

*Посвящается сердцам и душам большой дружной семьи,
двенадцати братьям и сестрам, живущим под одной кры-
шей вот уже пятьдесят лет, благодаря личным жертвам
которых я смог получить образование*

**Ram Charan
with Geri Willigan**

KNOW-HOW

**THE 8 SKILLS THAT SEPARATE PEOPLE WHO PERFORM
FROM THOSE WHO DON'T**



**Рэм Чаран
при участии Гэри Уиллиган**

НОУ-ХАУ

**8 НАВЫКОВ, КОТОРЫМИ ВАМ НЕОБХОДИМО
ОБЛАДАТЬ, ЧТОБЫ ДОБИВАТЬСЯ
РЕЗУЛЬТАТОВ В БИЗНЕСЕ**

Перевод с английского

TM



Москва

УДК 65.012.4;658.5

ББК 65.291.21

Ч20

Чаран Р.

Переводчик И. Евстигнеева

Редактор А. Комарец

Ч20

Ноу-хау: 8 навыков, которыми вам необходимо обладать, чтобы добиваться результатов в бизнесе / Рэм Чаран, при участии Гэри Уиллиган ; Пер. с англ.} — 206 с.

ISBN 978-5-9614-0713-6

Рэм Чаран — один из самых известных и востребованных консультантов по вопросам корпоративного управления в мире.

Для многих лидерство определяется такими чертами, как харизма, видение, уверенность в себе и властность. Но если это так, почему некоторые руководители принимают непродуманные, порой катастрофические для своих компаний решения, в то время как другие, на первый взгляд ничем не выдающиеся, топ-менеджеры достигают высоких результатов изо дня в день и из года в год?

Ключ к успеху — это восемь ноу-хау управления бизнесом. В частности, считает доктор Чаран, лидеры должны достичь непревзойденного мастерства в умении позиционировать бизнес так, чтобы он был прибыльным; умении выявлять и преодолевать критические разрывы во внешнем ландшафте; умении добиваться от людей эффективной совместной работы и т.д.

Идеи, изложенные в книге, помогают создать фундамент для последовательного принятия лидером верных решений и выбора правильных действий через улучшение делового суждения. Но больше всего руководители всех уровней ценят практическую рекомендацию Рэма Чарана: никаких красивых напыщенных теорий, заставляющих людей чесать затылок и говорить: «Да, это интересно, но что мне делать в понедельник утром?» Для Рэма Чарана именно возможность применить его идеи «в понедельник утром» является главным критерием их правильности.

Книга предназначена для студентов и преподавателей вузов, а также руководителей всех уровней.

УДК 65.012.4;658.5

ББК 65.291.21

ISBN 978-5-9614-0713-6 (рус.)

ISBN 978-0-307-34151-8 (англ.)

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Ram Charan, 2007.

Технический редактор Н. Лисицына
Корректор Е. Аксенова
Компьютерная верстка А. Фоминов
Художник обложки А. Мищенко

Подписано в печать 17.03.2008. Формат 70 × 100 ¹/₁₆.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 13 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ №

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие партнеров по изданию

|

1

НОУ-ХАУ

Суть успешного лидерства

7

2

ОСНОВА ОСНОВ

Умение позиционировать бизнес так, чтобы он приносил деньги

23

3

ПОКА НЕ ГРЯНУЛ ГРОМ

Умение выявлять изменения во внешней среде
и предпринимать соответствующие шаги

45

4

КАК СОБРАТЬ КОТОВ В ОДНУ СТАЮ

Умение добиться от людей эффективной работы
через управление социальной системой компании

63

5

КАК СТАНОВЯТСЯ ЛИДЕРАМИ

Умение оценивать, выявлять и выращивать лидеров

87

6

ЕДИНСТВО БЕЗ ЕДИНООБРАЗИЯ

Умение сформировать сплоченную команду лидеров

115

7**ПРИБЫЛЬ НАЧИНАЕТСЯ С ВАС**

Умение правильно определять и ставить цели

133

8**УТРО ПОНЕДЕЛЬНИКА — И ЧТО ТЕПЕРЬ?**

Умение определить и с лазерной точностью задать приоритеты

153

9**СУД ОБЩЕСТВЕННОГО МНЕНИЯ**

Умение взаимодействовать с вне рыночными силами

173

ПИСЬМО БУДУЩЕМУ КОРПОРАТИВНОМУ ЛИДЕРУ

190

ВОСЕМЬ НОУ-ХАУ

195

БЛАГОДАРНОСТИ

197

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

199

ОБ АВТОРЕ

203

ПРЕДИСЛОВИЕ ПАРТНЕРОВ ПО ИЗДАНИЮ

Выйти за пределы комфортной зоны собственной компетентности и сделать не то, что мы умеем или привыкли делать, а то, что надо, — первое и самое главное, к чему призывает Рэм Чаран в своем бестселлере «8 ноу-хау». Это книга о том, как необходимо действовать, чтобы успешно управлять бизнесом в сегодняшней непредсказуемой деловой среде.

Рэм Чаран — доктор наук, профессор Гарвардской школы бизнеса, консультант высших руководителей крупнейших компаний мира, в числе которых General Electric, Ford, DuPont, EDS. Основная идея книги состоит в следующем: именно наличие ноу-хау, то есть уникальных знаний и навыков, отличает руководителей, которые успешно выполняют свою работу и добиваются результатов. Это признак людей, которые знают, что делают. Именно благодаря им создается долгосрочная стоимость компании и достигаются ее краткосрочные цели.

По мнению Чарана, нужно изучить ключевые ноу-хау успешного управления бизнесом и понять, какие личные качества помогают или мешают нам в овладении этими навыками. Автор убежден, что лидерами не рождаются — ими становятся. Поэтому умение лидера вести бизнес в правильном направлении необходимо подвергать проверке: правильное ли решение принято, достигнуты ли значимые результаты, можно ли руководить организацией лучше? Иными словами, умеет ли лидер позиционировать свой бизнес, выявлять изменения во внешней среде и определять их характер, управлять социальным компонентом бизнеса, оценивать людей и подбирать для них подходящую работу, создавать сильную и сплоченную управленческую команду, ставить цели, задавать приоритеты, взаимодействовать с внерыночными силами. Владение этими ноу-хау, считает Чаран, позволит лидеру правильно диагностировать любую проблему и предпринимать надлежащие меры по ее преодолению.

Исследования, лежащие в основе этой книги, носят динамический характер, в то время как традиционные исследования, проводимые посредством анкет и опросов, обычно бывают статическими и ретроспективными, пос-

кольку изучают компании в конкретный период времени. Зачастую действия руководителей представляются оптимальными, но в динамике все может оказаться не так: управление бизнесом — это процесс, который требует от лидеров непрерывного принятия решений в постоянно меняющихся условиях. Этот тезис является главным в подходе, который предлагает нам Чаран. Все восемь ноу-хау успешного управления бизнесом сформировались у автора на основе опыта, полученного в общении с лидерами бизнеса. Возможно, поэтому он так широко использует практические примеры.

Новая книга Рэма Чарана будет интересна всем, кого интересует техника эффективного управления бизнесом — она поможет читателю сформировать собственный набор технологий, которые станут фундаментом для последовательного принятия решений.

Екатерина Алексеева,
директор по маркетингу группы компаний «Стинс Коман»

НОУ-ХАУ

Суть успешного лидерства

Ноу-хау — вот что отличает руководителей, которые успешно выполняют свою работу и добиваются результатов. Это признак людей, которые знают, что делают. Именно благодаря им создается реальная долгосрочная стоимость и достигаются краткосрочные цели.

Что мешает компаниям находить таких руководителей? Привязка к *внешним атрибутам* лидерства. К сожалению, очень часто людей на руководящие должности выбирают на основании следующих личностных черт:

- *Интеллект*: «У него такой глубокий аналитический ум! Я уверен, что он справится с этой работой».
- *Представительная внешность и превосходные коммуникативные навыки*: «Презентация была потрясающей. Не представляю, как ей удалось втиснуть такое количество информации в PowerPoint. Она покорила представителей комитета. Запомни мои слова: она далеко пойдет».
- *Смелое видение*: «Какую потрясающую картину будущего он нарисовал!»
- *Харизма*: «Люди в подразделении ее просто обожают. Никто не умеет так поднять боевой дух и мотивировать людей, как она!»

Разумеется, указанные качества важны. Но высокий интеллект вовсе не гарантирует, что его обладатель будет хорошим бизнесменом. Сколько раз вам приходилось видеть, как люди уверенно принимали решения, катастрофические для бизнеса? Сколько раз вы выслушивали смелые видения, которые оказывались не более чем пустой болтовней?

Личные качества — это лишь малая часть лидерского пирога. И ценность их в отсутствие ноу-хау управления бизнесом близка нулю. Нам нужны руководители, которые знают, что делают. Мир никогда не стоял на месте, но сегодня размах, скорость и глубина внешних изменений поистине уникальны.

Возьмем хотя бы компанию Google, которая появилась буквально из ниоткуда и за несколько лет выросла в корпорацию, имеющую миллиардные прибыли. Но изменения несут с собой не только потрясающие деловые возможности, но и опаснейшие ловушки: только представьте, какую угрозу являет собой та же Google для компаний рекламной, телевещательной, издательской отраслей. Благодаря мобильности талантов, капитала и знаний конкуренты мирового класса сегодня могут появиться откуда угодно: свидетельство тому — волна новых игроков из развивающихся стран, захлестнувшая в последнее время рынок.

Умение лидера вести бизнес в правильном направлении отныне будет подвергаться постоянной проверке. Сможете ли вы принимать правильные решения, обеспечивать высокие результаты и руководить своей организацией лучше, чем было? Иными словами, умеете ли вы:

- **позиционировать свой бизнес**, т.е. находить такую центральную идею, которая позволит удовлетворять нужды потребителей и одновременно зарабатывать деньги, и, что сегодня особенно актуально, правильно и своевременно его **перепозиционировать**;
- **выявлять изменения во внешней среде** и определять их характер раньше других, чтобы активно наступать, а не обороняться;
- **управлять социальной системой своего бизнеса**, набирая в команду людей с правильными моделями поведения, чтобы принимать оптимальные решения и достигать высоких результатов;
- **оценивать людей** и подбирать для них подходящую работу;
- **создавать сильную и сплоченную управленческую команду**, убеждая талантливых и компетентных лидеров поступаться собственными интересами ради достижения общих целей;
- **ставить цели** исходя из того, чего реально способна достичь ваша организация, а не просто глядя в зеркало заднего вида и чуть-чуть приподнимая планку;
- **задавать приоритеты с лазерной точностью**, направляя ресурсы, действия и силы действительно на достижение поставленных целей;
- **взаимодействовать с вне рыночными силами**, творчески и конструктивно реагируя на разного рода давление со стороны общества, которое оказывает серьезное влияние на ваш бизнес?

Владение этими ноу-хау позволит вам правильно диагностировать любую ситуацию и предпринять надлежащие действия: т.е. выйти за пределы комфортной зоны собственной компетентности и сделать то, что надо, а не только то, что вы умеете или привыкли делать.

Вместе с тем указанные ноу-хау не являются самодостаточными. Существует многое, что мешает людям выносить здравые суждения и делать то, что необходимо. Здесь в игру вступают личные качества лидера, его психо-

логия и эмоции. Однако, вместо того чтобы пытаться определить и привить себе идеальный набор личностных качеств, гораздо полезнее сфокусироваться на простом вопросе: как ваш характер и когнитивные способности влияют на овладение и использование указанными ноу-хау? Например, умение выявлять изменения во внешней среде зависит от вашей психологической открытости и реалистического взгляда на жизнь.

«Ноу-хау» — книга о том, что вы должны *делать* и каким вы должны *быть*, чтобы успешно управлять бизнесом в сегодняшней, вероятно, самой сложной и непредсказуемой за последние десятилетия деловой среде.

Позвольте рассказать вам две истории, свидетелем которых я был, чтобы проиллюстрировать разницу в управлении бизнесом при наличии ноу-хау и при его отсутствии. Главными героями выступают два гендиректора — Ник и Билл (имена изменены). Ник обладал всеми качествами, традиционно ассоциируемыми с лидерством: невероятно живым умом, бешеной энергией и такой бездной обаяния, что даже на самом многочисленном собрании каждому казалось, будто он обращается именно к нему. Он четко выражал свои мысли, превосходно разбирался в финансах и умел воодушевлять людей. Что касается Билла, он тоже обладал многими из этих качеств, но помимо этого он владел ноу-хау. Вы увидите, насколько различны их истории.

НИК

Совет директоров компании, в которую пришел работать Ник, был серьезно обеспокоен. На протяжении многих десятилетий компания была лидером отрасли, но в последние 10 лет темпы роста замедлились, и она начала уступать стремительно растущему конкуренту. Компания не только теряла свою долю рынка под напором активного соперника, но и столкнулась с двумя другими серьезными проблемами: неудовлетворенностью потребителей и операционными накладками, приводящими к высоким издержкам и отрицательному денежному потоку. Два предыдущих гендиректора оказались бессильны, и вот совет директоров сделал еще одну попытку. На помощь был призван лучший хедхантер в отрасли, вооруженный тщательно составленным перечнем критериев, которым должен отвечать кандидат. Совет директоров не имел права еще на одну ошибку.

Когда Ник пришел на собеседование, члены совета увидели в нем спасителя компании на предыдущем месте работы он сделал стремительную карьеру. Ник умел общаться с людьми, был простым и искренним. Он специализировался на финансах и, отвечая на вопрос одного из членов правления, честно признался, что ему будет нелегко разобраться в производственных процессах и логистике, но пообещал, что пригласит лучших специалистов в этих важнейших для данного бизнеса областях.

Ему только-только исполнилось 44, он выглядел подтянутым и полным сил. Ник создавал впечатление лидера, способного возродить компанию, и был достаточно молод для того, чтобы довести эту миссию до конца. Рекомендации подтверждали его достоинства.

Уолл-стрит благосклонно приняла новость о назначении Ника. Деловая пресса кинулась рисовать компании радужные перспективы. Зажигательные речи Ника воодушевляли сотрудников фирмы. Какое облегчение! Наконец-то появился гендиректор, который вернет компании былую славу.

Ник с ходу взялся за дело и предпринял несколько смелых шагов. Он заявил совету директоров, а затем объявил публично, что намеревается отвоевать долю рынка у крупнейшего конкурента. И спустя несколько недель заменил президента компании руководителем одного из подразделений конкурента, признанным экспертом по логистике. Он также привел в компанию своего консультанта по информационным технологиям, с которой проработал много лет, предложив ей возглавить ИТ-подразделение и провести его реструктуризацию, поскольку в этой сфере компания сильно отставала от конкурента.

Какое-то время каждый шаг Ника встречался бурными аплодисментами, но вскоре они прекратились. Бывший консультант, а ныне вице-президент по ИТ всю жизнь занималась только консалтингом и никогда не сталкивалась с производством. Она не сумела мотивировать группу талантливых независимых программистов и специалистов по ИТ, поэтому задуманное Ником радикальное преобразование этого подразделения шло со скрипом. В течение года ей пришлось несколько раз обращаться к Нику с просьбой увеличить бюджет на ИТ.

Новый президент обзавелся собственной свитой, переманив множество бывших коллег из конкурирующей компании. При их поддержке он попробовал добиться значительных скидок у поставщиков за счет закупки огромных партий товара. Идея состояла в том, чтобы снизить цены на продукцию и вернуть потерянную долю рынка. Разумеется, конкурент не замедлил дать отпор новой стратегии, снизив цены на свои товары в стратегических для компании Ника торговых точках. Снижение цен несколько уменьшило прибыли конкурента, но, учитывая его размеры, никак не сказалось на его благополучии. Потребовалось совсем немного времени, чтобы Ник заметил, что товар начинает скапливаться в рознице. Срок годности многих продуктов был невелик, и их приходилось сбывать по бросовой цене, гораздо ниже себестоимости. Хуже того, затраты на закупки крупных партий и содержание товарно-материальных запасов съедали столь необходимую наличность.

Финансовая ситуация компании все больше беспокоила ее финдиректора. Он несколько раз предупреждал Ника о том, что его неумеренная страсть к закупкам ставит под угрозу выживание компании: деньги убывают с катастрофической быстротой, и если этот процесс не остановить — причем как можно скорее, — то они не смогут выполнять обязательства по кредитам.

Предостережения финансового директора становились все резче и настойчивее, Ник все больше злился и наконец заявил ему, что раз он не поддерживает цели компании, то должен уйти.

К чему все шло, было очевидно. Наступил день, когда одному из членов совета директоров позвонил председатель правления головного банка компании. Все было кончено. На следующий день банки собирались официально объявить, что компания нарушает условия своих кредитных договоров. Совет директоров приказал Нику уволить президента и после нескольких недель непростых переговоров с кредиторами объявил о банкротстве с правом защиты от преследования. Ника уволили, а компания до сих пор борется за выживание.

В том, что произошло, немало повинны сами члены совета директоров, которые искали *форму*, а не *содержание*. Сосредоточившись на личных качествах кандидата, его интеллектуальной и эмоциональной зрелости, умении вдохновлять и мотивировать других, они не позаботились о том, чтобы глубоко прозондировать навыки Ника в перепозиционировании бизнеса, его умение разбираться в людях и формировать эффективную управленческую команду. Как оказалось, Нику недоставало этих навыков, что серьезно компрометировало его профессионализм.

Кое-кто может возразить, что провал Ника был всецело его виной. Не совсем так. В конце концов Ник никого не обманул. Он в полной мере продемонстрировал те качества, которыми восхищались окружающие и которые точно соответствовали списку критериев, продиктованных советом директоров хедхантеру.

Я много раз встречался с тем, что люди делали такую ошибку при подборе топ-менеджмента — гендиректоров компаний, глав подразделений, региональных менеджеров мультинациональных корпораций и функциональных руководителей высшего звена, таких как директор по НИОКР или сбыту, — из списка Fortune 100. Разумеется, ни один целеустремленный и честолюбивый руководитель не вступает в новую должность с намерением плохо работать, тем не менее такое случается. Молодые люди быстро учатся тому, что они должны делать, чтобы их заметили и признали: поражать окружающих своим умом, напористостью и внешним видом. Со временем они доводят внешние признаки лидерства до совершенства, и окружающие охотно на них покупаются. Невероятно, но, когда речь заходит о руководстве бизнесом, мы не рассматриваем самые важные вопросы: владеет ли человек необходимыми навыками управления бизнесом? Способен ли он развивать эти навыки и настроен ли совершенствовать их? Зачатки лидерских качеств могут быть даны человеку от природы, но указанным ноу-хау нужно учиться, развивать их и оттачивать на практике. По-настоящему незаурядные и высокоэффективные руководители воспитывают себя всю жизнь. Тут не должно быть разногласий: руководителями становятся, а не рождаются.

БИЛЛ

Когда совет директоров принял решение о назначении Билла на пост гендиректора, компания переживала трудные времена: последние два года прибыли падали, а инвесторы избавлялись от акций. Совет директоров перебрал множество кандидатов. Билл, которому на тот момент исполнилось 45, оказался самым молодым, но вместе с тем обладал самым разнообразным опытом. Он успешно работал в трех разных компаниях — в Швейцарии, Мексике и США — трех разных отраслей. Единственное, чего ему недоставало, так это знания базовой технологии, которую использовала его новая компания.

