

Том Питерс  
Роберт Уотерман-мл.

# *В поисках* **СОВЕРШЕНСТВА**

*уроки  
самых успешных  
компаний Америки*



# **Роберт Уотерман Том Дж. Питерс В поисках совершенства**

*Текст предоставлен издательством*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6885519](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6885519)*

*В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки /  
Том Питерс, Роберт Уотерман-мл.: Альпина Паблишерз; Москва; 2011  
ISBN 978-5-9614-3221-3*

## **Аннотация**

Книга Томаса Питерса и Роберта Уотермана – классика литературы по менеджменту, ставшая бестселлером во всем мире. Ее идеи определили вектор эволюции практики менеджмента, а с восемью принципами успеха, представленными в книге, знаком почти каждый руководитель крупной западной компании. Их изучают слушатели многих программ МВА, студенты экономических и управленческих специальностей. Книга написана на основе обширного исследования принципов успеха ведущих компаний и дает практические инструменты по построению эффективного бизнеса. По стилю изложения, аргументированности выводов и убедительности примеров она является эталоном качественной и практичной книги по менеджменту.

# Содержание

Предисловие к второму изданию	6
Благодарности	8
Особая благодарность	14
Предисловие	16
Введение	18
Часть I	34
Глава 1	34
Критерии успеха	44
Исследование	64
Часть II	76
Глава 2	76
Недостающая перспектива	89
Аналитические «башни из слоновой кости»	96
Неправильные акценты	119
Глава 3	123
Простота и сложность	138
Позитивное закрепление	145
Действие, смысл и самоконтроль	155
«Преобразующее лидерство»	171
Часть III	180
Глава 4	180
Конец ознакомительного фрагмента.	192

**Томас Питерс,  
Роберт Уотерман  
В поисках совершенства.  
Уроки самых успешных  
компаний Америки**

*Издано при содействии компании «Мегаплан»*

Редактор *П. Суворова*

Руководитель проекта *Е. Гулитова*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Дизайнер обложки *С. Прокофьева*

© Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., 2004, 1982

© Перевод. ООО «И.Д. Вильямс», 2005

© Издание на русском языке, оформление. ООО «Альпина», 2011

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни*

*было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

**\* \* \***

*Джину Уэббу и Лью Янгу, которые вдохновили нас на создание этой книги.*

*А также Джуди, Робу и Кендаллу, которые стали для нас источником бесконечного вдохновения*

# Предисловие к второму изданию

После того, как во многих отраслях рост замедлился, а в ряде случаев речь идет хотя бы о восстановлении докризисных объемов продаж, актуальным вопросом для многих предприятий стал вопрос эффективности.

Как достичь большего, оставаясь в рамках ограниченных бюджетов? Как добиться максимальной отдачи от сотрудников? Как большим компаниям быть такими же быстрыми, как и малые, а небольшим компаниям важно найти дополнительные резервы для повышения своей устойчивости.

Большая часть ответов на заданные вопросы находится в плоскости личностной. Ответы на вопросы заключаются в людях и той обстановке, в которой они работают. Во взаимоотношениях внутри коллектива, тех флюидах вокруг компании, которые помогают или мешают привлекать подходящих сотрудников. Иными словами – многие ответы в корпоративной культуре.

Что помогает компаниям быть лучшими? Что помогает быть более совершенными, чем конкуренты, создавать лучшие продукты, привлекать лучших людей и показывать лучшие результаты в бизнесе? Корпоративная культура. Конечно, не только она. Конечно, все связано – качество менеджмента и возможности финансирования проектов и эффективность ежедневной рутинной практики компании. Но

культура компании – это связующий элемент. Именно там, где корпоративная культура направлена на создание превосходства, там культурное превосходство компаний выливается в превосходство в бизнесе, его результатах.

Сильная культура, культура победителей присутствует в компаниях, которые считают своей задачей клиентский сервис. Причем вне зависимости от отрасли – будь то производство стали или финансовые услуги. Сильная корпоративная культура диктует высокое качество продукции. И именно акцент на качестве и сервисе – отличие успешных компаний.

Еще один важный момент – уровень успешности определяется тем, насколько эффективен средний сотрудник. Не передовики и не лентяи обеспечивают успех компании, а работа средних сотрудников.

В книге «В поисках совершенства» рассматриваются примеры, рассказывающие о компаниях, сумевших создать сильные культуры и обеспечить лучшую, чем у конкурентов, эффективность и создавших таким образом сильные результаты.

И хотя книга написана некоторое время назад и в ряде случаев ситуация изменилась, я убежден, что она будет полезна всем предпринимателям и руководителям компаний, кто думает о том, как сделать свои компании более сильными и опередить конкурентов.

**Виктор Копченков,**

*директор по маркетингу компании «Мегаплан»*

# Благодарности

Два человека сделали эту книгу значительно более легкой для восприятия, чем она была бы без их помощи. Это Джон Кокс и Дженнифер Фьютерник. Джон занялся нашими первыми, слишком громоздкими, рукописями, и с его помощью мы преодолели ту пропасть, которая лежит между неуклюжими набросками и чем-то, напоминающим книгу. Кроме того, Джон очень помог нам пережить муки рождения, доводя рукопись до кондиции во время окончательного редактирования. Дженнифер Фьютерник была вторым главным помощником в работе над книгой. Сначала обязанностью Дженнифер была работа с библиотечными ресурсами, уточнение интересующей нас информации. Однако, как выяснилось, Дженнифер обладает необычайно развитым чувством печатного слова. Она не только оказала неоценимую помощь в редактировании и вычитке рукописи, но, что гораздо важнее, неоднократно обращала наше внимание на структурные недостатки текста, утверждения, которые мы не могли подкрепить фактами, и многословие. Дженнифер болела за нашу книгу, как за свою собственную, и посвятила работе над ней невероятное количество времени и энергии.

McKinsey and Company очень любезно поддержали те усилия, которые мы посвятили исследованию передовых компаний. Многие партнеры помогли «отшлифовать» те умоза-



ключения, к которым мы пришли в результате проведенной работы. Мы хотим выразить некоторым из них особую благодарность. Уоррен Кэннон и Рон Дэниел были теми (когда-то единственными) людьми, которые верили в наш проект с самого начала. Джон Катценбах постоянно нас подбадривал. Алан Кеннеди обеспечивал нам интеллектуальную стимуляцию, а также предоставлял возможность проверить на крепость самые неортодоксальные из наших идей в «условиях реального боя», пока другие болельщики замирали от ужаса. Герб Генцлер из Мюнхена поддерживал наши первые шаги, верил в практическую ценность нашей работы и помогал нам утвердить эту веру в испытаниях на потребителе.

Кроме того, Жюльен Филлипс, Дон Гогел, Джим Беннетт, Джим Балоун, Раджат Гупта, Билл Прайс, Рон Бэнкрофт, Дэвид Мин и Билл Матассони из McKinsey and Company были активными «промоутерами» и редакторами материалов о ведущих компаниях.

Мы особенно остро ощущаем свой интеллектуальный долг по отношению к четырем «светилам» в области эффективности организации. Карл Вик из Корнелльского университета, Джин Уэбб и Хэл Ливитт из Стэнфорда и Герберт Саймон из Университета Карнеги-Меллон десятилетиями обличали шаблонное мышление. Личное знакомство с первыми тремя из них стало для нас источником вдохновения. Нам (как и многим другим) очень помогли могучие идеи профессора Саймона, хотя мы познакомились с ними

только через книги.

Самый важный вклад в исследование ведущих компаний внесли наши друзья, которые в них работают. Особо хотелось бы выделить трех из них. Рене Макферсон из компании Dana (а ныне – из Стэнфорда) был для нас неисчерпаемым источником вдохновения. Его послужной список на посту председателя совета директоров компании доказывает, что простой смертный *может* передвигать горы. Джон Янг из компании Hewlett-Packard пожертвовал для нас своим временем и, что еще более важно, оказал существенную поддержку именно тогда, когда мы более всего в ней нуждались, – в самом начале. От Тэйта Элдера из 3М (а ныне – Allied Corporation) мы узнали о новаторстве больше, чем из какого-либо другого источника.

Заметный вклад внесли также Стэн Литтл из компании Boeing, Стэн Абрамсон из компании Westinghouse, Алан Гилберт из компании Emerson, Джим Шапиро и Кен Шталь из компании Xerox, Лерри Смолл и Джек Хейлшорн из Citibank, Джек Уэлч из GE и Бак Роджерс из IBM. Их вера в то, что у нас есть, что сказать, была для нас даже более важной, чем факты, которыми они нас снабжали.

Такой же важной была помощь сотен безымянных участников более чем двухсот групп, которые стали аудиторией наших презентаций. Многие из них рассказывали реальные истории, связанные с деятельностью изучаемых нами компаний, которые – подтверждая или опровергая наши аргумен-

ты – помогли сделать наши выкладки более убедительными.

Среди этих безымянных помощников много студентов Стэнфордской школы бизнеса. В нашей книге школам бизнеса изрядно досталось на орехи, однако мы критикуем не студентов, а преподавателей. Студенты очень болеют за качество американского менеджмента. Гери Белло, сотрудник General Motors, студент школы менеджмента Слоуна, даже не осознает, насколько он помог нам сформулировать концепцию «люди как фактор производительности», которую мы рассматриваем в одноименной главе. Его энтузиазм был для нас источником вдохновения.

Доктор Макс Гюнтер и доктор Герман Грабхерр из немецкой компании Siemens также заслуживают особого упоминания. Они заинтересовались нашими первыми изысканиями и активно помогали нам в исследовании. Более того, именно их бесконечные и всегда глубокие вопросы часто помогали нашим идеям выкристаллизоваться.

Такая книга, как наша – это не только результат завершеного проекта и работы исследовательского коллектива. Для нас это квинтэссенция всей нашей жизни. С этой точки зрения Том особенно многим обязан своей матери, Эвелин Питерс, которая привила ему ненасытную любознательность, ставшую мотивирующим фактором этого исследования, и своим первым настоящим учителям, особенно Дику Андерсону, Блейку ван Лееру и Уолтеру Миннику. Боб выражает особую признательность своей матери, Вирджинии Уотер-

ман, под влиянием которой сложились его понятия о превосходстве, и своему отцу, Роберту Уотерману, который своим личным примером научил его ценить цельность и инициативу.

Мы кланяемся в знак бесконечной благодарности людям, которым мы посвятили нашу книгу, – Джину, Лью и Джу-ди. Джин Уэбб из Стэнфорда был неиссякаемым источником поддержки для Тома в течение почти 15 лет. Лью Янг из *Business Week* лично болеет за наши идеи (а в этой книге говорится именно о преданности и заинтересованности). Джу-ди Уотерман стала первым человеком, который по-настоящему научил Боба важности энтузиазма и «нерационального» подхода к жизни.

Важное значение имел вклад тех людей, которые долгие часы просиживали над редактированием первых версий книги и которые эксплицировали факты, печатали бесконечные копии рукописи и наших выступлений, позже ставших частью книги. Это Дженет Коллиер, Нэнси Кейбл, Нэнси Райнд, Пэтти Булена и Сильвия Остермен. Мы счастливы выразить особую благодарность Кей Дэнн, помощнику по административной работе, которая не только помогала печатать, но, что самое важное, сохраняла спокойствие в гуще лихорадочной, часто хаотической деятельности.

Последнее слово благодарности мы с удовольствием посвящаем Робин Рейнолдс из компании Harper & Row. Она отыскала нас, помогла нам окрепнуть, приходила на помощь,

когда мы (часто) в этом нуждались, и хвалила (часто неза-  
служенно), чтобы ободрить. Спасибо тебе, Робин, за то, что  
поверила в нас!

# Особая благодарность

Мы хотели бы высказать особую благодарность Дэвиду Андерсону, который внес (и все еще вносит) особенно важный вклад в наше исследование передовых компаний. Дэвид, который в то время, когда мы начинали исследование, работал в компании McKinsey, а сейчас взял отпуск, чтобы учиться в Стэнфорде для защиты степени доктора философии, участвовал в проекте с самого начала. Он организовал многие интервью в изучаемых нами корпорациях и лично в них участвовал, а также проводил первый анализ финансового состояния выбранных компаний. Что самое важное, Дэвид посвятил весь свой огромный интеллектуальный потенциал разработке и формулировке многих фундаментальных идей, которые накапливались в течение нескольких лет и вошли в эту книгу. Кроме того, его живые отзывы на возникающие у нас идеи (как в их поддержку, так и против) всегда были серьезным испытанием их адекватности и глубины. Например, Дэвид горячо поддержал идею центральной роли «чемпионов продукции» и того, что мы назвали позицией ограниченной автономии. Он также привлек наше внимание к литературе на тему воспринимаемого контроля. Его преданность делу – следствие упорных интеллектуальных поисков ключевых идей – была источником вдохновения и поддержки.

Вдобавок Дэвид часто вел предварительные презентации нашей книги и выступал на них. Наконец, Дэвид был нашим главным помощником в написании десятой главы книги.

# Предисловие

Хотелось бы сделать несколько замечаний, которые должны помочь читателю. Мы собрали данные, составившие основу этой книги, и сформулировали их в восьми выводах. Некоторые читатели могут сказать, что наши выводы вполне тривиальны, однако это совсем не так. Во-первых, каждое из этих правил (например, близость к потребителю, люди как фактор производительности) по отдельности может показаться азбучной истиной, однако активное использование этих восьми принципов передовыми компаниями (особенно по сравнению с их менее успешными конкурентами) – явление такое же редкое, как отсутствие смога в Лос-Анджелесе.

Во-вторых, мы рискуем предположить, что третья и четвертая главы могут показаться несколько скучноватыми, потому что они посвящены главным образом теоретическим выкладкам. Конечно, их можно пропустить или прочитать в последнюю очередь, однако мы *настоятельно* рекомендуем читателю по крайней мере бегло их просмотреть, а потом уже решать, стоит ли уделять им более пристальное внимание. Мы настаиваем, потому что восемь принципов успешного управления действуют не просто потому, что «это именно так происходит». Они работают, поскольку в них заложен глубочайший смысл. Передовые компании используют – эксплуатируют, если хотите, – насущные потребности сотен ты-



сяч индивидов, и их успех отражает правильное теоретическое основание, о существовании которого сами компании могут и не догадываться. Более того, нам кажется, что читатель будет приятно удивлен тем, насколько интересна эта фундаментальная теория. Нужно добавить, что она не нова и уже испытывалась на практике; большинство ее положений уже выдержали проверку временем и непониманием. Руководители и авторы литературы по менеджменту по большому счету просто-напросто игнорировали эту теорию.

Нам также хотелось бы упомянуть о том, что большинство передовых корпораций, деятельность которых мы изучали, не являются клиентами консалтинговой компании McKinsey. Она поддержала наш проект и издание книги, однако никак не повлияла на выбор объектов исследования.

# Введение

После ужина мы решили остаться в Вашингтоне еще на одну ночь. Дела задержали нас, и мы опоздали на последний удобный рейс. Мы не успели забронировать номер, но недалеко располагался новый отель Four Seasons. (Когда-то мы уже останавливались в нем и остались довольны.) Проходя по вестибюлю, мы думали, сможем ли получить номер без предварительного заказа, и были готовы к холодному приему, который обычно ожидает поздних гостей. К нашему удивлению, консьержка, увидев нас, обратилась к нам по имени и поинтересовалась, как у нас идут дела. Она помнила, как нас зовут! В тот момент мы поняли, почему всего за год отель завоевал репутацию «самого подходящего места» в Вашингтоне и получил четырехзвездочный рейтинг.

Вы скажете – ну и прекрасно, но что же в этом такого особенного? Этот случай произвел на нас такое сильное впечатление, потому что в течение последних нескольких лет мы изучали передовые корпорации, стараясь понять, в чем секрет их успеха. Одна из главных составляющих таких достижений, по нашему мнению, – беспрецедентное трудовое рвение самых, казалось бы, рядовых работников. Столкнувшись не с одним или с двумя, а с множеством подобных случаев, мы были твердо уверены, что за всем этим стоит нечто необычайное. Более того, мы чувствовали полную уверен-

ность в том, что финансовое положение передовых компаний настолько же лучше, чем в других компаниях, насколько выше трудовой энтузиазм их работников.

Нам вспоминаются и другие случаи. Мы были в другом Вашингтоне (в штате Вашингтон) на встрече с группой директоров компании Boeing по поводу нашего исследования. В беседе с ними мы высказали мысль о том, что передовые компании, по-видимому, прилагают все возможные усилия, чтобы возвращать и поощрять тех сотрудников, которых мы зовем «чемпионами продукции», – людей, настолько преданных своим идеалам, что они добровольно борются с бюрократами и преодолевают сопротивление системы, чтобы вывести свои товары на рынок. Кто-то из наших собеседников не удержался: «А, эти! Наша проблема в том, что мы никак не можем с ними расправиться!» Тогда Боб Уитингтон, который там присутствовал, рассказал *подлинную* историю того, как компании удалось получить контракт на выпуск самолета В-47 со стреловидным крылом, прототипа первого коммерческого реактивного авиалайнера – Boeing-707. Он также рассказал *подлинную* историю о том, как компании удалось получить контракт на выпуск самолета В-52, который, до того как компания смогла продемонстрировать преимущества реактивного двигателя, был оборудован турбинами.

Больше всего в первой истории нас поразило рассказ о том, как несколько американских инженеров приехали в Герма-

нию, чтобы поработать с документами в нацистских авиационно-строительных лабораториях после того, как в страну вошли войска союзников. Они быстро убедились в правильности своих идей о преимуществах стреловидного крыла и, пролетев полмира, вернулись обратно в Сиэтл, чтобы испытать новую форму крыла в аэродинамической трубе. Удивительным открытием стало то, что двигатель лучше размещать не в фюзеляже, а на крыле, чтобы он выдавался вперед. Группа инженеров провела два долгих дня и две бессонные ночи в одном из отелей Дейтона, полностью реконструировав самолет В-52. Инженеры составили предложение объемом в 33 страницы и через 72 часа представили его американским военно-воздушным силам (они даже снабдили свое предложение моделью нового самолета, изготовленного лично ими из бальзового дерева и других материалов, купленных за \$15 в магазинчике неподалеку от отеля). Это были вдохновляющие истории о маленьких коллективах, которые прикладывали невероятные усилия, чтобы обеспечить успех своей очень необычной организации. Однако нестандартная модель деятельности корпорации Boeing стала нормой для таких компаний, как 3М и IBM, – небольшие группы прагматиков, борцов с бюрократией, стали мощными генераторами новых идей.

Еще один пример. Как-то мы зашли в крохотный магазинчик электроники, чтобы купить калькулятор. Знания продавца, его энтузиазм и отношение к нам оказались про-

сто удивительными. Естественно, мы были заинтригованы. Завязался разговор. Как выяснилось, это был не профессиональный продавец, а 20-летний инженер из компании Hewlett-Packard (HP), который хотел из первых рук узнать мнение потребителя о продукции своей фирмы. Мы услышали о том, что компания гордится своей близостью к потребителю, и о том, что обычно молодым руководителям поручают работу, непосредственно связанную с производственным процессом. Подумать только! За прилавком магазина стоит инженер из HP, который обслуживает клиентов, как образцовый продавец!

В какой бы точке земного шара мы ни оказались, от Австралии и Японии до Европы, мы не могли не восхищаться высокими санитарными стандартами и уровнем сервиса в каждой закусочной McDonald's. Одним не нравится их продукция, другим не нравится McDonald's как выражение всемирной экспансии американской культуры, но качество, которого корпорация достигла по сравнению с другими производителями услуг, *действительно* поражает. (Контроль качества в сфере услуг – очень сложная проблема. В отличие от производства товаров, где можно проверить образцы продукции и отбраковать плохие изделия, производство услуг и их потребление происходят в одно и то же время и в одном и том же месте. Здесь необходима гарантия того, что тысячи сотрудников придерживаются одних и тех же высоких стандартов, что все они понимают концепцию качества, которую

исповедует их компания, и всемерно воплощают ее на практике.)

Нам вспоминается беседа, которая состоялась прекрасным солнечным днем в лодке на зеркальных водах Женевского озера, задолго до того, как мы начали наше исследование. Один из авторов преподавал в IMEDE (школа бизнеса в Лозанне) и приехал в Женеву навестить старого товарища. Специфика бизнеса была такова, что ему постоянно приходилось быть в разъездах, а бесконечные командировки очень огорчали его супругу. Это стало для него стимулом для создания сети ресторанов McDonald's по всей Швейцарии, благодаря чему он мог работать, не выезжая из страны. А для его жены, которая родилась в Женеве, рестораны McDonald's стали настоящим культурным шоком (шок прошел, как только швейцарцы стали верными поклонниками McDonald's). Наш товарищ поделился своими первыми впечатлениями об этой компании, заметив: «Знаете, что больше всего меня поражает в McDonald's? Ориентация на людей. В течение тех семи лет, пока я работал в компании McKinsey, у нас не было заказчика, который бы так заботился о своих сотрудниках».

Другой приятель рассказал нам, почему, закупая компьютерную систему для больницы, он остановился на компании International Business Machines. «Многие другие компании опережали IBM в техническом отношении, – заметил он. – И это правда, что их программное обеспечение легче исполь-

зовать. Но только компания IBM приложила усилия для того, чтобы ознакомиться со спецификой нашей работы. Они проводили интервью с руководством и рядовыми работниками. Они говорили с нами на нашем языке, а не на компьютерном жаргоне. Их расценки были выше на 25 %. Однако они дали нам беспрецедентную гарантию качества и сервисного обслуживания. Они даже пошли на то, что заключили договор с местным сталелитейным предприятием – для страховки, в том случае, если наша система выйдет из строя. Их презентации всегда были содержательными, от них исходила вера в успех. Выбирая компанию IBM, мы не колебались, даже несмотря на дефицит бюджета».

Почти каждый день мы слышим легенды о японских компаниях, их уникальной культуре и традиции общих собраний, на которых сотрудники поют корпоративные гимны и скандируют корпоративные лозунги. В Соединенных Штатах все это, как правило, не считается важным, потому что трудно представить подобные «родоплеменные ритуалы» в американских компаниях. Однако и в Америке есть прецеденты. Для тех, кто этого не видел, трудно вообразить оживление и возбуждение, царящее во время собрания дистрибьюторов, торгующих пластиковой посудой, – сотрудников фирмы Tupperware, которое проводится вечером каждого понедельника. Подобное мероприятие в компании Mary Kay Cosmetics было темой репортажа Морли Сейфер в информационно-аналитической телепрограмме «60 минут». С

одной стороны, эти примеры можно было бы не принимать во внимание как исключения, специфичные для сферы торговли. С другой стороны, регулярные пивные вечеринки в компании HP – это обыденное мероприятие, которое проводится во всех отделах компании для того, чтобы помочь людям сблизиться. А когда один из авторов проходил трениговую программу в компании IBM в начале своей карьеры, все слушатели каждое утро начинали с корпоративного гимна и получали такой же (или почти такой же) заряд энтузиазма, как и сотрудники японской компании.

Проводя семинары для клиентов или студентов, мы часто используем пример уникального стиля управления, который сформировался в компании Delta Airlines. Нам приходится много летать, и мы любим рассказывать о той готовности помочь, которую неизменно проявляют работники компании в аэропортах. На презентации один слушатель заявил: «А сейчас я вам расскажу о реальной ситуации в компании Delta». Мы ожидали, что он будет опровергать наши слова, но этот человек стал рассказывать о высочайшем качестве сервиса в компании, и наш пример поблек на фоне его истории. Итак, его жена по какой-то объективной причине вовремя не вылетела тем рейсом, билет на который продавался со скидкой. Когда она собралась лететь другим рейсом, с нее потребовали полную стоимость билета. Она пожаловалась, и тут же вмешался президент компании, который лично вручил ей новый билет.



Любой человек, побывавший в отделе бренд-менеджмента компании Procter & Gamble, искренне верит, что успех компании объясняется скорее необычайной заботой о качестве продукции, чем вошедшей в легенду смелой маркетинговой политикой. Мы очень любим вспоминать одного директора P&G, который вел летние курсы для руководителей при Стэнфордском университете. Раскрасневшийся, он яростно доказывал слушателям, что Procter & Gamble «... все-таки производит лучшую туалетную бумагу на рынке, и только потому, что это туалетная бумага или мыло, совсем не означает, что P&G не делает такую продукцию в сто раз лучше, чем все остальные». (Как и в большинстве ведущих компаний, эти ценности укоренились очень сильно. Компания P&G как-то отказалась заменить один из второстепенных компонентов мыла на более дешевый, несмотря на то что армия отчаянно нуждалась в этой продукции, и это было во время войны – Гражданской войны.)

И еще один пример. В компании Frito-Lay, которая выпускает картофельные чипсы, мы слышали истории – возможно, вымышленные, а может быть, и нет (это не суть важно), – о курьерах, которые выходят на работу и в дождь, и в град, и в снег. Они доставляют не почту. Они привозят чипсы, поддерживая тот самый «99,5 % уровень обслуживания», которым так гордится компания и который служит источником ее беспрецедентного успеха<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> В магазине Frito в городке Мизула, штат Монтана, или Safeway в Окленде,

Это лишь малая толика историй, которые мы могли бы рассказать. В начале нашего исследования нас поразили один факт. По мере того как мы углублялись в изучение ведущих компаний и секретов их успеха, мы все четче осознавали, что каждая компания имеет целую галерею подобных легенд и образов. Мы начали понимать, что эти компании обладают такими же крепкими культурными традициями, как и любая японская организация. И внешние атрибуты культурного превосходства были вполне узнаваемыми, независимо от сферы деятельности компании. Какой бы ни была специализация ведущих компаний, они, по большому счету, постоянно принимали меры, гарантирующие, что все сотрудники примут их культуру – либо не будут работать в компании.

Более того, к нашему удивлению (которое скоро прошло), содержание культуры неизменно ограничивалось всего несколькими темами. Независимо от того, чем занимаются передовые компании – машиностроением, приготовлением гамбургеров или сдачей комнат внаем, – буквально все они де-факто относятся к сфере услуг. Они работают на потребителя. Клиентов не обманывают, подсовывая им некачественные или слишком дорогие изделия. Потребитель получает качественный товар и бесперебойный сервис.

Таким образом, именно качество и сервис становятся обязательными отличительными признаками передовых компа-

---

Калифорния, вероятность ежедневной доставки чипсов представителями компании составляет 99,5 %.

ний. Чтобы обеспечить их, требуется, конечно же, сотрудничество всех работников компании, а не только горстки передовиков производства. Самые успешные компании требуют ударного труда от среднестатистического работника. (Бывший председатель совета директоров компании Dana Рене Макферсон говорит, что ни лентяи, ни передовики не делают погоды в компании. Вместо этого он убеждает заботиться о среднем работнике, опекать его и помогать ему высвободить свой потенциал.) Мы назвали это «человеческим фактором производительности». Все компании много говорят об этом, но мало кто переходит от слов к делу.

Наконец, мы поняли, что нам не обязательно посещать Японию, чтобы найти лекарство от корпоративных болячек, которые сковали американскую экономику по рукам и ногам. Есть достаточно крупных американских компаний, успех которых признают все – клиенты, работники, акционеры и общество в целом. Они действуют с неизменным успехом в течение многих лет. Мы просто обращали на их пример слишком мало внимания и не пытались проанализировать, какова теоретическая основа того, что у них получается инстинктивно.

Дебаты по психологии управления долгое время фокусировались на «теории X» или «теории Y»<sup>2</sup>, повышении раз-

---

<sup>2</sup> Согласно «теории X» средний человек от природы ленив, нуждается во внешней мотивации и контроле, а согласно «теории Y» средний человек от природы активен, склонен к творчеству, и обязанность руководителя – активизировать его внутреннюю мотивацию, помочь развить свой потенциал. – *Прим. пер.*

нообразия работы и так называемых кружках качества. Все это не объясняет до конца энтузиазма японских рабочих или сотрудников успешных американских компаний, однако такая теория существует. Психолог Эрнест Беккер, например, предложил важное теоретическое обоснование, которое, однако, игнорируется большинством аналитиков менеджмента. Беккер утверждает, что поведение человека определяется своего рода «дуализмом»: индивид одновременно хочет быть частью коллектива и выделяться среди прочих индивидов. Человеку нужно одновременно быть интегрированным членом «команды победителей» и сохранять личную свободу.

Что касается команды победителей, Беккер замечает: «Общество... это носитель земного героизма. Человек побеждает смерть, находя смысл своего существования... Это страстное желание добиться того, чтобы творение было значимым... Человек боится не столько смерти, сколько смерти бессмысленной... Ритуал – метод вливания жизни. Чувство собственной значимости человека создается символически, его взлелеянный нарциссизм подпитывается символами, абстрактной идеей собственной значимости. Естественное желание человека можно питать в мире символов до бесконечности» {1}. Он добавляет: «Человек создает несвободу (высокую степень подчинения) как плату за собственное бессмертие». Другими словами, люди охотно вкалывают с девяти до пяти, если только это подчинено в каком-то смысле ве-

ликой цели. В этом плане компания может создать такой же резонанс, как эксклюзивный клуб или почетное общество.