Пока Билл размышлял над тем, как перепозиционировать вверенный ему бизнес, он обнаружил, что одно из трех подразделений, обеспечивающее треть годового дохода, приносит очень мало прибыли. Более того, это подразделение не было тесно связано с основным бизнесом компании. Изучив различные рыночные сегменты с точки зрения их потенциальной прибыльности, Билл решительно избавился от нерентабельного производства, сосредоточил ресурсы на оставшихся рыночных сегментах и создал новое подразделение, предлагающее новый продукт. Это была самая легкая часть работы.

Одновременно Билл внимательно изучал ситуацию в отрасли и происходящие в ней изменения. Основную прибыль компании приносили 10 клиентов, осуществляющих операции по всему миру. Свою базовую технологию компания разрабатывала в Германии, но продукция производилась в основном в США. Однако Билл заметил, что центр принятия решений у его клиентов постепенно смещается в сторону Японии и Тайваня. Возможно, имеет смысл перевести основную часть научных исследований и производства в Азию? Но кто будет руководить этими операциями? И как насчет языковых и культурных барьеров? И как такое фундаментальное изменение скажется на компании? Размышляя о том, что делать, Билл обратил внимание на ускорение эволюции продуктов в отрасли: период разработки новых продуктов становился все короче, цены снижались все быстрее. Инженеры и разработчики компании в Европе и Америке были талантливыми и эффективными, но получали в несколько раз больше, чем специалисты того же профиля в Тайване. Если Билл хочет иметь возможность вдвое снижать цены на новые продукты уже через 18 месяцев после их выведения на рынок, ему нужно сокращать издержки. Это решило все: центр тяжести компании должен был переместиться в Тайвань.

Решения, которые пришлось принять Биллу, были непростыми. Они в корне меняли бизнес. Существовал риск, что они не сработают. Однако правильность этих шагов вскоре стала очевидной. Теперь компания могла более агрессивно конкурировать в целевых сегментах, стала более конкурентоспособной с точки зрения себестоимости и структуры затрат, повысила потребительскую ценность своих продуктов и стабильно увеличивала долю

рынка и прибыль. Уверенность Билла в собственных решениях не была бравадой — она проистекала из его опыта в перепозиционировании бизнеса, нацеленного на рост прибыли. Немалую роль в этом процессе сыграли и личные качества Билла: он умел слушать людей, не ленился думать, собирать, изучать и анализировать информацию и был уверен, что, задавая правильные вопросы, непременно получит правильные ответы.

Он также умел разбираться в людях. Когда Билл пришел в компанию, она уже была мультинациональной. Он плохо знал своих подчиненных, но смог быстро понять, кто из них сможет справиться с передислокацией компании в Азию, кто сумеет сократить продолжительность циклов, а кто — уменьшить производственные издержки.

Назначив ответственных за реализацию изменений, Билл должен был скоординировать их работу: они должны были работать как единая команда, несмотря на различия в языке, культуре, территориальную разобщенность. С этой целью он ввел еженедельные телефонные конференции и ежемесячные собрания. Это позволяло Биллу регулярно собирать всех вовлеченных сотрудников, чтобы решать текущие проблемы, искать компромиссы, назначать ответственных и контролировать результаты.

Но главным талантом Билла было умение видеть внешние изменения рынка, которые требовали от компании сократить продолжительность циклов разработки продуктов и вовремя реагировать, чтобы получать прибыль даже при условии 50%-ного снижения цен на новые продукты через 18 месяцев. Сосредоточившись на достижении этих целей, Билл сумел столь успешно перепозиционировать компанию, что ее прибыли начали быстро увеличиваться, а курс акций продолжал расти даже в 2001 и 2002 гг., когда вся отрасль переживала спад.

Вся разница между Ником и Биллом сводится к одному: Билл точно знал, что делал, а Ник — нет. Современная деловая среда с ее молниеносными изменениями и прозрачностью гораздо быстрее, чем ранее, разоблачает несостоятельность руководителей. Но и вред, которые те успевают нанести за это время, может быть огромным. Упущенная возможность или незамеченная угроза со стороны конкурентов могут уничтожить компанию точно так же, как ошибки в оценке людей и возможностей организации или в постановке целей.

Успешные руководители целенаправленно овладевают навыками управления и постоянно совершенствуют их. Мастерство приходит с опытом. Без тренировок даже очень одаренный от природы человек никогда не добьется в спорте таких же результатов, как тот, кто упорно тренировался. Так что руководителям, которые пренебрегают отработкой указанных навыков, не стоит рассчитывать на успех. Этим ноу-хау не учат в школе, и овладеть ими не так просто. Но со временем, благодаря вашей настойчивости, вы станете их использовать автоматически, а ваше деловое чутье существенно улучшится. Именно так специалист превращается в профессионала: какой бы сложной

и незнакомой ни была ситуация, он знает, как, когда и в какой комбинации применить нужные навыки, — точно так же, как Майкл Джордан знал, где встать на баскетбольной площадке, а гольфист Тайгер Вудз — размахнуться, чтобы попасть в лунку на любом поле.

СОЕДИНЯЕМ НОУ-ХАУ И ЛИЧНОСТЬ

Споры о том, рождаются лидерами или становятся, ведутся с незапамятных времен. Лично я твердо убежден, что лидерами становятся. Можно быть чрезвычайно харизматичной личностью — как Ник, — но, как показывает опыт, без опоры на технологию на вершине долго не продержаться. Если же вы хотите быть и оставаться руководителем, вам нужно развивать вышеперечисленные навыки при помощи все более сложных задач, которые разовьют ваши способности и позволят понять, какие свойства личности вам помогают, а от каких стоит избавиться.

Позвольте рассказать вам историю Лиз, ныне топ-менеджера компании из списка Fortune 500. В начале своей карьеры она работала в небольшой фирме, где отвечала за продуктовую линию и отчитывалась непосредственно перед гендиректором. Босс был поражен ее умением работать с цифрами, а также диагностическими и аналитическими навыками. Но вот с умением позиционировать бизнес и выявлять тенденции во внешнем окружении у Лиз были проблемы, потому что она не горела желанием общаться с потребителями. После того как босс заставил ее встретиться с несколькими корпоративными клиентами, Лиз сумела понять причину своих проблем: она испытывала неосознанный, но вполне реальный страх, что люди будут негативно реагировать на ее молодость и относительно неопытность или задавать вопросы, на которые она не сумеет ответить.

Лиз была очень честолюбивой, порой даже слишком, и в погоне за результатами зачастую делала скоропалительные выводы. Если подчиненный не справлялся с работой, она была готова его уволить. Такая политика создала атмосферу страха, затруднявшую обмен информацией, в частности сообщение плохих новостей. Босс Лиз, выступая в роли наставника, учил ее искать подлинные источники проблем с помощью следующих вопросов: какие факторы лежат в основе плохого исполнения? Действительно ли виноват сотрудник или же просто изменилась ситуация на рынке? Возможно, этот человек находится не на своем месте и его талантам можно найти лучшее применение в рамках компании?

Время от времени Лиз приходилось заниматься репозиционированием, и, когда она билась над этой сложной для нее задачей, ее мышление расширялось. Постепенно она научилась видеть полную картину развития вверенной ей продуктовой линии и четко выявлять тенденции во внешнем окружении. С каждым новым успехом ее уверенность в себе росла.

И сегодня, после того как она сменила несколько ответственных и непростых должностей в другой, более крупной компании, в которой проработала 10 лет, Лиз возглавляет крупное подразделение в компании из списка Fortune 500. Предыдущий опыт помог ей не только приобрести и усовершенствовать необходимые навыки, но и совладать с чертами характера, препятствующими ее росту как руководителя.

Теперь она не боится задавать каверзные вопросы своим подчиненным, которые только учатся решать проблемы. Ее умение и готовность вникать в детали помогают ей лучше понимать бизнес и ставить нужные цели. Она весьма проницательна в отношении личных качеств других людей: готовы ли они пойти на риск, чтобы воспользоваться внезапно открывшейся возможностью для роста; насколько хорошо видят проблемы; видят ли они возможности для репозиционирования бизнеса; предпочитают ли наступать или обороняться...

Как все успешные руководители, Лиз постоянно учится, хорошо знает свои сильные и слабые стороны и охотно анализирует свой опыт и наблюдения. Ее умение разбираться в людях, навыки в позиционировании бизнеса и постановке целей все эти годы улучшались и в конце концов создали основу для того, чтобы она в будущем стала успешным гендиректором.

Существуют десятки качеств и черт характера, способных повлиять на ваш успех как руководителя. Однако мои исследования показывают, что некоторые из них оказывают определяющее влияние на то, насколько эффективно руководители овладевают указанными ноу-хау. Вот эти качества: честолюбие, энергичность и упорство, уверенность в себе, открытость, прагматизм и неутолимое желание учиться.

Проявляются эти качества по-разному. Вы корпите над решениями в одиночку или привлекаете консультантов? Можете ли вы изменить свое мнение под влиянием других людей, например в свете более глубокого анализа, проведенного вашим подчиненным? Вы осторожный человек, стремящийся получить как можно больше данных, прежде чем принять решение, или вы импульсивны и склонны принимать поспешные решения, опираясь на интуицию? Считаете ли вы необходимым нравиться окружающим? Психологические особенности определяют ваш стиль руководства: навязываете ли вы свою волю организации или ищете конструктивный консенсус, настраивающий всех в компании на достижение общих целей.

Честолюбие. Желание сделать что-либо значимое и заслуживающее внимания заставляет руководителей компании в полной мере реализовывать свой потенциал. Лидеру необходима здоровая доза честолюбия, чтобы подталкивать вперед себя и других. Но честолюбие может и ослепить. Так происходит, когда руководители делают крупные, но не нужные с финансовой точки зрения приобретения, ставят громкие, но нереальные цели или берутся за большее число задач, чем могут осилить.

Энергичность и упорство. У некоторых руководителей есть внутренний двигатель, который заставляет их добираться до сути проблем и находить нужные решения. Они ищут точные ответы и не сдаются, пока их не получают. Их неутомимая энергия заразительна. Такие люди настойчиво прививают свою систему ценностей всей организации. Они упорно ищут недостающую информацию и неустанно генерируют и тестируют новые модели бизнеса, пока не найдут то, что будет работать. Но у энергичности и упорства есть и обратная сторона: порой эти свойства характера заставляют руководителя упрямо придерживаться плана, который перестал быть перспективным.

Уверенность в себе. Лидер должен уметь прислушиваться к своему внутреннему голосу и выдерживать те непростые моменты, когда от него зависит принятие важных решений. Он должен быть готов высказать свою точку зрения и решительно действовать, осознавая последствия своих решений. Это не значит, что он должен действовать жестко: я говорю, скорее, о наличии твердого внутреннего ядра — о том, что называют силой духа. Крошечные в глубине души страхи и неуверенность столь же разрушительны для овладения ноу-хау, как нарциссизм и заносчивость.

Некоторые руководители испытывают сильную *потребность нравиться* окружающим. Поэтому они стремятся быть тактичными и не поднимать острых вопросов. Особенно трудно таким руководителям увольнять лояльных сотрудников. В результате нередко их собственный карьерный рост замедляется, потому что они продвигают не тех людей, терпят плохих работников и позволяют деградировать социальной системе.

Очень распространен и *страх ответной реакции*. Такие руководители старательно избегают конфликтов, им трудно говорить людям правду в глаза или оспаривать чужую точку зрения. Они воздерживаются от предоставления честной обратной связи или привлекают для этого третью сторону.

Лидеры, боящиеся потерпеть *неудачу*, часто бывают нерешительными и предпочитают *сидеть в обороне*, упуская благоприятные деловые возможности. Они боятся ставить цели, сомневаются в истинности изменений, происходящих во внешней среде, и всячески медлят (и опаздывают) с репозиционированием бизнеса.

Каждый руководитель должен время от времени применять власть — когда ставит цели, распределяет ресурсы, выбирает или продвигает людей, определяет вознаграждение или перенаправляет диалог в нужное русло. Боясь неудачи или ответной реакции, неуверенные в себе руководители стесняются продемонстрировать свою власть, однако неприменение власти, когда того требуют обстоятельства, серьезно подрывает их репутацию. Например, неспособность поставить на место зарвавшегося подчиненного роняет авторитет лидера в глазах окружающих. С другой стороны, склонные к самоуверенности менеджеры часто злоупотребляют собственной властью, применяя ее неразумно и вопреки интересам организации.

Открытость. Готовность менять свое мнение в случае необходимости и открыто делиться идеями улучшает навыки управления. Такие руководители стремятся выслушать самые разные мнения, чтобы получить как можно более полную картину и учесть как можно больше факторов. Их открытость пропитывает всю социальную систему компании, способствуя откровенному и свободному общению. Руководители, которым свойственна психологическая закрытость, замкнутость, боятся выносить на обсуждение свои идеи, часто маскируя страх под маской конфиденциальности. Они сознательно дистанцируют себя от непосредственных подчиненных, поэтому некому критически оценить их идеи или сообщить информацию, противоречащую их убеждениям. В современном деловом окружении такая закрытость сильно усложняет репозиционирование бизнеса, поскольку руководителю не хватает знания всей картины — точек зрения сотрудников разных подразделений, специалистов различных сфер деятельности и людей, принадлежащих к разным культурам.

Прагматизм — это золотая середина между оптимизмом и пессимизмом. Степень вашей склонности к тому или другому очень сильно влияет на то, как вы используете навыки руководителя. Оптимизм, к примеру, может подтолкнуть вас к постановке амбициозных целей, которые превышают возможности вашей компании, или скомпрометировать вашу способность разбираться в людях: «Да, его самомнение не знает границ, но я научу его работать в команде». Пессимисты, напротив, не желают слышать об амбициозных планах и смелых инициативах, ну а если все-таки решаются выслушать, стараются найти в них хоть какие-то изъяны и риски. Что же до благоприятных деловых возможностей, то они чаще всего их упускают. Прагматик открыт ко всему, что предлагает ему действительность. Он хочет получать полную информацию, которую можно обдумать, оценить, проанализировать и протестировать, прежде чем сделать следующий шаг. Он охотно общается с потребителями, персоналом и поставщиками, собирая информацию.

Желание учиться. Навыки руководителя оттачиваются благодаря применению их в различных ситуациях с разным уровнем сложности, поэтому наличие желания учиться и приобретать новый опыт особенно важно для лидера. Руководители, которые охотно берутся за новые задачи, овладевают знаниями гораздо быстрее остальных.

Ко всему вышесказанному я могу добавить лишь то, что личные качества влияют на рассматриваемые навыки — в лучшую или худшую сторону, — и что избыток какого-либо качества, как правило, превращается в недостаток. Чрезмерная уверенность в себе в сочетании с избыточной энергичностью может привести к самовлюбленному поведению, излишней соревновательности и недоверию к другим. Добавьте сюда психологическую закрытость и сверхоптимизм, и вы напрочь лишите своих подчиненных желания сообщать вам плохие новости или предупреждать о невыполнимости ваших планов.

Разумеется, овладение этими навыками требует определенного подхода. Лучшие руководители обладают особыми когнитивными способностями, охватывающими весь диапазон мышления — от концептуального до предельно конкретного уровня. Для них характерна широта восприятия, и они великолепно владеют рефреймингом проблем и ситуаций, поскольку могут взглянуть на них под самыми разными углами.

Способность увидеть ситуацию одновременно с заоблачных высот и с уровня «земли» — важный фактор успеха. В начале карьеры вам часто приходилось «пачкать руки», изучая ситуацию в подробностях. По мере восхождения по карьерной лестнице надо уделять больше внимания общей картине и глобальным концепциям. Но как руководитель вы будете гораздо эффективнее, если при умении мыслить стратегически сохраните способность углубляться в детали. Такие руководители, задавая вопросы, докапываются до истинных причин явлений и разбираются в самых сложных ситуациях. Многие лидеры любят строить грандиозные планы, не думая о том, как они будут воплощаться в жизнь и принесут ли прибыль. Вопросы, которые они задают, как правило, общие и расплывчатые. Другие так сосредоточены на деталях, что за деревьями не видят леса. И та и другая крайность может быть губительной для бизнеса.

Широкий когнитивный диапазон позволяет воспринимать больший объем информации и видеть вещи в более широком контексте, помогает находить взаимосвязи и разбираться в запутанных ситуациях. Он улучшает вашу способность выявлять благоприятные тенденции за пределами отрасли, а также рассматривать свой бизнес и его социальную систему *целостно*, а не как набор отдельных функций, подразделений и сотрудников.

Рефрейминг улучшает указанные навыки, поскольку позволяет получить более полное представление о проблеме, человеке или явлении и увидеть альтернативы. Благодаря рефреймингу вы можете по-новому взглянуть на проблему и найти нешаблонное решение: например, превратить проблемного работника в превосходного сотрудника, переведя на другую должность, более соответствующую его талантам. Рефрейминг поможет вам понять, как воспринимает ваш бизнес целевая аудитория, и предугадать реакцию Уолл-стрит на ваш выбор целей.

Но самое главное, конечно же, это осознать, какие личные качества мешают вам точно и объективно воспринимать реальность, делать правильные выводы и принимать эффективные деловые решения. Устранение этих препятствий и расширение когнитивного диапазона — важнейшие условия для овладения ноу-хау.

ИСТОКИ МОЕЙ ТЕХНОЛОГИИ

Свой первый деловой опыт я приобрел в нашем семейном обувном магазинчике в Индии. Именно тогда я сформулировал ключевые навыки успешного

ведения бизнеса. Самый важный урок заключался в том, что, если под конец рабочего дня в кассе нет денег, на столе не будет еды. Постоянное внимание к вопросу получения дохода заставляет живо интересоваться тем, что покупают клиенты, почему они предпочитают покупать у вас и что делать, когда товар не продается. Это стало частью моей деловой хватки, ядром моего образа мышления и способа принятия решений.

Получив в Индии диплом инженера, я отправился в поисках работы в Австралию. Как-то, будучи еще младшим инженером-конструктором одной из крупнейших австралийских компаний, я случайно столкнулся в коридоре с руководителем отдела по исследованиям и разработкам и задал ему какой-то наивный вопрос. Он оказался столь любезен, что подробно ответил на него и с этого времени в течение последующих четырех лет щедро уделял мне по четыре часа каждые две недели, отвечая на все интересовавшие меня вопросы.

Только представьте себе ценность таких бесед для человека, выросшего в маленьком индийском городке, плохо говорящего по-английски и совершенно не знающего Австралию. Благодаря открытости этого топ-менеджера я все глубже постигал секреты зарабатывания денег в большой компании и в конце концов решил оставить инженерное дело и поступить в Гарвардскую школу бизнеса. Этот топ-менеджер знал, что у меня есть диплом инженера, но не подозревал о моей одержимости темой денег. Хотя в то время мне было всего 20 лет, я взялся за изучение годовых отчетов компании и однажды с удивлением обнаружил, что сумма, которую заработала компания, была гораздо меньше суммы выплаченных ею дивидендов. Поначалу я боялся спросить об этом, полагая, что младшему инженеру не подобает лезть в корпоративные финансы. Но мой наставник общался со мной непринужденно и открыто и повторял, что я могу спрашивать его о чем угодно. Я поймал его на слове и как-то поинтересовался, занимает ли компания деньги, чтобы выплачивать дивиденды своим акционерам. Шокированный этим вопросом, он даже вскочил со стула и двинулся в мою сторону со взглядом, в котором читалось: «Да как ты смеешь?» Такое никогда не приходило ему в голову, и он был настолько возмущен, что я подумал, что меня тут же уволят. Сам он был технарем и не знал ответа на этот вопрос, но ему хватило мудрости быстро взять себя в руки, снять телефонную трубку и позвонить финансовому директору. Сначала финансовый директор попытался уклониться от ответа, но потом подтвердил, что дела обстояли именно так.

Это первое знакомство с миром большого бизнеса открыло мне глаза на ширину, глубину и сложность задачи зарабатывания денег, а также помогло понять ее сходство и отличия от аналогичной задачи в нашем обувном магазинчике. Кроме того, это заставило меня заинтересоваться, почему одни люди добиваются успеха, а другие терпят неудачу. По всей видимости, образование тут не играет роли. Например, один из руководителей вышеупомянутой компании практически не получил официального образования, но

стабильно преуспевал, тогда как другой, выпускник Гарварда и стипендиат программы Джорджа Бейкера, показывал весьма посредственные результаты. Я слышал, как люди говорили о ком-то: «Этот человек — прирожденный лидер» или «У нее отличное деловое чутье», но потом видел, как эти «прирожденные лидеры» совершали чудовищные ошибки, в то время как ничем не примечательные на первый взгляд руководители уверенно делали свое дело. С тех пор большая часть моей профессиональной деятельности была связана с поиском ноу-хау успеха.

Мой *modus operandi*, которого я придерживаюсь вот уже 45 лет, — исследовать предмет посредством наблюдения за событиями в режиме реального времени — имеет австралийские корни. Эти исследования охватывают сотни компаний, отношения с которыми я поддерживал много лет. Я входил в топ-менеджмент более чем дюжины компаний в течение 10 лет, а некоторых — в течение нескольких десятилетий. Выступая в качестве эксперта и посредника на многих ключевых встречах и дискуссиях на высшем уровне, я имел возможность наблюдать за решениями, действиями и поведением руководителей. Как правило, результаты проявлялись не сразу, а со временем, и я мог проанализировать как краткосрочное, так и долгосрочное влияние этих решений и действий на финансовое положение и общее благополучие компаний, не рискуя попасться на крючок всеобщей эйфории или личной харизмы руководителей. За счет своего положения я мог оценить, удалось ли этим руководителям развить свои организации в тех аспектах, которые не всегда можно отразить в цифрах.

Компании, предоставившие мне возможность наблюдать за тем, как они создавали и тестировали различные виды бизнеса, а затем увидеть конечные результаты этих экспериментов, можно назвать живыми лабораториями по изучению причинно-следственных связей в управленческой практике. За время нашего сотрудничества во многих компаниях не раз поменялось руководство, что помогло мне еще глубже понять, в чем же состоят коренные различия между разными лидерами.

Таким образом, лежащее в основе этой книги исследование было динамическим. Традиционные исследования, проводимые посредством анкет и опросов, обычно бывают статическими и ретроспективными, поскольку изучают компании в конкретный период времени. В статике действия руководителей зачастую предстают гениальными, но управление бизнесом — процессом, требующим от лидеров непрерывного принятия решений в постоянно меняющихся условиях. Исследования, проводимые задним числом, дают опрашиваемым возможность, пусть и неумышленно, переписать историю. Можно, конечно, попытаться воссоздать реальную картину, опросив как можно больше непосредственных участников событий, но такой подход непрактичен.

Управление бизнесом — крайне сложный и запутанный процесс, поскольку здесь задействовано очень много факторов. Поэтому я брал эти запутанные ситуации с огромным количеством переменных, убирал факторы, не поддающиеся контролю, и выделял различия между успешными и неуспешными лидерами. В результате получилась простая в применении технология. Нужно сказать, что это стало возможным лишь благодаря моим доверительным отношениям с руководителями компаний, которые позволяли мне не только присутствовать во время принятия решений и наблюдать за их реализацией, но и делились со мной своими мыслями и мнениями. Благодаря им я смог понять, что на самом деле лежит в основе успеха руководителей, и в итоге создать наиболее полную теорию лидерства, которая определяет ключевые навыки успешного управления бизнесом и объясняет, как они взаимодействуют с личными качествами лидера, его психологическими особенностями и типом когнитивной архитектуры.

В процессе исследования я принимал во внимание не только стандартные финансовые и количественные показатели успеха, но и нематериальные аспекты: например, усилил ли руководитель организацию, создав институт лидерства, или открыл новые возможности для компании? Мне пришлось отказаться от многих общепринятых объяснений успеха, которые в динамике показывали крайне слабую причинно-следственную связь или вовсе отсутствие таковой. В результате я обнаружил восемь ноу-хау успешного управления бизнесом, которые и составляют суть этой книги.

Итак, давайте начнем наше путешествие, цель которого — изучить ключевые ноу-хау успешного управления бизнесом и понять, какие личные качества помогают или мешают нам в овладении этими навыками. Вы знаете, как мгновенно меняется сегодня деловая среда. Следовательно, чтобы гарантировать компании устойчивое процветание в столь непростых условиях, необходим навык позиционирования и перепозиционирования бизнеса. В процессе овладения этим навыком вы увидите, каким образом ваши личные качества, такие как оптимизм, пессимизм или честолюбие, влияют на ваши суждения. Это и будет темой следующей главы.

ОСНОВА ОСНОВ

Умение позиционировать бизнес так, чтобы он приносил деньги

Запуск нового продукта: «Мое видение натуральных кормов для животных LaJolla Premier таково: обеспечить наших любимых братьев меньших высококачественными продуктами питания, сравнимыми с теми, что едим мы, люди. В конце концов не путешествуем ли мы вместе по этой жизни? Наша стратегия основана на доскональном анализе рынка, поэтому мы уверены в успехе».

Что в результате? Собакам корм не понравился.

Позиционирование — это центральная идея вашего бизнеса, от которой зависит, заработаете вы деньги или нет. Подлинной проверкой правильности позиционирования является реальный мир. Если людям нравится то, что вы им предлагаете, и вы можете продать это с прибылью, вы заработаете деньги. Если они не понимают, что вы им предлагаете, или им это не нравится, денег вы не заработаете. Другими словами, если собакам не понравится ваш корм, вы проиграли.

Но даже если выбранное вами позиционирование сегодня приносит деньги, вполне вероятно, что завтра все изменится. Позиционирование не бывает вечным. Учитывая частоту, радикальность и стремительность изменений в современном мире, вам придется периодически настраивать и перестраивать свой бизнес, чтобы тот соответствовал постоянно меняющемуся экономическому ландшафту и продолжал приносить прибыль. А это значит, что за 40 лет профессиональной карьеры большинству руководителей XXI в. придется не раз решать, что добавить к бизнесу, а что убрать; выявлять и использовать открывающиеся возможности для роста; регулярно ресегментировать рынки и выбирать технологии. Когда эта книга выйдет из печати, задача перепозиционирования, несомненно, будет стоять в повестке дня многих крупных компаний.

Умение позиционировать и перепозиционировать бизнес — одно из ключевых требований, предъявляемых к современным руководителям. Все восемь навыков, которым посвящена эта книга, важны и необходимы, однако навык позиционирования является *primus inter pares* — первым среди равных. Если вы не заложите правильный фундамент своего бизнеса, он в конце концов рухнет.

ПРОГУЛКА ПО МАГАЗИНАМ

Примеры успешного позиционирования бизнеса легко найти в повседневной жизни. Предположим, вы один из миллионов покупателей, каждую неделю посещающих гипермаркеты Wal-Mart или Target. Можно с уверенностью сказать, что большинство знают, почему они предпочитают тот или другой магазин: в Wal-Mart — низкие цены, а в Target — хорошие цены на чуть более стильные вещи. Сотрудники, инвесторы и широкая публика четко представляют, что могут предложить им Wal-Mart и Target. Суть позиционирования Wal-Mart заключается в том, чтобы предоставить широкий ассортимент качественных товаров как можно дешевле. Следовательно, главным условием успеха здесь будет постоянное снижение себестоимости товара на его пути от поставщика к покупателю. Согласно годовому отчету за 2005 г., Wal-Mart, когда-то начинавшая с одного магазина, сегодня представлена 6198 гипермаркетами по всему миру. За свою почти 50-летнюю историю компания дважды меняла позиционирование. В первый раз изменение было связано с географическим расширением, когда компания стала открывать магазины в крупных городах, бросая вызов таким «крутым парням», как Kmart, Sears и JCPenney. Второе изменение стало мощным двигателем для роста: компания решила использовать свои возможности в логистике, информационных технологиях и покупательную способность, чтобы войти на рынок бакалейных товаров и получить большую часть покупательского кошелька — фактически стать самым крупным продавцом бакалейных товаров в США.

Target позиционировала свой бизнес иначе. Она решила быть на голову выше Wal-Mart во всем — в оформлении магазинов, обслуживании покупателей, качестве и стильности предлагаемых товаров. Цены в Target не самые низкие, зато справедливые. Учитывая сегодняшние изменения в демографическом составе и уровне жизни покупателей, интересно поразмышлять о том, какое из двух позиционирований окажется более актуальным в будущем.

Wal-Mart была отлично позиционирована в течение 50 лет. Немудрено, что ее успех намного превзошел самые смелые мечты основателя: сегодня это одна из крупнейших компаний в мире по объему годового дохода. Ее гибкость и приспособляемость на операционном уровне поразительны. Но недавно в окружающем компанию ландшафте появилась трещина. Последние пять лет сравнимые продажи Wal-Mart (годовое увеличение объема продаж в магази-

нах, открытых более года назад) росли очень вяло, зачастую гораздо медленнее, чем у Target, и руководство Wal-Mart серьезно этим озабочено. Поскольку доходы у населения стабильно растут, люди начинают отдавать предпочтение товарам чуть более стильным и качественным, чем предлагает Wal-Mart. И если хозяйственные товары они по-прежнему покупают в Wal-Mart, то за одеждой и товарами высокого качества идут в другие магазины, например в тот же Target. Кроме того, Wal-Mart взяла на себя гораздо большие обязательства по пособиям для сотрудников, что увеличивает издержки, снижает прибыли и ставит под угрозу традиционную формулу зарабатывания денег.

Под руководством гендиректора Ли Скотта Wal-Mart предприняла несколько серьезных шагов по репозиционированию бизнеса, экспериментируя с новыми торговыми концепциями, пытаясь привлечь покупателей с более высокими доходами. В частности, это коснулось предложения элитных вин и вторжения в сферу моды. Компания разместила в журнале *Vogue* восьмистраничный рекламный материал с презентацией новой линии одежды; провела показ мод в Нью-Йорке; открыла новый офис на Манхэттене — за тридевять земель от родного Бентонвиля, штат Арканзас, и пригласила бывшего топ-менеджера из Target занять высший руководящий пост в Wal-Mart. Компания больше не старается втиснуть как можно больше товара на полки, а наоборот, стремится облегчить доступ к одежде, а витрины сделать более привлекательными.

Тем не менее вопросы остаются. Не размоет ли новое позиционирование, ориентированное на покупателей с более высокими доходами, традиционное представление о бренде Wal-Mart? И даже если Wal-Mart сделала правильные выводы и нашла правильную формулу зарабатывания денег, сумеет ли она изменить навыки и психологию 1,4 млн своих сотрудников?

Несомненно, руководство Target зорко следит за каждым движением Wal-Mart. Если Wal-Mart успешно репозиционируется, позиционирование Target тоже будет изменено.

Ситуация, с которой сегодня столкнулась Wal-Mart, практически не имеет аналогов, за исключением разве что ситуации с General Motors. Курс акций Wal-Mart давным-давно застыл на мертвой точке. На компанию насаждают СМИ и группы влияния, а ее модель ведения бизнеса находится под угрозой. Это будет хорошей проверкой когнитивных и творческих способностей руководителей Wal-Mart: сумеют ли они разобраться в хитросплетениях изменившегося ландшафта и найти простое, легко реализуемое предложение потребительской ценности? Ведь четкое и оригинальное позиционирование компании в сознании потребителей, персонала и других групп — залог ее успеха.

Изменение позиционирования в относительно стабильном окружении, зачастую сопровождающее смену корпоративного руководства, может привести к постепенному размыванию ценности бренда в глазах потребителей. Возьмем Sears. Когда-то люди точно знали, что ожидать от компании и кто

ее конкуренты, но с изменением деловой среды ее позиционирование потеряло былую четкость. На протяжении вот уже более 20 лет Sears переживает своего рода кризис корпоративного самоопределения, то акцентируя, то убирая акцент с различных аспектов бизнеса.

Когда начался отток покупателей к дискаунтерам, руководители Sears пытались исправить ситуацию. В начале 1980-х гг. компания занялась оказанием финансовых услуг, но в начале 1990-х гг. отказалась от этой идеи. На какое-то время она сосредоточилась на своих «мягких линиях», таких как одежда, а затем перешла к «жестким» (бытовая техника и инструменты). Свои универсальные магазины Sears поначалу старалась размещать в торговых пассажах, потом стала строить отдельные магазины для мебели и товаров. В 1995 г. компания отказалась от торговли по каталогам, которой занималась более 100 лет, но в 2002 г., с приобретением Lands' End, вернулась к ней снова. Одно время она делала акцент на своих брендах Craftsman, DieHard и Kenmore, потом снова переключилась на бренд Sears. В интервью газете *Wall Street Journal* в 2000 г. Алан Лейси, недавно назначенный на пост гендиректора компании, признался в трудностях с позиционированием Sears, сформулировав вопрос, на который он пытался ответить за потребителей: «Почему я должен идти в Sears, а не Target?» Это был правильный вопрос. Это один из главных вопросов, на которые лидер всегда должен знать ответ: что мы предлагаем потребителям? Чем мы лучше наших конкурентов? Как мы на этом заработаем деньги? От ответов на эти вопросы будет зависеть процветание бизнеса.

Овладение навыком репозиционирования потребует от вас постоянной бдительности в отношении ранних предупредительных сигналов и правильной их интерпретации: чем является данное изменение — отклонением, благоприятной возможностью или угрозой? Один из первых сигналов, предупреждающих компанию о надвигающейся опасности, — это отток потребителей. Вспомните о сокращающейся рыночной доле автогиганта GM, особенно в высокоприбыльных сегментах. Вялые продажи Sears, в то время как Wal-Mart и Target переживали бум, были прямым указанием на то, что Sears следует пересмотреть свое позиционирование, точно так же, как наблюдаемое сегодня снижение доходов от рекламы настоятельно указывает издателям газет и журналов на необходимость перемен.

Еще один предупредительный сигнал связан с ситуациями, когда один или несколько показателей структуры доходов начинают сокращаться или заметно отставать от аналогичных показателей конкурентов. Нужно установить реальную причину такого положения дел: виновата экономика или причина кроется во внутренней неэффективности компании по сравнению с конкурентами, а может быть, пришло время репозиционировать бизнес. Возьмем индустрию ПК: в конце 1980-х гг. валовая прибыль в этой отрасли составляла 35 %, а в начале 2000-х гг. снизилась до 18 %. Согласитесь, существенное изменение, безошибочно сигнализирующее о том, что для компа-

ний типа IBM внешняя среда радикально меняется, вертикальная интеграция перестает быть важным конкурентным преимуществом в отрасли, а акцент перемещается с «железа» на программное обеспечение. Dell рано заметила это изменение, а IBM — гораздо позже, поэтому ее позиции на рынке ПК не только быстро ухудшились, но так никогда и не восстановились. Когда-то лидер отрасли, IBM была вынуждена продать свое подразделение ПК китайской компании Lenovo.

КОГДА МИР НАЧИНАЕТ МЕНЯТЬСЯ

Когда в некогда целостном окружающем ландшафте появляется трещина, что происходит в последнее время во многих отраслях, умение руководителя позиционировать и перепозиционировать бизнес становится особенно важным. Один из свежих примеров — приход новых технологий, в частности поисковых систем, которые поставили под угрозу само существование газетного бизнеса. Вы можете увидеть это сами, если по пути на работу остановитесь у газетного киоска и купите номер, скажем, *New York Times* или *Wall Street Journal*: эти и другие издания стали намного тоньше, чем раньше, потому что в них гораздо меньше рекламы. На протяжении многих десятилетий позиционирование компаний в газетном бизнесе было простым и неизменным, и способ, которым они зарабатывали деньги, состоял из комбинации продаж в газетных киосках, подписки и рекламы. Но вдруг совершенно неожиданно земля ушла из-под ног.

Индустрия венчурного капитала, призванная служить двигателем изменений, создала поисковую систему Google, которая смогла делать то, что раньше было невозможно, — измерять эффективность рекламы. Поскольку традиционная аудитория печатных, да и телевизионных СМИ постепенно переключается на другие источники информации и развлечений, рекламодателям требуются новые каналы доступа к ней. А Google предложила им не просто новый, но и на порядок лучший канал. Во-первых, размещая рекламу на Google, точнее, на страницах с результатами поиска по ключевым словам, каким-либо образом связанным с их товаром, рекламодатели охватывают категорию людей, которые действительно могут быть заинтересованы в их предложениях. Во-вторых, отслеживая точное количество пользователей, кликнувших на рекламный баннер, Google предоставляет рекламодателям данные, недоступные для традиционных СМИ. Когда компания Mercedes размещает рекламу своих автомобилей в журнале *Fortune*, она может лишь приблизительно оценить, сколько человек ее увидело, не говоря уже о том, чтобы предположить, сколько человек благодаря ей купило машину. Google устраняет догадки, предлагая рекламодателям неслыханную возможность, за которую они готовы платить. Особая роль Google в современном мире — ее позиционирование — и ее способ зарабатывания денег тесно связаны:

в 2005 г. компания заработала около \$ 7 млрд из примерно \$ 255 млрд, которые ежегодно тратятся на рекламу в Америке, и это далеко не предел.

Если многих из нас успех Google просто удивляет, то издателей газет и журналов он заставляет содрогаться, потому что разрыв слишком велик. Для печатных СМИ вопрос состоит уже не в том, как быстро будут расти их доходы, а как быстро они будут сокращаться. Что делать? Для начала изменить формулу зарабатывания денег — перепозиционироваться. Другого выбора нет. Их выживание зависит от того, как скоро они сумеют понять природу происходящих изменений и не помешают ли им психологические барьеры осознать новую реальность.