В то же самое время, однако, каждый из нас хочет выделиться – даже (а может быть, в особенности) в команде победителей. И мы наблюдали, снова и снова, проявления сверхъестественных усилий, которые намного превышали служебные обязанности, если работнику (цеховому рабочему, офисному клерку) предоставляли малейшую возможность распорядиться собственной судьбой. Проведенный психологами эксперимент подтверждает наши наблюдения {2}. Его участники – взрослые люди – должны были разгадать некоторые сложные головоломки, а также откорректировать текст. Во время выполнения задания ученые время от времени включали запись шумных, раздражающих звуков; точнее, это была «комбинация диалога двух людей, говорящих по-испански; монолога человека, говорившего на армянском языке; работающего ротапринта; калькулятора; пишущей машинки и уличного гама, сливающихся в сплошной неразличимый шум». Участников разделили на две группы. Первой сказали только, что они должны выполнить полученное задание. Другая могла пользоваться кнопкой, выключающей запись шумов (современным аналогом контроля – выключателем). Группа, которая имела возможность использовать кнопку, решила в пять раз больше головоломок и пропустила всего несколько ошибок в предложенном тексте. А сейчас самый интересный момент: «...и

один из участников так и не воспользовался выключателем. Простое знание человеком того, что он контролирует ситуацию, – вот что было важно».

Наиболее успешно управляемые компании действуют в соответствии с этими теориями. Например, руководитель отдела продаж численностью в 100 человек арендовал на вечер стадион в Нью-Джерси. После работы сотрудники отдела отправились туда. Когда они выходили на поле один за другим, на электронном табло появлялись их имена. Руководство корпорации, коллеги из других отделов, члены семей и друзья аплодировали им с трибун.

Эта компания – IBM. Одним-единственным мероприятием (завистники поспешили бы объявить его слишком вульгарным, или слишком дорогостоящим, или и тем и другим) компания одновременно вновь утвердила свой статус выдающейся (удовлетворяя потребность индивида быть частью чего-то великого) и подтвердила свою заботу о самовыражении отдельных работников (удовлетворяя потребность индивида выделиться из общей массы). Компании удалось совместить несовместимое. Это именно то, что отличает передовые компании от всех остальных, поскольку они в рабочем порядке решают проблемы, которые представляются неразрешимыми для наших рационально мыслящих друзей-экономистов.

Такие товары, как чипсы компании Frito и стиральные машины фирмы Maytag, должны стать предметами массового потребления. Уровень обслуживания, составляющий 99,5 %,

ни о чем не говорит, пока вы не посмотрите на прибыль и не узнаете, какую долю рынка занимают товары компании. Проблема Соединенных Штатов в том, что увлечение американцев формальными методами управления заслоняет от них его содержательную сторону. Американцы предубеждены в пользу количественных и аналитических методов. Да, действительно, можно рассчитать производственные затраты. Но одни только формальные методы не дают никакого представления о ценности трудового энтузиазма, которым горят сотрудники компаний, выпускающих качественные товары, – например, компании Maytag или Caterpillar, или готовность коммивояжера, продающего чипсы Frito-Lay, проехать лишнюю пару миль ради одного-единственного клиента.

Хуже того, использование формальных методов приводит к чрезмерному увлечению рациональностью и неприятию источников новаторства как таковых: иррациональных «чемпионов продукции» в компании 3М, увеличения ассортимента в компании Digital Equipment Corporation, напряженного внутреннего соревнования среди бренд-менеджеров компании P&G. Альфред Слоун успешно ввел совмещение операций в компании General Motors в 1920-х гг.; экстенсивное и целенаправленное совмещение почти столько же времени применялось компанией IBM для стимуляции внутрикорпоративного соревнования. Однако рационально мыслящие руководители редко признают эти источники но-

ваторства даже в наше время. Они не любят совмещения, они любят, чтобы все было разложено по полочкам. Они не любят ошибок, они любят тщательно разработанные планы. Они не любят оставаться в неведении о том, чем занимаются другие работники, они любят контролировать каждый их шаг. Они раздувают штаты. Между тем такие компании, как Wang Labs и 3М, успевают разработать и вывести на рынок десяток новых видов продукции, на месяцы опережая рационалистов.

Поэтому у нас есть некоторые возражения против традиционных теорий управления. Опыт того, как работают люди, индивидуально и в коллективах, заставляет нас пересмотреть некоторые важные экономические доктрины, имеющие отношение к размерам (эффект от повышения масштаба), точности (ограничений анализа) и возможности достижения выдающихся результатов (особенно, что касается качества) при помощи самых обычных работников.

Результаты изучения передовых компаний вселяют оптимизм. Передаем хорошие новости из Америки: эффективный менеджмент можно найти не только в Японии. И в Соединенных Штатах о работниках заботятся, дают им возможность проявить себя, а также производят качественные товары. Экстенсивное производство уступает место небольшим предприятиям, на которых работают энтузиасты своего дела. Громоздкие научно-исследовательские и опытно-конструкторские отделы заменяются командами «чемпионов продук-



ции». Акценты перемещаются с производственных затрат на качество товаров и услуг. Иерархия и серые фланелевые костюмы уступают место неформальному общению, футболкам и гибкости. Вместо работы по приказу – вклад каждого работника в общее дело.

Даже работа руководителя становится более интересной. Вместо абстрактного теоретизирования в «башне из слоновой кости» руководитель занимается формированием ценностей и вместе с сотрудниками делает все возможное для улучшения продукции своей компании.

В следующих главах мы подробно рассмотрим те вопросы, которые здесь упоминались. Мы объясним, какой смысл вкладывается в слово «успех». Наша книга – это попытка в обобщенном виде представить то, чем занимаются передовые корпорации и чего не хватает остальным компаниям, а также подкрепить практические наблюдения здоровыми социальными и экономическими теориями. И наконец, книга представляет собранный нами фактический материал (аспект, который в литературе по менеджменту часто игнорируется) – конкретные примеры деятельности изучаемых нами компаний.

# **Часть I**

## **Предыстория**

### **Глава 1**

#### **Успешные американские компании**

Бельгийский художник-сюрреалист Рене Магритт написал несколько полотен, на которых изображены курительные трубки, и подписал их *Ceci n'est pas une pipe* («Это не трубка»). Изображение вещи – это не сама вещь. Точно так же как организационная схема компании – это не сама компания, а новая стратегия не есть панацея от корпоративных бед. Это всем нам хорошо известно. Тем не менее, когда появляются проблемы, мы начинаем разрабатывать новую стратегию и, как правило, затеваем реорганизацию, которая обычно ограничивается схемой. Вероятность того, что произойдут фундаментальные изменения, ничтожно мала. Некоторое время будет царить хаос – причем хаос, может быть, даже полезный, – однако в конце концов устоявшаяся культура возьмет свое. Опять начнут функционировать старые, привычные модели.

Интуитивно все мы понимаем, что поддержание жизнедеятельности и адаптивности большой организации не огра-

ничивается разработкой стратегии, внутренних политик, составлением бюджетов, планов и схем. Однако уж очень часто мы действуем так, словно нам это неизвестно. Если мы хотим добиться перемен, то начинаем экспериментировать с новыми стратегиями или меняем структуру организации. А может, пришла пора менять привычный образ действий?

Озабоченность проблемой эффективности управления вообще и проблемой соотношения стратегии, структуры и эффективности управления в частности привела к тому, что в начале 1977 г. авторы настоящей книги собрали две внутренние группы в консалтинговой компании McKinsey & Company. Перед первой стояла задача рассмотреть наши соображения по поводу стратегии. Другая группа должна была заняться принципами эффективности организации. Это была, если хотите, корпоративная версия прикладного исследования. Мы (авторы) стали руководителями проекта по изучению эффективности организации.

Первым нашим шагом, естественно, стало интервьюирование тех руководителей, которые были известны своим мастерством, опытом и мудростью в вопросах создания организации. Мы обнаружили, что эти люди разделяли наше неприятие стереотипного подхода. Всех их стесняли рамки шаблонных структурных решений, и особенно это касалось последнего повального увлечения – сложной матричной модели. Тем не менее они скептически отнеслись к идее использования каких-либо известных методов, считая, что им не

под силу справиться с задачей восстановления и переориентации «зубров» бизнеса – компаний с миллиардными бюджетами.

Самые полезные идеи приходили к нам фактически из самых неожиданных источников. Еще в 1962 г. исследователь истории бизнеса Альфред Чандлер написал книгу «Стратегия и структура» (Strategy and Structure), в которой высказал весьма важную мысль о том, что структура определяется стратегией {1}. В 1977 г., когда мы начали работу над проектом, общее мнение было таково, что максима Чандлера претендовала на статус всеобщего закона. Сформулируйте стратегический план, и адекватная организационная структура возникнет сама собой – легко, красиво, просто. Мысль Чандлера, несомненно, *была* важной, однако тогда было время диверсификации, и смысл наблюдения Чандлера заключался в том, что стратегия широкой диверсификации требует децентрализованной структуры. Форма обусловлена функцией. В период после Второй мировой войны, почти вплоть до 1970 г., применение максимы Чандлера было достаточным основанием для того, чтобы катализировать (или поддержать) переворот в практике менеджмента, причем переворот нужной направленности.

Однако по мере того как мы углублялись в исследование нашего предмета, мы обнаружили, что стратегия, по-видимому, редко обуславливает уникальные структурные решения. Более того, ключевыми проблемами стратегии были ча-

ще всего проблемы ее реализации и непрерывной адаптации: как выполнить намеченное, как сохранить гибкость. И это в большой мере подразумевало выход за рамки стратегии и обращение к вопросам организации – структуре, людям и т. п. Таким образом, проблема эффективности управления грозила превратиться в замкнутый круг. Нельзя было не признать недостаточность частных усовершенствований при устаревшем образе мышления. Особенно отчетливо это проявилось в 1980-х гг., когда американские управленцы, припертые к стенке очевидными проблемами стагнации, стали поспешно вводить принципы японского менеджмента, игнорируя пропасть между японской и американской культурами – еще более широкую, чем просторы Тихого океана, разделяющего две эти страны.

Нашим следующим шагом было обращение за помощью к ученым. Мы посетили десяток школ бизнеса в Соединенных Штатах и в Европе (в Японии ничего подобного не существует). Как оказалось, ученые испытывали трудности того же рода, поэтому можно сказать, что мы очень удачно выбрали время. Теория управления находится в состоянии обновления – она утратила логическую упорядоченность, но движется к новой парадигме; некоторые – немногие – ученые продолжают писать о структуре, в частности о последнем, самом модном ее варианте – матричной форме. Однако страсти кипят преимущественно вокруг другой концепции. Она вытекает из весьма необычной идеи об ограничен-

ной способности ответственных лиц перерабатывать информацию и принимать такие решения, которые мы привычно называем «рациональными», и еще более низкой вероятности того, что большие организации автоматически воплотят в жизнь сложные стратегические планы рационалистов.

Идеи, которыми пользуются современные исследователи, не новы. Они были высказаны в конце 1930-х гг. гарвардскими учеными Элтоном Мейо и Честером Барнардом. Каждый по своему, они критиковали взгляды Макса Вебера о бюрократической (иерархической) форме организации и вытекающее из трудов Фредерика Тейлора мнение о том, что менеджмент можно сделать точной наукой. Вебер освистал харизматическое лидерство и пел панегирики иерархии, утверждая, что ее безличная, регулируемая четкими правилами форма была единственным средством обеспечения жизнеспособности организации. Тейлор – «отец» подхода «времени и движения» к проблеме эффективности организации: если вам удастся разделить работу на достаточно изолированные, полностью запрограммированные сегменты, а затем найти действительно оптимальный способ синтеза этих сегментов – ну, тогда деятельность вашей организации будет действительно высокоэффективной. (Тейлор разбивал действия рабочих на отдельные движения и замерял время их выполнения; позже он анализировал их, чтобы добиться максимальной производительности.)

Элтон Мейо, который вначале был искренним привержен-

цем ортодоксальной рациональности, в конце концов фактически стал критиком многих положений этой школы. В заводских цехах компании Western Electric's Hawthorne он попытался продемонстрировать непосредственное и благотворное влияние улучшения условий труда на производительность {2}. Мейо увеличил мощность освещения рабочих мест. Как он и предполагал, производительность труда повысилась. Затем, когда эксперимент закончился, мощность освещения опять снизили. Производительность труда снова возросла! Самый важный для нас вывод, который вытекает из последовавших за этим экспериментом исследований, заключается в том, что не условия труда как таковые, а именно внимание к работникам организации выступает решающим фактором повышения производительности. К этому положению мы неоднократно будем возвращаться в последующих главах. (Как заметил один наш знакомый, многие из самых успешных организаций, по-видимому, свели весь процесс управления к простому генерированию «непрерывно повторяющегося хоторнского эффекта»<sup>3</sup>.) Это не вписывается в рациональную парадигму.

Честер Барнард, выступая с позиции высшего руководства (он был президентом филиала компании Bell в Нью-Джерси), утверждал, что роль лидера заключается в управ-

---

<sup>3</sup> Эффект Хоторна, или хоторнский эффект (по названию города Хоторн, где проводилось исследование) заключается в том, что новизна, интерес к эксперименту или повышенное внимание к данному вопросу приводят к искаженному, зачастую слишком благоприятному результату. — *Прим. ред.*

лении социальными силами организации, формировании и направлении ценностей. Он описал успешных руководителей как создателей ценностей, заботящихся о неформальном социальном состоянии организации {3}. Барнард противопоставляет их тем руководителям, которые манипулируют формальными средствами и поощрениями, а также имеют дело лишь с более узкой задачей достижения кратковременной эффективности.

Концепция Барнарда, хотя и была быстро подхвачена Гербертом Саймоном (который впоследствии был удостоен Нобелевской премии), в целом оставалась невостребованной в течение тех 30 лет, пока самой главной для менеджмента оставалась структура, характерная для послевоенного экономического подъема, – насущный вопрос той эпохи.

Однако позже, когда первая волна структурной децентрализации выявила свою собственную несостоятельность как панацеи, а преемник этой теории, матричная структура, так и не смогла оправиться от болезней, вызванных ее чрезмерной сложностью, идеи Барнарда и Саймона стали катализатором «новой волны» в менеджменте. Что касается теории, то здесь образцами для подражания стали Карл Вик из Корнелльского университета и экономист Джеймс Марч из Стэнфорда, для которых рациональная модель была чем-то вроде кровного врага.

Вик считает, что организации обучаются и адаптируются очень и очень медленно. Они уделяют чересчур много вни-



мания привычным внутренним ориентирам уже после того, как те полностью утрачивают свою практическую ценность. Важные стратегические посылки управления (например, выбор между жестким контролем бизнеса и риском) погребены под слоем мелочных деталей системы и рутинных практик, происхождение которых уже давным-давно забыто. Знакомый рассказал нам об одном случае из своей карьеры, который стал для нас самым убедительным доводом в пользу вышесказанного. Этому человеку – начинающему банковскому клерку – объясняли, в чем состоят его обязанности. Одна из операций включала сортировку перфокарт. Женщина, инструктировавшая нашего друга, проделала это с ловкостью фокусника-иллюзиониста. «Вжжж» – в мгновение ока перфокарты были рассортированы и аккуратно сложены в стопки. Наш знакомый был в восторге.

– Как давно вы этим занимаетесь? – спросил он.

– Почти десять лет, – ответила женщина.

– А для чего, – спросил он, горя желанием научиться, – для чего нужна эта операция?

– По правде сказать, я и сама толком не знаю. – «Вжжж», и еще одна кипа перфокарт рассортирована.

Вик полагает, что этот недостаток гибкости обусловлен механистическими представлениями об организациях, к которым мы привыкли. Он пишет, например: «Постоянное применение армейской метафоры приводит к тому, что люди перестают замечать организацию другого типа, которая

ценит скорее импровизацию, чем прогнозирование, фокусируется скорее на возможностях, чем на препонах, открывает новые методы, вместо того чтобы отстаивать старые, ценит споры выше, чем безмятежность, и поощряет сомнение и отрицание, а не веру».

Марч идет еще дальше Вика {4}. В качестве модели организации он предложил метафору мусорной корзины (и в этом была только доля шутки). Марч представляет процесс обучения и принятия решения организациями в виде потоков проблем, решений, участников и альтернатив, взаимодействие которых, почти случайное, определяет будущее компаний. Рассуждения Марча о крупных организациях перекликаются с шутливым пророчеством президента Трумэна о проблемах, ожидающих его преемника. Ричард Нейштадт<sup>4</sup> вспоминает: «Он будет сидеть здесь, – говорил Трумэн (постукивая для большей выразительности по своему письменному столу), – и он будет говорить: “Делайте то! Делайте это!” Но ничего не произойдет. Бедный Айк – это будет совсем не то, что в армии. Ему придется несладко» {5}.

Недавно и другие исследователи стали накапливать материалы, подтверждающие эти неортодоксальные взгляды. Генри Минцберг, профессор менеджмента из канадского университета Макгилла, провел одно из самых скрупулезных исследований того, как успешные руководители рас-

---

<sup>4</sup> Советник трех американских президентов, в том числе Трумэна. – *Прим. пер.*

поряжаются временем {6}. Они вовсе не занимаются тем, что регулярно отводят много часов для планирования, организации, мотивации и контроля, как считает большинство авторитетных источников. Наоборот, их время распределяется таким образом, что на одну проблему уходит в среднем *девять минут*. Изучая процесс принятия стратегических решений, британский исследователь, классик менеджмента Эндрю Петтигрю был поражен инертностью организаций {7}. Он доказал, что компании в течение десятилетия могут придерживаться откровенно ошибочных взглядов на положение вещей, невзирая на неоспоримые доказательства того, что ситуация уже изменилась и что им также необходимо меняться. (Множество примеров, иллюстрирующих утверждение Петтигрю, можно найти в деятельности некоторых отраслей американской экономики, которые подверглись дерегулированию, – авиа– и автоперевозки, банковское дело, телекоммуникации).

Среди людей, с которыми мы общались в начале нашего исследования, были руководители из успешных компаний с солидным стажем: IBM, 3M, Procter & Gamble, Delta Airlines. По мере того как мы анализировали новые принципы мышления в менеджменте, мы понимали, что неуловимые тонкости, о которых нам рассказывали эти руководители, соответствовали скорее взглядам Вика и Марча, а не концепциям Тейлора и Чандлера. С нами говорили о культуре организаций, о семейной атмосфере в компании, о том, что чем мень-

ше коллектив, тем эффективнее он работает, о том, что простота эффективнее сложной структуры, о неразберихе и энтузиазме, которые ассоциируются с разработкой качественных товаров. Другими словами, мы открыли то, что само собой разумеется: человеческий фактор не утратил своего значения. Руководители успешных компаний, с которыми мы общались, создавали организации, учитывающие ограничения своих сотрудников (например, скорость обработки информации и ее объем), а также их сильные стороны (например, энергию, порождаемую преданностью своему делу и энтузиазмом).

## **Критерии успеха**

В течение первых двух лет мы работали в основном над задачей расширения арсенала диагностических и коррективных методов за рамками традиционных моделей решения проблем в бизнесе, которые в то время ограничивались стратегией и структурой.

Действительно, многие наши знакомые, не задействованные в целевых группах, считали, что нам следует по-новому взглянуть на роль структуры в процессе организации. Если в 1950-х и 1960-х гг. царила децентрализация, говорили они, а так называемая матрица стала модной, но неэффективной структурой 1970-х, то какой тогда будет основная структурная модель 1980-х? Однако мы решили действовать в ином

направлении. Какими бы важными ни были проблемы структурной организации, решили мы, они являются лишь малой частью всеобщей проблемы эффективности управления. Когда мы слышим, например, словосочетание «процесс организации», невольно возникает вопрос: «Организации чего, с какой целью?» Для крупных корпораций, изучением которых мы занимались, ответ почти неизменно заключался в создании важных корпоративных возможностей – стимулировать новаторство, наладить успешный маркетинг, добиться стабильного улучшения трудовых отношений или же сформировать какие-либо другие навыки, которые в текущий момент отсутствовали.

Прекрасный тому пример – McDonald's. То, что эта успешная на внутреннем рынке Соединенных Штатов корпорация добилась успеха за рубежом, подразумевает больше, чем создание международных филиалов. Это подразумевает, например, что пришлось изменить представление немецкого потребителя о том, что такое гамбургер. А компании Boeing, например, чтобы меньше зависеть от государственного заказа, пришлось сформировать навык реализации своей продукции на открытом рынке – подвиг, который не под силу большинству конкурентов корпорации. Такое формирование навыков, приобретение новых компетенций, отказ от старых привычек, достижение профессионализма в какой-либо новой для корпоративной культуры сфере дается нелегко. И, вне всякого сомнения, выходит далеко за рамки

структуры.

Таким образом, нам следовало двигаться именно в этом направлении, а не развивать новые идеи о структуре. Хорошую наводку нам дал Флетчер Байрем, председатель правления и исполнительный директор компании Corpers: «Я думаю, что негибкая организационная структура, согласно которой предполагается, что каждый сотрудник, занимающий данную должность, будет работать точно так же, как и его предшественник, – это абсурд. Такого не будет. Поэтому организация должна приспосабливаться к тому факту, что на это место пришел новый человек» {8}. Не бывает успешных структурных решений без учета человеческого фактора, и наоборот. Мы пошли дальше, и наше исследование показало, что любой разумный подход к организационному процессу должен включать по меньшей мере семь переменных, которые следует рассматривать как независимые: структуру, стратегию, людей, стиль управления, системы и процедуры, руководящие принципы и общие ценности (т. е. культуру), а также имеющиеся и желаемые корпоративные возможности или навыки. Мы придали этой идее более четкую формулировку и разработали то, что сейчас называется моделью 7S McKinsey (рис. 1.1). Немного попыхтев, мы сделали так, чтобы все семь переменных начинались с буквы «с», а также придумали структуру модели. Психолог Энтони Атос из Гарвардской школы бизнеса посоветовал нам сделать это именно таким образом, объяснив, что аллитерация облегчит вос-

приятие и запоминание наших выкладок.

Несмотря на наше первоначальное скептическое отношение к аллитерации, четырехлетние испытания модели в разных странах подтвердили наше предчувствие, что модель окажет неоценимую услугу, открывая понимание не только стратегии и структуры организации, но и ее стиля, систем, сотрудников (людей) и системы общих ценностей. Модель, которую некоторые из наших коллег-острословов стали называть «атомом успеха», была принята, по-видимому, во всем мире в качестве конструктивного видения организации<sup>5</sup>. Ричард Паскаль и Энтони Атос, которые помогли в разработке нашей концепции, использовали модель как концептуальную основу своей работы «Искусство японского менеджмента» (The Art of Japanese Management) {10}.

---

<sup>5</sup> Вряд ли нас можно считать изобретателями модели со множеством переменных. Моделью Гарольда Ливитта (задача, структура, люди, информация и контроль), например, пользовалось несколько поколений руководителей. Нам повезло в том, что мы удачно выбрали время. Руководители, занятые, видимо, неразрешимыми проблемами, много лет промучившись с перестройками структуры и стратегии, к 1980-м гг. были подготовлены к принятию новой точки зрения. Более того, использование бренда McKinsey – компании, которая знаменита своим сугубо реалистическим подходом к решению проблем управления, – в большой степени способствовало авторитетности новой модели {9}.



Рис. 1.1. Модель 7S McKinsey

Наш друг Харви Вагнер из Университета Северной Каролины, авторитетный ученый, специализирующийся в жестко



объективизированной области принятия деловых решений, использует нашу модель в преподавании курса деловой политики. Недавно он сказал нам: «Вы, ребята, лишили мой предмет всякой загадочности. Они (его студенты) используют модель, и все проблемы в изучаемой ситуации оказываются на поверхности».

В чем действительная заслуга нашей модели (если говорить в ретроспективе), так это в том, что она напомнила миру профессионального менеджмента, что «побеждает не сила, а гибкость». Она дала нам возможность сказать, в сущности, следующее: «Всем, что в течение долгого времени вы отбрасывали как не поддающееся разрешению, иррациональное, интуитивное, неформальное в организации, *можно* управлять. Конечно, от этого в такой же или в еще большей мере зависит, как идут (или не идут) дела у вашей компании, как и от формальной структуры и стратегии. Но мы говорим не только о том, что вы поступаете неразумно, игнорируя это. Мы предлагаем вам не только способ видения этого, но и методы управления этим. Мы фактически предлагаем вам возможность формирования нового навыка».

Но чего-то нам все-таки не хватало. Да, мы значительно расширили наш диагностический инструментарий. Да, мы удостоверились в том, что руководители способны сделать больше, потому что могут принимать во внимание семь «с» вместо двух. Да, признав, что серьезные изменения в больших организациях обусловлены по крайней мере семью ком-

плексными переменными, мы стали менее легкомысленно относиться к трудностям, сопровождающим любые фундаментальные преобразования крупных компаний. Однако в то же самое время нам не хватало практических идей, особенно что касается переменных, относящихся к категории «Программное обеспечение». Создание новых корпоративных возможностей – это не просто контрастное описание и понимание того, что этому препятствует (точно так же, как для проектирования надежного моста недостаточно понимать, отчего некоторые мосты рушатся). Мы обладали гораздо более совершенными методами для диагностики «болезней» организации, и это было большим достижением. Мы почти безошибочно научились определять, что именно работало, невзирая на структурные различия, и поэтому не должно изменяться. Это было еще бóльшим достижением. Однако нам нужно было расширить наш арсенал моделей и идей.

Поэтому мы решили заняться рассмотрением непосредственно успешности управления. Мы внесли этот вопрос в свои планы с самого начала, однако реальная работа началась только тогда, когда директора корпорации Royal Dutch/Shell Group попросили нас помочь им в организации однодневного семинара по инновациям. Чтобы найти компромисс между тем, что мы могли предложить, и тем, чего от нас хотела корпорация Shell, мы несколько расширили семантику слова «новаторство». В дополнение к привычному пони-

манию этого термина – разработка творческими людьми новой конкурентоспособной продукции – мы внесли некоторые изменения, которые имели непосредственное отношение к нашему пониманию перемен в больших организациях. Мы утверждали, что новаторские компании не только добиваются необычайного успеха в проектировании коммерчески исполнимых новых идей, *но и очень адекватно реагируют на любые изменения во внешней среде*. В отличие от инертных организаций, которые описал Эндрю Петтигрю, эти компании меняются вместе с внешней средой. По мере того как возрастают потребности клиентов, совершенствуются навыки конкурентов, возникают перепады настроения общества, перегруппировываются силы международной торговли и пересматриваются принципы государственного регулирования, эти компании меняют курс, вносят поправки в свою политику, адаптируются, трансформируются и перестраиваются. Другими словами, организации, как культурные сущности, обновляются – осуществляется культурная инновация. Такая концепция инновации, по нашему мнению, определяла задачи действительно успешного руководителя или управленческих команд. Компании, достигшие, по нашему представлению, подобного уровня новаторства, мы называли успешными.

Семинар для работников корпорации Royal Dutch/Shell Group состоялся 4 июля 1979 г. (и если у научных проектов могут быть дни рождения, то это был день рождения нашего

проекта). Что поразило нас еще больше, чем успех в Нидерландах, так это последующая реакция нескольких компаний, в частности НР и ЗМ. Мы обратились к ним, когда готовились к встрече с работниками корпорации Shell. Эти компании были заинтригованы предметом нашего исследования и просили нас не останавливаться на достигнутом.

В основном именно благодаря этому несколько месяцев спустя мы собрали команду и начали работу над полномасштабным проектом изучения успешного управления – в том смысле, который мы вложили в это понятие, – непрерывного новаторства больших компаний. Проект финансировался в основном компанией McKinsey, некоторую поддержку оказали заинтересованные клиенты. На тот момент мы выбрали 75 очень авторитетных компаний и зимой 1979–1980 гг. провели структурированные интервью приблизительно в половине выбранных фирм. Другие организации мы сначала изучали опосредствованно, в основном с помощью прессы и годовых отчетов за последние 25 лет, затем провели интервью с сотрудниками более чем 20 этих компаний. (Мы также изучали некоторые неуспешные компании ради сравнения, но не заостряли на этом внимания, так как считали, что достаточно хорошо разбираемся в неудачном управлении благодаря совместному 24-летнему опыту в консалтинговом бизнесе.)

Наши открытия стали приятным сюрпризом. Проект показал, причем более отчетливо, чем мы могли надеяться, что

передовые компании прежде всего хорошо усвоили азы: готовые методики не могут заменить рассуждения, интеллект не заменит мудрость, анализ не должен препятствовать деятельности. Эти компании, скорее, прилагали большие усилия для того, чтобы сохранить простоту в сложном мире. Они старались и боролись за качество. Они дорожили своими клиентами, прислушивались к подчиненным, воспринимали их всерьез и не ограничивали новаторства. Они допускали некоторую степень хаоса, чтобы взамен получить скорость и наладить постоянное экспериментирование.