К сожалению, нередко люди, проработавшие в отрасли много лет, из-за сложившихся стереотипов упускают из виду появление новых тенденций. Например, маститый руководитель газеты, которому свойственен чрезмерный оптимизм и самоуверенность, может счесть резкое сокращение одного из главных источников доходов простой случайностью, оправдывая это временным спадом на рынке и указывая на то, что в некоторых регионах доходы от рекламы продолжают расти. Подобный подход блокирует восприятие важных предупредительных сигналов, в том числе исходящих от крупных рекламодателей: например, заявление гендиректора Procter & Gamble Алана Лафли о том, что компания планирует значительное увеличение бюджета на рекламу в Интернете за счет рекламы на телевидении и в печати. Прежде всего вам нужно разобраться в противоречивых сигналах и быть психологически открытым, чтобы увидеть изменения. Затем необходимо осознать, что происходит, чтобы понять всю глубину и скорость изменений, и, наконец, воспользоваться своим навыком перепозиционирования бизнеса. Когда внешние силы меняют правила игры, сохранение традиционной модели зарабатывания денег может привести компанию к катастрофе.

Крупные газетные издательства стараются найти свой путь в новой экономике. Например, корпорация New York Times, которой принадлежат газеты *Boston Globe* и *International Herald Tribune*, предприняла вторжение в Интернет (через покупку сайта About.com, который был и остается убыточным) и даже на телевидение (через приобретение половины цифровой кабельной сети Discovery Times), однако почти 95 % своих доходов в 2005 г. она заработала на газетах и их интернет-версиях. Хотя в 2004 и 2005 гг. ее ведущее издание *New York Times* приносило более миллиарда рекламных долларов в год, затраты на топливо, газетную бумагу и зарплаты сотрудникам росли быстрее. Один из руководителей *Times* сказал в интервью журналу *New Yorker*: «Это лишь вопрос времени, когда мы начнем терять деньги»*.

Чтобы перепозиционировать газету — да и любой другой бизнес, — необходимо четко представить, каким будет новый состав доходов, каковы бу-

* Ken Auletta. The Inheritance // *New Yorker*. 2005. December 19.

дут его источники и какой должна быть новая структура стоимости, чтобы продолжать зарабатывать деньги. А для этого нужно увидеть свой бизнес в ином, более широком контексте, помня при этом, что восприятие бизнеса в значительной мере зависит от вашего когнитивного диапазона и личностных качеств: вы предпочитаете наступать или обороняться? Считаете ли, что правила игры не изменились, или же уверены, что игра стала радикально иной и более масштабной?

Например, чтобы найти новые источники доходов в газетном бизнесе, важно знать, как изменится потребление информации: что предпочтут люди — читать газету или смотреть непрерывную трансляцию новостей на iPod или в мобильном телефоне? Чего желает потребитель — длинных историй или сообщений продолжительностью не более минуты? Внешняя среда в этом бизнесе меняется быстро и радикально, поэтому руководителям необходимо обладать широчайшим когнитивным диапазоном, позволяющим рассматривать ситуацию одновременно с высоты птичьего полета и на уровне земли, где выясняются мелкие, но критические детали. Кроме того, им не обойтись без готовности экспериментировать и идти на риск, поскольку только так можно найти альтернативные варианты позиционирования газеты, соответствующие новому поведению потребителей и появлению новых рыночных сегментов. Одни потребители будут по-прежнему читать газеты, другие — использовать мобильники, третьи — смотреть телевизор. А многие будут использовать несколько источников одновременно. Как передать потребителям собранную вашей газетой информацию, чтобы они предпочли именно вас? Как быстро и как много потребителей способна привлечь ваша газета, чтобы оправдать инвестиции рекламодателя? Союз с какими партнерами, в какой момент и в какой последовательности выведет вас на вершину? Успешные руководители постоянно занимаются подобной мыслительной гимнастикой. Опираясь на свою интуицию, опыт и факты, они многократно прогоняют в уме эти многочисленные факторы и в итоге находят жизнеспособное альтернативное позиционирование.

Позиционирование — это быстро эволюционирующая игра, условия которой меняются по мере того, как игроки взаимодействуют друг с другом. Только время покажет, кто из сегодняшних газетных руководителей обладает необходимыми навыками, когнитивным диапазоном и личностными качествами, чтобы успешно перейти в наступление. Удел остальных — сидеть в обороне и балансировать на грани выживания. Если издатели печатных СМИ не начнут двигаться в правильном направлении и с правильной скоростью, Уолл-стрит и хеджевые фонды либо заставят их это сделать, либо лишат независимости, как это произошло с крупнейшим газетным издательством Knight Ridder, которое вопреки желанию своего руководства было продано небольшой компании McClatchy, собирающейся, по слухам, репозиционировать объединенную компанию.

ЗАРАБАТЫВАТЬ ДЕНЬГИ — ЭТО НЕОБХОДИМОСТЬ

Перемены в вашем деловом окружении и порождаемые ими проблемы могут вызвать у вас головокружение. Но как бы то ни было, правильность выбранного позиционирования проверяется простым вопросом: приносит ли ваш бизнес прибыль в соответствии с вашими ожиданиями или нет? Можно использовать массу всевозможных финансовых данных и экзотические финансовые инструменты, но суть дела проста: чтобы оставаться на плаву долгое время, любой бизнес — от компаний из списка Fortune 500 до мелких частных магазинчиков — должен приносить прибыль, иметь больше доходов, чем расходов, и приносить денег больше, чем выплачивать акционерам и банкам. Основные элементы зарабатывания денег — рост доходов, валовая прибыль, оборачиваемость капитала, объем денежных средств и рентабельность инвестиций* — одинаковы для коммерческого предприятия любого типа и размера в любой стране. Значение каждого элемента и взаимосвязь между ними могут меняться в зависимости от компании и момента времени, однако мастерское владение всеми указанными элементами позволит вам успешно управлять любым бизнесом.

К примеру, у Wal-Mart и General Motors основные элементы зарабатывания денег такие же, как у магазинчика хозяйственных и электротоваров Hastings Electric & Hardware, принадлежащего братьям Кенни и Брюсу Алуизию в пригороде Нью-Йорка. Единственное, что отличает компании, — это размер и вытекающие из него сложности с пониманием отношений между различными элементами зарабатывания денег и их связи с позиционированием. У братьев Алуизию вся информация, необходимая для управления бизнесом, находится в их распоряжении. У них нет менеджеров среднего звена и бизнес-аналитиков, чтобы фильтровать эту информацию, и нет сложностей, с которыми сталкиваются крупные корпорации. Почти все клиенты Hastings Electric живут в радиусе мили от магазина, и многие из них являются постоянными покупателями, с которыми владельцы магазина знакомы лично. Каждый день братья Алуизию видят, сколько человек заходит к ним в магазин, как долго в нем находятся, что ищут и что покупают, и четко осознают, что покупательское поведение этих людей напрямую влияет на объемы продаж (доходы), рентабельность этих продаж (валовую прибыль) и то, сколько времени товары остаются на полках (оборачиваемость капитала). Они знают формулу рентабельности:

$$\begin{aligned} \text{Рентабельность инвестированного капитала} &= \\ &= \text{Прибыль} \times \text{Оборачиваемость}, \end{aligned}$$

а также то, что излишки товарных запасов сокращают наличность, которая может потребоваться для оплаты счетов. Если братья видят, что какие-то товары не пользуются спросом, они меняют ассортимент, цены или планировку магазина либо пытаются договориться со своими немногочисленными пос-

* Объяснение этих терминов дано в Примечаниях в конце главы.

тавщиками — короче говоря, делают все возможное, чтобы удержать доходы, прибыль, оборачиваемость, объем наличности и рентабельность инвестиций на должном уровне. Снижение цен может стимулировать продажи, но одновременно уменьшит прибыли и доходность инвестированного капитала.

Топ-менеджеры Wal-Mart обязаны заниматься точно такой же корректировкой бизнеса, как и братья Алуизиу, но в Wal-Mart в этот процесс вовлечено несколько тысяч руководителей, несколько иерархических слоев и несколько функциональных отделов. Информация о потребителях поступает из тысяч розничных точек, расположенных в разных регионах. Решения о том, какие товары и в каком количестве закупать, по какой цене их продавать, принимаются множеством разных людей. Но каким бы сложным ни был их бизнес, руководители Wal-Mart, как и братья Алуизиу, должны четко знать, что происходит с их доходами, прибылью, оборачиваемостью капитала, свободными денежными средствами и рентабельностью инвестиций, а также то, как изменения во внешнем мире могут повлиять на поведение их потребителей и соответственно на традиционную для компании модель зарабатывания денег. Они должны уметь устанавливать взаимосвязи между несопоставимыми на первый взгляд факторами и находить приемлемые решения. Это больше, чем игра цифр, и больше, чем линейный аналитический процесс. В их головах все должно каким-то образом сплавляться в целостную взаимосвязанную структуру. Качество мышления руководителя — умение выделить как можно больше бизнес-элементов и связать их с формулой зарабатывания денег — определяет его успех.

Руководители крупных компаний должны быть такими же гибкими и легкими на подъем, как и владельцы небольших магазинов. Братьев Алуизиу не застигло врасплох сообщение о том, что всего в нескольких милях от них, в Йонкерсе, Home Depot открыла свой супермаркет. Они верно рассудили, что соседство с крупным ритейлером негативно скажется на их бизнесе, уменьшив поток покупателей и объем продаж, поэтому переключились на предложение специализированных услуг, таких как электротехнические работы и установка и ремонт систем отопления и кондиционеров.

КОГДА ТРЕБУЕТСЯ ЧАСТОЕ ПЕРЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Сколь трудно зарабатывать, когда из-под ног уходит почва, хорошо видно на примере корпорации Blockbuster. Причиной ее проблем стал Голливуд и развитие технологий. Три топ-менеджера, последовательно сменивших друг друга на посту гендиректора, не сумели адаптировать компанию к переменам в окружающем мире. Изначально формула Blockbuster была проста — покупать видеокассеты с голливудскими фильмами и сдавать их в прокат. В конце 1980-х гг. такое позиционирование было абсолютно правильным. В то время видеомагнитофоны стали доступными и получили широкое рас-

пространение, а кинотеатры превратились в территорию тинейджеров и молодежи. Большинство предпочитало смотреть кинофильмы в уединении и комфорте собственных домов. К тому же позиционирование Blockbuster было четко связано с зарабатыванием денег: видеокассеты приобретались у дистрибьюторов в кредит, люди платили за прокат наличными, и прибыли были очень высокими. Blockbuster была генератором наличности, причем настолько успешным, что привлекла внимание медиакомпания Viacom, которая и приобрела ее в 1994 г., придав ей статус отдельного подразделения.

Однако в середине 1990-х гг. несколько незначительных, казалось бы, изменений за стенами Blockbuster пошатнули ее комфортное позиционирование. Во-первых, Голливуд начал продавать фильмы широкой публике одновременно с их поступлением в пункты проката. Как следствие, многие стали приобретать кассеты, вместо того чтобы брать их напрокат. Во-вторых, с внедрением спутниковых антенн кабельное телевидение предложило новую услугу — канал, транслирующий видео по запросу телезрителей.

Понимая, что привычки потребителей изменились, Blockbuster решила на перепозиционирование, сместив акцент с проката на розничную продажу. С точки зрения потребителей, новое позиционирование вполне имело смысл. Но как насчет зарабатывания денег? Прибыли от продаж видеофильмов были гораздо меньше, чем от проката, и компания вскоре почувствовала разницу. Рост доходов замедлился, и поток денежных средств начал иссякать: прибыли упали с 42% в 1994 г. до 28% в 1995 г. Теперь малоперспективная Blockbuster стала обузой для материнской компании Viacom, чей курс акций резко упал.

С целью возродить Blockbuster новым главой компании был назначен Билл Филдз, второй человек в команде Wal-Mart. Верный своему прошлому опыту, он предложил позиционировать Blockbuster как сеть современных торговых центров, в которых предлагается широкий ассортимент продуктов развлекательной индустрии и товаров повседневного спроса. Люди пойдут в Blockbuster за покупками и общением, утверждал он. Но люди не пошли. Центральная идея нового позиционирования Филдза провалилась: он совершил ошибку, продолжая делать то, что ему нравится и в чем ему было психологически комфортно.

Следующий гендиректор Blockbuster, Джон Антиоко, вернулся к центральной идее видеопроката, но постарался при этом творчески переосмыслить задачу зарабатывания денег. Он заключил соглашения с голливудскими киностудиями (у которых тоже были проблемы с позиционированием), по которым те получали часть прибылей от видеопроката в обмен на продажу своих фильмов Blockbuster по сниженным ценам. Таким образом, Blockbuster смогла получать больше новых релизов, не делая крупных капиталовложений. Антиоко удалось выиграть время, но его позиционирование тоже было обречено, поскольку изменения во внешнем мире продолжались. Появились новые технологии, такие как DVD, службы проката онлайн и возможность

скачивать видео через Интернет. Дешевые DVD-проигрыватели усилили тенденцию к покупке фильмов. В 2003 г. Антиоко объявил об акцентировании на продаже фильмов. Это перепозиционирование выставило в качестве соперников Blockbuster таких гигантов, как Wal-Mart и Costco. К сожалению, оно также не сработало.

В 2004 г., когда ситуация в Голливуде вновь изменилась, Антиоко запустил службу проката онлайн, чтобы конкурировать с Netflix. Как именно будут зарабатывать деньги, пока было неясно, но в конце года Антиоко заявил *Wall Street Journal*: «Мы превратим Blockbuster из пункта видеопроката в такое место, где вы сможете брать напрокат, покупать или обменивать фильмы и игры, новые или бывшие в употреблении, с повременной или ежемесячной оплатой, в магазине или онлайн». Голливуд помогал отражать угрозу со стороны каналов «видео по запросу», руководствуясь собственными корыстными интересами: добрая доля его доходов приходилась на продажу DVD, так что у него была причина выпускать фильмы на DVD раньше, чем те показывались по кабельному телевидению. Blockbuster пользовалась этим. Тем не менее ее доходы, прибыли и денежный поток в третьем квартале 2005 г. заметно сократились по сравнению с результатами третьего квартала предыдущего года.

В 2006 г. Голливуд продолжали осаждать силы, действующие внутри и за пределами его традиционной индустрии. Шаги Стива Джобса по налаживанию сотрудничества с ABC, NBC и некоторыми операторами кабельного телевидения, чтобы сделать их контент доступным на портативных устройствах, вероятно, усугубят положение Blockbuster. В январе 2006 г. Disney вновь запустила спутниковую службу MovieBeam, которая транслирует фильмы крупных голливудских киностудий по индивидуальным заказам одновременно с их выходом на DVD, представляя собой прямую угрозу для других служб «видео по запросу», а также для Netflix и Blockbuster. Все эти изменения, скорее всего, негативно скажутся на возможностях компании зарабатывать деньги, делая ее будущее очень неопределенным.

История компании Blockbuster поучительна в том смысле, что подтверждает факт: позиционирование не бывает вечным. Мало того, в современном мире оно вообще долго не живет. «Срок годности» актуального позиционирования стабильно укорачивается, и в будущем эта тенденция сохранится. Вот почему навык позиционирования так важен. И еще: иногда очень важно не заикливаться на том, что приносило вам успех в прошлом и в чем вам психологически комфортно. Сегодня новые возможности для бизнеса часто возникают в смежных областях, как это хорошо видно на примере фармацевтической индустрии. Некоторые руководители в этой отрасли, владеющие навыком перепозиционирования бизнеса, активно применяют свое воображение и переходят в наступление. Компания Novartis под руководством Дэниела Васелла, например, отошла от производства исключительно запатентованных лекарственных препаратов и стала вторым крупнейшим в США производителем дженериков, а также занялась производством вакцин.

БЕСКОНЕЧНЫЙ БОЙ ЗА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Разные игроки совершенно по-разному реагируют на изменение деловой среды в своей отрасли: одни предпочитают обороняться, другие — наступать, а третьи — упрямо игнорируют любые неприятные симптомы. Действия одного игрока влияют на действия всех остальных, а некоторые партии между конкурентами могут разыгрываться годами. Даже если вы найдете отличное позиционирование для своего бизнеса, внешние силы могут сделать его неактуальным быстрее, чем вы успеете воплотить его в жизнь.

Когда руководители начинают понимать, что основы их бизнеса рушатся, и при этом не видят подходящего решения, их внутренние страхи и неуверенность иногда берут верх и мешают обратиться к другим за помощью. В такие моменты руководители нередко теряют способность не только к творческому, но и просто к трезвому мышлению. И впрямь, что, как не психологический барьер, мешает ведущим игрокам газетной индустрии увидеть, сколь радикально иным может быть бизнес печатных СМИ в XXI в.? Но даже если вы понимаете необходимость перепозиционирования и четко видите путь, нужно принимать во внимание еще один важный фактор — саму организацию. Вполне вероятно, что сопротивление внутри организации будет высоким и испытает на прочность вашу решимость, смелость и упорство. Если вы сомневаетесь, что вам под силу склонить сотрудников на свою сторону, подсознательно вы станете действовать не так настойчиво. Помните, что в такие переходные периоды ваши лидерские качества и навык перепозиционирования не раз подвергнутся суровой проверке.

Сложность и непредсказуемость реального мира делают позиционирование бизнеса по определению рискованным делом. Невозможно, например, предсказать все ходы конкурентов: в условиях неопределенности существует высокая вероятность того, что поведение некоторых игроков будет абсолютно нелогичным. Возьмем компанию General Motors, чьи программы беспроцентного финансирования и скидок сотрудникам могут показаться совершенно нелогичными, потому что подрывают рентабельность отрасли и снижают относительную стоимость брендов в глазах потребителей. Это еще больше усложняет вашу задачу. Навык позиционирования заключается в том, чтобы уметь продумать все возможные варианты и найти оптимальное решение, взвесив его долгосрочные последствия. И критическую роль тут играют ваши упорство и желание перемен. Успешный руководитель должен быть психологически открытым, восприимчивым и активным в поиске признаков того, что бизнес меняется или вот-вот изменится. Вы должны окружить себя людьми, с которыми можно предельно откровенно обсудить эти проблемы и пути их решения. Вот когда знание самого себя становится по-настоящему важным! Действительно ли вы наслаждаетесь этой частью своей работы? Как много времени вы ей посвящаете? Настроены ли вы развивать и оттачивать свои деловые навыки?

С ЗАОБЛАЧНЫХ ВЫСОТ — НА ЗЕМЛЮ

Вряд ли кто будет спорить, что Стив Джобс — настоящий провидец. Сегодня звание провидца в мире бизнеса считается наивысшим комплиментом. Но, каким бы вдохновляющим ни было ваше видение будущего, необходима упорная работа, чтобы претворить его в жизнь. Навык позиционирования бизнеса подразумевает умение мыслить одновременно концептуально и широко, охватывая с высоты птичьего полета окружающий ландшафт и выявляя новые возможности для бизнеса, но в то же время конкретно и сфокусированно, на уровне земных реалий своих потребителей, конкурентов и с точки зрения зарабатывания денег. Не стоит думать, что такое сочетание невозможно для человека. Оно характерно для всех руководителей, владеющих навыком позиционирования бизнеса.