Мы определили восемь качеств, которые точнее всего характеризуют успешные новаторские компании.

1. *Ориентация на активные действия.* Хотя такие компании могут подходить к принятию решений аналитически, это не парализует их деятельность (что часто случается с другими организациями). Во многих успешных компаниях стандартные рабочие процедуры определяются формулой «Делай, налаживай, пробуй». Например, директор корпорации, выпускающей цифровую технику, говорит: «Когда у нас здесь серьезная проблема, мы отлавливаем десяток руководителей высшего звена и запираем их на недельку. Они придумывают решение и внедряют его». Кроме того, эти компании – превосходные экспериментаторы. Вместо того чтобы позволять 250 инженерам и специалистам по маркетингу больше года в изоляции от рынка разрабатывать новую продукцию, они формируют группы численностью от пяти до

25 человек и проверяют новые идеи на потребителя в течение нескольких недель, часто используя недорогие прототипы новой продукции. Что поражает, так это арсенал практических методов, которые применяются успешными компаниями для поддержания темпа и предотвращения путаницы – почти неизбежного следствия роста организации.

*2. Близость к потребителю.* Успешные компании учатся у своих клиентов. Они обеспечивают беспрецедентное качество продукции, уровень обслуживания и надежность – самые эффективные средства привлечения потребителя. Они выделяются даже в сфере производства таких распространенных товаров общего потребления, как чипсы (компания Frito-Lay), стиральные машины (компания Maytag), пластиковая посуда (компания Tupperware). Вице-президент компании IBM Фрэнсис (Бак) Роджерс говорит: «Это позор, что во многих компаниях качественный сервис воспринимается как исключение» {11}. В передовых компаниях ситуация совсем другая. Здесь каждый работник вносит свой вклад в общее дело. Многие компании-новаторы лучшими идеями относительно новой продукции обязаны своим клиентам. Это результат того, что они все время внимательно прислушиваются к потребителю.

*3. Автономность и предприимчивость.* Успешные компании поддерживают лидеров и новаторов из числа своих сотрудников. Это люди, которых мы называем «чемпионами». О компании 3М, например, сказали, что «она настоль-

ко ориентирована на новаторство, что по сути своей похожа не на большую корпорацию, а скорее на гибкий комплекс лабораторий и крошечных офисов, наполненных вечно что-то изобретающими работниками и смелыми предпринимателями, которые дают полную свободу своему воображению» {12}. Такие компании не пытаются жестко контролировать своих сотрудников, чтобы это не повлияло на их креативность, они поощряют риск и поддерживают успешные попытки. Они исполняют девятую заповедь Флетчера Байрема: «Обязательно допускайте разумное количество ошибок» {13}.

4. *Люди как основа продуктивности.* Руководители успешных компаний считают рядовых сотрудников основным источником повышения качества и продуктивности. Они не практикуют разделения «мы – они» и не рассматривают капитальные вложения как ключевой фактор повышения производительности. Как выразился Томас Уотсон-мл., говоря о своей компании, «почти вся философия IBM заключается в трех простых положениях. Хочу начать с того, которое я считаю самым важным: *наше уважение к отдельному человеку*. Это очень простая идея, но в IBM она занимает львиную долю времени руководства» {14}. Председатель правления компании Texas Instruments Марк Шеферд выражает ту же мысль, утверждая, что каждый рабочий «воспринимается как источник идей, а не только как человек, работающий руками» {15}; и действительно, каждый из его бо-

лее чем 9000 кружков («кружки качества» компании Texas Instruments), входящих в «Программу вовлечения людей», вносит свой вклад в блестящие показатели производительности, которыми славится компания.

*5. Локальное управление, ориентация на ценность.* Томас Уотсон-мл. сказал, что «достижения организации в гораздо большей степени зависят от ее фундаментальной философии, чем от технологических или экономических ресурсов, организационной структуры, инноваций и согласованности действий» {16}. Томас Уотсон и Уильям Хьюлетт из Hewlett-Packard вошли в историю благодаря тому, что лично присутствовали в заводских цехах. Рэй Крок, основатель компании McDonald's, регулярно посещает рестораны и оценивает их согласно тем принципам, которым компания придает первостепенное значение (качество, сервис, чистота и ценность).

*6. Верность своему призванию.* Роберт Джонсон, бывший председатель совета директоров фирмы Johnson & Johnson, выражает эту мысль следующим образом: «Никогда не приобретайте бизнеса, которым не умеете управлять» {17}. Или, как сказал Эдвард Харнесс, бывший генеральный директор компании Procter & Gamble, «эта компания никогда не покидала своей территории. Во что мы совсем не хотим превратиться, так это в конгломерат» {18}. Хотя и были отдельные исключения, преимущество, по-видимому, получают те компании, которые остаются достаточно близко к бизнесу, который им знаком.



7. *Простая форма, немногочисленный персонал.* Какими бы большими ни были те компании, которые попали в поле нашего зрения, ни одна из них формально не управлялась с помощью матричной организационной структуры, а некоторые, попробовав, отказались от нее. Глубинные базовые структурные формы и системы в успешных компаниях отличаются элегантною простотой. Руководящий персонал высшего звена, как правило, немногочисленный; часто бывает, что корпоративный персонал численностью менее ста человек управляет многомиллиардными предприятиями.

8. *Сочетание гибкости и жесткости.* Самые успешные компании одновременно централизованы и децентрализованы. С одной стороны, большей частью, как мы уже упоминали, они передали автономию непосредственно работникам, производящим или разрабатывающим продукцию. С другой стороны, они – фанатичные централисты в том, что неотступно придерживаются немногих фундаментальных ценностей, которые имеют для них первостепенное значение. Компания 3М, например, отличается тем, что процесс разработки продукции в ней похож на едва сдерживаемый хаос. Однако, как утверждает один аналитик, «зомбированные члены экстремистской политической организации не превосходят их (разработчиков новой продукции компании 3М) по конформизму фундаментальных убеждений» {19}. В компании Digital царит такой хаос, что один генеральный директор заметил: «Очень немногим людям известно, на кого они рабо-

тают». Однако постороннему человеку трудно себе представить, насколько эти сотрудники преданы идеалу надежности продукции.

По большей части эти качества не представляют собой ничего нового. Некоторые из них, если не большинство, воспринимаются как нечто само собой разумеющееся. Как говорит Рене Макферсон, «почти все соглашаются с тем, что люди – наш самый главный актив. И все же в действительности никто не живет по этому принципу». Передовые компании заботятся о своих сотрудниках и привержены активным действиям – действиям любого рода, которые предпочитают бесконечным заседаниям и толстым докладам, – своим идеалам качества продукции и сервиса (которые другие компании, использующие оптимизирующие технологии, посчитали бы несбыточной мечтой); а также своим настойчивым требованиям постоянной инициативы (практическая автономия) от десятков тысяч своих работников, а не только от 200 официально назначенных новаторов с окладом \$75 000 в год.

А самое главное, эти компании отличаются *энергией*, источник которой – твердые убеждения. В первом раунде наших интервью мы ощущали это как нечто материальное: особое отношение к людям, которое проявлялось даже в выборе слов; особое отношение к постоянной инициативе снизу; почти материальное позитивное отношение к продукции компании и к клиентам. Да и сами мы чувствовали себя по-

особому, когда ходили по предприятиям компаний НР и ЗМ и наблюдали, как работают сотрудники – не так, как в большинстве организаций с более жесткой иерархией, с которыми мы ознакомились в свое время. Это чувство приходило к нам, когда мы наблюдали за группами менеджеров по продажам и производителей, которые буднично вместе обсуждали общие проблемы даже в присутствии клиента. Это чувство приходило к нам, когда мы увидели офис начальника одного из отделов компании НР (отдела со 100-миллионным бюджетом) – крошечный, с прозрачными перегородками вместо стен, устроенный прямо в заводском цеху, где в одной комнате сидят и начальник, и его секретарша. Это чувство приходило к нам, когда мы стали свидетелями того, как новый председатель правления компании Дана Джеральд Митчелл после ланча в штаб-квартире компании панибратски похлопывал по спине коллегу. Все это совсем не было похоже на тускло освещенные, тихие кабинеты, торжественные презентации, чинные ряды рабочих столов с мерцающими мониторами и бесконечное шелканье слайд-проектора, высвечивающего на экране одну диаграмму за другой.

Нужно отметить, что не все восемь характеристик имели место или проявлялись в одинаковой степени во всех передовых компаниях, которые мы изучали. Более того, мы уверены, что в большинстве современных крупных компаний в глаза бросается отсутствие «восьмерки», или же они так хорошо замаскированы, что требуются немалые усилия, чтобы

распознать их, не говоря уже о том, чтобы квалифицировать эти характеристики как отличительные особенности. По нашему мнению, слишком многие руководители забыли об основах (быстродействие, сервис, практические инновации) и о той истине, что ничего невозможно достичь без преданности буквально каждого сотрудника общему делу.

Итак, с одной стороны, восемь этих качеств действительно очевидны. С одной стороны, если рассказывать об этом студентам, не имеющим практического опыта управления, им станет скучно. «На первом месте должен быть клиент. И на втором, и на третьем месте должен быть клиент», – говорим мы. «Да кто же этого не знает?» – ответят нам. С другой стороны, «обстрелянные» люди обычно реагируют с энтузиазмом. Они знают, что наши выкладки имеют большое значение; знают, что Бак Роджерс был прав, когда говорил, что хороший сервис – это исключение. И их очень радует, что они наконец-то узнали, в чем заключается «чудодейственный секрет» таких компаний, как P&G и IBM, – нужно просто наладить основы, а не гнаться за повышением среднего коэффициента интеллекта работников (Иногда мы призываем их не очень-то радоваться. Процесс формирования или совершенствования основ до уровня наиболее успешных компаний намного труднее, чем разработка новой «революционной стратегии».)

Американские компании испытывают не только проблемы с персоналом (о чем мы поговорим несколько позже),

но и проблемы, обусловленные структурными характеристиками и системами, которые препятствуют их деятельности. Один из наших любимых примеров, представленный на рис. 1.2, поясняет процесс запуска венчурных проектов в одном высокотехнологичном бизнесе.

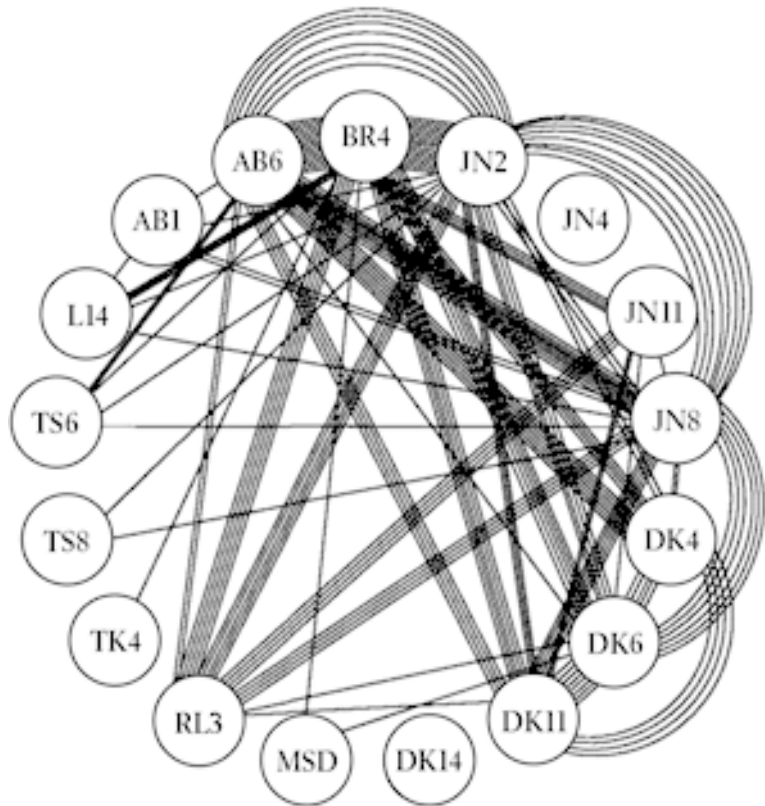


Рис. 1.2. Выпуск новой продукции

Кружками на рисунке обозначены подразделения компании. Например, кружок с надписью MSD обозначает «управление научными разработками». Прямые линии обозначают

формальные звенья (постоянные комитеты), которые участвуют в выведении новой продукции на рынок. Таких формальных звеньев – 223. Само собой разумеется, что новая продукция компании редко появляется на рынке первой. Ирония и трагедия заключаются в том, что каждое из этих 223 звеньев, взятое в отдельности, вполне оправдывает свое существование. Руководствуясь благими намерениями, рационалисты разработали каждое звено как разумное решение определенной проблемы, которая в свое время имела значение. Например, был сформирован комитет для преодоления препятствий между продажами и маркетингом, которые возникли при последней реализации продукции. Беда в том, что общая картина, как и должно было случиться (как бы невероятно это не выглядело для какого-нибудь Сирила Норткота Паркинсона<sup>6</sup>), получается статичной – она останавливает действие подобно тому, как паутина останавливает полет мухи, она парализует жизнь, как паук умерщвляет ядом свою добычу. Другой печальный факт заключается в том, что когда мы используем эту схему во время наших презентаций, никто не говорит нам: «Какие глупости!» Наоборот – мы слышим вздохи, нервный смех, а есть и такие слушатели, которые говорят: «Если вы действительно хотите поугубить людей, возьмите за основу наш организационный

---

<sup>6</sup> Имя Сирила Паркинсона обычно ассоциируется с популярными работами по проблемам бизнеса и менеджмента, и в особенности с его наиболее известной юмористической книгой «Законы Паркинсона» («Parkinson's Law», 1958). – *Прим. ред.*

процесс».

## Исследование

Выбирая объекты исследования – 62 компании<sup>7</sup>, – мы не думали о том, чтобы представить всю экономику Соединенных Штатов, хотя, как нам кажется, спектр выбора был достаточно широк. В самом начале мы также не пытались точно определить, что подразумевали под успешными компаниями или новаторством. На том этапе мы опасались, что если будем излишне педантичны, от нас ускользнет суть того, к чему мы стремились, и что, как говорил известный американский писатель Элвин Уайт о юморе, «можно препарировать, как лягушку, но оно при этом умрет, а его внутренности не разочаруют лишь людей с чисто научным складом ума». Что мы действительно хотели получить и получили с помощью нашей команды, так это список компаний, которые считались передовыми, и список новаторски компетентных в бизнесе людей – бизнесменов, консультантов, журналистов и ученых, специализирующихся в вопросах бизнеса. Мы разделили выбранные компании на несколько категорий, чтобы удостовериться в том, что в нашем распоряжении будет достаточно представителей тех сегментов экономики, которые

---

<sup>7</sup> В первоначальном списке было 75 компаний. 13 из них были европейскими. Мы исключили их, потому что они не могут считаться типичными представителями европейского бизнеса.



нас интересовали (табл. 1.1). Эти категории включают (но не ограничиваются ими) следующие компании.

1. Компании из области высоких технологий, такие как Digital Equipment, Hewlett-Packard (HP), Intel, Texas Instruments (TI).

2. Компании, производящие товары массового спроса, в частности Procter & Gamble (P&G), Chesebrough-Pond's, Johnson & Johnson (J&J).

3. Коммерческие компании (очень разные) тяжелой промышленности, в число которых входят Caterpillar и 3M (Minnesota Mining and Manufacturing).

4. Компании, представляющие услуги, например Delta Airlines, Marriott, McDonald's, Disney Productions.

5. Компании с проектным типом производства, такие как Bechtel, Fluor.

6. Компании по добыче природных ресурсов, например Atlantic-Richfield (Arco), Dow Chemical, Exxon.

Таблица 1.1. Обзор передовых компаний

СТРУКТУРИРОВАННЫЕ ИНТЕРВЬЮ И ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ЗА 25 ЛЕТ					
Высокие технологии	Товары широкого потребления	Тяжелая индустрия	Сфера услуг	Проектный менеджмент	Добыча полезных ресурсов
Allen-Bradley** Amdahl* Digital Equipment* Emerson Electric* Gould Hewlett-Packard* International Business Machines* NCR Rockwell Schlumberger* Texas Instruments* United Technologies Western Electric Westinghouse Xerox	Blue Bell Eastman Kodak* Frito-Lay (PepsiCo)** General Foods Johnson & Johnson* Procter & Gamble*	Caterpillar Tractor* Dana Corporation* Ingersoll-Rand McDermott Minnesota Mining & Manufacturing* (3M)	Delta Airlines Marriott* McDonald's*	Bechtel Boeing Fluor*	Exxon
ОГРАНИЧЕННЫЕ ИНТЕРВЬЮ И ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ЗА 25 ЛЕТ					
Data General* General Electric Hudges Aircraft** Intel* Lockheed National Semiconductor* Raychem* TRW Wang Labs*	Atari (Warner Communications)** Avon* Bristol Myers* Chesebrough-Pond's* Levi Strauss Mars Maytag* Merck* Polaroid Revlon* Tupperware (Dark & Kraft)**	General Motors	American Airlines Disney Production* Kmart* Wal-Mart*		Arco Dow Chemical* Du Pont* Standard Oil (Indiana)/Amoco*

\* Соответствует всем критериям успешной деятельности, 1961–1980 гг.

\*\* Частные или дочерние; нет подробной открытой информации, однако оцениваются как соответствующие всем критериям успешной деятельности.

В списке заметно отсутствие представителей некоторых отраслей промышленности, которые станут объектом дальнейшего исследования. Несмотря на то что у нас имеется богатый опыт работы с большими финансовыми организациями и банками, мы посчитали, что (на тот период) они работают на слишком жестко регулируемых и защищенных рынках, чтобы представлять для нас интерес. В список не вошла большая часть химических и фармакологических компаний – просто потому, что мы не успели до них добраться. Наконец, мы не уделили много внимания компаниям из малого бизнеса – нашей основной заботой был (и есть) вопрос о том, как выживают и остаются передовыми крупные корпорации.

Поэтому немногие фирмы из отобранных нами имеют ежегодный объем продаж менее \$1 млрд или существуют менее 20 лет.

Предпоследним шагом в выборе объектов для исследования было наше решение о том, что, независимо от престижа в мире бизнеса, ни одна из компаний не может считаться действительно передовой, если восторженное отношение к ней не подтверждается финансовыми успехами. В итоге мы сформулировали и использовали шесть критериев определения долговременного успеха. Три из них оценивают рост и долгосрочное накопление капитала за 20-летний период. Три другие оценивают доходы в расчете на капитал и продажи. Все шесть критериев приводятся ниже.

1. Совокупный рост активов с 1961 г. по 1980-е гг. (расчитан с помощью метода «наименьших квадратов», соответствующего кривой показателей ежегодного роста).

2. Совокупный рост акционерного капитала с 1961 г. по 1980-е гг. (метод «наименьших квадратов» для показателей ежегодного роста).

3. Среднее соотношение между балансовой и рыночной стоимостью акций с 31 декабря с 1961 г. по 1980-е гг. Это стандартный способ оценки того, что на языке экономистов называется «накоплением капитала» (рыночная стоимость – это стоимость акции на момент закрытия, умноженная на наибольшую стоимость обычных акций и разделенная на балансовую стоимость акций без фиксированного дивиденда).

4. Средний доход на инвестированный капитал с 1961 г. по 1980-е гг. (чистая прибыль делится на сумму всего инвестированного капитала, который складывается из долгосрочной задолженности, не подлежащего погашения акционерного капитала, капитала держателей обыкновенных акций и доли меньшинства).

5. Средний доход на акционерный капитал с 1961 г. по 1980-е гг.

6. Средняя норма рентабельности с 1961 г. по 1980-е гг.

Чтобы подтвердить статус передовой, показатели компании должны быть среди первых 50 % представителей соответствующего сектора экономики по крайней мере по четырем из этих критериев в течение полных 20 лет (фактически из 36 выбранных нами компаний 17 оставались на высшем уровне по всем шести критериям, а еще шесть лидировали по пяти критериям)<sup>8</sup>. Таким образом, компании-передовики должны были продемонстрировать в течение достаточно долгого периода высокие показатели и роста, и экономического благополучия.

В качестве последнего барьера мы использовали критерий новаторства как такового. Мы попросили отдельных экс-

---

<sup>8</sup> Под секторами экономики следует понимать шесть упомянутых выше категорий, например, компании по производству товаров широкого потребления. Основанием для сравнения в каждом секторе экономики служит произвольная и статистически обоснованная выборка из полного (500 компаний) списка, опубликованного журналом *Fortune*.

пертов (в том числе бизнесменов, работающих в интересующей нас отрасли) оценить инновационные показатели компаний за упомянутый 20-летний период. Под инновациями мы подразумевали непрерывный поток качественных товаров и услуг, открывающих новые рынки, а также скорость реакции на изменения рынка или другие показатели внешней динамики.

В результате применения этих критериев в нашем списке стало на 19 компаний меньше. Затем мы провели детальные интервью в 21 одной из оставшихся 43 компаний<sup>9</sup>. В остальных 22 компаниях мы провели интервью более общего характера. Мы также провели подробные интервью в 12 компаниях, помеченных в нашем списке вопросительным знаком; это были компании, не сумевшие пройти все этапы отбора, но которым не хватило совсем немного, чтобы попасть в наш список. Мы также внимательно изучили все, что писали о всех 62 компаниях за те 25 лет, которые предшествовали нашему исследованию. Наконец, мы сортировали отобранные компании другим способом. Хотя мы предпочитаем подкреплять наши заключения убедительными доказательствами, взятыми из деятельности конкретных компаний, иногда мы просто говорим: «Они делают то-то и так-

---

<sup>9</sup> Этот список из 43 компаний включает 36 вышеупомянутых корпораций плюс семь частных (например, Mars) или дочерних компаний (например, Frito-Lay), которые, согласно нашим расчетам, соответствуют установленным финансовым требованиям, однако верификация которых затруднена из-за отсутствия открытой информации.

то». В данном случае «они» – это группа компаний из нашего списка, которые, не имея преимуществ перед другими компаниями по отдельным критериям отбора, особенно полно воплощают как шесть критериев успешной экономической деятельности, так и восемь отличительных признаков передовых компаний, которые мы сформулировали ранее. К ним относятся следующие компании: Bechtel, Boeing, Caterpillar Tractor, Dana, Delta Airlines, Digital Equipment, Emerson Electric, Fluor, Hewlett-Packard, IBM, Johnson & Johnson, McDonald's, Procter & Gamble и 3M.

С первого взгляда кажется, что у них мало общего, поскольку все производят разные продукты. Три из них работают в сфере высоких технологий; одна в области товаров массового спроса, другая в основном занимается производством медицинских товаров; две предоставляют услуги; две занимаются проектным менеджментом; оставшиеся пять компаний – представители тяжелой промышленности. Но каждая из этих компаний – непосредственный производитель, не холдинговая компания или промышленный конгломерат. И хотя не всякий план реализуется успешно, в своей повседневной профессиональной деятельности эти компании гораздо чаще добиваются успеха, чем терпят неудачу.

Когда наши интервью и наше исследование подошли к концу, мы начали анализировать и систематизировать полученные данные. Именно в то время, спустя примерно полгода с момента начала работы, мы пришли к выводам, которые

стали фундаментальными положениями этой книги. И все-таки оставались некоторые проблемы, которые мешали нам, как кость в горле. Мы использовали модель 7S McKinsey для структурирования своих интервью и выбрали ту же модель для представления своих выводов, в результате чего определили 22 признака особой успешности. Однако все это получилось чересчур путаным, и мы рисковали повторить ту ошибку, которую раньше критиковали, излишне усложняя вещи. Когда несколько человек, которые первыми познакомились с нашими выкладками, прямо указали нам на этот недостаток, мы вернулись к работе и постарались выразить суть наших выводов в более простой форме. В результате количество отличительных особенностей самых успешных компаний сократилось до восьми упомянутых, при этом содержание не пострадало.

Когда мы обсуждаем полученные нами данные, всегда возникают одни и те же вопросы. Во-первых, находятся люди, которые, руководствуясь личным опытом, часто оспаривают уместность выбора некоторых компаний в качестве объекта исследования. У всех больших организаций есть свои слабые стороны и недостатки; какими бы успешными ни были выбранные нами компании, они не идеальны и в свое время допускали серьезные просчеты, которые освещались СМИ.

Кроме того, если одни люди оценивают компанию с точки зрения производства товаров и услуг, то другим важен

исключительно успех на бирже. Мы не пытаемся объяснить коварство рынка или капризы инвесторов. Нам достаточно того, что выбранные нами компании успешно действовали в течение долгого периода времени.

Во-вторых, нас спрашивают, уверены ли мы в том, что компании, которые мы квалифицировали как культурно-новаторские, останутся такими и в дальнейшем. Ответ отрицательный. Например, компания GM выглядела великолепно в то время, когда мы проводили исследование, но с тех пор многое для нее изменилось к худшему. Однако у GM больше шансов успешно преодолеть эти трудности, чем у других представителей американского автомобилестроения. Эта компания была успешной в течение такого долгого периода времени, что нельзя не признавать ее превосходства. Подобное отношение сложилось у нас ко многим успешным компаниям.

В-третьих, возникает вопрос, почему в качестве примера мы говорим о компаниях, которых (читатель вскоре это заметит) изначально не было в нашем списке, а также о компаниях, которые не соответствуют нашему определению успеха. Причина в том, что наше исследование корпоративного новаторства и превосходства представляет собой долгосрочный проект, и со времени его начала (1979 г.) уже проделана немалая работа. Например, еще одна группа ученых в рамках компании McKinsey провела специальное исследование самых успешных американских производителей



потребительских товаров, и еще один научный коллектив завершил исследование самых успешных канадских компаний. Ведутся тщательные исследования передовых компаний среднего размера (или пограничных) – из категории «пока все идет нормально». Кроме того, по мере дальнейшего продвижения работы нашей первоначальной команды обнаруживаются дополнительные подтверждения наших первых открытий и дополнительные примеры.

Весь процесс оказался гораздо более мощным, чем мы могли представить. Со времени первой публикации результатов исследования в журнале *Business Week* в июле 1980 г. мы провели более 200 лекций, 50 семинаров и налетали немало часов. Редкий день проходит без того, чтобы мы не встретили бывшего (или нынешнего) сотрудника одной из наблюдаемых компаний. В компании Metorex, например, один из авторов данной книги недавно встретил человека, который работал бок о бок с Уотсоном-старшим в компании IBM. Список наших друзей и знакомых, задействованных компанией P&G в программе бренд-менеджмента, а также в программе обеспечения сбыта компании IBM, такой длинный, что не умещается на письменном столе. С нами поддерживает контакт знакомый из компании 3М, с которым мы провели несколько дней, беседуя о новаторстве. Факты, подтверждающие или опровергающие те или иные наши взгляды, иногда проявляются на совершенно новом уровне. Например, мы восторгаемся неформальной атмосферой, царя-

щей в компании НР. Однако один из наших коллег, анализируя очень успешную компанию Tandem (основанную бывшими работниками НР), заявляет, что «традиционные пивные вечеринки по пятницам там круче, чем в НР». Мы продолжаем узнавать все новые и новые факты и таким образом получаем дополнительные доказательства, которые значительно укрепляют нашу уверенность в своих выкладках.

Наконец, нам задают вопрос об эволюции и переменах. Как эти компании достигли своего нынешнего уровня? Всегда ли успех объясняется исключительно тем, что у руля компании стоит сильный лидер? Должны признаться, что до начала исследования мы были склонны сильно преуменьшать роль лидера, может быть, только в пику всеобщей убежденности в том, что все неудачи (и успехи) компании – это неудачное (или успешное) лидерство. Наше твердое убеждение заключалось в том, что самые успешные компании стали таковыми благодаря уникальному набору культурных характеристик, которые отличают их от остальных, и если бы мы достаточно хорошо разбирались в этих характеристиках, мы бы могли дать содержательный ответ на вопрос «Чем объясняется успех компании J&J?», а не бормотать что-то невразумительное о лидерах. Однако же мы обнаружили, что каждая преуспевающая компания ассоциируется с сильным лидером (или несколькими лидерами), которому и принадлежит заслуга в том, что компания добилась превосходства над другими. Многие из этих компаний – например, IBM, P&G,

Emerson, J&J, Dana – приобрели свои характерные качества под руководством определенного человека. Более того, это произошло на очень ранней стадии их развития.

Однако есть одно (или несколько) «но». В самых успешных компаниях, по-видимому, сформировалась такая культура, которая воплотила принципы и модели действий великих лидеров. Таким образом, эти коллективные ценности могут рассматриваться как культурное наследие, которое продолжает жить в течение десятилетий после смерти основателя. И, вновь возвращаясь к Честеру Барнарду, кажется, что действительная роль исполнительного директора заключается в управлении *ценностями* организации. Мы надеемся, что наша книга поможет осознанию того, какие именно ценности следует формировать, на какие из них следует обращать внимание, и что мы поможем разрешить дилемму лидерства.