За долгую карьеру у Стива Джобса было много побед и мало поражений. Джобс обладает уникальной способностью ясно представлять себе то, что еще не существует, и заражать людей своим видением. Компьютеры Macintosh вернули жизнь корпорации Apple и установили высочайший стандарт для остальных производителей ПК. Свое глубочайшее понимание реалий рынка Джобс продемонстрировал и в индустрии анимационных фильмов, выступив одним из основателей знаменитой студии Pixar, и совсем недавно — в музыкальной индустрии, запустив невероятно успешный плеер iPod. Последнее стало возможным лишь благодаря тому, что Джобс увидел существующую, но неудовлетворенную потребность, придумал новый способ удовлетворения этой потребности, продумал в мельчайших деталях, как воплотить свой замысел в жизнь, и, наконец, перепозиционировал свою компанию.

Джобс решил зарабатывать деньги, предоставив людям возможность легально загружать музыкальные композиции через Интернет, чтобы они могли слушать их где угодно, когда угодно и в той последовательности, в которой им нравится. Эта идея родилась у него в ходе внимательного наблюдения за поведением потребителей. Джобс заметил реальный спрос на загрузку музыки через Интернет: люди делали это, хотя и незаконно, через такие сервисы, как Napster и Grokster. Соответственно необходимое для этого программное обеспечение уже имелось. Но, прежде чем приступить к действиям, ему нужно было собрать больше конкретной информации: согласятся ли звукозаписывающие компании продавать отдельные музыкальные композиции? Будут ли люди платить за них? Если да, то сколько? Ответы на эти вопросы должны были помочь Джобсу понять, станет его идея работать или нет.

Упорство и смелость помогли ему найти ответы. Громкий судебный процесс против Napster и нескольких незаконных пользователей убедил общественность в необходимости платить за музыку, а снижение доходов из-за общедоступности музыки через Интернет сделало звукозаписывающие студии более сговорчивыми в обсуждении условий своего участия в этой онлайн-игре. Джобс постарался найти оптимальную цену, которая удовлетворила бы целе-

вых покупателей, студии звукозаписи и потребность самой Apple в получении дохода. Имея на руках и концепцию, и конкретику, в 2001 г. Apple вывела на рынок свой первый плеер iPod, а в 2003 г. открыла онлайн-музыкальный магазин iTunes Music Store. Джобс изменил схему конкуренции, не внедряя никаких новых технологий, не делая крупных вложений в основной капитал и, следовательно, почти не рискуя. Он был первым: Apple быстро взяла под контроль большую часть рынка и кардинально изменила свою формулу зарабатывания денег. Все это положительно повлияло на имидж бренда компании, привлекло в ее ряды сотрудников лучших специалистов, которые, в свою очередь, расширили возможности Apple. К концу 2005 г. компания продала 42 млн плееров iPod и 850 млн музыкальных композиций, трансформировав всю музыкальную индустрию*.

Сегодня Джобс вновь выступает инициатором перемен, пытаясь направить вещательное телевидение по стопам музыкальной индустрии. С его приходом на ABC мир для NBC и CBS бесповоротно изменился, как, впрочем, и формула зарабатывания денег для всей телевещательной отрасли. Определенно Стив Джобс предпочитает наступать.

БУДЕТ ЛИ СОБАКА ЕСТЬ КОРМ ДЛЯ СОБАК?

Когда вы ищете решения по позиционированию бизнеса и пытаетесь связать их с внешним окружением и прибыльностью вашей компании, важно не забывать о вопросе, который прозвучал в начале этой главы: «Будет ли собака есть корм для собак?». Будут ли потребители платить за комбинированную услугу, объединяющую телекоммуникации, информационный, голосовой и видеоконтент, причем в объеме, достаточном для того, чтобы вы на этом смогли заработать? Попытки предложить комбинацию различных услуг были спровоцированы Уолл-стрит: инвесторы были готовы взять на себя риски и щедро дарили высокие проценты, тем самым поощряя слияния органов печати, индустрии развлечений (содержание) и распространения. Так родилась концепция конвергенции, которая повсеместно была воспринята на ура.

Идея объединения компаний из родственных отраслей — таких, как индустрия развлечений, издательское дело и мобильная связь, — способствующая притоку денежных средств и увеличению доходов, обладала интеллектуальной притягательностью, особенно в конце 1990-х гг., когда Интернет «менял все». Предполагалось, что объединенная компания сможет предложить более полный спектр продуктов и услуг, обладающий большей ценностью в глазах потребителей, чем традиционные услуги, предлагаемые раздельно. Как следствие, деньги потекут рекой. Компании AOL/Time-Warner

* Стив Джобс. Из выступления на выставке Macworld, январь 2006 г.

и Viacom попались на удочку этой концепции, но после заключения сделки обнаружили, что она не работает. Потребителей не заинтересовало сочетание кабельного телевидения, иллюстрированного журнала и звонков по сотовому телефону, они не хотели платить за это больше, чем за отдельные услуги. У слившихся компаний не было никакого конкурентного преимущества перед нишевыми игроками, и ожидания текущих рекой прибылей не материализовались. Им пришлось резко снизить цены и распродать активы, поскольку искомая синергия не позволила заработать деньги, необходимые для выплаты долга.

Нельзя отрицать, что красивые и смелые идеи воодушевляют людей. Лидеры, которые их рождают и продвигают, получают всеобщее признание и массу эмоциональных чаевых. Остальные тоже не хотят опоздать на поезд, и иногда можно увидеть, как целые отрасли движутся в неправильном направлении. Энтузиазм корпоративных лидеров зачастую бывает заразительным и привлекает инвесторов, по крайней мере на какое-то время. Но, когда обещанные результаты не материализуются, прилив сменяется отливом. Разумеется, позиционирование всегда основано на некоторых догадках, но от эмоций нужно избавляться. Иногда перспектива больших денег мешает адекватно оценить, что произойдет, если некоторые из ваших суждений окажутся неверными или случится что-либо непредвиденное. Прибыли могут быть огромными, но как долго это будет продолжаться? Когда вы сможете фактически получить деньги? А что произойдет, если конкурент сделает неожиданный ход: например, снизит цену? Умение точно указать источник неопределенности, а также размеры и время наступления риска плюс уверенность в своей способности справиться с любыми его последствиями — вот что отличает по-настоящему успешных руководителей.

Идея, высказанная Малкольмом Гладуэллом в книге «Мгновение: Сила мышления без мышления»* (о том, что ваша первая — интуитивная — реакция на ситуацию может быть правильной), весьма опасна, когда речь заходит о навыке позиционирования бизнеса. Любое изменение по определению есть нечто новое, требующее совершенно иного мышления, и почти всегда связано с принятием решений, которые вам еще не приходилось принимать. Полагаться на свою интуицию и чутье можно лишь после скрупулезного изучения множества факторов. Понятно, что пока не будет найдено решение, вы будете испытывать чувство тревоги и неудовлетворенность. Но именно такие периоды неопределенности и проверяют характер лидера на прочность.

Возьмем Microsoft. Этот мировой бренд доминирует на рынке, однако руководители компании уже почти шесть лет живут в условиях полной неопределенности относительно того, каким будет ее новое позиционирование. Компания инвестировала около \$ 30 млрд в НИОКР и предприняла вторжение в несколько разных рыночных сегментов, но четкой идеи репозици-

* Malcolm Gladwell. Blink: The Power of Thinking Without Thinking. — Back Bay Books, 2007.

онирования у нее по-прежнему нет. Разумеется, в настоящее время Microsoft пока ничто не угрожает: превосходное позиционирование в прошлом обеспечило ей огромные банковские счета и неиссякаемый ежемесячный поток доходов.

КАК ОДНА КОНСАЛТИНГОВАЯ ФИРМА ВОСПОЛЬЗОВАЛАСЬ СОБСТВЕННЫМ СОВЕТОМ

В 1997 г. компания Franklin Quest, поставщик программ по тайм-менеджменту, приобрела фирму Covey Leadership Center, специализирующуюся на тренингах по повышению продуктивности. Эта фирма получила широкую известность благодаря бестселлеру Стивена Кови «7 навыков высокоэффективных людей»*. Новая объединенная компания FranklinCovey стала мощным поставщиком продуктов по повышению личной эффективности. Ее агенты по продажам предлагали программы непосредственно отделам кадров и директорам по обучению персонала. Продажи тренингов росли. Кроме того, чтобы удовлетворить растущий спрос на продукты типа электронных ежедневников, FranklinCovey увеличила количество своих розничных магазинов и вложила крупные средства в разработку информационных технологий. И все это время компания продолжала расширяться с помощью более мелких поглощений.

Между тем мир за стенами FranklinCovey постепенно менялся. Позиционирование компании перестало соответствовать нуждам потребителей, что не замедлило отразиться на цифрах: в 2000 г. большой долг, сокращающийся поток денежных средств и отрицательные доходы заставили правление обратиться за помощью к Бобу Уитману — одному из внешних директоров компании и известному мастеру репозиционирования бизнеса.

Вступив в должность гендиректора FranklinCovey, Уитман немедленно занялся цифрами и анализом их источников. Доходы компании были стабильными, но, как выяснилось, лишь за счет поглощений. Основной бизнес (продажа программ — тренингов и семинаров) постепенно сокращался, как и продажи через магазины FranklinCovey. Некогда популярные электронные ежедневники все больше вытеснялись специальным программным обеспечением для ПК, карманными компьютерами Palm Pilot и аналогичными продуктами, продававшимися в магазинах офисных товаров. Нараставшие из года в год накладные расходы съедали львиную долю прибыли.

Прежде чем искать новое направление для бизнеса, Уитман широко раскинул сети, чтобы собрать как можно больше информации о том, что именно предлагала FranklinCovey и как воспринимал ее предложения рынок. Он лично посетил 62 компании, с которыми сотрудничала FranklinCovey,

* Стивен Р. Кови. 7 навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

и встретился с их топ-менеджментом. Благодаря замечательной репутации FranklinCovey Уитману охотно уделяли время и отвечали на все его вопросы. В результате этих встреч он узнал ряд важных фактов, в частности то, что людям нравились продукты FranklinCovey. Но почему тогда, спрашивал Уитман менеджеров, из 5000 сотрудников тренинги прошли только 500 человек? Ответы стали для него откровением: дело было в изменении подхода к принятию решений в компаниях-клиентах. Люди, которым FranklinCovey традиционно продавала свои продукты, больше не принимали решений о покупке. В большинстве организаций решения о том, какие программы обучения выбрать, отныне принимали линейные руководители, а не отдел кадров или директор по обучению персонала. Это изменение было критическим — и не только потому, что означало, что агенты по продажам FranklinCovey обращались не к тем людям, но и потому, что линейные руководители хотели несколько иного, нежели предлагала им FranklinCovey.

Линейным руководителям не нужна была индивидуальная эффективность как таковая. Им требовалось предложение, которое повысило бы эффективность организации в целом, а также принесло конкретные выгоды. Они хотели точно знать, что даст фирме каждая программа обучения: например, повышение продуктивности продаж или большую лояльность потребителей. Расследование Уитмана также установило, что консультанты FranklinCovey предпочитали разрабатывать программы в тех областях, которые были интересны им лично, но, к сожалению, не в каждой области компания была компетентна. В результате качество предложений было очень неравномерным.

К концу 2001 г. Уитман пришел к выводу, что зарабатывание денег застопорилось по одной простой причине: центральная идея бизнеса более не соответствовала современному рыночному ландшафту. FranklinCovey нужно было переосмыслить основы своего бизнеса, найти новую центральную идею и избавиться от непрофильных видов деятельности и лишних подразделений. Чтобы обеспечить финансовую гибкость, ей нужно было приучить себя к дисциплине: в частности, сосредоточить инвестиции на меньшем количестве перспективных направлений и использовать заработанные средства для выплаты внешнего долга и улучшения финансовой ситуации. Компании требовались новое предложение потребительской ценности, новые каналы сбыта и новые возможности.

Собранная Уитманом информация навела его на мысль о возможном репозиционировании. Его вдруг осенило, что, когда FranklinCovey говорит людям о необходимости работать над тем, что является наиболее важным для их работодателя, большинство из них просто не знает, о чем идет речь. Проведенные им исследования и опросы подтвердили, что это действительно так: когда людей просили назвать главные цели их компании или команды, они не знали, что сказать. Это было прозрение, которое указало ему путь. Благодаря психологической открытости к новым идеям Боб Уитман сумел найти новое актуальное позиционирование для своей компании. Отныне

главной идеей FranklinCovey стала помощь организациям в достижении высоких результатов деятельности, но с сохранением программ повышения личной эффективности в качестве одной из продуктовых линий. Занимаясь продвижением новой темы среди потенциальных клиентов, FranklinCovey сможет демонстрировать достигнутые результаты при помощи основанных на фактах исследований. Перепозиционирование FranklinCovey также предполагало расширение ее сферы деятельности на международные рынки и продажу ее продуктов и услуг через множество разных каналов.

Чтобы избавиться от лишних трат, можно прибегнуть к некоторой экономии и ужесточению контроля над бюджетом капиталовложений. Однако реальное увеличение прибыльности даст рост доходов и повышение потребительской ценности нового предложения. Кроме того, ликвидация или продажа непрофильных направлений должна существенно улучшить движение денежных средств и финансовую гибкость компании.

Будет ли это работать? Перепозиционирование бизнеса — это не только интеллектуальный, но и психологический вызов. Требуется немалая уверенность в себе, чтобы рискнуть в ситуации, когда успех не гарантирован. Достоверные данные и информация непосредственно из уст сотрудников, покупателей и потенциальных клиентов компании дали Уитману уверенность в том, что он видит реальную картину. Если бы не личные встречи с клиентами, он мог бы поверить своим агентам по продажам, которые утверждали, что никто не будет покупать у них продукты и услуги, ориентированные на достижение коммерческих результатов. Но агенты по продажам редко взаимодействовали с линейными топ-менеджерами, поэтому не знали об их нуждах. На деле же топ-менеджеры многих компаний мгновенно заинтересовались новым предложением и, по сути, помогли Уитману его сформулировать.

Уверенность Уитмана в правильности нового позиционирования заметно окрепла, когда весной 2002 г. благодаря хорошим отношениям с корпоративными клиентами FranklinCovey получила возможность проверить свои новые продукты на практике. Каждую пятницу, вечером, участвующие в пилотных проектах консультанты собирались в корпоративной штаб-квартире на «разбор полетов». Полученная информация свидетельствовала о том, что FranklinCovey стоит на верном пути, даже если конкретные детали еще требуют доработки.

Поскольку перепозиционирование оказалось успешным, компания начала зарабатывать деньги. В 2002 г. убытки FranklinCovey составили \$ 100 млн, а в 2005 г. речь шла уже о прибылях в размере \$ 20 млн. Закрытие розничных магазинов негативно отразилось на доходах компании, однако объем бизнеса в сфере обучения и консультационных услуг на протяжении нескольких последних лет рос на 12–18 % в год. В результате ликвидации, продажи или аутсорсинга 21 вида деятельности и изменения структуры затрат компания уменьшила свой долг и улучшила собственную финансовую ситуацию. Уитман и его команда продолжают регулярно встречаться с гендиректорами

и главами подразделений своих корпоративных клиентов, чтобы удостовериться, что все идет как надо и их предложение остается актуальным. К началу 2006 г. Уитман лично нанес 234 таких визита. Подобная практика позволит ему рано заметить, когда клиенты начнут терять интерес к их предложению. Это станет сигналом для Уитмана, что пришло время вновь перепозиционировать бизнес.

Преодоление трудностей поможет нам получить ценные уроки. Особый склад ума и навыки, делающие его профессионалом в позиционировании бизнеса, Уитман начал приобретать еще на первой работе, сразу после окончания экономического факультета. Он пришел работать в компанию по развитию курортов, которая спустя три года обанкротилась. Когда генеральный и финансовый директора фирмы внезапно покинули ее, вся ответственность за реструктуризацию компании легла на Уитмана. Это был тяжелейший период в его жизни, пока однажды утром он вдруг не понял, что попросту задает неправильный вопрос: «Какие затраты мы можем сократить?» вместо «Где мы можем выиграть?» Это был совершенно иной образ мышления, который указал ему направление для поисков. Его психология тоже претерпела изменения: увидев, сколь тяжелыми и неприятными могут быть последствия, он понял, что никогда не будет смотреть на ситуацию сквозь пальцы и игнорировать факты. Уитман осознал, что нельзя обманывать самого себя и быть чрезмерно оптимистичным, надеясь, что все уладится само собой.

Его обучение продолжилось на следующем месте работы. Он был финансовым директором риелторской фирмы Trammell Crow, когда рынок недвижимости внезапно рухнул. Поскольку у компании имелся долг в \$ 16 млрд, из которых \$ 4 млрд были просроченной задолженностью, ему пришлось действовать очень быстро, прежде чем у компании кончились деньги. Применив тот же способ мышления — «Где мы можем выиграть, а где выиграть не можем?», — Уитман увидел, что вся деятельность фирмы в рамках основного бизнеса по большому счету не приносит денег. А значит, Trammell Crow нужно искать новые возможности.

Ключевые элементы навыка позиционирования — особый склад ума, умеющий препарировать рынок и определять, в каких новых или уже существующих сегментах компания сможет зарабатывать деньги, а в каких нет, плюс психологическая склонность к тому, чтобы начинать действовать как можно раньше, — укоренились в Уитмане с первых же этапов его карьеры. Что же касается FranklinCovey, то упорство и готовность «испачкать руки» помогли ему найти нужные источники информации, которые подсказали ему идею для перепозиционирования компании. Разнообразный опыт в этой сфере сделал Уитмана более психологически открытым и уверенным в себе, а также избавил его от страха неудачи. Он не стал ни заложником ограниченного мировосприятия своих торговых агентов, ни жертвой потребности нравиться другим. Широкий когнитивный диапазон и острота восприятия позволили ему обнаружить несоответствие — клиентам нравился предлагаемый продукт, но они

не использовали его в достаточном объеме и заставили настойчиво искать новую потребность, пока туман не рассеялся.

Пока вы читали эту главу, вам, безусловно, приходили на ум другие примеры компаний или отраслей, которые не сумели правильно репозиционироваться или, напротив, превосходно справились с этой задачей. Может быть, вы уже прикинули, какую роль здесь сыграли личные качества их лидеров. Пытаясь воссоздать мыслительный процесс, лежащий в основе их решений о позиционировании, вы, вероятно, заметили, что приходящие на ум альтернативы в значительной степени зависят от того, насколько точно руководитель сумел определить характер и время внешнего изменения. Поэтому в следующей главе мы обратимся ко второму ноу-хау успешного управления бизнесом — умению выявлять изменения во внешнем окружении.

Сигналы, предупреждающие о необходимости репозиционировать бизнес

- Появление новых отраслей.
- Появление нетрадиционных конкурентов.
- Репозиционирование ключевого конкурента.
- Появление новых групп потребителей.
- Изменение потребительских привычек под влиянием новых доступных по цене продуктов, появившихся благодаря новым технологиям (например, iPod).
- Отток потребителей.
- Потеря доли рынка в ключевых сегментах.
- Появление новых моделей ведения и управления бизнесом.

- Уменьшение размера прибыли.
- Снижение удовлетворенности потребителей.

Эти сигналы поначалу могут быть очень слабыми, но постепенно они усилятся и в итоге приведут либо к резкому спаду, либо к появлению новых благоприятных возможностей для бизнеса. Ваша задача — бдительно отслеживать всевозможные сигналы, регулярно оценивать актуальность позиционирования компании и хорошо знать самого себя, чтобы делать то, что должно быть сделано, а не только то, что вам делать психологически комфортно.