# **Часть II**

## **К созданию новой теории**

### **Глава 2**

#### **Рациональная модель**

Профессионализм в менеджменте часто приравнивается к жесткой рациональности. Этот принцип проявляется в ИТТ – в исследовании ученого Гарольда Дженина, направленного на поиски «непоколебимых фактов». Этот принцип процветал во время войны во Вьетнаме, где успех определялся количеством убитых солдат противника. Последователями этого подхода были руководители Ford Motor Company, а в качестве духовного отца выступил Роберт Макнамара (один из руководителей компании Ford, бывший министр обороны США). Статистический, рациональный принцип менеджмента доминирует в школах бизнеса и гласит, что хорошо подготовленные, профессиональные руководители могут управлять чем угодно. Он требует исключительно аналитических обоснований для всех решений и настолько безупречен, что возникают сомнения в его истинности.

Данный подход не отражает того, чему, очевидно, научились ведущие компании. Он не учит нас любить своих клиен-

тов. Он не сообщает нашим лидерам о первостепенной важности того, что они должны сделать среднестатистического потребителя героем и постоянным победителем. Он не может показать нам, насколько рабочие могут проникаться чувством долга по отношению к своей работе, если мы немного им в этом поможем. Он не говорит нам о том, что стремление к качеству, исходящее снизу, намного эффективнее, чем контроль качества сверху. Он не учит нас обращаться с передовиками производства бережно, как с весенними почками. Он не побуждает нас поощрять, как это принято в компании P&G, внутрикорпоративную конкуренцию производства, дублирование его функций и даже перераспределение его элементов. Он не требует, чтобы мы не жалели расходов на качество, не жалели усилий для обеспечения надежного сервиса, для производства надежной продукции. Он не показывает, по выражению Энтони Атоса, что «хорошие руководители не только занимаются зарабатыванием денег, но и помогают своим людям обрести смысл». Рациональный подход к менеджменту многое упускает из виду.

Когда авторы этой книги учились в школе бизнеса, самым сильным факультетом был финансовый, у большинства студентов были дипломы инженеров (у нас в том числе), процветали количественные методы, и «реальными фактами» считались только те данные, которые можно было выразить в цифрах. Это было в *прошлом*, но ситуация с тех пор почти не изменилась. По крайней мере в 1960-х, когда мы учились

в школе бизнеса, немногие студенты могли получить хорошую отметку только за счет хорошо подвешенного языка. В наше время студентам лучше не появляться на семинаре, если они не «поработали с цифрами». Многих студентов школ бизнеса настолько пугает мысль о том, что в калькуляторе во время занятия сядет батарейка, что они всегда носят с собой запасные батарейки, или запасные калькуляторы, или и то и другое. Слово «стратегия», которое когда-то обозначало какую-нибудь классную идею, позволяющую оторваться от конкурентов, часто становится синонимом статистического открытия, правильного аналитического хода, показателя доли рынка, построения кривой обучения, моделирования бизнеса в виде матрицы из четырех, девяти или 24 ячеек (идея матрицы пришла непосредственно из математики) или создания соответствующей компьютерной программы.

Тем не менее наблюдаются едва заметные признаки улучшения. Курсы стратегии начинают признавать и уделять внимание проблеме внедрения. Курсы производственной политики (хотя в них и доминируют количественные методы) снова возвращаются к учебному плану. Но «технари», как называет их один наш коллега, бывший заводской управленец, по-прежнему задают тон в менталитете американского бизнеса. Финансовые факультеты в школах бизнеса остаются самыми сильными. Талантливые преподаватели и одаренные студенты в управлении сбытом и производством – базовым для любого бизнеса дисциплинам – по-прежнему редки (и

желанны), как дождь в пустыне.

Не поймите нас превратно. Мы не против количественного анализа как такового. Лучшие из участников потребительского рынка, такие как P&G, Chesebrough-Pond's и Ore-Ida, проводят точнейший количественный анализ – предмет зависти их конкурентов. Фактически те компании, которые мы квалифицировали как ведущие, успешны также и в сборе количественных данных, их анализе и решении проблем на уровне цифр. Попробуйте найти преуспевающую компанию без хорошей базы фактов – адекватной количественной презентации клиентов, рынков и конкурентов!

Что мы критикуем, так это неправильный анализ, который чересчур сложен для того, чтобы быть полезным, и чересчур громоздок для того, чтобы быть гибким; анализ, который тяготеет к излишней точности (причем в самое неподходящее для этого время) в том, что изначально непостижимо, – например, к детальному прогнозу рынка, когда спрос на новую продукцию еще неясен (напомним, что самые ранние прогнозы спроса на компьютеры давали цифру от 50 до 100 единиц), – и особенно анализ, *объектом* которого становится деятельность компании, производящей товары или услуги, а *субъектом* выступает контролирующий орган, не имеющий прямого отношения к этой деятельности. Патрик Хаггерти из Texas Instruments утверждал, что «те, кто *внедряет* планы, должны их *составлять*» {1}. Надо сказать, что его знаменитая система стратегического планирования кон-

тролировалась всего тремя сотрудниками – производственными управленцами, – которые занимались этим временно и снова возвращались к своим прежним обязанностям.

Мы также выступаем против таких ситуаций, когда действие прекращается и начинается планирование (так называемый синдром «парализующего анализа», который наблюдается слишком уж часто). Мы видели очень много линейных руководителей, которые хотят только одного: чтобы им не мешали работать, но им постоянно ставят палки в колеса управленцы среднего звена, которым легче доказать, будто что-то не будет работать, а не объяснить, почему это самое «что-то» все-таки может работать. Эти управленцы предпочитают перестраховаться, заняв пессимистическую позицию, которая по мере укоренения подавляет энергию, инициативу и активность компании.

Более всего мы осуждаем искажение смысла слова «рациональный». «Рациональный» означает разумный, логичный, здравый; решение, вытекающее из корректной постановки проблемы. Однако значение термина «рациональный» в анализе бизнеса очень сузилось. Термин подразумевает «правильное» решение, однако он исключает все сложные аспекты человеческого фактора – это хорошая стратегия, которая не учитывает укоренившихся привычек, барьеров, препятствующих исполнению, и обычных человеческих слабостей. Взять хотя бы положительный эффект экономии масштаба. Если можно *было бы* достичь максимальной эффективности



процесса, если бы *все* поставщики поставляли безукоризненную продукцию и точно в срок, если *бы не было* забастовок и *не мешали* сложные человеческие отношения, тогда большие предприятия *превзошли бы* по производительности малые. Однако, как указывает исследователь Джон Чайлд в своей работе, которая отчасти касается данной проблемы, в то время как объединенные малые предприятия с числом работников от 10 до 25 человек насчитывают в среднем 15 потерянных человеко-дней на тысячу работников в год, предприятия со штатом от 1000 работников и более теряют в среднем 2000 человеко-дней, т. е. в 133 раза больше {2}. Или возьмем то же новаторство. Некий ученый недавно заметил, что эффективность исследования обратно пропорциональна численности исследовательской группы: если в ней больше семи человек, то эффективность исследования снижается {3}. Так что правдивость нашей истории о коллективе из десяти человек, который в своем крошечном офисе работает более эффективно, чем отдел, насчитывающий несколько сотен сотрудников, подтверждается.

Мы также не согласны с теми, кто утверждает, что энтузиазм малых групп, разногласия, которые возникают как закономерное следствие численности коллектива, – это уже «лирика» менеджмента. Да, определение количественных параметров этих факторов представляет большие трудности, а может быть, вовсе не приносит пользы. Однако эти факты поддаются разумному, логическому и относительно точному

анализу при наличии относительно полно документированного опыта. Что же, только «лирика» заставляет президента компании Motorola Джона Митчелла, инженера с аналитическим складом ума, говорить, что он не допустит, чтобы численность работников на предприятиях компании превышала одной тысячи, в основном «из-за того, что, по-видимому, происходит что-то не то, когда больше людей собирается под одной крышей». Или это все-таки здравое суждение, основанное на довольно точном анализе имеющегося опыта? Сто процентов, что последнее!

Почему же тогда, можете вы спросить, узкое понимание рациональности как «деятельности машин, которой не вредит вмешательство людей», в течение такого долгого периода времени воспринималась как адекватное? Отчего такое толкование рациональности использовалось как ключ к достижению беспрецедентного роста производительности, особенно после Второй мировой войны? Частично оттого, что тогда все было проще: повышенный спрос на товары в послевоенные годы, отсутствие сильных конкурентов за рубежом, избыток не очень требовательной рабочей силы, а также «кайф» от сознания того, что ты – американский рабочий – участвуешь в построении нового мирового порядка, которого все ждут с таким нетерпением.

Есть и другая важная причина. Технологии управления последних 25 лет действительно были необходимы. Как уже говорилось, мы приверженцы разумного анализа. Лучшие

компаниям из нашего списка представляют собой комбинацию 10 % разумного анализа и 90 % любви к тому, что они создают, – обе эти составляющие незаменимы. Перед появлением аналитической модели использовался один-единственный метод – проб и ошибок. И он не был таким уж плохим для ориентации в сложном мире. Действительно, сегментирование рынка, учет разницы между объявленным курсом акций при поглощении и текущим рыночным курсом, анализ движения денежных средств давно уже стали мерами, жизненно необходимыми для выживания бизнеса. Проблема возникла тогда, когда пропорции изменились, когда эти средства стали занимать 90 %, а любовь к выпускаемой продукции – всего 10 %. Аналитические методы призваны способствовать процессу производства или реализации продукции – и они прекрасно справляются с этой задачей, – однако они не могут заменить эти процессы.

Каковы бы ни были причины, Соединенные Штаты, несомненно, доминировали в экономике, и, как выразился Джордж Гилдер в своей работе «Богатство и бедность» (*Wealth & Poverty*), преобладала «секулярная рациональная мифология» {4}. Это было настолько очевидно, что обозреватель Стив Лор в одном из последних выпусков *New York Times Magazine* заметил, что всего десятилетие тому назад весь мир боялся вторжения методов американского менеджмента; не только американских лабораторий, американских фабрик, даже самой по себе американской мощи. «Эти

американские захватчики были сильнее, по мнению французского редактора Жан-Жака Сервана-Шрайбера, не благодаря своим финансовым ресурсам или технологии, а благодаря корпоративным организационным способностям, — и за всем этим стоял гений американского корпоративного руководителя» {5}.

Однако за те 13 лет, которые прошли со времени первого издания книги Сервана-Шрайбера «Американский вызов» (The American Challenge), произошли некоторые изменения. Американский бизнес попал в окружение экономических и политических противников, самые заметные из которых — ОПЕК и возрастающая внутренняя регуляция. Тем не менее и другие страны, ныне вполне процветающие, испытывают аналогичные проблемы. Эффективность деятельности многих японских и западногерманских компаний часто становится примером того, что «нет ничего невозможного». И конечно же, ОПЕК досаждал им гораздо больше, чем американским компаниям. Кроме того, они работают в условиях более жестко регулируемой экономики. Немецким руководителям, в отличие от их американских коллег, приходится постоянно выяснять отношения с профсоюзами. Наконец, индивидуальные экономические поощрения в японских и немецких компаниях используются, мягко говоря, менее интенсивно, чем в американских. Американский экономист Лестер Туроу пишет следующее.

Не то чтобы конкуренты [Соединенных Штатов]

повысили интенсивность труда и сбережения за счет увеличения дифференциации доходов, фактически они поступили как раз наоборот. Если посмотреть на разницу между заработной платой верхних и нижних 10 % населения, то западные немцы интенсивно трудятся и получают заработную плату на 36 % меньше, чем у нас; а японцы работают еще интенсивнее и зарабатывают на 50 % меньше. Если дифференциация доходов способствует индивидуальной инициативе, то мы должны быть полны инициативы, поскольку, что касается различий, среди стран с развитой промышленностью нас опережают только французы {6}.

В книге «Американский вызов» Серван-Шрайбер высказывает мысль о том, не так давно американцы ценили свой руководящий талант выше, чем технические достижения. Но откуда же тогда появилась цитата из Сервана-Шрайбера, которую приводит Стив Лор? Она взята из статьи «Ревизия американского управления бизнесом» (Overhauling America's Business Management), в которой резко критикуются принципы американского менеджмента. Лор с горечью замечает: «Как быстро все меняется. Сегодня, когда иностранные директора говорят о своих американских конкурентах, они склонны скорее к презрению, чем к благоговению; и в самом деле, Соединенные Штаты, по всей видимости, предоставляют множество примеров несостоятельности управления» {7}.

В самом конце 1980-х гг. появились публикации в журналах *Newsweek*, *Time*, *The Atlantic Monthly*, *Dun's Review* (в последнем издании – дважды) и *Esquire* на общую тему о том, что в плачевном состоянии американского бизнеса следует винить именно руководителей компаний, а не ОПЕК, не внутреннюю регуляцию, не денежные поощрения и даже не недостаточные инвестиционные расходы. Журнал *Fortune* привел следующее высказывание вице-президента компании Honda.

Суммы, которые тратятся [американскими автомобильными компаниями], совсем меня не волнуют. Не поймите меня превратно. США – самая передовая в техническом отношении страна и самая влиятельная. Однако капитальные вложения как таковые ничего не значат. В любой стране качество продукции и производительность труда рабочих зависят от методов управления. Когда Детройт изменит свою систему менеджмента, у нас появятся более сильные американские конкуренты {8}<sup>10</sup>.

Всего через несколько недель журнал *Fortune* развил тему, затронутую вице-президентом компании Honda, опубли-

---

<sup>10</sup> Первая волна критики ударила по ослабленному автомобилестроению, однако к середине 1981 г. стало ясно, что в опасности не только традиционные отрасли промышленности. Японский микрочип 64K RAM захватил 70 % рынка высоких технологий. Большинство обозревателей признало (если и не публично, то в кулуарах), что единственной причиной этого было качество, а не концентрация инвестиций.

ликовав статью под названием «Европа перерастает американский стиль управления» (Europe Outgrows American Management Style), которая атаковала близорукость американских компаний, их тенденцию к частой смене руководителей вместо создания стабильных организаций, их незаинтересованность в выпускаемой ими продукции {9}.

Жалобы на американский стиль управления можно объединить в пять основных категорий: американцев неправильно учат в школах бизнеса; у так называемых профессиональных руководителей нет правильной перспективы; руководители не отождествляют себя с компаниями, в которых они работают; руководители не проявляют должной заинтересованности в своих подчиненных; руководители высшего звена и их подчиненные уединяются в своих аналитических «башнях из слоновой кости»<sup>11</sup>.

Упрек в адрес школ бизнеса, по-видимому, наделал больше всего шума по вполне очевидной причине – они символизируют весь менеджмент и становятся самой легкой мишенью для критики. Эдвард Рэпп, очень авторитетный профессор Чикагского университета считает: «Мы породили чудовище. Мой коллега заметил, и я с ним согласен, что школы бизнеса сделали для обеспечения успеха японского и западногерманского вторжения в Америку больше, чем что-либо другое» {10}. Затем Рэпп продолжает критиковать излиш-

---

<sup>11</sup> Выражение, приписываемое французскому критику и поэту Сент-Бёву и означающее изоляцию, оторванность от внешнего мира. – *Прим. пер.*

нее внимание, которое в школах бизнеса уделяется количественным методам (критика, которая периодически звучит и в нашей собственной работе). Стив Лор, судя по всему, поддерживает эту позицию, замечая в конце своей статьи в *New York Times*, что сейчас существует «широко распространенное мнение о том, что программа подготовки магистров делового администрирования (МВА) может быть одним из аспектов данной проблемы» {11}. Еще один критик предложил очень простой способ ее решения, с которым мы отчасти согласны. Говорит Майкл Томас, в прошлом успешный инвестиционный банкир, недавно издавший свою первую книгу: «[Им] не хватает гуманитарной грамотности... более широкого видения, чувства истории; перспектив, почерпнутых из литературы и искусства... Я бы закрыл все до единой школы бизнеса, где присваивают степень магистра...» {12}. Наблюдатели-практики высказывают похожие мысли. Сотрудник компании National Semiconductor утверждает: «Работников со степенью магистра управления торгово-промышленной деятельностью из Гарварда и Стэнфорда хватает месяцев на 15. Они не могут справиться с гибкостью и отсутствием структуры» {13}.

Недавно мы столкнулись с очень личным взглядом на недостатки школ бизнеса. Когда Рене Макферсон из компании Dana, который оставил свой след в самой сложной области менеджмента – повышении производительности в медленно развивающейся консолидированной отрасли промыш-



ленности, стал деканом высшей школы бизнеса при Стэнфордском университете, один из наших коллег, которого недавно назначили помощником декана, встретил нас и, явно волнуясь, отвел в сторонку. «Нужно поговорить, – настаивал он, – я только что впервые долго беседовал с Рене Макферсоном. Он рассказывал о работе в компании. А вы в курсе, что ничего из того, чем он там занимался, не внесено в программу?»»

## **Недостающая перспектива**

Что бы там ни говорили, экономикой управляют не школы бизнеса, а руководители. Недооценка проблемы может объяснить ущербное видение – недостающую перспективу, отсутствие чувства целостности у так называемого профессионального руководителя. Наиболее убедительно об этом говорит опять-таки Эд Рэпп.

Система порождает орду руководителей с демонстративными талантами, однако таланты – не главное в предпринимательстве. Профессиональные руководители хотят изучать, анализировать и формулировать проблемы. Они с головой погружены в специализацию, стандартизацию, компетентность, производительность труда и количественный анализ. Они чрезвычайно рациональны и аналитичны. Они настаивают на объективных целях. В некоторых организациях они могут преуспеть, если делают

хорошие презентации для совета директоров или составляют хорошие стратегии и планы. Трагедия в том, что эти таланты прикрывают настоящие недостатки в общих умениях управления. Эти талантливые исполнители прячутся, когда нужно оперативно принимать важные решения, и часто чувствуют себя беспомощными, если в их обязанности входит решение таких вопросов, как получение прибыли, выполнение планов и продвижение своей организации вперед { 14}.

Другие обозреватели также обращают внимание на это явление. Журналист из *Business Week* лаконично написал в специальном выпуске, посвященном теме деиндустриализации, что большинство руководителей высшего звена «не чувствуют нутром общую структуру своего бизнеса» { 15}. Ученые Роберт Хейз и Уильям Абернети в недавно опубликованной в периодическом издании *Harward Business Review* статье «Управление по направлению к экономическому упадку» (Managing Our Way to Economic Decline) дают нам подсказку о возможной причине такого явления: «Типичная карьера больше не... обеспечивает будущих высших управленцев глубоким знанием технологий, потребителей и поставщиков компании. С начала 1950-х гг. происходит довольно значительное увеличение процента новых президентов компаний, чьи основные интересы и компетентность лежат в финансовой и юридической сферах, а не в сфере производства» { 16}. Хейз добавляет: «Уже почти не осталось руководителей высшего звена той закалки, которые могли просто

посмотреть на что-то и сказать: “Черт возьми, это хорошее изделие. Давайте его выпускать, пусть даже пока оно не даст выручки”» {17}. Фредерик Херцберг, еще один опытный обозреватель практики американского менеджмента с более чем 40-летним стажем, прямо заявляет: «Руководители не любят свою продукцию. Фактически они ее боятся» {18}.

Полной противоположностью предстает феноменальный успех Японии на рынке автомобилей. В чем же кроется секрет японцев? Журнал *Fortune* предполагает, что не только в более экономном расходе горючего у японских автомобилей.

Японцам следует воздать должное совсем не за более чем случайный триумф, состоящий в способности поставлять хорошие машины в страну [США], где чувствуется их дефицит. Они преуспели в качестве подгонки и завершенности; изготовлении деталей, которые подходят, дверей, которые не перекашиваются, материалов, которые хорошо выглядят и долго служат, в безукоризненной покраске. Что самое важное, японские машины заработали хорошую репутацию надежных благодаря низкому проценту гарантийных рекламаций, которые им предъявляют. В техническом же плане большинство японских автомобилей не представляет собой ничего необычного {19}.

Одна из самых любимых наших историй, подтверждающих наблюдения журнала *Fortune*, рассказывает о рабочем из компании Honda, который по дороге домой останавливается и выпрямляет дворники на каждой «хонде», если они

погнуты. Он просто не в состоянии смотреть на то, что в машинах его фирмы что-то плохо работает!

Почему же все это настолько важно? Да потому, что качество деятельности во многом зависит от мотивации людей убедительными, простыми – даже красивыми – ценностями. Вот что с горечью пишет Роберт Пирсиг в своей книге «Дзен и искусство ухода за мотоциклом» (Zen and the Art of Motorcycle Maintenance)<sup>12</sup>.

Работая, я думал о той небрежности в инструкциях для компьютеров, которые редактировал. В них было много ошибок, неопределенностей, пропусков и настолько бестолковой информации, что нужно было читать раз шесть, чтобы что-то понять. Но что меня сразу поразило, так это их соответствие позиции отстраненности, которую я наблюдал в магазине. Это были инструкции, написанные для посторонних наблюдателей. Они были выполнены в этом формате. В каждой строке просматривалась идея о том, что «вот мотоцикл, изолированный во времени и в пространстве от всей остальной Вселенной. Он не имеет никакого отношения к вам, вы не имеете никакого отношения к нему, кроме того, что нажимаете определенные рычажки, подзаряжаете аккумулятор, смотрите, все ли в порядке», и т. д. Вот и все. Отношение механиков к мотоциклу (мотоциклу Пирсига) на самом деле ничем не отличалось от отношения инструкции или моего

---

<sup>12</sup> Пирсиг Р. Дзен и искусство ухода за мотоциклом / Пер. с англ. – СПб.: Симпозиум, 2003.

отношения, когда я им его доставил. Мы все были посторонними наблюдателями. Потом мне пришло в голову, что *нет* такой инструкции, в которой бы говорилось о *реальной* эксплуатации мотоциклов, о самом важном аспекте всего этого. Любить то, что вы делаете, считается или неважным, или само собой разумеющимся {20}.

Второе место занимает критика недостаточной заботы со стороны руководителей о тех людях, которые могли бы полюбить свою продукцию, если бы им предоставили такую возможность. Некоторые критики полагают, что этим-то, собственно, и исчерпывается вся проблема. Профессор Абернети вспоминает, как он удивился, когда обнаружил секрет успеха японцев в автомобильном бизнесе: «Японцы, очевидно, имеют огромное преимущество по части затрат. Для меня было большой неожиданностью обнаружить, что это не автоматизация. Они выработали “человеческий” подход к производству машин. В этой стране у нас другой принципиальный подход к производительности, и это от излишней мелочности. А инвестиционная политика такие проблемы не решает» {21}.

И снова эстафету принимает Стив Лор. Он ссылается на председателя совета директоров компании Sony Акио Морита, который упрекает: «Американские руководители слишком мало заботятся о своих рабочих» {22}. Затем Морита переходит к описанию своей тщательно разработан-

ной революции на американских предприятиях корпорации Sony. Лор замечает: «...на предприятиях Sony в Сан-Диего и в Дотане производительность труда постоянно возрастала, так что сейчас она очень близка к производительности на заводах в Японии». Но разрекламированный американский рекорд Sony блекнет на фоне возрождения производства телевизоров компании Motorola после ее покупки фирмой Matsushita. В течение пяти лет, почти без всяких замен американской рабочей силы, горстка японских директоров смогла снизить платежи по гарантийным обязательствам с \$22 млн до \$3,5 млн, уменьшить число дефектов на каждые 100 телевизоров со 140 до 6, снизить число жалоб в течение первых 90 дней после начала розничной продажи с 70 до 7 %, а также сократить показатель текучести кадров с 30 % до 1 % в год.

Успех компаний Sony и Matsushita в США – убедительное опровержение того, что за поразительным рекордом производительности японцев стоит некая «восточная магия». Один обозреватель заметил: «Показатели продуктивности не столько эзотерически японские, сколько просто человеческие... Преданность, обязательность, выработанная эффективной подготовкой, личное отождествление с успехом компании, и самое простое – человеческие отношения между работником и его начальником». Однако есть одно важное культурное различие, которое, очевидно, все-таки способствует повышению производительности у японцев. Высший

управленец из Японии объяснил нам: «Мы очень отличаемся от остального мира. У нас есть только один вид природных ресурсов – трудолюбие нашего народа».

Отношение к людям – не к деньгам, не к машинам, не к интеллекту – как к природным ресурсам может быть ключом к успеху во всех других сферах. Кеничи Омае, глава токийского отделения компании McKinsey, говорит, что в Японии «организация» и «люди» (в организации) – синонимы. Более того, среднего рабочего учат любить продукцию, рисковать в разумных пределах и заниматься новаторством. Омае объясняет:

Японский менеджмент постоянно напоминает рабочим, что те, кто находится на переднем крае, знают бизнес лучше всего. Умело управляемая компания широко использует индивидуальную и групповую инициативу в новаторстве и творчестве. Отдельный работник используется в полную меру своего творческого и продуктивного потенциала. Полная организация – ящики для предложений, «кружки качества» и т. п. – выглядит органичной и предпринимательской, а не механической и бюрократической {23}.

Кимси Манн, исполнительный директор компании Blue Bell, второго крупнейшего в мире производителя одежды, говоря о восьми признаках передового менеджмента, которые лежат в основе этой книги, отмечает, что «каждый из восьми относится к людям».

## **Аналитические «башни из слоновой кости»**

Причина того, что во многих американских компаниях продукция или люди не получают достаточного внимания, заключается, по-видимому, в том, что внимание направлено на что-то другое. Это «что-то» – излишний фокус на анализ, проводимый в «башнях из слоновой кости», и чрезмерное увлечение финансовым жонглированием – метод, который, судя по всему, устраняет риск, но который также, к несчастью, останавливает действие.

«Многие компании переигрывают, – говорит Эд Рэпп, – им интереснее планировать, чем добиваться выпуска продаваемой продукции. Планирование – приятный отдых от производственных проблем. Оно более полезно в интеллектуальном плане и не несет с собой того напряжения, которым чреват производственный процесс... Формальное долгосрочное планирование почти всегда приводит к излишнему упору на технические приемы» {24}. Свое мнение предлагает Флетчер Байрем из Koppers: «Как образ жизни, как дисциплина для группы людей планирование очень полезно. Моя позиция – планируйте на здоровье, но как только вы закончили свои планы, положите их на полку. Не давайте планированию связать вам руки. Не используйте планирование как основной вклад в процесс принятия реше-



ний. Используйте его в основном для того, чтобы заметить перемены, когда они произойдут» {25}. В подобном ключе недавно писал журнал *Business Week*: «Знаменательно, что ни Johnson & Johnson, ни TRW, ни 3М – все они известны передовым мышлением – не имеют директора по планированию» {26}. «Величайший рекламист всех времен и народов» Дэвид Огилви, основатель компании Ogilvy and Mather, прямо заявляет: «Большинство бизнесменов неспособны на оригинальную мысль, потому что они не могут избавиться от тирании рационального мышления» {27}. Авторитетный гарвардский профессор маркетинга Теодор Левитт недавно сказал: «Специалисты по моделированию выстраивают сложные алгоритмы решений, чьи претензии на полезность уступают только благоговению, с которым линейные руководители высокого уровня относятся к разрабатывающим их технократам» {28}. Наконец, у нас есть отчет о новой стратегии продукции компании Standard Brand, которая с треском провалилась. Причина, согласно статье, опубликованной в *Business Week*, заключалась в том, что компания наняла специалистов из GE и обязала их к чему-то вроде ответственности за производство. После того как большинство из них уволились, руководитель компании заметил: «Эти парни очень талантливые, но это не те люди, которые могут реализовывать задуманное» {29}.

Все это, конечно, огорчительно для тех, кто посвятил свою жизнь цифрам. Но мы не говорим о том, что компа-

ниям не нужно заниматься планированием. Еще как нужно! Проблема в том, что планирование становится самоцелью. Оно вышло далеко за пределы разумной максимы Байрема об использовании планирования как средства психологической подготовки. Вместо этого план претендует на роль окончательной истины, и данные, которые не соответствуют заранее сложившемуся плану (например, действительная реакция потребителя на предварительные рыночные исследования), искажаются или откровенно игнорируются. Прагматические действия заменяются формальными («Вы уже провели опрос персонала корпорации относительно сметы?» – этот вопрос стал обычным в одном корпоративном совете, который задавали в течение многих лет).

Качество бизнеса в Соединенных Штатах значительно ухудшилось, по крайней мере по сравнению с качеством бизнеса в Японии, а в чем-то – и с некоторыми другими странами, во многих случаях абсолютно, по показателям производительности и качества продукции. Америка уже не производит самые лучшие и надежные товары, и редко – с более низкой себестоимостью, особенно в тех отраслях, где существует международная конкуренция (например, автомобилестроение, электроника).

Первая волна критики данной ситуации была направлена против государственной регуляции. Однако проблема, очевидно, не исчерпывалась только этим. Затем, в середине 1980-х, поиск фундаментальных причин привел мыслящих

руководителей, а также журналистов и ученых, специализирующихся в бизнесе, в самое «сердце» практики менеджмента. Все они хотели выяснить, что же не в порядке. Неудивительно, что чрезмерная зависимость Америки от аналитических методов и узкое понимание рациональности стали главными мишенями критики. И первое и второе особенно контрастно выглядело на фоне японского похода к рабочей силе и качеству – даже принимая во внимание культурные различия.