ПРИМЕЧАНИЯ

- Рост доходов показывает ежегодное увеличение объема продаж вашей компании.
- Валовая прибыль — это разница между тем, за сколько вы что-либо покупаете (себестоимость товара), и тем, за сколько вы это продаете, выраженная в процентах от продажной цены. Если затраты на производство компакт-диска составляют \$ 4, а вы продаете его за \$ 20, ваша валовая прибыль равна \$ 16, или 80%. Если из \$ 16 вычесть затраты на сбыт, маркетинг и др. в размере \$ 10, у вас останется \$ 6. Эти \$ 6 и составляют вашу чистую прибыль, которая равняется 30% от объема продаж.

| | |
|-----------------------------------|-------|
| Доход | \$ 20 |
| Минус себестоимость товара | \$ 4 |
| Валовая прибыль | \$ 16 |
| Минус затраты на сбыт и маркетинг | \$ 10 |
| Чистая прибыль | \$ 6 |

- Оборачиваемость капитала — это коэффициент объема доходов, который вы получаете на каждый инвестированный доллар. Например, если у вас \$ 1 млн инвестированного капитала, а годовой доход составляет \$ 10 млн, значит, ваша оборачиваемость капитала равна 10.
- Рентабельность инвестиций показывает, сколько денег вы зарабатываете на каждом инвестированном долларе, и равняется прибыли, умноженной на оборачиваемость капитала.

ПОКА НЕ ГРЯНУЛ ГРОМ

Умение выявлять изменения во внешней среде
и предпринимать соответствующие шаги

Со времен Второй мировой войны и до середины 1990-х гг. изменения в мире были относительно линейными, постепенными и предсказуемыми. Но сегодня нормой стало резкое экспоненциальное изменение — возьмите хотя бы стремительный и мощный подъем Китая или Индии, который привел к нарушению традиционных торговых потоков, а также спроса и предложения на сырье, в частности на нефть, что в свою очередь спровоцировало изменение политической расстановки сил. Как выразился бывший глава Федеральной резервной системы (ФРС) Алан Гринспен, отныне мы плаваем в «неизведанных водах».

Тем не менее многие продолжают оглядываться назад в поисках ориентиров, которые помогли бы им понять настоящее. Однако найти адекватные параллели между настоящим и прошлым практически невозможно. Сегодняшний Китай — это не Япония 1970-х гг., а Интернет — не реактивные самолеты.

Никогда раньше макроэкономические тенденции не оказывали столь непосредственного и мощного влияния на компании и целые отрасли. Традиционные методы анализа деловой и экономической среды больше не отражают и не объясняют того, что реально происходит в современном мире. Как заметил Алан Гринспен в своем выступлении перед конгрессом 21 июля 2005 г., говоря о разнице между долгосрочными и краткосрочными процентными ставками, «подобная модель определенно не имела прецедентов в прошлом».

С другой стороны, для тех, кто способен предугадывать кривую изменений и действовать в обгон конкурентов, никогда раньше не открывались столь потрясающие возможности, как сейчас. Google в одиночку трансформирует медиаиндустрию, FedEx вторгается на азиатские рынки, Apple подносит свое детище iPod. И это лишь верхушка айсберга!

Чтобы разобраться в неимоверно сложном современном мире и найти новые возможности для бизнеса, нельзя полагаться только на традиционный анализ конкурентной среды, который рассматривает все через призму конкретной отрасли в данный момент времени и пытается предсказать, что может произойти в ближайшем будущем. Нельзя также всецело полагаться на прогнозы различных экспертов. Экономисты, демографы, социологи и консультанты по стратегическому планированию — специалисты в своих областях, но не в бизнесе. Многие из них имеют звания, высокие должности и награды, внушающие доверие. Они страстно и убедительно выражают свою точку зрения, а СМИ всячески приукрашивают их репутацию. Однако эти люди рассматривают все с позиции своей узкой специализации и редко разбираются в бизнесе настолько хорошо, чтобы увидеть все факторы. Мало кто из них обладает широким целостным взглядом на бизнес, который характерен для топ-менеджеров.

Только заглядывая далеко за горизонт и принимая в расчет все тенденции — даже те, что на первый взгляд не связаны с деятельностью вашей фирмы, можно провести требуемый анализ, который позволит вам быть готовым к быстрым переменам и новым возможностям. Нужно иметь ненасытное любопытство и искренний интерес к миру. Выявление изменений во внешней среде — сродни решению головоломки, поэтому, чтобы найти все недостающие части и получить полную картину, для менеджера очень важны такие личные качества, как упорство и уверенность в себе. И наоборот, высокомерие и неуверенность в собственных силах будут серьезно мешать этому навыку, заставляя вас отфильтровывать нежелательную информацию и противоречивые точки зрения.

Нужно научиться широко раскидывать сети и затем перерабатывать в уме полученные данные, выявляя лежащие в основе модели изменения.

Некоторые изменения происходят в мировом масштабе. Возьмем политические и экономические события последних лет. Китай и Россия создали альянс и поддерживают разбогатевший на нефти иранский режим в попытке лишить Европейский Союз какого бы то ни было влияния в Иране. Индия и Китай делают авансы диктаторским режимам в Африке и покупают у них нефть. Король Саудовской Аравии нанес официальный визит в Китай, чей спрос на нефть удвоил цены на нее всего за несколько лет. Учитывая значительное увеличение капиталов в руках поставщиков энергоносителей, каких изменений можно ожидать? Какие могут появиться новые возможности для инфраструктуры? Куда будут инвестировать деньги? Все это создает огромные возможности для одних и серьезные угрозы — для других.

Сегодня нельзя сидеть сложа руки и ждать, когда тенденции окончательно прояснятся. Разумеется, все люди разные. Одни так осторожны, что и шагу не сделают, пока характер изменения не будет четко определен и подтвержден другими, первыми вышедшими в «открытый космос». Другие, наоборот, смело шагают вперед даже сквозь густой туман: они находят обрывочную

информацию, которая подтверждает их представления, и бросаются с места в карьер, игнорируя все противоречивые факторы. Однако победа достается реалистам — тем, кто умеет выделить ключевые переменные в хитросплетениях внешнего мира, увидеть взаимосвязи между ними и понять, как меняется окружающий ландшафт. Взгляните на историю Ивана Сейденберга.

ИВАН

Способность предугадывать изменения во внешнем мире, точно определять их характер и находить прибыльное позиционирование для своего бизнеса в соответствии с ними — вот что я называю деловым чутьем. Иван Сейденберг, гендиректор телефонной компании Verizon, обладает этим качеством в избытке. Начав карьеру в компании New York Telephone рядовым техником по ремонту и обслуживанию оборудования, он быстро продвинулся и вошел в руководящий состав. Поднимаясь по карьерной лестнице, он приобрел и отточил свое умение предугадывать изменения во внешней среде. Так, работа в компании NYNEX (правопреемник New York Telephone) в качестве ответственного за связи с конгрессом, профсоюзами и регулирующими органами в Вашингтоне расширила его восприятие телекоммуникационной индустрии и научила рассматривать проблемы с разных точек зрения. Благодаря превосходному владению рефреймингом Иван способен поставить себя на место регулирующих органов, разработчиков технологий, поставщиков услуг беспроводной связи, поставщиков интернет-услуг, компаний кабельного телевидения и т. д. и понять, как они видят мир. Это критическая способность для успешной навигации в бушующем море телекоммуникационной индустрии. В 2004 г. Сейденберг сделал самый смелый шаг за свою карьеру, приняв решение инвестировать первые \$ 2 млрд в прокладку собственных оптоволоконных сетей в рамках грандиозного стратегического проекта, предполагавшего связать будущее Verizon с оптоволоконном.

За несколько лет до этого Сейденберг уже перепозиционировал Verizon. Он вывел компанию за пределы традиционного рынка и сделал одним из крупнейших поставщиков услуг беспроводной связи. Однако технология и потребительские привычки продолжали эволюционировать, и по мере увеличения влияния контента акцент начал смещаться в сторону широкополосных сетей. Сейденберг не только сумел увидеть перспективность широкополосного доступа через оптоволоконные линии — у него хватило смелости сделать ставку на развитие оптоволоконна. Это был дерзкий ход, который многие, памятуя о кризисе телекоммуникационной индустрии начала 2000-х, сочли слишком рискованным и не обещающим скорых прибылей. Но Сейденберг увидел, что изменение потребительского спроса в сторону скорости, широкополосного доступа и разнообразия контента напрямую связано с увеличением прибыльности компании. А значит, изменив соответствующим

образом структуру доходов и прибылей, он обеспечит своему бизнесу стабильное будущее как с финансовой, так и с рыночной точек зрения.

И все же риск по-прежнему остается огромным. «Раньше решения, полностью меняющие наш бизнес, приходилось принимать каждые 30 лет, — говорит Поль Лакутюр, исполнительный вице-президент по сетевым услугам компании Verizon. — Я предполагаю, что в будущем решения такого масштаба перестанут быть событиями из разряда "только раз в жизни"».

Умение видеть изменения во внешней среде и предпринимать соответствующие шаги — одно из важнейших качеств лидера. Поставьте себя на минуту на место Сейденберга и представьте, какие когнитивные, психологические и личностные качества необходимы для того, чтобы найти в клубке информации при учете многочисленных факторов нужные ответы, которые обусловят принятие столь смелого решения. Оптоволокно было не единственной, а всего лишь одной из альтернатив. И многие аналитики предполагали, что пройдут годы, прежде чем подобное «излишество» сможет приносить прибыль. Другие утверждали, что новые технологии вскоре поглотят эту мощь, однако ничего крупномасштабного, на чем можно было бы зарабатывать деньги, пока так и не появилось. Между тем развитие технологий и политика регулирующих органов — мощная и опасная комбинация — продолжают быстро меняться. British Telecom в 2000 г. инвестировала миллиарды в разработку и лицензирование новой технологии, которая, по мнению ее руководства, должна была сделать ее лидером отрасли. Но ни технология, ни рынок не материализовались, и всю сумму пришлось списать со счетов, что поставило компанию на грань банкротства.

Сейденбергу нужно было продумать, каким образом быстрое развитие технологий повлияет на будущее Verizon. Разумеется, он знал о стремительном прогрессе беспроводной связи. Но как насчет растущей популярности технологии передачи голоса VoIP, успешно предлагаемой компанией Skype? Или спутниковой связи и поисковых систем, продвигаемых умным и проницательным Рупертом Мердоком? Или технологии высокоскоростного доступа в Интернет через существующие линии электропередач, в которую активно инвестируют Google, Goldman Sachs и Hearst Corporation?

Еще больше затрудняли дело постановления регулирующих органов. В июле 2005 г. законодательное собрание штата Техас разрешило телефонным компаниям получать лицензии на предложение услуг кабельного телевидения сразу на уровне штата, а не отдельных муниципалитетов. В том же месяце Кевин Мартин, новый глава Федеральной комиссии связи и политический назначенец, который почти наверняка недолго продержится на этом посту, разослал предписание о смягчении правил: теперь телефонные компании и компании кабельного телевидения могли не делиться своими интернет-соединениями с конкурентами типа America Online (что полностью

противоречило Закону о телекоммуникациях 1996 г., обязывающему местные телефонные компании предоставлять конкурентам доступ к своим сетям по оптовым ценам).

Сейденбергу нужно было учесть все эти факторы, просеять, проанализировать и отобрать информацию, которая помогла ему предугадать, что именно будет доминировать, в каких условиях, когда и как изменится при этом поведение потребителей. Кроме того, ему нужно было принять во внимание конкурентов, потенциальные коалиции соперников и группы специальных интересов.

Таким людям, как Иван Сейденберг, свойственен особый стиль мышления, который позволяет им находить решения путем многократного прогона в уме различных сценариев одних и тех же ситуаций, анализируя их с разных точек зрения. Такие люди понимают, что ответы, которые они ищут, являются качественными по своей природе, поэтому не могут быть найдены при помощи количественных формул, а наблюдаемые изменения, беспрецедентные по масштабу, создают как уникальные возможности, так и серьезные угрозы.

Восприятие изменений в значительной мере зависит от психологии конкретного человека. Одни боятся перемен, другие их приветствуют. Лидеры, предпочитающие наступление, практически всегда воспринимают изменение как возможность, даже если в краткосрочном плане оно пока представляет собой угрозу. Широкий когнитивный диапазон позволяет им увидеть, что данная угроза является лишь частью глобальной возможности. Иван Сейденберг, к примеру, сумел понять, что спад на рынке проводной связи и интенсивная конкуренция на рынке мобильной связи — лишь два куска огромного пирога. Чтобы увидеть полную картину и предпринять правильные шаги, требуется уникальное и часто недооцениваемое сочетание широкого когнитивного диапазона и технологии, которым обладают немногие лидеры. Так, после разделения гиганта Bell System в 1984 г. из 13 генеральных директоров лишь двое — Иван Сейденберг и Эдвард Уитакр — действительно «ухватили суть» и на протяжении десятка лет делали правильные шаги, уверенно зарабатывая деньги.

Один из эффективных способов овладеть этим ценным навыком — активно слушать и неутомимо искать все новое и необычное. Например, Сейденберг, по его собственным словам, в каждой беседе старается найти какие-то мысли и идеи, о которых раньше не слышал. Поначалу рисуемая вами картина будет расплывчатой и туманной, но продолжайте накладывать мазки до тех пор, пока она не приобретет четкость. При этом нужно быть реалистом. Пессимист увидит только угрозы и препятствия, тогда как оптимист может сделать поспешные выводы и начнет действовать, не увидев полной картины.

Приступая к развитию этого навыка, необходимо выполнить два условия. Во-первых, понять, как вы получали информацию в прошлом: активно искали ее или довольствовались той, что поступала к вам сама. Во-вторых, при-

знать, что любая информация асимметрична, т. е. она может быть неполной или искаженной. Поэтому информацию нужно собирать целенаправленно и осознанно, пока на вашей картине не исчезнут все белые пятна.

Для Сейденберга совершенно очевидно, что отныне его бизнес входит в «неизведанные воды», с неопределенными границами, непредсказуемыми слияниями и разделениями компаний, неизвестными структурами цен и мириадами технологий. Каждый шаг любого игрока в отрасли запускает цепочку ответных шагов со стороны остальных участников рынка, что приводит к созданию новых правил игры и изменению структуры прибыльности. В условиях быстрого развития технологий, частых правительственных постановлений и меняющихся предпочтений потребителей требуется мастерское владение указанным ноу-хау, чтобы представить себе возможное будущее. Погрузившись с головой в этот мир, Сейденберг пытается увидеть все подводные течения и составить четкую карту. С помощью сложнейшего количественного анализа он извлекает полезные идеи, пропускает их через собственное воображение и тестирует на окружающих. Разумеется, его суждения могут оказаться неверными, но Сейденбергу хватает внутренней силы выдержать подобную неопределенность. Он знает, что судьбоносные решения не могут быть всецело основаны на традиционных методах анализа рисков. Если вдруг он окажется неправ, он знает, как справиться с последствиями. А также знает, что не принять решение — еще опаснее.

ВЗГЛЯД «СНАРУЖИ ВНУТРЬ»

Чем раньше вы сумеете увидеть изменения, тем больше у вас будет времени, чтобы выработать и проверить решения, мобилизовать ресурсы и при необходимости репозиционировать бизнес, чтобы по-прежнему зарабатывать деньги. Умение смотреть поверх традиционных границ своего бизнес-окружения помогает рано заметить грядущие перемены. Например, политика сегодня гораздо сильнее влияет на бизнес, поэтому очень важно знать и понимать все тонкости законов и постановлений, регулирующих вашу отрасль, а также принимать во внимание группы специальных интересов.

Взгляд на бизнес «снаружи внутрь» поможет вам научиться определять, к какому типу относится наблюдаемое изменение. Является ли оно циклическим — из серии «и это пройдет», — а следовательно, непринципиальным? Или это структурное и необратимое изменение, которое отныне станет реальностью? Помните, если воспринимать перемены как возможности, у вас появится гораздо больше шансов увидеть вещи такими, какие они есть на самом деле.

Например, на протяжении последних 20 лет телекомпании стабильно теряют зрительскую аудиторию, тогда как затраты на производство про-

грамм растут. ABC дошла до того, что во время трансляции Суперкубка 2006 г. буквально в последнюю минуту была вынуждена чуть ли не за полцены продать часть своего рекламного времени. Что это — стечение обстоятельств или свидетельство радикальных перемен в использовании рекламодателями различных СМИ? Надо ли рассматривать это как сигнал, предупреждающий о необратимом сокращении столь важного для ABC источника доходов?

Хорошо, если уже в начале карьеры вам удастся создать условия для овладения этим важным навыком, выбрав правильное место работы. Замечательно подходит для этого должность регионального директора по маркетингу крупной розничной сети, например Home Depot или Lowe's. Взгляд «снаружи внутрь» позволит вам получать не только количественные данные о демографических изменениях — скажем, о росте числа латиноамериканцев или пенсионеров в вашем регионе, но и качественные данные о том, как социальная, политическая и экономическая среда влияют на образ жизни и предпочтения покупателей. Занимая эту должность, вы научитесь выявлять причинно-следственные связи и поймете, как бизнес синхронизируется с внешним окружением: сколько магазинов должно быть в регионе, какие из них надо закрыть, а где открыть новые и как изменить ассортимент товаров. Такой опыт работы расширит ваше мировоззрение и разовьет когнитивные способности. А когда вы научитесь точно определять, как конкретное изменение повлияет на ваш бизнес, заметно повысится и ваша уверенность в себе. Кстати, не менее эффективны для развития указанного навыка должности директора иностранного представительства и директора по международному маркетингу.

КАК ПРЕДВИДЕТЬ ГРЯДУЩИЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Руководителей, превосходно владеющих рассматриваемым навыком, отличает готовность выделять время и силы на поиск новых идей и информации. Джефф Иммельт, глава General Electric, мультинациональной корпорации со множеством разных направлений деятельности, развивает и оттачивает этот навык при помощи встреч с потребителями, которые он называет «сеансами мечты». Иммельт приглашает представителей одной из отраслей-потребителей — как правило, гендиректоров с парой помощников — в учебный центр GE в Кротонвиле, штат Нью-Йорк, на семинар продолжительностью один-два дня. Главная тема всех презентаций и дискуссий — видение следующего десятилетия каждым из участников. Они обсуждают внешние тенденции и их движущие силы, способы их взаимодействия и стараются рассмотреть полученную картину с самых разных точек зрения, включая позиции конечных потребителей, регулирующие органы, группы специальных интересов и учитывая

технологические тенденции. На таких встречах участники знакомятся с возможными сценариями будущего. Главная цель — понять, какие силы будут действовать, чего недостает в полученной картине, что должно произойти и какими будут предупредительные сигналы. Это расширяет их восприятие и позволяет замечать то, чего они не замечали раньше. Кроме того, такие «сеансы мечты» создают прочные доверительные отношения между Иммельтом и его клиентами и приводят к рождению новых идей по формированию окружающего мира.

На этих встречах Иммельт стремится к конкретике. Возьмем энергетику. Все понимают, что правила игры в этой отрасли в будущем кардинально изменятся. Поэтому участники «сеансов мечты» говорят о предложении и спросе на нефть и природный газ, об альтернативных источниках энергии типа этанола, а также об увеличении долларовых запасов у поставщиков нефти, таких как Россия и страны Ближнего Востока, — в общем, обо всем, что будет влиять на судьбу их собственных компаний и подразделения GE Energy, которое производит турбины, двигатели и аналогичные продукты, а также сопутствующие услуги. Иммельт может задать такие вопросы: «Если GE решит инвестировать \$ 1 млрд в течение следующих 10 лет в НИОКР в этом секторе, каковы должны быть ее приоритеты? Какие технологии имеют наибольший шанс на успех? Что можно начать делать уже сейчас, чтобы обеспечить себе стабильное будущее?» Людей, которые не ленятся думать, такие вопросы стимулируют, поскольку позволяют выйти за пределы повседневности и заглянуть в будущее.

На «сеансах мечты» также обсуждается, каким образом правительства разных стран могут стандартизировать свои требования к технологии по очистке вредных выбросов, вызывающих повышение температуры на планете. Благодаря стандартизации можно существенно снизить стоимость такой технологии, в результате у GE появится новая возможность для роста и одновременно будет решена важная экологическая проблема.

В ходе «сеансов мечты» Иммельт создает гигантский резервуар знаний о мировом экономическом ландшафте, при этом расширяя когнитивный диапазон участников и повышая их уверенность в себе.

Но вовсе не обязательно быть генеральным директором, чтобы увидеть общую картину. Любой человек может приступить к развитию этого навыка уже в начале своей карьеры, например читая колонку новостей на первой странице *Wall Street Journal* каждый понедельник. Я веду речь не о том, чтобы просто пробежать ее глазами, а о том, что надо внимательно изучить каждое сообщение, размышляя над тем, что оно принесет для вашей компании и отрасли в целом. Что именно меняется? Какие новые возможности несет с собой это изменение и для кого? Эта простая мыслительная гимнастика со временем научит вас находить взаимосвязи и тенденции в своих наблюдениях и понимать, что они значат для вашего бизнеса и отрасли.

МЕЖДУ МОЛОТОМ И НАКОВАЛЬНЕЙ

Кое-кто из читателей может подумать: «Ну эти “сеансы мечты” хороши для крупных боссов с армией помощников и подчиненных. А мне нужно просто засучить рукава и организовать поставку с завода Toyota в Теннесси или подготовить недельный отчет по дебиторской задолженности». Все это верно, и все же вам нужно найти время, чтобы подумать о будущем. В противном случае вы рискуете стать жертвой, а не творцом обстоятельств. Предупрежден — значит вооружен, так что подготовьтесь психологически к возможным трудностям. Когда же вы застигнуты врасплох и вокруг царит полная неопределенность, сомнения и страхи могут парализовать ваше мышление.

Еще одна опасность заключается в том, что если ключевое предположение в мыслительном процессе — назовем его «стержневым предположением» — окажется неверным, то оно приведет к серьезной проблеме. Осознание этих двух потенциальных опасностей заставляет вас принимать профилактические меры, а именно собирать дополнительные сведения и доказательства и всегда иметь в наличии «план Б».

За Джимом я наблюдаю последние несколько лет, на протяжении которых он мешкает и упорно закрывает глаза на меняющуюся реальность. Джим управляет компанией, которая производит комплектующие для автомобилей. Компания была основана его отцом много лет назад для работы с конкретным заказчиком — General Motors. История этой компании представляет собой поучительный урок для любого, кто столкнулся с бушующим морем внешних перемен. Джим — превосходный управляющий, всегда точно и в срок выполняющий производственные планы GM. Его компания приносит прибыль, и он — уважаемый член автомобильного сообщества Детройта. Как и все в автоиндустрии, Джим давно понял, что GM переживает кризис и старается найти пути выживания.

Наблюдая за тем, как уменьшается рыночная доля, денежные средства и прибыльность GM, особенно в последние пять лет Джим начал тревожиться о будущем своего единственного заказчика и собственном благополучии. Поначалу это было легкое беспокойство, и он принимал за чистую монету заверения людей из GM в том, что крупный автопроизводитель вскоре перестанет терять рыночную долю и восстановит былые прибыли. Однако заверения звучали все более неубедительно, по мере того как рыночная доля продолжала сокращаться, несмотря на щедрые предложения скидок и возвраты. Все это вредило имиджу бренда и поощряло покупателей требовать дальнейшего снижения цен. Опасения Джима выросли, когда в 2005 г. облигациям GM присвоили статус высокодоходных, но он вновь быстро утешился, получив от своих друзей из руководства компании заверения в том, что правительство придумает способ снять с GM часть бремени по финансированию пенсий и медицинских страховок, ставившего компанию в невыгодное положение по сравнению с конкурентами. Во время нашей последней встречи

Джим признался, что теперь постоянно беспокоится о будущем, ведь ходят слухи, будто GM собирается объявить о банкротстве. В глубине души он сомневается в том, что руководству GM удастся исправить ситуацию, и уж во всяком случае пройдет несколько лет, прежде чем автогигант вновь начнет зарабатывать деньги.

В течение этих пяти лет, наблюдая за упадком GM, Джим думал о том, чтобы предпринять кое-какие шаги. Например, один японский производитель автокомплекующих хотел купить его компанию, но переговоры провалились, потому что японцы отказались платить запрашиваемую цену. В другой раз Джим ездил с торговой делегацией в Китай, где познакомился с руководителем китайского предприятия, который проявил интерес к партнерству с американской фирмой. Но Джим решил не заключать никаких соглашений, после того как ему рассказали, насколько трудно вести дела в Китае и особенно заставлять партнеров выполнять условия контрактов. У Джима наверняка еще будут возможности продать компанию, диверсифицировать номенклатуру продукции и клиентскую базу или как-либо иначе изменить будущее своей фирмы. Вся беда в том, что он отчаянно боится любой неопределенности, которую несут с собой решения, способные ослабить его зависимость от GM. Где будут находиться его потребители? Будет ли центр тяжести потребительской аудитории перемещаться в сторону Китая? Почему бы не попытаться наладить сотрудничество с Toyota, Honda, Nissan и BMW, которые построили заводы в США? Принимая во внимание непредсказуемость цен на энергоносители и власть поставщиков энергоносителей над потребителями, как это повлияет на покупательские предпочтения в отношении транспортных средств? Где они будут производиться и каких новых технологий потребуют? И наконец, учитывая все вышесказанное, как успешно репозиционировать компанию?

ЛУЧШАЯ ТАКТИКА — ЭТО НАСТУПЛЕНИЕ

По моим наблюдениям, руководители, умеющие обеспечить высокий и стабильный рост доходов, обычно предпочитают наступать. Чтобы успешно находить новые возможности для прибыльного и устойчивого роста в сложной и высококонкурентной деловой среде, лидер должен выйти за рамки традиционных представлений об отрасли и узнать, что происходит за ее пределами.

Возьмем, к примеру, продукт, возродивший умирающую корпорацию Chrysler. Хэл Сперлич, разработчик продукта в компании Ford, был ключевым игроком в команде Ли Яккоки и создателем легендарной модели Mustang — недорогого спорткара, который пришелся по душе молодым американцам. И в Ford, и впоследствии в Chrysler Сперлич имел доступ к большому объему статистических данных по демографии и американскому авторынку. Эти данные не были конфиденциальными, и в автомобильной промышленности

их знал каждый. Но Сперлич по-своему скомбинировал факты и обнаружил зарождающуюся тенденцию в образе жизни американского среднего класса. Это навело его на идею создания мини-вэна — автомобиля с вместимостью грузовика, но с удобством и простотой обращения легкового автомобиля, на котором можно возить детей в школу и путешествовать всей семьей, что как нельзя лучше соответствовало требованиям нового рыночного сегмента.

Руководство Ford отвергло идею мини-вэна, но Сперлич был уверен в своей правоте даже после того, как уволился из Ford и перешел в Chrysler. В то время компания находилась на грани выживания, продолжая существовать только за счет беспрецедентного кредита в \$ 1,2 млрд, выданного под гарантию правительства в качестве последней попытки спасти автогигант. Годом спустя президентом Chrysler стал бывший босс Сперлича Ли Яккока, который наконец заинтересовался его анализом внешних тенденций. В 1983 г. компания Chrysler вывела на рынок первую модель мини-вэна, которая сразу же стала хитом. Высокие прибыли от продажи мини-вэнов — нужного продукта в нужное время — поддерживали Chrysler все 1980-е гг. и даже позволили ей выплатить кредит на семь лет раньше срока.

Еще один яркий пример руководителя, который предпочитает активно наступать, — это гендиректор GE Джефф Иммельт. Он понимал, что раз темпы роста компании должны увеличиться с 5 до 8% в год, источник этого роста должен измениться. Вместе со своей командой Иммельт нашел новый источник — развивающиеся рынки. Регулярная ревизия внешнего ландшафта является неотъемлемой частью работы главы GE: Иммельт, по его собственной оценке, тратит до 20% рабочего времени на анализ и осмысление того, что происходит в мире.

По моим личным наблюдениям и отзывам тех, кто его знает, Иммельт способен воспринимать огромное количество информации: просеивать, отбирать и систематизировать ее. Он жадный читатель и любопытный слушатель. Кажется, его несколько не подавляет, а напротив, доставляет удовольствие то обилие данных, которое требуется для управления такой большой и разносторонней компанией. Встав у руля GE, Иммельт не стал делать громких заявлений о радикальных преобразованиях. Вместо этого он открыл информационные шлюзы — он просто купался в информации, тестировал идеи с командой топ-менеджеров, советом директоров и коллегами, пока наконец не получил четкую картину окружающего мира и не выявил актуальные тенденции. Несмотря на чрезвычайную сложность мира с его цунами законов и постановлений, изменчивостью валют и фондовых рынков, неопределенностью цен на нефть и непредсказуемостью действий иностранных правительств, Иммельт уверенно прокладывает правильный курс для своей компании. В 2005 г. он выполнил все свои обещания и стабильно движется к достижению задуманного в 2008 г.

В частности, Иммельт пришел к выводу, что в условиях безудержной глобализации самые многообещающие возможности для роста следует искать

на развивающихся рынках. Поэтому согласно его плану уже через пять лет более половины сотрудников GE должны находиться за пределами Америки. Наиболее перспективными он считает такие направления, как здравоохранение, транспорт, системы безопасности, финансовые услуги, энергетика, развлечения и высокотехнологичные материалы, и в соответствии с этим он реорганизовал свою компанию. Осознавая растущую озабоченность защитой окружающей среды, Иммельт включил в планы развития бизнеса такие вопросы, как очистка воды и борьба с глобальным потеплением. И наконец, поскольку персоналом болезненно воспринимаются вопросы вознаграждения руководства и корпоративного управления, он сделал прозрачность и подотчетность неотъемлемой частью *modus operandi* GE.

Порою кажется, что Иммельт действует слишком смело. Некоторые считают, что развивающиеся рынки отличаются повышенным уровнем риска, и избегают их. А люди склада Иммельта уверены, что, раз здесь есть возможность для роста, рисками нужно научиться управлять: разрабатывать соответствующие инструменты и инновационные подходы, проводить внутренние изменения, выделять необходимые ресурсы и идти в наступление. Надо сказать, что измерение рисков и их минимизация через распределение на рынке капитала являются одной из ключевых компетенций GE. Иммельт создал новое инфраструктурное подразделение для работы на развивающихся рынках, переведя в него лучших специалистов из GE Capital.

Инвесторы поначалу выказывали сомнения в правильности нового позиционирования. Но внутренняя уверенность Иммельта, бесспорно, подкрепленная качеством его мышления, позволила ему выдержать скептическое отношение акционеров и заручиться поддержкой совета директоров. В результате мультинациональная GE встала на путь устойчивого роста.

Итак, что для этого нужно? Быть психологически открытым, не слишком опираться на прошлое в поисках подсказок относительно будущего, поглощать и переваривать информацию и реально смотреть на внешнюю среду и тенденции, даже если они не особо для вас приятны.

* * *

Вот семь простых вопросов, которые помогут вам разобраться в сложном окружающем мире и увидеть, куда он движется.

- 1. Что происходит сегодня в мире?** Мощнейшие тенденции, оказывающие влияние на бизнес, выходят за рамки отдельной компании или отрасли. Они пересекают любые границы и пропитывают все сферы общества. Возьмем в качестве примера Индию. С приходом Интернета корпорациям стало гораздо легче согласовать свои операции на Манхэттене и, например, производство в Бомбее, в результате чего сельские жители Индии начали работать на такие известные западные бренды, как Dell и Levi's.

Поскольку все знают о быстром развитии в Индии ИТ-сферы, многие внимательно наблюдают за тем, как правительство постепенно открывает для иностранных инвесторов другие секторы экономики. В частности, Wal-Mart, Tesco, Carrefour и другие ритейлеры с нетерпением ждут того дня, когда им откроется доступ в розничный сектор страны. Но наступит ли этот день? Есть в Индии те, кто считает, что приход иностранного капитала лишь ухудшит положение бедных и менее образованных граждан. Эти политические силы оказывают давление на индийское правительство, вынуждая его сохранять контроль над розничным сектором, чтобы защитить небольшие семейные магазинчики. И их влияние нельзя недооценивать: в 2005 г. они эффективно воспрепятствовали планам правительства продать часть акций Bharat Heavy Electricals Limited — ведущего индийского производителя энергооборудования. Таким образом, иностранное участие в розничном секторе, несмотря на заявленное намерение правительства, — еще далеко не очевидно.

Как видно из этого примера, самостоятельные на первый взгляд тенденции на самом деле тесно переплетены, поэтому должны рассматриваться в комплексе. Вам надо научиться заполнять пробелы между ними, превращая набор разрозненных частей в целостную картину, а для этого не только рассматривать прямые последствия конкретного изменения для вашей компании и отрасли, но и анализировать его с позиции других отраслей и игроков.

- 2. Какая часть моей системы координат помогала мне? А какая мешала?** Вы должны выстроить собственную систему координат — понять, в каком направлении идет развитие, особенно если хотите вести наступательную игру. Чтобы создать такую систему координат, воспользуйтесь прогнозами экспертов из различных областей знаний и соотнесите их со сведениями из других источников, включая собственные наблюдения. Поскольку люди получают разную информацию и имеют разные психологические и когнитивные способности, они видят одни и те же явления по-разному.

Соответственно они могут не включить в свою систему координат важную информацию, как это случилось с одним моим знакомым — перспективным молодым руководителем. В течение трех лет своего пребывания на посту главы подразделения компании — с 2000 по 2003 г. — он не прекращал утверждать, что американскую экономику ожидает резкий спад. Но его прогноз не сбывался. Недавно он еще раз проанализировал факторы, приведшие его к этой мысли, и понял, что в свое время упустил два ключевых момента. Во-первых, не подумал о том, что ФРС может до предела снизить процентные ставки. Во-вторых, неправильно оценил последствия снижения налогов, предпринятого администрацией Буша. В свою защиту молодой человек говорит, что не мог предвидеть этот ход со стороны федералов, потому что те никогда раньше так

не делали. Хотя в глубине души он, конечно же, понимает, что должен был следить за тем, что говорит и делает Алан Гринспен. А Гринспену пришлось выбирать между несколькими противоречивыми целями: обеспечить рост занятости, удержать под контролем дефицит федерального бюджета и внешнеторговый дефицит, а также помешать спекулятивному повышению цен на активы, в частности на жилье. Он выбрал рост занятости за счет увеличения дефицита и спекулятивного раздувания цен. При низких процентных ставках снижение налогов стимулировало рост потребления, что в свою очередь привело к увеличению внешнеторгового дефицита и подорожанию жилья. Наследник Гринспена в ФРС Бен Бернанке недавно заявил, что правительству потребуется 10 лет, чтобы выровнять ситуацию с внешнеторговым дефицитом. После неудачного опыта с экономическим прогнозированием мой знакомый научился прислушиваться к словам и действиям федерального правительства. С начала 2006 г. он внимательно слушает все, что говорит Бернанке, и понимает, что его обещания — снизить инфляцию, не допустить краха рынка недвижимости, уменьшить внешнеторговый дефицит и восстановить доверие к доллару — нельзя выполнить одновременно. Он знает, что чем-то придется пожертвовать, но пока не знает, чем именно.

- 3. Что это значит для каждого игрока?** Мы уже упоминали о стремительных и глубоких переменах, которые переживает газетная индустрия в результате прихода Интернета и Google. Руководители газет стараются найти пути выживания в новой реальности, пока их не постигла участь медиагиганта Knight Ridder, которого разочарованные инвесторы вынудили искать покупателя. Что касается авторов, которые пишут для печатной индустрии, то лучшие из них уже создали в Интернете собственные блоги или начали работать в онлайн-журналах типа *Slate* или в онлайн-службах новостей, наподобие той, что создала Yahoo!. Захотят ли они вновь писать для обычных газет и журналов? Любая тенденция, влияющая на человеческий капитал компании, требует особой бдительности.

Немалую роль во всем этом играют и действия правительства. В рамках проекта по созданию крупнейшей в мире электронной библиотеки Google планирует сканировать книги, предоставленные широкой публикой и университетскими библиотеками, чтобы дать людям возможность находить нужные книги и читать их через Интернет. Но пятеро книгоиздателей уже подали иски против Google, усмотрев в этом шаге нарушение авторских прав. На чью сторону встанут суды? Издаст ли конгресс новые законы, чтобы модернизировать защиту авторских прав? Целая отрасль пребывает в смятении, поскольку действия правительства могут навсегда изменить существующую в ней формулу прибыльности.

Венчурные предприниматели могут направить деньги в компании, занимающиеся разработкой новейших технологий потребления информации, таких как электронные книги и портативные видеоплееры. Если такие продукты приживутся, они усилят давление на традиционные СМИ. Но венчурные предприниматели и университетские ученые для того и существуют, чтобы менять этот мир. И если тенденция запускает массовую цепную реакцию среди этих творцов и новаторов, наступление на старую гвардию начинается по всем фронтам.

Ни одну из этих потенциальных реакций нельзя упускать из виду. Вот почему руководители с хорошо развитым деловым чутьем изучают любые шаги и тенденции с позиции всех остальных ключевых игроков.