Изучение положения вещей столкнулось с двумя непреодолимыми препятствиями. Первое – это внутреннее сопротивление. Ведь по большому счету нападкам подвергся обычный бизнесмен. До этого ему достаточно было, по указанию СМИ, указать пальцем на виновного, т. е. на правительство. Второе препятствие было обусловлено проблемой лингвистического характера. Атака не воспринималась как критика «узкого понимания рациональности», того, что мы называли «рациональной моделью», и, соответственно, как призыв к более широкому пониманию рациональности. Критика была неправильно истолкована как нападки на рациональность и логическое мышление как таковые, как открытый призыв к иррациональности и мистицизму. Складывалось такое впечатление, что собрание совета директоров компании Ford следует проводить в местном центре дзен-буддизма. И конечно, это не было решением проблемы.

Но давайте ненадолго остановимся и подумаем, что имен-

но мы подразумеваем под несостоятельностью рациональной модели? Фактически мы говорим о том, что Томас Кун в своей революционной книге «Структура научных революций» (The Structure of Scientific Revolutions)<sup>13</sup> называет сдвигом парадигмы {30}. Кун утверждает, что ученые, работающие в любой области науки и во всякое время, обладают набором общих убеждений о мире, и для данной эпохи эти убеждения составляют доминирующую парадигму. То, что Кун называет «нормальной наукой», развивается в рамках этого комплекса общих убеждений. Эксперименты проводятся строго в пределах этих убеждений, а наука потихоньку движется к прогрессу. Старый, но убедительный пример – Птолемея модель Вселенной (ее придерживались до XVI в.), согласно которой Земля считалась центром Вселенной (геоцентрическая модель), а Луна, Солнце, планеты и звезды вращались вокруг нее по концентрическим орбитам. На основе Птолемея парадигмы были разработаны сложные формулы и модели для точного предсказания астрономических явлений. И только лишь тогда, когда Коперник и Кеплер обнаружили, что формулы работают более точно, если считать не Землю, а Солнце центром Вселенной (гелиоцентрическая модель), начался сдвиг научной парадигмы.

Как только начинается сдвиг парадигмы, прогресс ускоряется, однако при этом возникает некоторая напряженность. Люди начинают роптать. Многочисленные открытия под-

---

<sup>13</sup> Кун Т. Структура научных революций / Пер. с англ. – М.: АСТ, 2009.

тверждают истинность новой системы убеждений (например, Галилея и Кеплера), осуществляется научная революция. Другие известные примеры сдвига парадигмы и обусловленной им революции в науке включают уклон в сторону относительности в физике и тектоники плит в геологии. В каждом случае важным моментом выступает замена старой «рациональности» другой, новой, более полезной.

Мы говорим о необходимости аналогичной замены в бизнесе. Старый рационализм, по нашему мнению, – прямой потомок школы научного менеджмента Фредерика Тейлора и уже утратил свою полезность. Судя по работе менеджеров, которые, по-видимому, действуют в рамках именно этой парадигмы, система общих убеждений включает следующие правила.

- Чем больше, тем лучше, потому что всегда можно добиться экономии масштаба. Если вас мучают сомнения – консолидируйтесь, исключайте совмещение, дубликацию и ненужные траты. Когда организация вырастет, время от времени нужно проверять, что все спланировано тщательно и по правилам.

- Низкие затраты на производство – единственная гарантия успеха. Функция полезности заставляет обращать внимание прежде всего на стоимость. Выживает тот, у кого дешевле.

- Все подвергайте анализу. Можно избежать безответственных решений благодаря тщательному изучению рынка,

анализу потоков денежной наличности и правильно составленному бюджету. Ну что же, если одна таблетка помогла, то горсть таблеток поможет еще лучше. Так что применяйте метод дисконтированных поступлений наличности для рискованных инвестиций, например в научные исследования и разработки. Используйте процесс бюджетирования для создания модели долгосрочного планирования. Составляйте прогнозы. Они должны быть основаны на точных цифрах. Составляйте толстенные тома планов, основным содержанием которых будут цифры. (Время от времени следует забывать о том, что большинство долгосрочных прогнозов непременно потеряют смысл в тот же самый день, когда будут составлены. Забудьте о том факте, что новаторство подразумевает непредсказуемость.)

- Избавьтесь от нарушителей спокойствия – тех, кто старается прыгнуть выше головы. В конце концов, у вас есть план. Нужно придерживаться формальных методов разработки методов новой продукции, чтобы добиться желаемого успеха, и мы готовы бросить на это направление пять сотен инженеров, если необходимо. Потому что вы точно знаете, что делать.

- Работа руководителя заключается в принятии решений. Сделайте нужные звонки. Ударьте кулаком по столу. Сбалансируйте портфель ваших вложений. Скупайте акции понравившихся вам предприятий. Внедрение или исполнение не представляют особой важности. Замените весь руководящий

состав, если вам самому приходится заниматься внедрением.

- Держите все под контролем. Работа руководителя заключается в том, чтобы наблюдать за порядком и осуществлять контроль. Детально расписывайте структуру организации. Составляйте подробное описание работ. Формируйте сложные матричные организации, чтобы учесть все возможные осложнения. Отдавайте приказы. Не идите на компромисс. Относитесь к людям как средству производства.

- Обеспечьте надлежащие поощрения, и производительность приложится. Если вы будете непосредственно поощрять работников крупными денежными премиями за исполнение своих обязанностей и хорошую работу, проблема низкой производительности труда устранилась сама собой. С лихвой вознаграждайте ударников труда. Выпалывайте сорную траву – 30 или 40 % работников, которые не хотят хорошо трудиться.

- Проводите инспекции по контролю качества. Качество – это такой же аспект производства, как и все остальное. Чтобы оно было, нужно сделать соответствующие распоряжения. Устройте штат работников в отделе технического контроля (и выбросите из головы, что число работников ОТК на единицу продукции в японском автомобилестроении в три раза меньше, чем в американских компаниях). Доложите об этом президенту компании. Мы им (рабочим) покажем, что с нами шутки плохи.

- Бизнес есть бизнес. Если вы разбираетесь в финансовых

отчетах, то сможете управлять чем угодно. Работники, продукция, обслуживание – это просто ресурсы, которые нужно правильно распределить, чтобы добиться хороших финансовых результатов.

- Руководители высшего звена умнее, чем рынок. Красиво оформите отчет о прибылях и убытках и баланс, и вы произведете благоприятное впечатление на посторонних. А самое главное, следите за тем, чтобы не прекращался рост квартальных значений прибыльности.

- Если вы перестаете расширяться – все пропало. Если в той отрасли промышленности, в которой вы работаете, застой, покупайте акции компаний из других отраслей, в которых вы ничего не смыслите. Главное, что у вас будет возможность расширяться.

Несмотря на огромное влияние традиционной рациональной модели в развитии современного бизнеса, она не объясняет того, что обеспечивает преуспевание успешным компаниям. Почему? Чего ей недостает?

Например, количественный, аналитический компонент страдает консервативностью. Снижение затрат становится высшим приоритетом, а повышение прибыли отходит на задний план. Это приводит к заикливанию на учете затрат и игнорированию качества и ценности; к тому, что компании держатся за старую продукцию вместо того, чтобы проводить рискованные эксперименты с неапробированной новой продукцией или развитием бизнеса; и к тому, что производи-



тельность поддерживается за счет инвестиций, а не за счет правильной мотивации рабочей силы. Ошибка в программе аналитического подхода к принятию решений в бизнесе заключается в том, что анализируется то, что лучше всего поддается анализу, на это не жалеют времени, а все остальное просто игнорируется.

Как говорит Джон Штейнбрунер из Гарварда, эксперт по вопросам стратегии: «Если требуется точность количественных параметров, она достигается при нынешнем положении вещей исключительно за счет такого сужения объема анализа, что большинство важных проблем остается за рамками анализа» {31}. Это влечет привязку к затратам. Здесь самые «жесткие» цифры. Более того, эта привязка механическая и примитивная – нужно закупить новое автоматизированное оборудование, которое заменит 16 рабочих; нужно сократить объем канцелярской работы на 25 %, нужно остановить две линии и модернизировать одну оставшуюся.

Количественный анализ и по-другому способствует ненамеренному обесцениванию доходов. Анализ не может оценить тот энтузиазм и те старания, которые приносят с собой продавцы IBM или Frito. Как только аналитики замечают, что компания достигает «99,5 % уровня обслуживания» Frito (слишком уж высокого для работы на этом рынке), глаза у них загораются, и они начинают думать, сколько же можно сэкономить, если компания снизит свои сервисные обязательства. Аналитики мыслят «рационально» –

компания действительно может немедленно добиться значительной экономии. Однако аналитики не могут увидеть пагубное воздействие даже ничтожного снижения уровня обслуживания на работу 10 000 продавцов компании, не говоря уже о реакции розничных сетей, – и, таким образом, на конечные потери доли рынка или снижение прибыли. С аналитической точки зрения излишнее увлечение надежностью компании Caterpillar («гарантированная доставка запчастей в течение 48 часов в любой стране мира – или платит компания Caterpillar») или Maytag («10-летняя гарантия бесперебойной работы») не имеет смысла. Рассуждая аналитически, целенаправленное дублирование усилий по разработке новой продукции компаниями IBM и 3М и «каннибализация» одного бренда P&G с другим; семейная атмосфера в компании Delta, уважение компании IBM к индивиду, высокие санитарные стандарты компаний McDonald's и Disney не имеют никакого смысла с точки зрения количественного анализа.

Исключительно количественный подход, если давать ему полную свободу, ведет к абстрактной, бесчувственной философии. Кульминацией увлечения подсчетом убитых врагов во время войны во Вьетнаме и неспособностью понять настойчивость и дальний прицел восточного менталитета стало самое катастрофическое иррациональное использование ресурсов в Америке – ресурсов человеческих, моральных и материальных. Однако увлечение Макнамары цифрами бы-

ло не более чем проявлением духа времени. Один из коллег Макнамары по компании Ford, Рой Эш, такой же «гений», стал жертвой того же недуга. Журнал *Fortune* рассказывает о его злоключениях, которые вполне могли бы стать сюжетом для книги: «В высшей мере абстрагированный в своем понимании бизнеса, [Эш] в полную меру наслаждался упражнением своего острого ума в анализе самых совершенных расчетных методов.

Успехи его блестящего ума привели к тому, что он стал мыслить совсем по-царски: строительство новых городов, создание судоверфи, с которой бы сходили самые передовые в техническом отношении корабли, наподобие автомобилей, которые выпускают в Детройте» {32}. Печально, что журнал анализирует не только анекдотический провал Эша, но и подобную катастрофу, которая произошла десять лет спустя, когда развалилась возглавляемая Эшем компания AM International.

Рационалистский подход убивает душу там, где она нужна прежде всего. Льюис Лэфем, редактор журнала *Harper's*, описывает несостоятельность количественного подхода в статье-притче под названием «Дары волхвов» (*Gifts of the Magi*): «Волхвы неизменно говорят о цифрах, о весе – баррелях нефти, – все время о материальном и очень редко о людях. Эта доминирующая тенденция соответствует национальному предубеждению скорее в пользу учреждений, чем индивидов» {33}. Джон Стейнбек тоже писал о бездушном

рационализме.

В спинном плавнике мексиканской сьерры 17 плюс 15 плюс 9 шипов. Их можно запросто пересчитать. Но если сьерра сильно дергает леску, так, что та обжигает вам руки, если рыба всплескивает и почти ускользает и в конце концов падает в лодку, переливаясь всеми цветами радуги, молотя хвостом воздух, зарождается совсем новый вид отношений – сущность, которая есть нечто большее, чем просто сумма рыбы и рыбака. Единственный способ подсчитать шипы сьерры, не испытывая влияния этой второй реальности отношений, – это прийти в лабораторию, достать неприятно пахнущий сосуд, вынуть застывшую бесцветную рыбу из формалинового раствора и записать эту истину. Итак, вы зафиксировали реальность, к которой нельзя придраться, – вероятно, наименее важную реальность по отношению к рыбе или к самому себе. Хорошо, когда понимаешь, что делаешь. Человек с этой маринованной рыбой зафиксировал одну истину и запечатлел в своем опыте множество ошибок. Эта рыба не такого цвета, у нее другое строение, и она не так пахнет {34}.

*Быть узким рационалистом часто означает негативное отношение.* Ученый Питер Друкер убедительно описал пагубное влияние, которое оказывает аналитический уклон менеджмента: «“Профессиональный” менеджмент сегодня часто видит себя в роли судьи, который говорит “да” или “нет” возникающим идеям. Высшее руководство, которое

верит, что его работа – выносить приговоры, неизбежно наложит на новую идею вето. Она всегда “непрактична”» {35}. Джон Штейнбрунер высказывает подобную мысль, рассуждая о роли персонала в общем: «Естественно, что легче придумать негативный аргумент, чем выдвинуть конструктивный» {36}. В своем анализе MLF (предложенного НАТО объединения ядерных вооружений) Штейнбрунер излагает диалог консервативного ученого и политика-реалиста. Госсекретарь Дин Ачесон сказал советнику президента, воспитаннику Гарварда Ричарду Нейштадту: «Вы считаете, что президента нужно предостерегать. Вы не правы. Президента нужно обнадеживать» {37}. Штейнбрунер затем переходит к сравнительному анализу ролей людей предостерегающих и обнадеживающих. Несмотря на усилия Штейнбрунера создать видимость сбалансированности, становится ясно, что нейтральная в применении аналитическая модель создает перевес в пользу предостережения, а не обнадеживания. Исполнительный директор компании Mobil Роули Уорнер-мл. коснулся данной темы, когда объяснял, почему его компания решила не покупать некий морской нефтяной промысел: «Финансисты в этой компании оказали медвежью услугу геологоразведке. На бедных геологоразведчиков плохо повлияли люди, которые ничего не смыслили в нефти и газе» {38}. Хейз и Абернети выражают свои мысли по этому поводу очень красноречиво: «Мы считаем, что за два прошедших десятилетия американские руководители все больше и боль-

ше опирались на принципы, отдающие предпочтение аналитической отстраненности и методологическому изяществу, а не пониманию, основанному на опыте. Не содержащие практического опыта аналитические формулы теории портфеля толкают руководителей еще ближе к крайней осторожности в распределении ресурсов» {39}. Наконец, Джордж Гилдер в своей книге «Богатство и бедность» пишет: «Творческая мысль (предшественник изобретения) требует веры» {40}. Он разбирает пример за примером в пользу своего утверждения, возвращаясь к прокладке железных дорог и доказывая, что «когда их строили, они едва ли могли быть оправданны с экономической точки зрения» {41}.

*Современная версия рациональности не ценит экспериментов и страшится ошибок.* Консерватизм, ведущий к пассивности и долгосрочному анализу, часто подталкивает бизнесменов именно к тому, чего они стараются избежать, – в конце концов сделать одну большую ставку. Огромные группы по разработке продукции все анализируют и анализируют, пока годы не пролетят мимо и они не разработают одно новое изделие, каждая деталь которого будет согласована со всеми отделами и начальниками. Тем временем такие компании, как Digital, 3M, HP и Wang, погрузившись в горячку экспериментирования, действовали «иррационально» и хаотично, и каждая из них представила на рынке десять или больше видов новой продукции за такой же период времени. Прогресс имеет место только в том случае, если мы

что-нибудь делаем: предлагаем прототипы новой продукции непосредственно потребителям, проводим тестовые рыночные испытания, придумываем какие-нибудь способы повышения производительности, применяем экспериментальные методы стимулирования сбыта.

Доминирующая культура в большинстве крупных организаций требует, чтобы все ошибки были наказаны, независимо от того, насколько они полезны, незначительны или незаметны. В этом можно усмотреть особую иронию, так как самого благородного отпрыска современного рационализма в бизнесе окрестили *научным* менеджментом. Эксперимент – важнейший метод науки: удачно проведенный эксперимент подразумевает обилие ошибок. Однако у бизнесменов, доводящих рациональность до крайности, есть много сторонников, потому что даже наука не ценит тех извилистых путей, которые ведут к прогрессу. Экономист Роберт Мертон, известный своими исследованиями в области истории науки, так описывает типичную опубликованную научную работу.

Существует огромная разница между научной работой, вышедшей из печати, и реальным ходом научного исследования. Эта разница немного сродни различию между учебником, рассказывающим о научных методах, и тем, как ученые мыслят, чувствуют и выполняют свою работу в реальной действительности. Учебник предлагает идеальные модели, однако эти аккуратные, нормативные модели не дают представления о той обычно неряшливой подгонке,

которой на самом деле занимаются ученые. Научная работа предлагает безупречную форму, которая почти совсем или совсем не отражает интуитивных прорывов, фальстартов, ошибок, неувязок и счастливых случайностей, которые сопровождают исследование {42}.

Британский биолог сэр Питер Медавар, лауреат Нобелевской премии в области иммунологии, прямо заявляет: «Нет смысла читать “научные” бумаги, потому что они не просто скрывают, но активно искажают ход мыслей в описываемой ими работе» {43}.

*Предубеждение против экспериментирования неизбежно приводит к излишней сложности и потере гибкости.* Менталитет «внутренней продукции» нигде не проявляется так явно, как в поиске оборонительного «сверхоружия». Обозреватель из газеты *Village Voice* пишет:

Легче всего понять тот ужас, который Спинни (старший аналитик отдела программного анализа и оценки при министерстве обороны) вселял в Пентагон, можно из его заявления о практическом результате своей деятельности: «Наша стратегия постоянного стремления к всевозрастающей технической сложности и совершенству сделала высокотехнологичные решения и боеготовность взаимоисключающими». Другими словами, чем больше средств в настоящее время США тратит на оборону, тем меньше страна готова к сражению... Увеличение ассигнований привело к



тому, например, что количество боевых самолетов в американских ВВС уменьшилось, а сами они стали более технически сложными, поэтому большую часть времени самолеты простаивают на ремонте и техобслуживании. Сокращение количества самолетов вызвало необходимость разработки более сложной и тонкой системы связи, которая вряд ли будет работать в условиях реальных боевых действий {44}.

Осторожность и «парализующий анализ» вызвали предвзятое отношение к экспериментам. А такое отношение, как это ни парадоксально, в свою очередь породило рискованный менталитет «ставки по крупному», надежду на «сверхоружие». Налицо обратный эффект. Чтобы произвести желаемую суперпродукцию, необходима разработка крайне сложных и по большому счету неработоспособных структур управления. Данная тенденция в полной мере проявляется в матричной организационной структуре. Любопытно, что гарвардский исследователь Крис Аргирис определил основные недостатки матрицы еще за 15 лет до расцвета матричной модели в середине 1970-х.

Почему эти новые административные структуры и стратегии испытывают трудности?.. Посылка, которая стояла за этой (матричной) теорией, заключалась в том, что если четко определить цели и основные пути их достижения, люди будут сотрудничать для достижения этих целей в соответствии с самым оптимальным графиком, который они смогут разработать. Однако

применить данную теорию на практике было трудно... Прошло совсем немного времени, и оформление документации стало самоцелью. 71 % руководителей среднего звена сообщал, что обеспечение планирования номенклатуры изделий и отчетной документации стало настолько же важным, как и выполнение производственных заданий, предписанных каждой группе... Другой формой адаптации стало перемещение ответственности за успешное выполнение плана на высший уровень: «Это их детище, вот пусть они и руководят...» Еще одна часто упоминаемая проблема – иммобилизация группы бесконечными мелочными указаниями {45}.

Синдром сложности можно преодолеть, но это не так-то просто. История IBM 360 – яркий пример невиданного успеха продукции в американском бизнесе, однако процесс разработки этого изделия был довольно-таки неряшливым. Еще до его окончания председатель совета директоров Томас Уотсон-старший попросил вице-президента компании Фрэнка Кэри «разработать систему, которая застраховала бы нас от повторения подобного рода проблем». Кэри сделал то, что ему сказали. Несколько лет спустя, когда сам Кэри стал председателем, он первым делом избавился от сложнейшей структуры разработки изделий, которую внедрил по указанию Уотсона. «Мистер Уотсон был прав, – соглашался Кэри, – она (структура разработки изделия) предотвратит повторение беспорядка, сопровождавшего разработку IBM

360. К сожалению, она будет также гарантией того, что мы никогда не изобретем ничего подобного IBM 360». Реакция успешных компаний на сложность – постоянные изменения, своего рода экспериментирование на административном уровне, непрерывные реорганизации. «Если у вас возникла проблема, бросьте туда силы и устраните ее, – говорит руководитель из компании Digital, – это очень просто». Флетчер Байрем из компании Koppers соглашается: «Из всего, что я наблюдал в корпорациях, самой неприятной была тенденция к чрезмерной организованности, порождающей жесткость, неприемлемую в эпоху ускоряющихся перемен» {46}. Дэвид Паккард (HP) заметил: «Не следует допускать, чтобы организация становилась слишком жесткой... Если организация должна работать эффективно, коммуникация должна осуществляться по самому эффективному каналу, независимо от организационной структуры.

Именно это происходит здесь. Я часто думал о том, что, после того как процесс организации завершился, схему вообще нужно выбросить» {47}. По поводу рациональности американских организаций японский экономист Кеничи Омае говорит: «У большинства японских компаний нет рациональной организационной схемы. Никто не знает, как организована компания Honda, кроме того, что в ней используется много проектных групп и она очень гибкая... Инновация обычно происходит на стыке многих дисциплин. Таким образом, гибкая японская организация стала достижением,

особо ценным сейчас» {48}.

*Рациональный подход не ценит неформальности.* Анализируй, планируй, распоряжайся, уточняй, проверяй – типичные термины рационального процесса. Взаимодействуй, апробируй, испытывай на опыте, не бойся неудач, не теряй контакт, учись, меняй направление, приспособливайся, модифицируй, наблюдай – это лексикон неформального менеджмента. В беседах с руководителями самых успешных компаний мы чаще слышали последнее. Дополнительные конференц-залы компания Intel использует только для того, чтобы повысить вероятность неформального решения проблем на стыке разных дисциплин. Компания 3М целенаправленно спонсирует различные клубы для улучшения взаимодействия сотрудников. Компании HP и Digital не жалеют средств на сооружение собственных транспортных систем наземного и воздушного передвижения только для того, чтобы люди могли посещать друг друга. Одно изделие за другим выходит из компании TI благодаря введенному Патриком Хаггерти фундаментальному принципу «жесткого сцепления» {49}. Это значит, что вместо того чтобы валить вину друг на друга, вести бесконечные дебаты и откладывать решение проблем, люди общаются, вместе решают вопросы и налаживают нормальную работу.

Однако, как это ни печально, приказной порядок в менеджменте больше устраивает большинство американских руководителей. Они в недоумении пожимают плечами, когда

речь заходит о 3M, Digital, HP, Bloomingdale's и даже IBM – компаниях, основные процессы в которых кажутся неконтролируемыми. И правда, кому бы пришло в голову сделать философской основой управления принцип «управление многоаспектного менеджмента», как это сделали в HP? Получается, что неформальный контроль посредством регулярного, неофициального общения на деле намного эффективнее, чем управление с помощью цифр, которое можно обойти. Однако убедить в этом кого-либо вне ведущих компаний очень трудно.

*Рациональная модель приводит к тому, что мы не понимаем важности системы ценностей.* Мы обнаружили, что существует совсем немного (так что едва ли следует придавать этому значение) директоров успешных новых компаний, которые бы в своей деятельности руководствовались четкостью целей или рациональным анализом. Хотя правда и то, что ведущие компании могут похвастаться превосходными аналитическими навыками, но мы считаем, что их важнейшие решения определяются скорее их системой ценностей, чем умением ловко обращаться с цифрами. Ведущие компании создают широкую, вдохновляющую, коллективную культуру; когерентную структуру, в рамках которой человек ищет реализации собственного потенциала. Их умение использовать лучшее, что может дать каждый из многих сотрудников, зависит от способности создать ощущение чрезвычайно значимой цели. Постоянный источник таких

целей – любовь к выпускаемой продукции. Она обеспечивает сервис высшего качества, уважение к инновациям и вклад каждого сотрудника в общее дело. Такая высокая цель несовместима с 30 квартальными задачами, 25 мерами по сокращению затрат, сотней унизительных правил для рабочих и непрерывно изменяющейся, разработанной аналитическим путем стратегии, которая посвящает этот год снижению затрат, будущий год – разработке и внедрению инноваций, следующий год – чему-нибудь еще, и т. д.

*В рациональном мире не остается места для внутренней конкуренции.* Что же, компания должна соревноваться сама с собой? Исследуя ведущие компании, мы встретили множество примеров такой конкуренции. Более того, мы узнали, что основным мотивирующим фактором был пример сотрудников своей фирмы, а не распоряжения начальства. 60 лет назад компания General Motors стала пионером внутренней конкуренции; в настоящее время этот метод эффективно используется компаниями 3M, P&G, IBM, HP, Bloomingdale's и Tupperware. Пересекающиеся функции отделов, дублирование продуктового ассортимента, создание множественных групп по разработке новой продукции, предоставление информации, способствующей сравнению производительности – и различным усовершенствованиям, – вот в чем секрет успеха. Почему же многие не хотят этого понимать?

Опять-таки пристрастие анализировать то, что легче все-

го поддается анализу, неизбежно приведет к неудачам. Да, это правда, что дублирование производства и диверсификация производственных операций поддаются точному количественному анализу. Однако очень трудно, если вообще возможно, проанализировать рост доходов, обеспечиваемый непрерывным потоком новых изделий, разработанных работниками-энтузиастами, а также рост производительности, вызванный постоянным новаторством соревнующихся рабочих бригад.

## **Неправильные акценты**

Самое, по всей видимости, слабое место узкого понимания рациональности заключается не в том, что оно ошибочно само по себе, а в том, что оно привело к значительной неадекватности нашего отношения к менеджменту. У Гарольда Ливитта из Стэнфорда есть чудесный способ объяснения этой мысли. Он рассматривает процесс управления как интерактивный поток трех переменных: исследование, принятие решений и их исполнение. Проблема рациональной модели в том, что она рассматривает только среднее звено – принятие решений. Объясняя студентам разницу между тремя этими видами деятельности, Ливитт сначала просит их вспомнить политических лидеров, стереотипы которых наиболее соответствуют той или иной категории. Вот типичные ответы студентов: Джон Кеннеди – «исследователь»,

первопроходец; категория принятия решений – Роберт Макнамара на посту министра обороны или президент Джимми Картер; типичный «исполнитель», внедритель проекта – Линдон Джонсон («Давайте вместе подумаем», «Пусть он лучше стоит в палатке и мочится наружу, чем стоит снаружи и мочится в палатку»).

Чтобы студенты лучше поняли, Ливитт предлагает им подумать, какие профессии ассоциируются с каждой из трех категорий. К категории принимающих решения относятся системные аналитики, инженеры, выпускники школ бизнеса, статистики, профессиональные менеджеры – пестрая компания, которую объединяет пристрастие к рациональному подходу. Профессии, связанные с исполнением и реализацией планов, – это те, где людям нравится работать с другими людьми (психологи, торговцы, учителя, работники социальной сферы и большинство японских руководителей). Наконец, в категорию «исследователей», первопроходцев входят поэты, художники, предприниматели, а также лидеры, которые сделали свое дело.

Три эти процесса, несомненно, взаимосвязаны, поэтому опасно ставить ударение на какой-либо отдельный процесс и игнорировать остальные два. В бизнесе полно «исследователей» – художников, которые ничего не могут довести до конца. Есть и множество «исполнителей» – торговцев, у которых нет видения. А о просчетах тех, кто уделяет излишнее внимание принятию решений, мы уже говорили в этой главе.



Смысл всего вышесказанного в том, что в управлении бизнесом исследование и исполнение имеют такое же важное значение, как и принятие решений. Три этих процесса различны по своей сути, но они дополняют и усиливают друг друга.

Исследование по сути процесс интуитивный, эстетический, процесс проектирования. Существует бесконечное множество альтернатив, которые можно сформулировать как задачи проектирования, независимо от того, идет ли речь об архитектурном проектировании либо об определяющих ценностях бизнеса. Среди этой бесконечности есть множество плохих, неправильных идей, и рациональный подход поможет их отсеять. Однако и после аналитической выборки остается достаточно много хороших проектных идей, и никакой анализ здесь не поможет, потому что окончательное решение определяется вкусом.

Исполнение тоже очень своеобразно. Как указывает Ливитт, «люди очень любят своих детей, а чужие младенцы, как правило, их так сильно не интересуют». Будучи консультантами, мы постоянно убеждаемся в том, что клиента несколько не убеждает, если мы «аналитически доказываем», что вариант А – самый оптимальный, *и останавливаемся на этом варианте*. На этой фазе консультационного процесса вариант А – это наше детище, для них оно чужое, и никакие аналитически блестящие доводы не заставят клиентов принять этот вариант, если он им не близок в других отношениях.

Им нужно разобраться в проблеме, понять ее – и тогда они «признают свое отцовство».

Как мы уже упоминали, мы не ратуем за то, чтобы перемещать центр тяжести исключительно на процесс исследования или исполнения. Рациональность, *несомненно*, имеет большое значение. Количественный анализ поможет выбрать правильное направление для исследования и исключить неперспективные варианты. Но если Америка хочет восстановить свою конкурентоспособность в мировой экономике или хотя бы не утратить ту позицию, которую занимает сейчас, мы не должны злоупотреблять рациональным подходом.

# **Глава 3**

## **Человек в ожидании мотивации**

Основная проблема рационалистического подхода к организации, состоящей из людей, состоит в том, что люди сами по себе не очень рациональны. Человек не вписывается в старую модель Тейлора или современные организационные структуры, потому что он совсем не такой, каким ему следует быть (или, как мы и утверждаем, модель и схемы не соответствуют действительности). Насколько нам известно, современная психология рассматривает человека как существо противоречивое, неоднозначное. Чтобы понять, каким образом передовые компании так умело добиваются отдачи (заинтересованности и новаторства) от десятков или даже сотен тысяч людей, по нашему мнению, следует разобраться в том, как этим компаниям удается разрешать следующие присущие человеку парадоксы.

1. Все мы эгоцентричны, все мы любим похвалу и в целом привыкли считать себя победителями. Однако правда в том, что на нашу долю досталась обычная мера талантов и никто из нас не соответствует тем идеальным образам героев, которыми мы любим себя представлять. Не помогает и то, что каждый день нас тычут носом в нелестную реальность.

2. Наше левое полушарие, склонное к воображению и символизму, имеет по меньшей мере такое же значение, как

и рациональная, дедуктивная правая половина мозга. Мы мыслим образами *по меньшей мере* настолько же часто, насколько оперируем конкретными данными. Интуитивное понимание того, что верно, а что ошибочно, имеет более важное значение, чем возможность логического доказательства.

3. Если говорить о качестве обработки информации, то человеческая психика одновременно очень несовершенна и очень эффективна. С одной стороны, человек не способен эксплицитно удерживать в сознании множество фактов одновременно. В менеджменте (особенно сложных, комплексных организаций) это порождает важную задачу – всемерное сохранение простоты. С другой стороны, бессознательный компонент нашей психики обладает мощным потенциалом выработки и сохранения моделей мышления и поведения. Опыт – лучший учитель, и все же большинство бизнесменов склонны, по-видимому, недооценивать его (в определенном смысле, о чем мы поговорим немного позже).

4. Человек – продукт внешней среды, очень чувствительный и тонко реагирующий на внешнюю мотивацию, как отрицательную, так и положительную. При этом внутренняя мотивация человека также имеет очень большое значение.

5. Общаясь с людьми, мы тщательно подбираем слова, однако наши поступки говорят сами за себя. Оказывается, невозможно постоянно всех обманывать. Окружающие расшифровывают смысл наших самых незначительных поступков. Люди достаточно умны для того, чтобы не доверять тем

словам, которые в чем-то расходятся с делами.

6. Мы отчаянно нуждаемся в том, чтобы наша жизнь была осмысленной, и готовы пожертвовать очень многим в пользу тех организаций, которые помогут найти им этот смысл. В то же время нам нужны независимость, чувство того, что мы сами распоряжаемся своей судьбой, а также возможность выделиться среди других.

Как же подходят к этим парадоксам в большинстве успешных компаний? Они гордятся тем, что ставят перед своими сотрудниками (группами по разработке новой продукции и руководителями предприятий) высокие, даже завышенные цели. Все это очень рационально, однако в конечном счете такой подход обречен на неудачу. Почему такие компании, как TI и Tupperware, поступают как раз наоборот, позволяя командам самостоятельно определять свои цели? Почему компания IBM устанавливает планы, которые под силу почти всем их продавцам? Наверное, в компании TI работают очень ленивые сотрудники. И независимо от того, насколько эффективен отбор и тренинг сотрудников для отдела продаж, не может быть, чтобы в такой гигантской корпорации в этот отдел попадали только суперзвезды! Так в чем же дело?

Разгадка удивительно проста, хотя большинство руководителей ее игнорируют. В ходе недавнего психологического исследования, когда произвольно выбранных взрослых муж-

чин попросили оценить свою «возможность устанавливать хорошие отношения с другими людьми», все опрашиваемые (100 %) оценили свои возможности очень высоко {1}. Так, 60 % опрашиваемых заявили, что относятся к 10 % самых лучших в этом отношении людей, 25 % респондентов скромно отнесли себя к 1 % самых лучших. В другом подобном исследовании 70 % опрошенных определили для себя самую высокую оценку по лидерским способностям и только 2 % оценили свои лидерские данные по категории «ниже среднего». Наконец, в той сфере, где самообман должен быть для мужчин наиболее очевиден (в оценке своей спортивной подготовки), 60 % отнесли себя к высшей категории и 6 % признали, что их спортивная форма ниже среднего уровня.

Все мы считаем себя чемпионами. Мы невероятно иррациональны во всем, что касается самооценки. И это имеет огромное значение для организаций. Но все же в большинстве компаний, как оказалось, укоренилось негативное восприятие своих работников. Сотрудникам устраивают разносы за плохую работу (руководители большей частью ограничиваются словесным внушением, однако и одного грубого слова достаточно, чтобы ввергнуть человека в уныние). Руководители призывают к риску, но тут же карают за малейшую оплошность. Они требуют новаторства, но изживают дух творчества. Когда рационализм становится второй натурой руководителей, они создают такие условия, которые словно нарочно призваны разрушить уверенность подчинен-

ных в себе. Возможно, руководители вовсе не догадываются о том, к чему ведут такие действия, однако вред от этих действий налицо.

Научные работы по психологии, которые мы изучали, неизбежно приводят нас к выводу о том, что людям нравится считать себя победителями. Успешные компании демонстрируют нам очень важный урок: необходимо создавать такие условия, в которых позитивная самооценка работников могла бы постоянно закрепляться. Большинству сотрудников в таких компаниях дают возможность почувствовать себя победителями. В крупных организациях, как и в любом большом коллективе, есть разные люди, и далеко не все из них звезды и чемпионы, но фундаментальное отличие в том, что в преуспевающих организациях системы поощряют сотрудников за успехи, а не карают за неудачи. В таких компаниях люди в основном выполняют свои планы, потому что эти планы составлены (часто самими сотрудниками) именно так, чтобы их можно было выполнить.

В не столь успешных организациях происходит обратное. В то время как компании IBM удастся обеспечить выполнение плана 70–80 % сотрудников отдела сбыта, другая компания (один из конкурентов IBM) создает такие условия, что обычно только 40 % выполняют годовой план. В этом контексте по меньшей мере 60 % работников, занимающихся сбытом, считают себя неудачниками. Такая самооценка их не устраивает, и этот конфликт приводит к дисфункции.

ональному, непредсказуемому, неконтролируемому поведению. Повесьте на человека ярлык неудачника, и он будет вести себя соответственно. Как заметил руководитель из компании GM, «наши системы контроля разработаны из тех соображений, что 90 % работников – ленивые, никчемные бездельники, которые только и могут, что лгать, изворачиваться, воровать или каким-то другим способом досаждают нам. Мы деморализуем 95 % работников, которые ведут себя достойно, создавая системы, оберегающие нас от тех 5 % работников, которые действительно всего лишь плохие актеры».

Управленческие системы в успешных компаниях проектируются не только для того, чтобы воспитать множество победителей; они рассчитаны на то, чтобы закрепить достигнутые победы. Эти системы чрезвычайно эффективно используют нефинансовые поощрения. Они несут огромный заряд энтузиазма.

Есть и другие возможности для позитивного закрепления. Самым интригующим открытием в психологии (в одной из основных областей психологического исследования, которая называется «теорией атрибуции» {2}) стал постулат фундаментальной ошибки атрибуции, предложенный ученым-психологом Ли Россом из Стэнфорда. Теория атрибуции призвана установить, каким образом мы объясняем причины наших успехов или неудач. Нам просто повезло? Или же успех – закономерный результат нашего мастерства? Мы сами ви-



новаты в том, что случилось, или же все дело в системе? Фундаментальная ошибка атрибуции, которая очень заинтересовала психологов, проявляется в том, что человек, как правило, считает успех своей собственной заслугой, а неудачу – следствием внешних обстоятельств, против которых он бессилен. Если все получается, то это, конечно же, потому, что «Я этого добился», «Я талантлив» и т. п. Если что-то идет не так, то «Это из-за них», «Виновата система». Опять-таки возможности применения этой концепции в организациях вполне очевидны. Сотрудники опускают руки, если чувствуют, что терпят неудачу, потому что «виновата система». Если система убеждает работников в том, что они успешны, это их стимулирует. Работники понимают, что могут многого добиться благодаря своим умениям, и, что самое главное, не будут останавливаться на достигнутом.

Одно известное изречение гласит: «Ничто не способствует успеху так, как успех». Оказывается, правота этого афоризма полностью подтверждается наукой. Психологи, изучающие мотивацию, обнаружили, что самым сильным стимулом выступает уверенность мотивируемых субъектов в том, что они действительно успешны. Их успех с точки зрения какого-либо объективного критерия не имеет решающего значения для их мотивации. В ходе одного эксперимента взрослым предложили решить десять головоломок {3}. Каждый участник получил такой же набор головоломок, как и все остальные. После проверки заданий им объявили результа-

ты, которые не совсем соответствовали действительности. Одной группе участников сообщили, что они успешно справились с заданиями (для 70 % участников это было действительно так). Второй группе сказали, что задания выполнены неправильно (хотя 70 % из них успешно справились с заданиями). Затем все участники должны были решить еще десять заданий (однотипных). Та группа, которой *сообщили* об успешном выполнении заданий в первом раунде, во втором действительно показала лучшие результаты, результаты второй группы действительно стали хуже. Воспоминания о своих личных достижениях в прошлом явно стимулируют работоспособность, повышает мотивацию и содействуют успеху. Уоррен Беннис в своей книге «Почему лидеры не могут руководить: молчаливый заговор продолжается» (The Unconscious Conspiracy: Why Leaders Can't Lead) поддерживает такую точку зрения, иллюстрируя ее фактами: «В ходе одного исследования выяснилось, что если школьные учителя ожидали от своих учеников хорошей успеваемости, то одного этого уже было достаточно для улучшения результатов тестов на определение коэффициента интеллекта на 25 %» {4}.

Исследование функций мозга показывает, что левое и правое полушария характеризуются существенными различиями. Левое полушарие отвечает за логическое мышление, вербальную деятельность – это рациональная половина. Правое полушарие – творческое, оно моделирует и запоминает

модели, хранит в памяти мелодии, стихи, образы. Разница между двумя полушариями головного мозга хорошо изучена учеными. Когда нарушаются связи между полушариями, это приводит к дисфункции психики, например к эпилепсии. Исследования показывают, что правое полушарие обеспечивает визуализацию, но не может вербализировать информацию. Левое же полушарие не может хранить в памяти образы, например лица. Есть люди, которые хорошо запоминают имена, но плохо помнят лица. Они вовсе не ущербны, просто правое полушарие у них развито лучше.

Артур Кёстлер<sup>14</sup> указывает на то, что в психической деятельности человека, нравится нам это или нет, доминирует правое полушарие головного мозга. В своей книге «Призрак в машине» (The Ghost in the Machine) Кёстлер объясняет наши низменные эмоции, жажду разрушения «неразвитой (правой) половиной мозга». Он утверждает, что «[наше] поведение по-прежнему управляется относительно грубой и примитивной системой» {5}. А Эрнест Беккер даже утверждает, что «акцент психоанализа на плотский аспект – это глубокое проникновение в суть человеческого характера» {6}. Он добавляет, что это заставляет нас настойчиво «искать превосходства», «избегать изоляции» и «больше всего бояться беспомощности».

Перспективы использования такого рода идей организациями очевидны, хотя потенциально и сопряжены с риском

---

<sup>14</sup> Современный английский журналист, писатель, эссеист. – *Прим. пер.*

(например, ради того, чтобы добиться превосходства, человек может нарушить закон). Это подчеркивает ученый Генри Минцберг.

Во всех этих исследованиях снова и снова всплывает один и тот же факт: ключевые процессы управления невероятно сложны и загадочны (для меня, как для ученого, и точно так же для тех руководителей, которые их осуществляют), в них используется самая неопределенная информация и участвуют наименее выраженные психические процессы. Эти процессы представляются скорее реляционными и холистическими, чем упорядоченными и логическими, и скорее интуитивными, чем интеллектуальными; они представляются более характерными для деятельности правого полушария {7}.

Подытоживая исследования деятельности правого и левого полушарий, можно просто сказать, что бизнесом занимаются исключительно (100 %) существа крайне «иррациональные» (если исходить из стандартов левого полушария мозга), эмоциональные: люди, которые отчаянно стремятся войти в команду победителей («ищут превосходства»); индивиды, которые прекрасно себя чувствуют в товарищеской атмосфере малых групп («избегают изоляции»); существа, которым нужно почувствовать, что они хотя бы частично контролируют свою жизнь («боятся беспомощности»). Мы сомневаемся в том, что в успешных компаниях руководство осуществляется исходя из особенностей функционирования

правого полушария головного мозга. Но судя по результатам, это вполне может быть правдой, особенно на фоне их менее удачливых конкурентов. Успешные компании принимают во внимание – извлекая из этого выгоду – эмоциональную, более примитивную сторону человеческой природы (как в положительном, так и в отрицательном смысле). Они дают возможность стать самым лучшим, обеспечивают обстановку, которая стимулирует стремление к качеству и успеху. Они предлагают поддержку – даже больше, они предлагают признание, создают небольшие спаянные коллективы (отделы, бригады), а в пределах защищенных малых групп дают отдельным работникам возможность выделиться – в «кружках качества» компании TI, например, где существует 9000 таких единиц.

Заметьте также, что этот неосознанный учет успешными компаниями доминирующей роли правого полушария исключает традиционную «левостороннюю» практику бизнеса: мотивация и 30 квартальных показателей не имеют ничего общего. Спаянная бригада рабочих или небольшой отдел не думают о положительном эффекте роста масштабов производства. Свобода самовыражения, предоставляемая тысячам «кружков качества», не согласуется с «единственно верным способом» традиционной организации производства.

Преуспевающие компании также извлекают практическую выгоду еще из одного аспекта специализации полушарий мозга, который не учитывается общепринятыми тео-

риями управления. Это – интуитивное, творческое начало в человеке. Наука и математика воспринимаются многими людьми как воплощение логического мышления. Логическое, рациональное мышление, конечно же, играет важную роль в поступательном развитии науки. Но, как мы уже указывали в связи с проблемой сдвига научной парадигмы, не логика является двигателем научного прогресса. Обратите внимание, какими словами Джеймс Уотсон – один из тех ученых, которые открыли строение дезоксирибонуклеиновой кислоты, – описывает двойную спираль ДНК в ночь успешного завершения исследования: «Она так прекрасна, понимаете, так прекрасна» {8}. В эстетике изящество концепций настолько важно, что лауреат Нобелевской премии Мюррей Гелл-Манн<sup>15</sup> прямо заявил: «Если у вас есть что-нибудь простое, что согласуется с остальными физическими законами и, по-видимому, действительно объясняет происходящее, несколько противоречивых экспериментальных данных вообще не стоит принимать во внимание» {9}. Бывший руководитель компании McDonald's вовсе не спятил, когда стал записывать стишки о красоте булочек для гамбургеров; он просто осознавал важность эмоций как отправной точки для развития логики бизнеса.

Наше интуитивное «рассуждение» так же интенсивно, как логическое (может быть, даже более интенсивно). Двое ученых, занимающихся экспериментальной психологией, Амос

---

<sup>15</sup> Американский физик-теоретик. – *Прим. пер.*

Тверски и Дэниел Канеман, лидеры в области так называемого «когнитивного уклона», проводили экспериментальные исследования, которые начались около 15 лет назад [10]. В ходе многочисленных экспериментов, участниками которых были образованные люди, отчетливо проявилось доминирование интуитивного начала. Например, явление, которое психологи обозначили термином «репрезентативность», в значительной степени влияет на нашу способность рассуждать. Проще говоря, более сильное воздействие на нас оказывают истории (целостные, законченные, осмысленные модели, сюжеты), а не набор фактических данных (вполне абстрагированных). В ходе эксперимента участникам рассказывают историю о некоем человеке, с приложением некоторых релевантных данных, а затем просят участников определить профессию описываемого персонажа. История звучит, например, следующим образом: «Джеку сорок пять лет. Он женат, у него четверо детей. В общем и целом он консервативен, не любит риска и честолюбив. Он не интересуется политическими и социальными проблемами и в свободное время занят своими многочисленными хобби, к которым относится работа по дереву, парусный спорт, решение математических головоломок». Затем участникам говорят, что этому описанию соответствуют мужчины, 20 % которых работают инженерами, а 80 % – юристами. Статистические данные должны были бы склонить участников эксперимента в пользу того, что Джек – юрист, однако они определяют род занятий

Джека исходя из сложившихся стереотипных представлений о представителях разных профессий. В данном случае большинство участников решило, что Джек – инженер.

Психолог и антрополог Грегори Бейтс также иллюстрирует доминирующую роль репрезентативности.

Есть одна история, которую я уже рассказывал и расскажу снова: один человек интересовался проблемой интеллекта, не человеческого, а искусственного. Он спросил у своего мощного компьютера: «Считаешь ли ты, что когда-нибудь сможешь мыслить, как человек?» Машина занялась анализом собственной компьютерной системы. Затем компьютер отпечатал ответ на листе бумаге, как и положено компьютерам. Человек бросился читать ответ и увидел аккуратно отпечатанные слова: «ЭТО НАПОМИНАЕТ МНЕ ОДНУ ИСТОРИЮ». История – комплекс взаимосвязанных событий, которым мы придаем определенное значение. Конечно же, компьютер был прав. Именно так люди и мыслят {11}.

Соотнесенные выводы включают следующие положения.

1. Мы не обращаем внимания на минувшие события. Исторические анекдоты не интересуют нас так, как современные сюжеты (или, возможно, сенсационные новости). Наше мышление оперирует теми данными, которые «лежат на поверхности», легче извлекаются из памяти (Канеман и Тверски называют это «доступностью эвристики»), даже если эти данные статистически не обоснованы. Если в течение неде-



ли мы встречаем в токийском отеле троих своих друзей, то прежде всего склонны подумать о странности такого совпадения, а не анализировать вероятность посещения нашими друзьями тех мест, в которых обычно сами бываем.

2. Если два события связаны временными связями, пусть даже весьма слабыми, мы склонны приписывать им причинно-следственные отношения. Например, в ходе одного эксперимента участникам дали психологические портреты нескольких человек и их фотографии. Позже выяснилось, что участники сильно преувеличили взаимосвязь между характеристиками человека и внешностью. Например, характерным (и ошибочным) был вывод о том, что у подозрительных людей должны быть какие-то особенные глаза.

3. Мы безнадежны в том, что касается объема выборки. Малые объемы выборки, как выяснилось, оказывают почти такое же влияние, как и большие, иногда даже более значительное. Представьте, например, что в ходе эксперимента участник вынимает из ящика два шарика, и оба они красные. Другой участник достает из ящика 30 шариков, 18 из которых красные, а остальные – белые. Для большинства участников убедительнее выглядит первый случай, хотя с точки зрения статистики дело обстоит как раз наоборот.

Эти закономерности подтверждаются множеством опытных данных, тысячами экспериментов, которые доказывают, что мышление человека интуитивно. Люди оперируют простыми правилами принятия решений – проще говоря,

они ориентируются в этом сложном мире, прислушиваясь к «внутреннему голосу». Нам нужно разобраться в хаотическом потоке информации, и здесь на помощь приходит эвристика – ассоциации, аналогии, метафоры и другие модели, которые когда-то успешно использовались.

В этом есть и преимущества и недостатки, но преимуществ все-таки больше, как нам кажется. Основной недостаток, как показывают эксперименты, заключается в том, что наш общий «внутренний голос» оказывается бессильным в том загадочном измерении, где правят вероятность и статистика. Чтобы преуспеть в этой области, нужно развивать логическое мышление. Преимущество же в том, что интуитивный прорыв, по всей видимости, это единственный способ разрешения проблем в нашем сложном мире. Поэтому компьютер и не может сравниться с человеком.

## **Простота и сложность**

Все гениальное просто. Одно из ключевых преимуществ успешных компаний состоит в том, что они осознали, насколько важно не терять простоту, даже если обстоятельства настоятельно требуют усложнения. На это имеется веская причина, и мы обратимся за разъяснениями к Нобелевскому лауреату Герберту Саймону. В последние годы Саймон много работал над проблемой искусственного интеллекта, пытаясь научить компьютеры «мышлению», близкому к чело-

веческому, которое бы заменило малоэффективные, утомительные поиски решения проблем.

Одно из важнейших открытий, к которым пришел Саймон и его коллеги, заключается в том, что люди плохо обрабатывают мощные потоки новых данных и информации. Ученые обнаружили, что кратковременная память может сохранять самое большее шесть или семь единиц информации.

И снова мы сталкиваемся с парадоксом, потому что мир больших компаний очень сложен. Его сложность иллюстрирует тот факт, что если количество сотрудников растет в арифметической прогрессии, то число возможных видов взаимодействия между ними увеличивается в геометрической прогрессии. Если, например, в компании десять сотрудников, они могут свободно поддерживать контакт друг с другом с помощью, скажем, 45 видов взаимодействия. Если же в компании тысячи сотрудников, число возможных способов их личного взаимодействия повышается примерно до 500 000, а при штате 10 000 работников – до 50 миллионов. Создается такое впечатление, что нужны соответствующие сложные системы, чтобы справиться с возросшими потребностями коммуникации.

Недавно мы прочли целую кипу деловых предложений, каждое из которых занимало не меньше 50 страниц. Позже мы смотрели личные программы руководящих работников одной компании с 500-миллионным бюджетом, производящей товары широкого потребления. Немногие програм-

мы содержали менее 15 годовых целей, нередко их количество доходило и до 30. Это не очень много, скажете вы, пока не осознаете, что высшее руководство компании пытается контролировать деятельность 500 руководящих работников, т. е. учитывать все годовые задания, число которых в общей сложности доходит до 15 000! Какой будет адекватная реакция высшего руководства компании на усложнение? Что они сделают, если на них обрушится шквал отчетов их подчиненных, которые они обязаны рассматривать? Как они поступят в том случае, если годовые задания составляют только ничтожную долю той информации, которую они обязаны переработать? Они расширят штат, чтобы облегчить себе жизнь за счет новых сотрудников.

Расширение штата действительно может упростить жизнь, но только жизнь высшего руководства. Для тех же работников, которые заняты непосредственно в разработке или производстве продукции, бюрократия делает жизнь невыносимой. Когда бюрократическая машина заработает, она начинает издавать запросы, инструкции, постановления, отчеты и, наконец, анкеты об «эффективности работы сотрудников». Укрупнение влечет информационную перегрузку. Кратковременная память не может справиться со всей информацией, даже с малой ее долей, и запутывается еще больше.

Однако бывает и по-другому. Передовые компании, очевидно, нашли способ справиться с этой проблемой. Прежде

всего, они сознательно не допускают разрастания корпоративного персонала во избежание неразберихи. Например, корпорации Emerson, Schlumberger и Dana – успешные компании с бюджетом от \$3 млрд до \$6 млрд; однако в головном офисе каждой из них работает не больше сотни руководителей.

Если в компании Ford насчитывается 17 звеньев управления, то в компании Toyota (как и в римско-католической церкви, куда входят 800 млн человек) – всего пять. Еще один способ сохранения простоты в успешных компаниях – сосредоточиться на нескольких самых главных ценностях и заданиях. Акцент на нескольких фундаментальных ценностях позволяет каждому сотруднику понять, *что* действительно важно для компании, так что отпадает потребность в ежедневных подробных инструкциях (и, таким образом, предотвращается перегрузка кратковременной памяти). Когда Рене Макферсон возглавил компанию Dana, он сразу же демонстративно выбросил несколько томов, расписывающих политику корпорации, заменив их изложенной на одной страничке философией «производительных работников». (Его аудиторы были вне себя от ужаса: «Это означает, что на каждом предприятии может быть свой собственный порядок!» Макферсон ответил: «Да, и это означает, что вам, ребята, в конце концов придется отрабатывать те деньги, которые вы получаете».)

Многие из успешных компаний избавляются от канцеляр-

щины за счет использования рабочих групп целевого назначения, а среди борцов с бюрократизмом настоящей легендой стала корпорация P&G, которая настаивает на коротких (в одну страничку) документах – почти единственном средстве письменной коммуникации. Другие компании прибегают к «субоптимизации» и игнорируют очевидный положительный эффект масштаба, примиряясь с достаточно интенсивным внутренним совмещением, дублированием и ошибками, так что им не приходится все координировать, на что они в любом случае не способны, принимая во внимание размеры корпорации. По мере рассмотрения в последующих главах результатов исследования мы познакомимся с десятками методов, придуманных успешными компаниями для сохранения простоты. И в каждом случае эти компании игнорируют «реальный мир», в котором все сложно. Фактически они не просто сохраняют простоту, а *упрощают*. Конечно же, девиз компании «Иметь больше двух годовых целей – вообще не иметь их» нереален; тридцать целей – *действительно* более реалистическая картина мира. Однако правило компании TI согласуется с человеческой природой. Немного везения, много старания – и тогда действительно можно выполнить две годовые цели.

В своем исследовании искусственного интеллекта Саймон сделал еще одно интереснейшее открытие, которое внушает оптимизм. Изучая долговременную память, Саймон и его коллеги работали над проблемой программирования ком-

пьютера для игры в шахматы. Это исследование затрагивает очень важную идею, которая выступает связующим звеном между рациональной и интуитивной ролью. Саймон исходил из предположения о том, что игра в шахматы может определяться сугубо рациональными принципами, т. е. можно задать компьютеру определенный алгоритм. Перед тем как сделать ход, компьютер проведет анализ и просчитает все возможные ходы, как свои, так и ответные ходы противника, а также их последствия. Теоретически это возможно. Но не практически, потому что количество возможных вариантов приблизительно исчисляется цифрой «десять в 120-й степени» (триллион, например, это десять в 12-й степени). Для того чтобы произвести все необходимые вычисления, самым мощным современным компьютерам потребуются века. Так что программирование компьютера для рациональной игры в шахматы неосуществимо. Заинтригованный этим открытием, Саймон решил обратиться к опыту гроссмейстеров. Проводя эксперименты, он просил шахматистов – лучших в мире – ненадолго (в течение десяти секунд) посмотреть на шахматную доску в процессе игры, когда там было около 20 фигур. Он обнаружил, что позже гроссмейстеры могли точно воспроизвести позиции буквально всех фигур на доске. Это не вписывается в рамки концепции кратковременной памяти. Когда точно такое же задание получили шахматисты-перворазрядники, они показали гораздо худшие результаты. Может, у гроссмейстеров лучше развита кратко-

временная память? Однако такая идея опровергалась следующим фактом: ни чемпионы мира, ни шахматисты-разрядники не могли запомнить положение фигур на доске, если они были расставлены в произвольном порядке, а не занимали эти позиции естественным образом в ходе игры. Нет, здесь было что-то другое.

Это «что-то», считает Саймон, заключается в том, что у гроссмейстеров лучше развита долговременная память и информация при этом сохраняется в виде подсознательно запоминаемых моделей, которые Саймон называет вокабулярами {12}. Если вокабуляр шахматиста-разрядника содержит около 2000 моделей, то вокабуляр гроссмейстера – около 50 000. Шахматисты, по всей видимости, мыслят алгоритмами в очень узком смысле. Они рассуждают следующим образом: «Приходилось ли мне сталкиваться с подобной ситуацией? В каком контексте? Каким образом я решил эту проблему?»

Если подумать о практической пользе выводов Саймона, поражает широкий спектр их применимости. Отличительная особенность профессионала в любой сфере деятельности – обширный вокабуляр моделей, накопленных за годы формального обучения и, самое главное, благодаря практическому опыту. Опытный врач, художник, машинист обладают обширными вокабулярами моделей – в этом случае Саймон называет их «старыми друзьями».

Эта идея заслуживает особого внимания, она раскрывает истинную ценность опыта в бизнесе и помогает понять важ-



ность многоаспектного менеджмента. Выигрывают не только подчиненные, которым уделяют внимание. У опытного руководителя хорошие инстинкты; его «старые друзья», его вокабуляр немедленно подсказывает ему, хорошо или плохо идут дела.

Говоря о достижении успеха в управлении, концепция вокабуляра моделей может помочь нам в нескольких направлениях. Она должна помочь нам больше доверять интуиции при принятии важных решений в бизнесе. А кроме того, подсказывает нам чаще обращаться за советом к потребителям и рабочим. И, наконец, она должна способствовать тому, чтобы мы задумались о ценности эксперимента и его преимуществах перед абстрагированным анализом.

## **Позитивное закрепление**

Психолог Беррес Скиннер в определенных кругах приобрел плохую репутацию. Его методы считаются по большому счету манипулятивными. Фактически он сам напрашивается на критику. В своей популярной монографии «За пределами свободы и достоинства» (Beyond Freedom and Dignity), например, он проповедует универсальную «технология поведения», ни больше ни меньше {13}. Он утверждает, что человек – это всего лишь продукт внешних раздражителей. Если достаточно адекватно определить характер внешней среды, то можно точно предсказать поведение индивида. Од-

нако здесь мы упираемся в ту самую проблему, с которой сталкиваются все рационалисты, имея дело с «экономическим человеком»<sup>16</sup>. Как «экономический человек» никогда не сможет узнать достаточно (т. е. знать все) для максимального повышения своих функций полезности, точно так же мы никогда не сможем достаточно четко определить характер внешней среды для предсказания поведения. К сожалению, мы не поддерживаем и другие утверждения Скиннера, очень значимые и практичные, из-за их безапелляционности и явного идеологического подтекста.

Если углубиться в работу Скиннера, то можно обнаружить, что самое важное значение в ней имеет положение о роли позитивного закрепления, т. е. вознаграждения за хорошо выполненную работу. Скиннер и другие авторы обращают особое внимание на асимметрию между позитивным и негативным закреплением (особенно если речь идет об угрозе применения карательных санкций). Если говорить коротко, негативное закрепление ведет к изменению поведения, но зачастую эти изменения бывают странными, непредсказуемыми и нежелательными. Позитивное закрепление тоже ведет к изменению поведения, но в необходимом направлении.

Зачем тратить на это время? Нам кажется, что главным в менеджменте выступают отношения «руководитель – подчи-

---

<sup>16</sup> Представление о человеке как о рационально мыслящем субъекте, который строит свои планы исходя из соображений максимальной выгоды. – *Прим. пер.*

ненный», представление о руководителе как о «начальнике» и вытекающий отсюда вывод о том, что руководитель отдает распоряжения, а подчиненный их выполняет. За всем этим стоит угроза наказания в случае невыполнения. Чем больше доминирует такая концепция управления, тем меньше внимания руководитель уделяет насущной потребности работников быть победителями. Более того, Скиннер доказывает, что повторное негативное закрепление – это плохая тактика. С одной стороны, она не дает желаемого эффекта. Она вызывает лихорадочную, неконтролируемую деятельность. Далее, наказание не подавляет желания «поступать плохо». Скиннер пишет: «У человека, который подвергся наказанию, только из-за этого не пропадает желание вести себя подобным образом; в лучшем случае он учится избегать наказания» {14}.

С другой стороны, позитивное закрепление не только моделирует поведение, но и учит, а также по ходу дела повышает нашу самооценку. Приведем пример (сначала того, как не следует поступать). Предположим, нас наказали за то, что мы «неправильно обращались с клиентом». Мы не только не знаем, что именно следует делать, чтобы такое больше не повторялось, мы можем отреагировать на наказание, научившись вообще избегать клиентов. Выражаясь словами Скиннера, «клиент» как таковой, а не «неправильное обращение с клиентом», ассоциируется с наказанием. Но если руководитель делает нам комплимент, руководствуясь информаци-

ей «анонимного осведомителя» о том, что мы «только что действовали в лучших традициях компании, отвечая на жалобу мистера N», это ведет к совсем другим последствиям. По Скиннеру, а также исходя из нашего собственного опыта, работник будет ворочать горы, чтобы найти побольше мистеров N, с которыми он мог бы обходиться в лучших традициях компании. Работник усвоил, что определенная модель поведения вознаграждается, и в то же время удовлетворил свою насущную потребность в повышении самооценки.

Очень успешное дочернее предприятие фирмы Heinz, компания Ore-Ida (производитель замороженных пищевых продуктов), экспериментирует в этой области, чтобы поощрить обучение и стимулировать риск в исследовательской деятельности своих сотрудников. Компания предложила тщательно обдуманную формулировку того, что следует называть «полным провалом», и когда таковой случается, это событие отмечают выстрелом из пушки. Концепция полного провала – естественный результат признания того, что исследования и разработка неизбежно сопряжены с риском, что успеху обязательно предшествует множество попыток, что основная задача менеджмента – сделать так, чтобы люди предпринимали как можно больше попыток, и что хорошую попытку, даже несмотря на то, что она провалилась, но при этом стала уроком, можно считать успехом. В качестве побочного продукта в компании узаконили и даже приветствуют быстрый отзыв явно безуспешного предложения, вместо

того чтобы примириться с ним, что ведет к повышению затрат и конечной деморализации.

Позитивное закрепление обладает интересным качеством, которое чем-то напоминает практику дзен. Оно способствует позитивному подходу к ситуации, а не выискиванию в ней недостатков. Успех в бизнесе, как и в других сферах жизни, главным образом определяется вниманием – тем, как мы распределяем время. Поэтому самый значимый продукт менеджмента – это смещение внимания работников в нужном направлении (например, «Больше времени проводите с клиентами»). Такое смещение можно достигнуть только двумя способами. Во-первых, посредством позитивного закрепления в течение некоторого времени руководитель мягко пытается привлечь внимание работников к новым видам деятельности. Это очень деликатный процесс формирования новых ценностей. Во-вторых, можно «взять быка за рога» и силовыми методами бороться с организационными недостатками (например, «Прекратите задерживаться после окончания рабочего дня, заполняя бумаги»). Скиннер утверждает, что силовые методы будут гораздо менее эффективными, даже если на начальном этапе это не будет заметно. Таким образом, вычеркивание пунктов из повестки дня вызывает явное или скрытое сопротивление: «Хорошо, я не буду задерживаться в офисе и корпеть над бумагами, если вы так настаиваете, а проведу это время в местном баре». Позитивный подход к составлению повестки дня вызывает есте-

ственный процесс диффузии. Позитивно закрепленное поведение занимает все больше времени и получает все больше внимания. При этом *что-то* нежелательное (какая разница, что именно?) покидает повестку дня в процессе отбора. Мы убираем некоторые вещи, чтобы освободить место для позитивно закрепленных видов деятельности. Такая разница в подходах очень много значит. Если по прошествии некоторого времени *мы сами* решили прекратить неприоритетную деятельность, то маловероятно, что мы будем обманывать себя и опять к ней возвращаться. Итак, согласно дзен-буддизму: использовать позитивное закрепление – значит плыть по течению, а не против. Из собственных наблюдений нам известно, что в большинстве своем руководители мало осведомлены о пользе такого подхода. Многие или совсем ни во что его не ставят, или считают практику позитивного закрепления чем-то унижительным, неподобающим для настоящего мужчины. Деятельность успешных компаний дает убедительные доказательства того, что подобным образом рассуждающие руководители оказывают себе плохую услугу. Успешные компании не только осознают ценность позитивного закрепления, но и умеют применять его на практике.

Как замечает Скиннер, качество закрепления более важно, чем количество {15}. Во-первых, закрепление должно быть *конкретизированным* и включать как можно больший объем информации. Мы обнаружили, например, что успешные компании предпочитают управление по задачам (напри-

мер, «К 17 июля ввести в строй такой-то завод»), а не управление на основе финансовых показателей.

Во-вторых, закрепление должно быть *своевременным*. Томас Уотсон-старший, говорят, когда ходил по заводским цехам, имел обыкновение тут же, на месте, выписывать чек, если хотел поощрить какое-то достижение. Другие примеры немедленного вознаграждения неоднократно упоминаются в наших работах. Компании Foxbogo, чтобы выжить на начальном этапе своего существования, отчаянно был нужен технический прорыв {16}. Однажды поздно вечером в кабинет президента вбежал один из научных сотрудников. В руках он держал действующую модель новой продукции. Очарованный элегантностью технического решения, президент решил сразу же наградить изобретателя. Он нагнулся, пошарил в ящиках письменного стола, что-то оттуда вынул и сказал сотруднику: «Держи!» В руке президента был... банан, единственное вознаграждение, которое он смог отыскать. С того времени в компании Foxbogo маленький золотой значок в форме банана стал высшей наградой за научные открытия. А в компании НР мы слышали историю о том, что работники отдела маркетинга анонимно отправляют фунтовый пакет фисташек продавцу, которому удалось продать новую модель.

В-третьих, система механизмов обратной связи должна учитывать *достижимость*. Крупные прорывы, за которые награждают «золотым бананом», – явление нечастое, поэто-

му система должна вознаграждать даже небольшие достижения. В передовых компаниях успехи работников делают достоянием гласности.

В-четвертых, обратная связь принимает форму *неосязаемого*, однако приковывающего огромное внимание со стороны руководителей высшего звена. Если задуматься о том, сколько проблем приходится решать высшему руководству компании, то приходишь к выводу, что такая форма закрепления, возможно, наиболее эффективна.

Наконец, Скиннер утверждает, что регулярное закрепление теряет силу, потому что становится предсказуемым. Поэтому *непредсказуемое, нерегулярное* закрепление действует эффективнее – правило, которое руководителю опять-таки легче всего выполнять, лично обходя цеха и отделы. Более того, небольшое поощрение часто действует гораздо эффективнее, чем крупное вознаграждение. Большие премии часто становятся инструментом политики; множество рабочих, которые не получают их, но считают себя достойными, проявляют недовольство. Не забывайте – нам всем нравится считать себя победителями. Приходилось ли вам когда-нибудь встречать сотрудника, который бы не считал, что в выпуске нового товара на рынок нет его личной заслуги? Небольшое символическое вознаграждение воспринимается только положительно, в то время как крупное вознаграждение может стать центром конфликта.

У теории закрепления Скиннера есть множество ответв-



лений. Вряд ли можно назвать самым значимым из них широко известную ныне «теорию социального сравнения» американского психолога Леона Фестингера {17}. В 1951 г. Фестингер выдвинул простую гипотезу о том, что люди оценивают свои достижения, сравнивая себя с другими людьми, а не руководствуются абсолютными стандартами. (Фактически это направление исследования восходит к 1897 г., когда Норман Трипплетт в ходе проведения контролируемого эксперимента обнаружил, что велосипедисты «скорее стремятся обогнать друг друга, а не показать лучшее время».) Мы заметили множество примеров использования социального сравнения успешными компаниями. Сюда относятся регулярные обзоры, проводимые самими сотрудниками (которым отводится важное место в системах управления таких компаний, как TI, Intel и Dana); обнародование сравнительной информации о деятельности разных отделов (групп, занимающихся продажами, разработкой и т. п.); а также сознательно поощряемая внутренняя конкуренция (например, среди бренд-менеджеров компании P&G). Все это явно контрастирует с традиционными методами управления. В 1955 г., когда Рене Макферсон был еще совсем молодым человеком, его чуть не уволили за то, что он рассказывал рабочим об объемах продаж и прибыли своей компании, и о том, как выглядели их показатели на фоне других компаний. В 1972 г., будучи председателем правления компании Dana, Макферсон посетил одно из предприятий компании в Толле-

до, которое работало с 1929 г. Он обнаружил, что ни рабочие, ни линейные руководители с самого начала и до сих пор не имеют доступа к информации о показателях деятельности завода. К сожалению, этот случай – далеко не исключение. Как можно ждать мотивации от людей, которые находятся в информационном вакууме?

Однако во избежание недоразумений мы должны подчеркнуть, что *не* считаем закрепление отправным пунктом теории, объясняющей причины успешной деятельности компаний. Концепция Скиннера очень важна, и, как мы уже упоминали, ей следует отвести должное место как в теории, так и в практике менеджмента. Мы считаем, что более широким контекстом успешной деятельности выступает *внутренняя мотивация*. На первый взгляд может показаться, что внутренняя мотивация и внешнее закрепление – вещи взаимоисключающие; однако в нашем понимании они чудесно уживаются друг с другом. В ходе серии экспериментов ученый Эдвард Деси из Рочестерского университета доказал, что устойчивая заинтересованность в какой-либо деятельности обеспечивается только созданием таких условий, которые способствуют внутренней мотивации {18}. Если говорить простыми словами, Деси обнаружил, что люди должны верить в полезность своего дела, если мы хотим, чтобы они были ему преданы (кроме того, он обнаружил, что постоянные поощрения за хорошо выполненную работу ослабляют заинтересованность). Неудивительно, что руководите-

ли не прониклись симпатией к использованию позитивного закрепления. С одной стороны, это пахнет тоталитаризмом (слишком жестко), с другой – похоже на вынужденное заигрывание (слишком мягко). Однако мы удивлены тем, насколько мало внимания уделяется внутренней мотивации в большинстве компаний. Успешные компании используют внутреннюю ценность задачи в качестве источника внутренней мотивации своих сотрудников. В компаниях TI и Dana, например, сотрудники сами должны устанавливать цели. Буквально все передовые компании живут всего несколькими базовыми ценностями и предоставляют сотрудникам большой простор для проявления инициативы в поддержку этих ценностей. При этом сотрудники сами «протаптывают тропинки», и тогда и их работа, и ее результат становятся близки им.

## **Действие, смысл и самоконтроль**

Мало кто не согласится с поговоркой, что «дела говорят громче слов», однако поступаем мы так, словно вовсе в это не верим. Мы ведем себя так, словно провозглашение политики и ее исполнение – одно и то же. «Но я давно уже сделал качество задачей номер один», – жалуется президент компании. В наши дни руководители уже не садятся за руль автопогрузчика или крана. Однако они по-прежнему должны действовать. Они по-прежнему должны *что-то* делать. Ру-

ководители уделяют внимание одним вещам и не уделяют другим. Их действия выражают их приоритеты, и эти действия говорят громче, чем их слова. Возвращаясь к упомянутой ситуации с качеством, приведем два примера. Один из подчиненных президента объясняет: «Конечно же, он за качество. Он никогда не говорил: “Мне наплевать на качество”. Проблема в том, что на словах он за все. Он говорит: “Я за качество” дважды в год, а его действия говорят: “Я за отгрузку продукции” дважды в день». В другой ситуации президент компании высоких технологий разрушил надежду на оживление, связанную с разработкой новой продукции, публично объявив (скажем, биржевым аналитикам), что продукция скоро выйдет на рынок. Взгляд на настольный календарь директора и протоколы его телефонных звонков свидетельствовали, что в действительности он уделил новой продукции только 3 % своего рабочего времени. И все же он в полном недоумении спрашивал нас, почему в данной ситуации его не понимают даже близкие соратники.

Неоднозначный вопрос соотношения слова и дела – предмет продолжительных оживленных дебатов в психологии. Существуют два основных мнения. Одна школа учит, что отношение (убеждения, установки, заявления) предшествует действию. Это модель «скажи, потом сделай». Другое мнение, очевидно доминирующее, утверждает как раз обратное. Гарвардский психолог Джером Брунер точно передает суть этой точки зрения, когда говорит: «Намного легче разрабо-

тать определенные чувства соответствующими действиями, чем претворить чувства в действия» {19}. Революционный эксперимент, проведенный в 1934 г., обострил противоречие. Он убедительно продемонстрировал, что открыто высказанные убеждения (установки) и практические действия зачастую имеют мало общего<sup>17</sup>.

В 1934 г. профессор Лапьер, белый, путешествовал по США вместе с молодым студентом-китайцем и его женой. Они останавливались в 66 гостиницах и мотелях и посетили 184 ресторана. Во всех отелях, кроме одного, им предоставляли номера и всегда обслуживали в ресторанах. Некоторое время спустя Лапьер разослал в эти же отели письма, осведомляясь, смогут ли они принять китайских туристов. (В то время американцы были очень сильно предубеждены против китайцев.) 92 % отелей отказали. Лапьер, как и многие другие ученые после него, интерпретировал такие результаты как расхождение между поведением и установкой. Почти все владельцы отелей *вели себя* толерантно, однако проявили нетерпимое *отношение*, отвечая на письма {20}.

Другие исследования также демонстрируют важность наращивания действий, способствующих сотрудничеству и заинтересованности {21}. Например, в ходе эксперимента в Пало-Альто, Калифорния, большинство тех, кто согласился приклеить на окно своего дома *крошечную* эмблему в под-

---

<sup>17</sup> Так называемый парадокс Лапьера. – Прим. пер.

держку кампании за безопасность движения, позже согласились, чтобы в их дворе установили огромный рекламный щит, для чего потребовалось даже выкопать посреди газона несколько довольно больших ям. А те люди, которых сразу же попросили установить у себя дома рекламный щит, отказывались в 95 случаях из 100.

Выводы из этого вполне очевидны: только если вам удастся побудить людей к *действиям*, пусть даже не очень масштабным, в нужном вам направлении, лишь тогда они поверят в необходимость того, что делают. Более того, шансы добровольного участия повышаются благодаря прозрачному *управлению* процессом оценки, проводимому постфактум, – другими словами, благодаря публичному и неустанному признанию маленьких промежуточных достижений. «Действие» (многочисленные попытки, эксперименты) способствует быстрому и эффективному обучению, адаптации, диффузии и вовлеченности; и является это отличительной особенностью успешного руководства.

Больше того, в передовых компаниях, по всей видимости, стратегия определяется деятельностью, а не наоборот. Джеймс Куинн, ведущий исследователь в области стратегии бизнеса, подчеркивает роль лидерства в формировании стратегии. Это совсем не похоже на количественный анализ, в котором фигурируют исключительно голые цифры. Ученый приводит список основных задач лидера, к которым относятся следующие: расширение понимания, повышение

компетентности, смена символов, узаконивание новых точек зрения, проведение тактических перестановок и апробирование частных решений, расширение сферы политической поддержки, преодоление сопротивления, стимуляция и структурирование гибкости, зондирование и привлечение к систематическому ожиданию, создание зон поддержки, экспликация перспектив, объединение сил и формализация заинтересованности (например, предоставление официальных полномочий «чемпионам продукции») {22}. Таким образом, лидер выполняет роль дирижера и маркировщика: он берет то, что имеется в наличии (те действия, которые возможны), и формирует на основе этих подручных средств – обычно постфактум – устойчивую поддержку нового стратегического направления. Короче говоря, он создает смысл.

Известный физик-теоретик Роджер Пенроуз говорит: «Мир – это иллюзия, созданная тайным сговором наших чувств» {23}. И все же мы, простые смертные, мужественно, иногда даже отчаянно, пытаемся начертать нечто осмысленное на *tabula rasa* – чистой дощечке, которая дается нам при рождении. Как пишет психолог Бруно Беттельгейм в своей книге «Чары у нас на службе» (*On the Uses of Enchantment*), «если мы надеемся жить не только от мгновения к мгновению, но полностью осознавая наше существование, тогда насущнейшей потребностью и самым трудным достижением для нас будет обретение смысла своей жизни» {24}. Беттельгейм подчеркивает важную, с исторической точки зрения,

роль сказок и мифов в определении смысла нашей жизни.

Работая над исследованием, мы особо отметили тот факт, что сотрудники компаний использовали истории, лозунги и притчи для характеристики своих организаций. Все компании, в которых мы проводили интервью, от Boeing до McDonald's, были настоящими сокровищницами анекдотов, мифов и легенд. Да, настоящих легенд. Подавляющее большинство тех, кто сегодня рассказывает истории о Томасе Уотсоне из IBM, никогда с ним лично не встречались и не были свидетелями тех куда более обыденных событий, которые легли в основу сегодняшних легенд. Недавно два молодых инженера из HP добрый час развлекали нас байками об основателях компании – Хьюлетте и Паккарде. Позже мы с удивлением узнали о том, что ни один из этих инженеров не то что не разговаривал, а никогда в жизни их не видел. В наши дни такие личности, как Уотсон или Джаннини из Bank of America, наделяются чертами мифических героев, которые недоступны обычному человеку. Тем не менее в организационном смысле эти истории, мифы и легенды имеют большое значение, потому что в них закодированы общие ценности, или культура.

В ходе исследования выяснилось, что доминирование и преобладание культуры – важные атрибуты всех без исключения преуспевающих компаний. Более того, чем сильнее культура и чем больше она ориентирована на рынок, тем меньше возникает необходимости в организационных схе-



мах, должностных инструкциях, детально расписанных правилах и процедурах. В таких компаниях самые рядовые работники знают, как поступать в той или иной ситуации, потому что те немногие руководящие принципы, которые хорошо им известны, предельно ясны. Один из наших коллег, работник большой компании, которая оказалась за бортом после серии слияний, говорит: «Знаете, проблема в том, что *каждое* решение принимается заново. Высшее руководство тонет в мелочах, потому что не существует культурных норм».

Наоборот, общие ценности в преуспевающих компаниях вполне прозрачны в большой степени благодаря развитым мифам. Каждый работник компании Hewlett-Packard знает, что от него ожидают новаторства. Каждому сотруднику компании Procter & Gamble известно, что качество продукции – это *sine qua non* (обязательное условие). Оскар Шисгелл в своей книге о компании P&G, которая называется «Взгляд в будущее» (Eyes on Tomorrow), замечает: «Они говорят о вещах, которые едва ли связаны с ценой изделия... Они говорят о порядочности в бизнесе, о справедливом обращении с подчиненными» {25}. «С самого начала, – говорил ныне покойный Ричард Дюпре в бытность свою генеральным директором P&G, – Уильям Проктер и Джеймс Гэмбл осознали, что интересы организации и ее сотрудников неразделимы. Об этом до сих пор не забыли».

У менее успешных компаний часто тоже есть сильная

культура, однако она дисфункциональна. Обычно она ориентирована скорее на внутреннюю политику, чем на потребителя, или на «цифры», а не на продукцию или тех людей, которые ее выпускают и выводят на рынок. Передовые компании, напротив, всегда, по-видимому, понимают то, чего не знают или недооценивают менее успешные компании, которых интересуют только финансовые цели. Передовые компании, очевидно, понимают, что *каждый* человек ищет смысл (а не только те 50 лучших работников, на которых рассчитан премиальный фонд).

Быть может, трансцендентность<sup>18</sup> – не очень подходящий термин для мира бизнеса, однако любовь работников таких компаний, как Cat, Bechtel и J&J, к выпускаемой продукции оправдывает его применение. Как бы там ни было, мы находим очень убедительным, что множество мыслителей из разных сфер деятельности подчеркивают насущнейшую потребность людей находить смысл в том, что не может быть выражено в виде цифр. Ницше верил, что «тот, у кого есть *“почему”*, ради которого он живет, может вынести почти любое *“как”*» {26}. Джон Гарднер в книге «Моральное состояние» (Morale) пишет: «Человек упорно ищет смысл» {27}.

Самая рискованная работа, которой мы занимаемся, связана с изменением организационной структуры. Кипят эмоции, каждый работник воспринимает предстоящие измене-

---

<sup>18</sup> В математике «трансцендентный» означает «не может быть вычислен алгебраическим путем или выражен алгебраически». – *Прим. пер.*

ния как угрозу своему благополучию. С чего бы это? Дело в том, что если у компании не сложилось ясного представления о своей собственной сущности, которая отражена в ценностях, мифах и легендах, единственной опорой работника становится его место в организационной структуре. Поэтому при отсутствии более высокой корпоративной цели угроза структуре – это угроза самому ценному заменителю смысла в профессиональной деятельности сотрудника<sup>19</sup>.

Фактически потребность в смысле настолько сильна, что большинство людей уступят значительную часть своей свободы или независимости той организации, которая этот смысл им предоставит. Передовые компании отличаются очень сильной культурой, такой сильной, что сотрудник либо принимает ее, либо уходит из организации. Для большинства людей третьего не дано. Одна наша знакомая, директор по маркетингу, как-то сказала нам: «Знаете, я восхищаюсь компанией Procter & Gamble. Они лучшие в этом бизнесе.

---

<sup>19</sup> Обратное, конечно же, тоже справедливо. Когда мы работали для нашего первого клиента в Японии, решая проблему, не имевшую ничего общего с организацией, мы стали свидетелями масштабной реорганизации, которая протекала параллельно нашему исследованию. Нас поразили радикальность перемен и скорость, с которой они осуществлялись. В течение недели почти все 500 руководителей высшего звена стали заниматься другой работой, многие из них были переведены из Токио в Осаку или наоборот, пыль улеглась, и компания вошла в нормальный ритм работы. Мы решили, что японцы смогли провести такую беспощадную реорганизацию потому, что это не нарушало их безопасности; это не была безопасность должностного положения, потому что многие были понижены в должности или переведены в дочерние компании, эта безопасность коренилась в прочном культурном основании и общем смысле.

Но я не думаю, что смогла бы там работать». Она выражает ту же самую мысль, которую имел в виду Адам Майерсон из *Wall Street Journal*, когда убеждал нас написать передовицу на следующую тему: «Почему мы бы не хотели работать в одной из наших успешных компаний». Культура, которая дает смысл одним людям, отталкивает других.

Некоторые из тех, кто комментировал наше исследование, спрашивают, не несет ли сильная культура потенциальной угрозы самой организации. Возможно, такая угроза и существует, поскольку условности настолько сильны, что могут стать шорами, мешающими увидеть радикальные изменения внешнего мира. Это бесспорно. Однако мы утверждаем, что в общем ценности успешных компаний почти всегда ориентированы на близость к потребителю или на другие внешние цели. Концентрированная ориентация на потребителя заставляет успешную компанию более чутко реагировать на внешние изменения и, таким образом, адаптироваться успешнее своих конкурентов.

Для нас самым тревожным аспектом сильной культуры остается потенциальная возможность злоупотреблений. Одна из самых острых потребностей, восполняемых сильной культурой успешных компаний, – это потребность в безопасности. Мы готовы многим пожертвовать в пользу тех организаций, которые помогают нам обрести чувство осмысленности, и через смысл – чувство безопасности. К сожалению, в поисках безопасности большинство людей выражают слиш-

ком уж большую готовность к подчинению; другие же, понимая под смыслом строгое соблюдение правил, слишком хотят властвовать. Два опасных эксперимента, проведенных Стэнли Милгремом из Йельского университета и Филипом Зимбардо из Стэнфорда, предупреждают нас об опасностях, которые таятся в темных глубинах человеческой природы.

Многим известны эксперименты Стэнли Милгрема по исследованию послушания {28}. Милгрем брал людей, что называется, с улицы. В лаборатории участникам предлагали применять к «жертвам» электрический разряд. (В действительности рубильник не был подключен к электросети. Роль «жертв» исполняли ученые – коллеги Милгрема. Электрооборудование было всего лишь декорацией. Более того, лабораторные журналы показывают, что выбор как объектов эксперимента, так и «жертв» был произвольным.) Сначала Милгрем помещал участника и «жертву» в разные комнаты. Следуя указаниям человека в белом халате («начальник», облеченный полномочиями), участники поворачивали регулятор напряжения от «умеренного» до «чрезвычайно опасного». Участники применяли электрошок, и Милгрем был удивлен и разочарован. По его мнению, эксперимент провалился. Все участники послушно повышали напряжение от минимального до максимального. 100 % участников выполнили указания «начальника», хотя судя по предварительным тестам более 90 % испытуемых были уверены, что совсем не будут применять электрические разряды. Милгрем услож-

нил эксперимент. Он сделал так, чтобы объекты эксперимента могли видеть через стекло, как корчатся от боли их «жертвы». Затем участники эксперимента смогли слышать крики «жертв». Несмотря на это, 80 % участников послушно повышали напряжение до «сильного», а 65 % дошли до «чрезвычайно опасного». Затем ученый выбирал «жертв» с внешностью «невзрачной сорокалетней бухгалтерши». Он перенес эксперимент из университетской лаборатории в мрачное здание в центре города. Он заставлял объектов эксперимента прижимать руку «жертвы» к электроду. Все эти меры были направлены на то, чтобы вызвать непослушание участников эксперимента. Ничего не помогало. В общем и целом люди признавали полномочия человека в белом халате.

Милгрем постулировал множество причин такого поведения. Особая генетическая программа? Другими словами, способствует ли подчинение иерархии и принятие полномочий выживанию вида? Или люди просто склонны к садизму? Ученый пришел к общему выводу о том, что наша культура «потерпела почти полный провал во внедрении внутренних средств управления действиями, источником которых является власть!».

В другом эксперименте, который проводился в Пало-Альто, Калифорния (население этого города составляют люди преимущественно из высшего класса общества), ученый Зимбардо пригласил добровольцев «поиграть в тюрьму» {29}. Однажды субботним утром Зимбардо собрал доб-

ровольцев, записал их в журнал и отвел в подвальное помещение корпуса психологии Стэнфордского университета, где была устроена импровизированная тюрьма. В течение считанных часов произвольно выбранные «надзиратели» начали вести себя, как настоящие надзиратели, а произвольно выбранные «заключенные» стали вести себя, как настоящие заключенные. Не прошло и 24 часов, как «надзиратели» стали вести себя очень грубо. К концу второго дня двое «заключенных» были на грани нервного срыва, и ученые вынуждены были отстранить их от дальнейшего участия в эксперименте. «Начальник тюрьмы» Зимбардо был в ужасе как от поведения участников, так и от собственного поведения и прекратил эксперимент на четвертый день (вместо запланированного десятого дня).

Эти уроки относятся и к культуре передовых компаний, однако у них есть «ангел-хранитель» – отсутствие внутренней ориентации. Двери успешных компаний широко открыты для клиентов, а они, в свою очередь, вносят свежую струю баланса и пропорциональности в среду, которая в ином случае могла бы стать замкнутым пространством<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Другой потенциально опасный аспект сильной культуры заключается в неумении некоторых людей, которые провели в ней большую часть своей жизни, приспособиться к внешнему миру в том случае, если они уйдут из организации (а все-таки некоторые уходят). По нашим наблюдениям, хотя это пока и не подтверждается объективными данными, в другой культуре люди могут не подтвердить свои прежние достижения. Это напоминает перевод игрока из одной спортивной команды в другую. Люди зачастую абсолютно не осознают наличие мощной системы поддержки, которая помогала им в передовых компаниях, и

В целом мы испытываем благоговение перед той культурой, которую создали успешные компании. Несмотря на потенциальную опасность, эта культура способствует тому, что ее носители играют чрезвычайную роль в обществе. Старая добрая старушка Bell, как бы ей сейчас не досаждала дерегуляция, дала Америке систему телефонной связи, которая по всем стандартам считается лучшей в мире. И настойчивые утверждения руководителя компании Теодора Вейля в течение 75 лет о том, что Bell – не телефонная компания, а фирма по производству услуг, сыграли в этом решающее значение.

И наконец, как это ни парадоксально, успешные компании, по-видимому, с выгодой используют другую очень характерную человеческую потребность – потребность человека самому решать свою судьбу. Испытывая готовность подчиниться организациям, которые помогут нам обрести смысл, а следовательно, и чувство безопасности, мы в то же время требуем права на самоопределение. С одинаковым пылом *мы одновременно стремимся к самоопределению и безопасности*. Это, конечно же, иррационально. И все же те, кто не научился каким-то образом уравнивать два этих стремления, не смогут жить нормальной жизнью. Эрнест Беккер в книге «Отрицание смерти» (Denial of Death) так формулирует этот парадокс: «Человек, таким образом,

---

без этой поддержки вначале, по крайней мере, они будут дезориентированы и почувствуют замешательство.



испытывает абсолютное напряжение дуализма. Индивидуализация означает, что человеческое существо должно противопоставлять себя остальной природе (выделяться). Но это создает ту самую изоляцию, которую мы не в силах вынести и в которой нуждаемся, чтобы развиваться по-особому. Это создает расхождение, которое становится такой обузой и одновременно подчеркивает незначительность и заметность себя» {30}.

Психологи изучают потребность в самоопределении в рамках так называемой концепции «иллюзии контроля». Согласно результатам исследования, если людям кажется, что они хотя бы частично контролируют свою жизнь, их деятельность будет более успешной. Они будут более старательными и более заинтересованными. Одно из самых активных направлений в этой области – изучение когнитивных предубеждений. В ходе эксперимента участники должны прогнозировать вероятность своего успеха при выполнении заданий после выполнения пробных заданий такого же типа {31}. Результаты эксперимента были довольно последовательными: независимо от того, были ли участники взрослыми или студентами колледжа, они преувеличивали свои шансы на успешное выполнение легких заданий и недооценивали свои шансы на выполнение трудных заданий. Одним словом, они регулярно искажали оценку вероятности событий. Если участники в предварительных тестах набрали, скажем, 60 очков на легком задании, они оценят будущий ре-

зультат в 90 очков. Даже если мы не пользуемся кнопкой, сам факт того, что мы сможем это сделать, если захотим, значительно улучшает наши результаты. Другие подобные эксперименты демонстрируют ту же закономерность. Человек считает, что его шансы на выигрыш значительно повышаются, если не кто-то другой, а он сам опускает руку в барабан и достает лотерейный билетик {32}. Если участнику эксперимента давали четыре стаканчика с прохладительными напитками и просили указать тот, который ему больше понравился, он сделает выбор значительно увереннее, чем в том случае, когда стаканчиков всего два (хотя во всех стаканчиках в любом случае содержится один и тот же напиток). Опять-таки тот факт, что нам *кажется*, что нам предоставлено *немного* больше свободы действий, приводит к *значительно большей* вовлеченности.

И в этом случае, по-видимому, успешные компании тоже понимают эти важные, хотя и парадоксальные, человеческие потребности. Даже в тех ситуациях, в которых с точки зрения экономики оправдано укрупнение или слияние компаний, успешные компании занимаются дроблением и передают автономию на нижние уровни организации. Эти компании дают сотрудникам возможность выделиться, предоставляя контекст философии и системы убеждений (например, руководящий принцип «человеческого фактора производительности» в компании Dana), который обеспечивает трансцендентный смысл.

# «Преобразующее лидерство»

Мы утверждаем, что успешные компании потому стали успешными, что организованы таким образом, чтобы добиться чрезвычайной отдачи от обычных людей. Трудно представить, что в мультимиллиардных компаниях работают исключительно гении. Но есть одна сфера, в которой действуют люди действительно выдающиеся, особенно в период становления компании, — лидерство.

Лидерство включает в себя множество обязанностей. Это кропотливое, иногда скучное объединение людей в коллектив. Это политические маневры, которые, как закваска, должны катализировать необходимые изменения во всей организации. Это постепенное изменение направленности внимания организации с помощью систем управления. Это изменение повестки дня в пользу новых приоритетов. Это означает быть «впереди, на лихом коне», когда дела идут плохо, и отступать в тень, когда все налаживается. Это и создание команды руководителей, которая действует, как одно целое, и постоянное внимание и часто — слова поддержки, которые подкрепляются убедительными действиями. Это означает жесткость, когда нужно, и непосредственное применение власти. Это «неуловимое сочетание нюансов, тысяча качественно сделанных вещей», как выразился бывший госсекретарь США Генри Киссинджер. Политолог

Джеймс Бернс в своей книге «Лидерство» (Leadership) называет такую деятельность «операционным лидерством». И все эти обязанности отнимают большую часть рабочего времени лидера.

Однако Бернс определил и другую, менее известную форму лидерства – то, что он называет «преобразующим лидерством» {33}. Это удовлетворение потребности сотрудников в смысле, формулирование целей организации. Мы убеждены, что источником культуры почти каждой успешной компании, идущей навстречу тем потребностям «человека иррационального», о которых говорилось в настоящей главе, выступает «преобразующее лидерство». Хотя культура успешных компаний в наше время выглядит настолько устойчивой, что нужды в постоянном «преобразующем лидерстве» нет, мы сомневаемся в том, что эта культура смогла бы сформироваться без участия преобразующего лидерства» на раннем этапе развития, преимущественно в тот период, когда компании были совсем небольшими.

«Преобразующий лидер» тоже занят мелочами. Однако он сосредоточен на мелочах особого рода; он занят проблемами педагогики, наставничества, лингвистики, которые позволяют ему эффективнее формировать ценности, находить смысл, подавать личный пример. Работа «преобразующего лидера» намного труднее обязанностей операционного лидера, потому что ему приходится быть настоящим художником, настоящим исследователем. В конце концов, он про-

поведует и подает пример трансцендентности, которая объединяет всех нас. В то же время он проявляет невероятное упрямство при поддержке своих немногих трансцендентных ценностей. При этом он прибегает к помощи всех имеющих-ся в его распоряжении возможностей, средств, людей.

«Преобразующий лидер», как убедительно говорит Бернс, испытывает потребность в том, чтобы дать своим последователям возможность преодолеть притяжение рутины. Бернс порицает ученых, занимающихся проблемой лидерства, которые уделяли чрезмерное внимание власти. Бернс утверждает, что такой подход уводит в сторону от гораздо более важной задачи нахождения смысла. «Эта самая главная ценность (цель) неадекватно воспринимается большинством теорий, – пишет Бернс. – Руководство людьми осуществляется тогда, когда личности с некоторыми мотивами и целями мобилизуют, конкурируя или конфликтуя с другими, институциональные, политические, психологические и другие ресурсы для пробуждения, привлечения и удовлетворения мотивов последователей» {34}. Суть слов Бернса такова: «Лидерство, в отличие от простого применения власти, неразрывно связано с потребностями и задачами последователей». Таким образом, Бернс подготавливает почву для краткого определения лидерства.

«Преобразующее лидерство» имеет место, когда один или два человека вступают в *отношения* с другими людьми таким образом, что лидеры и последователи

помогают друг другу взойти на более высокие уровни мотивации и нравственности. Их цели, которые сначала могли быть разными, но взаимосвязанными, в случае «преобразующего лидерства» сливаются воедино. Стартовые площадки соединяются не в качестве противовесов, а как фундамент для поддержки общей цели. Такое лидерство называют по-разному: возвышающим, мобилизующим, стимулирующим, убеждающим, вдохновляющим, проповедующим. Конечно, эти отношения могут быть моралистическими. Однако в конце концов трансформирующее лидерство становится *моральным* в том смысле, что оно повышает уровень человеческого поведения и нравственных устремлений и лидеров, и последователей и, таким образом, оказывает преобразующее влияние на обе стороны... «Преобразующее лидерство» – это лидерство динамичное в том смысле, что лидеры сами вступают в контакт с последователями, которых это «возвышает», и часто сами становятся более активными, тем самым создавая новые кадры лидеров {35}.

Бернс, как и другие, считает, что лидеры обращаются к определенным неосознанным потребностям: «Фундаментальный процесс неуловим и состоит большей частью в том, чтобы сделать сознательным то, что остается неосознанным для большинства последователей» {36}. Используя в качестве примера деятельность Мао Цзэдуна, Бернс комментирует: «Его действительный гений заключался в понимании

эмоций других людей» {37}. Ученый Абрахам Залезник, занимающийся психологией бизнеса, выражает ту же мысль, противопоставляя лидеров и менеджеров: «Руководители предпочитают работать с людьми, лидеры воздействуют на эмоции» {38}. В работе психолога Дэвида Макклелланда «Сила: внутренний опыт» (Power: The Inner Experience) дается описание этого процесса, основанное на экспериментальных данных.

Мы намеревались точно выяснить с помощью эксперимента, о чем думали члены аудитории, к которой обращался харизматический лидер... Очевидно, этот опыт укрепил и вдохновил их; они скорее почувствовали себя более сильными, чем слабыми или смиренными. Это предполагает, что традиционное объяснение влияние лидера на своих последователей было не совсем правильным. Он не заставляет их подчиняться и следовать за ним исключительно с помощью неотразимого личного обаяния и дара убеждения... Фактически он становится влиятельным за счет укрепления и воодушевления своей аудитории... Лидер вселяет уверенность в своих последователей. Последователи чувствуют себя более способными к достижению тех целей, которые являются для него и для них общими {39}.

Рассматривая один из центральных моментов в работе Бернса, симбиоз лидера и последователей, мы особо отметили два атрибута этого симбиоза: доверительность и энтузи-

азм. Что касается доверительности, мы можем сказать, что в изучаемых нами успешных компаниях, основанных на ценностях, люди идут за теми, кто всю жизнь проработал непосредственно в профилирующем бизнесе – электротехнике, если речь идет о таких компаниях, как HP или Maytag, машиностроении, если это Fluor или Bechtel. Бухгалтеры или юристы редко становятся лидерами компаний-производителей. Что касается энтузиазма, Говард Хед, изобретатель и предприниматель, «отец» лыж Head<sup>21</sup> и теннисной ракетки Prince, убеждает: «Нужно верить в невозможное» {40}. В компании Hewlett-Packard один из основных критериев отбора руководителей – способность вызывать энтузиазм у подчиненных.

Процесс возникновения энтузиазма очень доходчиво описывает Джеймс Куинн, который, кроме всего прочего, долгое время изучал процесс нахождения и достижения комплексных стратегических ценностей и целей. Куинн цитирует высказывание исполнительного директора компании, производящей товары широкого потребления: «Мало-помалу мы поняли, что наша самая эффективная цель – *быть лучшими* в определенных вещах. Сейчас мы пытаемся убедить наших людей помочь нам узнать, какие именно эти вещи и как объективно определить, что значит быть лучшими и как стать лучшими в своей области. Вы не поверите, как это мотивирует» {41}.

---

<sup>21</sup> Г. Хед изобрел первые лыжи с использованием металла. – Прим. пер.



Уоррен Беннис использует хорошую метафору для определения сущности «преобразующего лидера» – лидер как «социальный архитектор» {42}. Однако следует отдать должное тем, кто это заслуживает. Мысли, высказанные Беннисом, Бернсом и нами, уже звучали несколько десятилетий назад из уст Честера Барнарда, о котором речь пойдет в следующей главе, и Филипа Селзника<sup>22</sup>, еще в 1957 г. издавшего незаслуженно забытую тоненькую книжечку в синей обложке под названием «Лидерство и управление» (Leadership and Administration), в которой он пишет:

Внедрение цели – творческая задача, поскольку это подразумевает преобразование людей и коллективов из нейтральных, технических единиц в участников, у которых есть самостоятельность, чуткость и заинтересованность. По большому счету это воспитательный процесс. Верно говорят, что компетентный лидер должен знать смысл и овладеть методикой воспитания... Искусство творческого лидера – это искусство построения организации, переработки человеческих и технологических ресурсов для создания организма, воплощающего в себе новые и устойчивые ценности... Учреждение организации означает *внедрение ценностей*, выходящих за рамки технических требований ближайшей задачи. Высокая оценка социального механизма вне его технической роли – это в основном отражение того уникального способа,

---

<sup>22</sup> Ф. Селзник – классик теории государственного управления. – Прим. пер.

которым этот механизм удовлетворяет потребности личности или коллектива. Если индивиды становятся преданными организации или способу деятельности не как технические исполнители, а как личности, они высоко ценят социальный механизм как таковой. С точки зрения заинтересованного человека организация из одноразового инструмента превращается в ценный источник личного удовлетворения... Поэтому институциональный лидер – *это, прежде всего, специалист по учреждению и защите ценностей* {43}.

Здесь следует сделать небольшую паузу в восхвалении ценностей и спросить, что же такое ценности? Может быть, это просто означает «быть самыми лучшими» в определенной сфере, как пишет Джеймс Куинн, или «быть верным своей эстетике», как сказал о себе и Tiffany Уолтер Ховинг {44}, или же это видение Рэем Кроком из компании McDonald's «прекрасного в булочке для гамбургера» {45}, или «уважение к личности» Томаса Уотсона из компании IBM, или вера в «человеческий фактор производительного» в компании Dana, или «доставка запчастей в течение сорока восьми часов в любую точку земного шара» компании Caterpillar? Глупо? Это может показаться глупым только законченному цинику. Такие ценности становятся преобразующими для компаний, которые ими живут.

Наши рассуждения могут показаться высокопарными, особенно в том, что касается создания преобразующей цели. Они и *есть* высокопарные, но в то же время очень практич-

ные. Мы утверждаем, что человек удивительно иррационален. Он мыслит сюжетами, считает себя одним из лучших, о чем бы ни шла речь, ему нужно выделиться и в то же время найти смысл и т. д. Однако в практике менеджмента редко учитывают эти причуды и слабости человеческой природы.

Менеджмент успешных компаний, напротив, принимает все это во внимание, сознательно или неосознанно. Результат – более эффективная деятельность, бóльшая отдача от «среднего» человека. Еще важнее и для общества, и для самих компаний то, что эти организации создают такую среду, в которой люди могут преуспевать, развиваться, повышать свою самооценку и быть полноценными работниками и полноценными членами общества. Между тем гораздо более многочисленная группа менее успешных компаний почти во всем действует вопреки тем принципам, которые мы рассматривали. Нормой стало поражение, а не победа, так же как и негативное закрепление, а не позитивное, жизнь по букве, а не по духу, принуждение и контроль, а не высший смысл и порыв энтузиазма, и политическое, а не моральное лидерство.

# Часть III

## Назад, к основам

### Глава 4

### Способы разрешения неоднозначности и парадоксов

*Обладатель поистине выдающихся интеллектуальных способностей должен уметь одновременно держать в уме две диаметрально противоположные идеи и не сойти при этом с ума {1}.*

*Фрэнсис Скотт Фицджеральд*

Ряд руководителей (из тех, кто анализировал предложенные нами восемь характеристик идеальной модели управления) подтверждал, что это действительно интересные характеристики, однако, по их мнению, они вовсе не обязательно определяют успех выдающихся компаний. Мы полагаем, что эти руководители все же ошибаются. Многие несомненно умелые и искушенные в бизнесе люди в своей повседневной работе руководствуются явно устаревшей теоретической базой. И это легко объяснить, поскольку ни одна из новей-

ших теорий – как правильных, так и не очень, – не нашла своего отражения в широко доступной экономической литературе. Это также легко объяснить, поскольку все теории находятся лишь на начальных и еще недостаточно оформившихся стадиях своего развития. Кроме того, все эти теории весьма туманны и не имеют четко выраженной связи с реальным миром.

Таким образом, чтобы понять взаимозависимость между функционированием выдающихся компаний и восемью их характеристиками, нам требуется соответствующая новая теория. Именно такую теорию мы и намереваемся предложить нашим читателям. В этой главе мы попытаемся соединить некоторые из последних достижений в разработке теории управления с отдельными теоретическими выводами, которые нам удалось сделать на основе информации о деятельности выдающихся компаний.

Однако вернемся ненадолго в мир рациональной модели. С одной стороны, привлекательность старых теорий управления, на наш взгляд, заключается в их простоте и отсутствии в них какой-либо неоднозначности или парадоксов. С другой стороны, реальный мир полон неоднозначностей и парадоксов. (Интересно отметить, что один из наших японских коллег весьма критически отзывался об отчете, подготовленном нами для одного из его клиентов. Он сказал, что этот отчет слишком уж прост и неоригинален. Ему казалось, что его клиенты наверняка засомневаются в достоверности

столь уж однозначного материала.) Замечательно, что мир науки упорно движется в парадоксальных направлениях. Но ведь то же самое делаем и мы, наблюдая мир теории управления и выдвигая относительно него те или иные гипотезы. Например, вначале свет рассматривался как поток частиц. Затем ученые пришли к выводу, что свет ведет себя подобно волнам. Однако вскоре после того как исследователи остановились на волновой природе света, появились новые свидетельства корпускулярной его природы. Но если свет действительно представляет собой поток частиц, он должен обладать массой и, следовательно, не может двигаться со скоростью света. На самом же деле он движется именно со скоростью света. Вернер Гейзенберг показал, что вам может быть известно либо положение субатомной частицы, либо ее масса, но одновременно вы не можете знать и то и другое. Таким образом, в данном случае мы видим, как самая рациональная из наук, физика, совершает прорыв сквозь увеличительное стекло однозначности, а для описания частиц физики-атомщики начинают использовать такие термины, как «шарм», или «очарование»<sup>23</sup>, «странность», «антиматерия» и «кварк».

Науку бывает легче понять, когда те или иные ее принципы нам удастся уяснить посредством метафор из хорошо известного нам мира – вещей, которые мы могли когда-то

---

<sup>23</sup> Одно из значений слова charm – единица квантовой теории поля; равна 1 для очарованных кварков и  $-1$  для очарованных антикварков. – *Прим. пер.*

потрогать, увидеть или понюхать. Именно этим объяснялась привлекательность модели атома, предложенной Нильсом Бором; она выглядела подобно Солнечной системе: ядро, вокруг которого вращаются электроны (подобно планетам, вращающимся вокруг Солнца). Но, к сожалению, такая модель не очень-то приблизила нас к пониманию сущности атома, поскольку атом, как нам теперь известно, не очень-то похож по своему строению на Солнечную систему. Точно так же мир управления кажется более понятным, если провести параллели между этим миром и военными структурами. (Заметим, что даже в конце XX столетия эта метафора служит большинству людей, пытающихся понять структуру управления.) Но подобные параллели разбиваются вдребезги, когда мы пытаемся уяснить нечто более сложное, чем, например, действия полка в боевой обстановке. (Впрочем, даже в такой весьма однозначной ситуации могут возникнуть проблемы. Уильям Манчестер в своей книге «Прощай, тьма» (Good-bye, Darkness) рассказывает о бывалых моряках, саркастически посмеивающихся над усердием и приказами молодых лейтенантов, которые увлекали их собственным примером под ураганный огонь врага {2}. Многие из этих молодых лейтенантов погибали в одиночестве. Потому что, как хорошо известно любому опытному бойцу, эта предельно ясная, так называемая военная модель – отдай приказ и жди его беспрекословного исполнения – не всегда срабатывает даже в армии.) Если мы действительно хотим разо-

браться в происходящем, нам потребуется нечто более совершенное. К сожалению, «лучшее» на первый взгляд далеко не всегда оказывается более легким (хотя оно может оказаться более легким, после того как мы лучше уясним суть дела). Как мы увидим, новая волна управленческой мысли приводит нас в неоднозначный, парадоксальный мир – такой же неоднозначный и парадоксальный, как мир науки. Однако мы считаем, что его принципы более продуктивны и в конечном счете более практичны. Самое главное, мы полагаем, что выдающиеся компании знают, как разрешаются такие неоднозначности и парадоксы.

Разработано немало схем, описывающих эволюцию теорий управления. Учитывая цели этой книги, самой удачной отправной точкой следует признать отправную точку, предложенную Ричардом Скоттом из Стэнфордского университета {3}. Скотт указывает четыре основные эпохи в разработке теории управления и в практике управления. Каждая из этих эпох определяется уникальным сочетанием элементов в двухмерной системе координат. Чтобы представить ее, вообразите одну координату, значения которой простираются от «закрытой» до «открытой», и другую координату, значения которой простираются от «рациональной» до «социальной». Теперь рассмотрим первую координату (со значениями от «закрытой» до «открытой»). Она начинается с механического мышления об организациях («закрытая») и заканчивается гештальт-мышлением («открытая»). В рази-



тельном контрасте с преобладающим образом мышления наших дней разработчиков теорий управления первых 60 лет XX в. не очень-то заботили вопросы окружения, конкуренции, рынка и всего остального, что является внешним по отношению к организации. Их взгляд на мир можно определить термином «закрытая система». Эта точка зрения, которая нашим современникам кажется близорукой, сосредоточивалась на том, что необходимо сделать, чтобы оптимизировать применение ресурсов, с учетом лишь того, что происходит внутри компании. Подобная точка зрения оставалась практически неизменной почти до 1960 г., когда разработчики теорий управления начали понимать, что внутриорганизационная динамика «оформляется» внешними событиями. Явный учет влияния внешних сил на процессы, протекающие внутри организации, возвестил о начале эпохи «открытых систем».

Значения на второй координате в системе координат Ричарда Скотта простираются от «рациональной» до «социальной». «Рациональная» в данном контексте означает, что у организаций имеются четкие цели, которые определяются достаточно ясно. Если, например, ваша компания занимается добычей полезных ископаемых, ваша цель должна заключаться в максимизации доходов от нынешних месторождений и будущей геологоразведочной деятельности. Если принять эти цели за исходные данные, то высшему руководству компании остается лишь предложить средства, с помощью

которых можно максимально эффективно добиться этих целей. На этой основе можно принимать рациональные решения и проложить соответствующий курс для данной компании. «Социальная» координата исходит из того, что указанные цели являются безнравственными и что выбор цели является не такой уж простой (или дедуктивной) задачей. (Например, что именно подразумевается под словом «максимизация» в нашем гипотетическом примере компании, занимающейся добычей полезных ископаемых? Каким образом мы должны измерять «доходы» компании? Следует ли нам ограничиться лишь горными работами в твердых породах? И как нам следует принимать конкретные решения, исходя из столь нематериального критерия, как «успешное ведение геологоразведочной деятельности»?) «Социальная» точка зрения исходит из того, что решения относительно целей компании являются не механистическими, но связаны с выбором определенных ценностей. Выбор такого рода осуществляется не столько путем «трезвого мышления», сколько в рамках определенной социальной коалиции, моделей поведения в прошлом и прочих динамических факторов, которые оказывают влияние на людей, работающих в группах.

Совместив эти две координатные оси, получаем четыре разные эпохи (рис. 4.1). Первая из них, которую можно назвать эпохой «закрытых систем и рациональных людей», начинается в 1900 г. и заканчивается примерно в 1930 г. Двумя главными адептами теоретических воззрений этой эпохи бы-

ли Макс Вебер и Фредерик Тейлор. Макс Вебер был немецким социологом. Он доказывал, что бюрократия – «действия по шаблону» – является самой эффективной формой человеческой организации. Фредерик Тейлор (американец) использовал теорию Вебера в исследованиях времени и движения. Сущность теории Вебера – Тейлора заключалась в следующем: если удастся изучить и освоить некую конечную совокупность правил и методов, касающихся разбиения работы на части, максимальной степени контроля, обеспечения баланса властных полномочий и ответственности, – тогда важнейшие проблемы управления большими группами людей можно будет решить в большей или меньшей степени.

	Закрытая система	Открытая система
Рациональное действующее лицо	1. 1900–1930 Вебер Тейлор	III. 1960–1970 Чандлер Лоуренс Лорш
Социальное действующее лицо	II. 1930–1960 Мейо и др. Макгрегор Барнард Селзник	IV. 1970–? Уэйк Марч

Рис. 4.1. Четыре эпохи развития теории и ведущие разработчики теорий

Мечта Вебера и Тейлора, конечно же, так и осталась неосуществленной, и на смену эпохе «закрытых систем и рациональных людей» пришла эпоха «закрытых систем и социальных действующих лиц», которая длилась с 1930 по 1960 г. Самыми яркими представителями этой эпохи были Элтон Мейо, Дуглас Макгрегор, Честер Барнард и Филип Селзник.

Элтон Мейо был психологом-клиницистом и работал в

Гарвардской школе бизнеса. Его вспоминают главным образом как «отца» знаменитых «Хоторнских экспериментов». Эти исследования начались как обычная «работа в поле» и во многих отношениях соответствовали традициям, заложенным Тейлором. Они выполнялись в рамках изучения различных факторов промышленной гигиены. Эти эксперименты проводились главным образом в цехах по намотке кубов ферритовой памяти на заводе компании Western Electric в Сисеро, штат Иллинойс. Цель этих экспериментов заключалась в изучении влияния условий работы на производительность труда работников.

Однако на этом теоретическом фоне произошел неожиданный ряд событий, которые повторялись с неменьшим постоянством, чем постоянство представлений, существовавших в умах теоретиков до появления этих событий. Достаточно показательным в этом отношении является пример с уровнями освещенности, который мы обсуждали в одной из предыдущих глав: освещение включалось – производительность труда работников повышалась; освещение выключалось – производительность труда работников снова повышалась. В чем же дело? Эксперименты продолжались в течение десяти лет, но их результаты по-прежнему приводили исследователей в замешательство. Несмотря на то что объем экспериментальных данных был настолько велик, что допускал разные их интерпретации (исследователи до сих пор предлагают все новые и новые варианты толкования дан-

ных), главное, по-видимому, заключается в том, что на производительность труда работников оказывает влияние сам по себе факт позитивного внимания к ним со стороны исследователей. Этот эффект пронизывает все данные относительно выдающихся компании, полученные нами. В Hewlett-Packard высоко ценят инновации, предлагаемые работниками компании, и используемые этой компанией «системы обращения внимания на инновации» (например, обсуждение нововведений и поощрение работников, которые их предложили) являются ярким подтверждением такого отношения. Руководители компаний, занимающихся добычей полезных ископаемых и демонстрирующих значительные успехи в разведывании новых месторождений, имеют в своем арсенале немалый запас способов «проявления внимания» к геолого-разведчикам, работающим в поле.

Мейо и его последователи в Гарвардском университете основали предмет промышленной социальной психологии. Вторая мировая война ускорила развитие этого направления, а также послужила толчком для появления многих других научных направлений, и к концу войны возникли и начали бурно развиваться такие смежные направления, как групповое обучение и отбор лидеров. После Второй мировой войны основной вклад был сделан Дугласом Макгрегором, который разработал так называемые «теорию X» и «теорию Y», т. е. две противоположные точки зрения на работников: согласно «теории X» работники ленивы и их

необходимо все время понукать, а согласно «теории Y» работники – творческие люди и заслуживают доверия (иными словами, на них можно возлагать определенную ответственность). Макгрегор сделал важный обобщающий вывод, изложенный в предисловии к его фундаментальному труду «Человеческая сторона предприятия» (The Human Side of Enterprise): «Эта книга представляет собой попытку подкрепить ту мысль, что человеческое измерение компании имеет основополагающий характер (иными словами, что теоретические допущения руководителей предприятия относительно управления своими трудовыми ресурсами определяют характер этого предприятия в целом)» {4}. Макгрегор выступил против рационалистического подхода, присущего школе Тейлора. «Если и есть какое-то допущение, которое пронизывает традиционную теорию организации, – обрушивался он на сторонников рационалистического подхода, – то таким допущением, несомненно, является мысль о том, что властные полномочия представляют собой центральное, обязательное средство управленческого контроля» {5}. Макгрегор отмечал, что в действительности властные полномочия существуют лишь как одна из нескольких форм социального воздействия и контроля, однако, как это ни прискорбно, и литература, и руководители-практики того времени рассматривали властные полномочия как абсолютную, а не относительную концепцию.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.