4. **Что это значит для нашей компании?** Получив полную картину, можно приступить к анализу того, что это значит для стратегии вашей компании. Именно это и сделал Джефф Иммельт, когда решил объединить несколько подразделений GE в одну инфраструктурную единицу, которая будет производить энергооборудование и услуги, железнодорожные локомотивы, комплектующие для самолетов и другие продукты первой необходимости специально для стран с быстро растущей экономикой. Но на этом он не остановился. Приняв во внимание растущую озабоченность мировой общественности состоянием окружающей среды, в частности проблемой глобального потепления, GE запустила производство новых продуктов — турбин, солнечных генераторов и атомных электростанций, которые помогают решить энергетическую проблему экологически чистым способом. Поскольку под умелым руководством Иммельта компания идет в струе макроэкономических тенденций, перед ней открываются новые возможности для роста.
5. **Что должно произойти?** Чтобы макроэкономические тенденции создали для вас новые возможности, должны произойти определенные события. Например, плеер iPod от Apple был бы менее успешным, если бы компания не открыла почти одновременно онлайн-музыкальный магазин iTunes. Но чтобы iTunes стал жизнеспособным, в свою очередь требовались определенные предпосылки: потребители должны были захотеть платить за скачиваемую музыку, а не красть ее; крупные студии звукозаписи должны были поверить, что смогут получать деньги за свою музыку, защищенную авторским правом; наконец, продукт нужно было справедливо оценить. Иммельту удалось собрать все необходимое, и в апреле 2003 г. Apple открыла iTunes, который предлагал музыкальные композиции по цене \$ 0,99 каждая. А уже в январе 2004 г. компания продала свой двухмиллионный плеер iPod. Однако не все ситуации так легко контролируются. Иногда главным фактором жизнеспособности продукта выступают непредсказуемые рыночные силы — скажем, цена за галлон бензина, как в

случае с гибридным автомобилем. А бывает, что новые возможности открываются благодаря ходу, предпринятому конкурентом: так, телекомпания NBC и CBS объявили о партнерстве с кабельными операторами DirecTV и Comcast вскоре после того, как Apple договорилась с Disney о предоставлении телешоу канала ABC для скачивания на видеоплееры iPod.

6. **Что мы должны сделать сейчас?** Решение GE вывести инфраструктурные продукты и услуги на развивающиеся рынки заставило ее реорганизовать соответствующие подразделения, признавая наличие разницы между продажей электростанции американской коммунальной компании и продажей той же электростанции иностранному правительству. Правительства отличает раздробленность, высокая текучесть кадров, а развивающиеся рынки — еще и отсутствие крупных инвестиций. В результате реорганизации GE не только объединила все затронутые направления под руководством одного человека, сфокусированного на маркетинге, продаже, производстве и установке инфраструктурных продуктов, но и перевела в новое подразделение лучших специалистов по финансам и управлению рисками из GE Capital. Наконец, компания серьезно изменила свой подход к поиску и воспитанию потенциальных лидеров: сегодня половина топ-менеджеров, обучающихся в учебном центре GE в Кротонвилле, приезжают из-за рубежа.
7. **Что делать дальше?** Ответ на этот вопрос прозвучал в начале главы. Собрав и проанализировав всю информацию, Сейденберг решил вложить \$2 млрд в замену медного телефонного кабеля на оптоволокно. Было понятно, что эта инвестиция не принесет доходов в течение нескольких месяцев и даже лет, поэтому инвесторы не скрывали своего недовольства. Но Сейденберг, уверенный в том, что потребители, сотрудники и отрасли-клиенты одобряют эту идею, смело двигался вперед.

До сих пор мы занимались только тем, что старались взглянуть на бизнес «снаружи внутрь»: найти такие решения по позиционированию, которые были бы оправданы с точки зрения окружающего ландшафта, и связать их с задачей зарабатывания денег. Но все это время ваш внутренний голос мог настойчиво шептать: «А сумею ли я осуществить задуманное?» Что ж, для этого потребуются изменить изнутри саму организацию — ее работу, модели поведения, социальную систему и культуру. Зачастую при выборе позиционирования руководители неосознанно исходят из предположения о том, что изменить работу организации будет очень трудно или даже невозможно. Однако умение приспособить социальную систему своей организации под свои нужды является сегодня залогом успеха руководителя. Это и станет темой следующей главы.

Лидеры, которые умеют восстановить целостность ландшафта

- Владеют необходимой методологией, позволяющей предвидеть и вовремя обнаруживать изменения в окружающем мире.
- Создают одну или несколько картин возможного будущего, а затем находят и заполняют все белые пятна на этих картинах.
- Имеют надежные и разнообразные социальные связи внутри и за пределами организации — людей с разными точками зрения, которые помогают им взглянуть на ситуацию под самыми разными углами.
- Обсуждают с этими людьми возможные способы восстановления целостности ландшафта.
- Обладают творческим воображением, позволяющим им выявлять тенденции в разрозненных данных и устанавливать между ними взаимосвязи.
- Хорошо знают самих себя и людей, с которыми работают: в частности, им известно о склонности к оптимизму или пессимизму, искажающей восприятие реальности.
- Рассматривают выявленные тенденции и решают, не сделают ли они имеющееся позиционирование бизнеса неактуальным.

КАК СОБРАТЬ КОТОВ В ОДНУ СТАЮ

Умение добиться от людей эффективной работы
через управление социальной системой компании

Вероятно, самая многообещающая, но не часто используемая руководителями возможность добиться успеха связана с формированием из подчиненных единой команды. Эффективность вашей работы зависит от умения заставить людей скоординировать свои действия и идти к общей цели. Но каждый руководитель знает, что убедить людей согласовать свои усилия зачастую не легче, чем собрать котов в одну стаю. На это можно потратить уйму времени и сил, а они по-прежнему будут делать то, что им нравится.

Некоторые мудрые лидеры разгадали тайну синхронизации человеческого фактора в своих организациях, и, наблюдая за ними на протяжении многих лет, я выдвинул гипотезу о том, что именно они делают, чтобы согласовать усилия своих людей. Я протестировал эту гипотезу во многих компаниях и обсудил ее с разными руководителями и теперь могу с уверенностью утверждать, что превосходное управление социальной системой организации — это единственный путь стабильно получать высокие результаты.

Любая организация — будь то крупная корпорация или крохотный семейный магазинчик — имеет свою социальную систему. Работая вместе, люди так или иначе влияют друг на друга, между ними возникают определенные взаимоотношения. Они делятся информацией и идут на компромиссы — или не делают этого. Выполняют свои обещания или не выполняют. Иными словами, их сотрудничество либо генерирует энергию, либо расходует ее впустую.

Управление социальной системой состоит из двух частей. Во-первых, вы должны уметь определять, каких критических решений и компромиссов требуют ваши цели, и внедрять рабочие механизмы, которые будут в плановом порядке и с нужной частотой сводить вместе людей, обладающих необходимой для принятия этих решений информацией. Во-вторых, вы должны научиться формировать модели поведения, которые будут про-

являться при принятии этих решений. В процессе таких взаимодействий люди могут утаивать информацию, отклоняться от темы и уходить от поисков сути проблемы, могут руководствоваться собственными корыстными интересами, скрывать конфликты и избегать принятия четких решений. Вы должны задать правильное направление этим дискуссиям и обеспечить проявление адекватных моделей поведения, напрямую связав поведение с вознаграждением, будь то деньги, власть, признание или продвижение по службе. Короче говоря, вам нужно активно управлять социальной системой своей компании.

Умение диагностировать, формировать социальную систему и управлять ею позволило гендиректору General Electric Джеку Уэлчу мобилизовать людей на достижение результатов и трансформировать организацию из неповоротливой бюрократической машины в хорошо действующий механизм, а гендиректору Home Depot Бобу Нарделли — преобразовать культуру компании. Владение этим навыком дает успешным руководителям практические инструменты, при помощи которых можно заставить работать любую организацию — даже ту, в которой царят пораженческие настроения, а от людей можно услышать лишь пессимистичные фразы типа «Мы не способны на инновации» и «Это слишком рискованно».

Очень часто, пытаясь инициировать перемены, руководители проводят радикальную реорганизацию компании: заменяют ключевых людей и в корне меняют систему приоритетов. Хотя эти шаги могут быть необходимыми, в этом случае лидеры ставят телегу впереди лошади. Чтобы связать все части организации и обеспечить их слаженную работу, необходимо взглянуть на нее сквозь призму социальной системы. Посмотреть на природу взаимодействий между людьми, изучить информационные потоки и анатомию принятия решений. Далее нужно составить карту имеющихся рабочих механизмов, поставить перед каждым из них конкретную задачу и регулярно диагностировать их работу. В обязанности лидера входят внедрение — по мере надобности — новых механизмов, модернизация или ликвидация устаревших, а также корректировка поведения людей, когда те не могут наладить плодотворную дискуссию или ведут себя ненадлежащим образом. Именно так изменяется социальная система. Занимаясь этим постоянно, вы существенно улучшите качество и содержание принимаемых решений, а поскольку модели поведения, создаваемые в рамках рабочих механизмов, переносятся людьми в повседневную жизнь, вы закрепите достигнутое изменение на уровне всей организации. Овладев этим навыком, вы сможете изменить культуру своей компании, научить людей эффективно работать и достигать высоких результатов.

Со временем вы поймете, как мгновенно выявлять и решать проблемы в социальной сфере. И как следствие, сможете выбирать гораздо лучшие варианты по репозиционированию бизнеса, потому что будете уверены в своей способности изменить социальную систему, если потребуется.

КАРЛ И ГАРРИ

Это история о том, как один недавно назначенный гендиректор диагностировал социальную систему своей компании и приступил к ее оздоровлению.

— Продолжайте так же хорошо работать и спасибо вам за внимание, — закончил свою речь Гарри, новый гендиректор, и видеоэкран погас.

Однако через пару секунд из микрофона раздался голоса:

— Надо было сказать штабным, что в следующем квартале наши операционные прибыли будут выше, — сказал один.

— Ради бога, только не давай этим сукиным сынам из Нью-Йорка такой информации, — ответил другой голос, по всей видимости, принадлежащий Карлу, президенту подразделения. — Если они об этом узнают, то попросту поднимут нам планку.

Ошеломленные тем, что они только что услышали, сотрудники корпоративной штаб-квартиры молча ждали реакции Гарри. Но тот ничего не сказал. В Нью-Йорке было уже больше семи часов вечера, и он опаздывал в ресторан, расположенный на другом конце города, поэтому Гарри быстро взял свой блокнот и вышел из комнаты.

Разумеется, слова Карла привели его в ярость. Но его первой реакцией было скрыть свои чувства от окружающих. Поздно вечером, сидя в своем кабинете и потягивая скотч, он размышлял об инциденте и был рад, что сдержался. За те два месяца, что Гарри руководил компанией, он составил положительное впечатление о Карле. Когда Гарри собрал в нью-йоркской штаб-квартире всех руководителей подразделений, чтобы обсудить с ними ценности, которые он считал наиболее важными для компании — в частности, потребность в откровенности и прямоте, — Карл голосовал «за» обеими руками. Кроме того, он отлично управлял вверенным ему подразделением, самым крупным и прибыльным в компании. Но произошедший инцидент привел Гарри к мысли, что здесь что-то не так, и он решил докопаться до истины.

На следующее утро никто из невольных свидетелей не упоминал о случившемся. Но когда Гарри попытался поговорить с ними с глазу на глаз, ответ был одинаковым: «Так уж у нас заведено. Подразделения стараются утаить от штаб-квартиры как можно больше информации. Чтобы получить от них хоть что-то, приходится стоять на коленях и умолять». Финансовый директор был еще жестче: «Карл всегда прибедняется, когда речь заходит об ожидаемых операционных прибылях, а это подрывает доверие к нам на Уолл-стрит. Не знаю, имеет ли смысл держать его дальше на этой работе».

Медленно, но верно Гарри начал понимать, что не один Карл скрывал истинное положение дел от штаб-квартиры. У него возникло подозрение, что при его предшественнике в компании царил атмосфера запугивания и принуждения. Но такая корпоративная культура препятствовала свободному течению информации, а без этого Гарри не мог принять правильные решения о том, где сфокусировать усилия и как перераспределить ресурсы. Ему нужно

было знать реальное положение дел, и квартальные обзоры деятельности подходили для этого как нельзя лучше, поскольку фокусировали людей на нужных вопросах. Но вот поведение этих людей было совершенно неправильным. Имея опыт работы в компаниях, где откровенность была нормой, Гарри интуитивно, но точно определил, чего недостает его корпорации.

В любой организации слухи распространяются мгновенно, поэтому Карл вскоре узнал о невыключенном микрофоне. И когда Гарри пригласил его вместе поужинать в тихом ресторанчике в центре Хьюстона, сильно нервничал. Сидя за столиком напротив Карла, Гарри почувствовал его нервозность и смущение и попытался его успокоить, заведя непринужденную беседу. А потом спокойно и доверительно перешел к сути дела.

— Я полагаю, вы уже знаете о невыключенном микрофоне, и думаю, эта ситуация вам неприятна, — сказал Гарри.

Карл мрачно ждал, когда на него обрушится меч правосудия.

— Знаете, Карл, — продолжал Гарри, — давайте забудем о случившемся и вместе подумаем над тем, как улучшить нашу совместную работу.

Лицо Карла вспыхнуло от удивления и облегчения, когда Гарри спросил у него, что он думает по поводу улучшения рабочих отношений и обмена информацией. Отвечая откровенностью на откровенность, Карл рассказал, что предыдущий гендиректор был эксцентричной личностью, не доверявшей никому, кроме себя. Он часто ставил цели наобум, без всякого обоснования, а потом вместе с финансовым директором набрасывался на тех, кто не мог их выполнить. Средний срок пребывания в должности президента подразделения не превышал трех лет. Гарри знал, что бывший гендиректор не имел опыта линейного руководителя, ответственного за операции, и у него не было финансового образования, однако это, как выяснилось, не мешало ему вмешиваться и в то, и в другое. Поэтому единственным способом выжить и делать то, что лучше для бизнеса, как обнаружили руководители подразделений, было придерживать финансовую и операционную информацию. Как выразился Карл: «Мы делали все, что могли, лишь бы не попасть ему на мушку».

Гарри удалось сломать лед, и впервые за 15 лет работы в компании Карл почувствовал себя свободным от болезненного напряжения, сопровождавшего каждый квартальный обзор, каждый бюджетный отчет и каждый анализ оценки персонала, причиной которого была непредсказуемость бывшего гендиректора и страх быть поставленным в неловкое положение перед коллегами. Скептицизм Карла в отношении нового гендиректора был вполне понятен, но разговор за ужином и то, как Гарри повел себя в этой ситуации, заставили его задуматься, может быть, эта компания и впрямь изменится к лучшему, и он сможет стать ее частью.

В самолете, возвращаясь в Нью-Йорк, Гарри размышлял над услышанным и прикидывал, насколько далеко могла зайти болезнь. Он понимал, что в настоящий момент ее нельзя вылечить, уволив кого-то из топ-менеджмента

или проведя реструктуризацию. Нужно было в корне изменить характер взаимодействий внутри организации, главным образом при помощи таких рабочих механизмов, как квартальные отчеты, планирование бюджета и целей, анализ оценки персонала и еженедельные видеоконференции о движении денежных средств. При этом очень важным будет то, какой информацией станут обмениваться люди, насколько свободно они смогут высказывать свое мнение, какая информация будет поступать из внешнего мира, сможет ли он как лидер ценить откровенность, сумеет ли привлечь к участию каждого, вскрыть конфликты и научить группу принимать оптимальные решения.

РАБОЧИЕ МЕХАНИЗМЫ — ЭТО КИРПИЧКИ СОЦИАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ

Навык управления социальной системой включает в себя навык создания рабочих механизмов на критических перекрестках — там, где должен происходить обмен информацией, вскрытие и улаживание конфликтов, а также принятие конкретных решений. Вы должны укреплять правильные модели поведения в рамках этих механизмов и сделать так, чтобы результаты деятельности одного рабочего механизма (скажем, корректировка стратегии после соответствующего совещания) учитывались в работе других (таких, как оценка персонала и планирование бюджета), которые распределяют ресурсы.

Да, это банальная истина. Сотрудники должны делиться информацией и идти на компромиссы, но это не происходит автоматически. Построение правильной социальной системы с набором хорошо действующих рабочих механизмов требует времени, сил и, разумеется, наличия руководящих навыков, позволяющих собрать в комнате правильных людей, сосредоточить их на откровенном обсуждении правильных тем и в результате принять оптимальные решения. Если вы не обращаете внимания на социальную систему, очень вероятно, что ваши информационные потоки неадекватны, конфликты замалчиваются, решения принимаются медленно, а необходимые шаги либо вообще не предпринимаются, либо осуществляются с большим запозданием.

Кроме того, следует четко показать подчиненным, какие модели поведения приемлемы, а какие нет. Это делается в процессе диалога. Вы должны вовремя увидеть, когда поведение человека становится неадекватным, и иметь смелость сказать ему об этом в лицо, исправив ситуацию прямо на месте. Благодаря такому поведению люди узнают, приветствуется ли в компании иметь иное мнение, должны ли конфликты скрываться, можно ли во время совещаний отвлекаться от темы или доминировать в дискуссиях и на чем могут быть основаны решения — на фактах или личной власти. Ведение диалога, управление дискуссиями и потоками информации — такое руководство можно назвать своего рода искусством.

Социальные системы большинства компаний представляют собой мешанину плохо продуманных и не связанных друг с другом рабочих механизмов, а за поведением сорудников вообще никто не следит. Вот почему так много бессмысленных непродуктивных собраний, нерешенных конфликтов и скудных, искаженных потоков информации (наподобие тех, которыми Карл и его коллеги кормили корпоративную штаб-квартиру). Все это сильно уменьшает эффективность даже самых талантливых сотрудников.

Один гендиректор решил подсчитать, сколько собраний, совещаний и пр. он посещает в течение года. В составленном им перечне оказалось 52 еженедельных производственных совещания, 12 ежемесячных обзоров операционной деятельности, 4 квартальных обзора деловой деятельности для подготовки к разговору с Уолл-стрит, стратегическое совещание по разработке долгосрочных планов, серия собраний по планированию человеческих ресурсов и совещание по разработке бюджета на следующий год. Получается, одних только плановых встреч было не менее 70. А если добавить к ним так называемые специальные совещания для решения вопросов, не терпящих отлагательства, и встречи для подготовки всех вышеуказанных собраний?

Высокоэффективные лидеры вкладывают немало сил, времени и психологических ресурсов в эту часть своей работы. Однако именно комбинация регулярных встреч — или рабочих механизмов — определяет, какие результаты получит компания.

В отношении рабочих механизмов, образующих социальную систему вашей компании, ответьте на четыре ключевых вопроса:

1. Какова цель существующих рабочих механизмов и каким образом они обеспечивают достижение запланированных целей?
2. Какие из них нужно сохранить, а какие убрать или объединить?
3. Какие из них требуют полной переделки и новых способов управления?
4. Не требуется ли внедрения новых механизмов?

Когда вы видите компанию, которая делает что-либо стабильно и хорошо — создает один успешный продукт за другим, изо дня в день выполняет свои обязательства или последовательно снижает цены, можете быть уверены: за этим стоит эффективная социальная система. Именно она позволяет компании реализовывать амбициозные стратегии по выходу на новые рынки, завоевывать огромные рыночные доли и повышать прибыли. К сожалению, во многих компаниях социальная система не синхронизирована с поставленными целями. Разумеется, есть много потенциальных причин неудачи в достижении желаемых показателей — устаревшее позиционирование, нереалистичность целей или нечто непредвиденное во внешнем окружении. Но руководитель, владеющий указанным навыком, обязательно исследует социальную систему, чтобы проверить, не кроется ли в ней источник проблем.

Одна из причин высокой эффективности Гарри как руководителя заключается в его чуткости к групповой динамике, а также в понимании того, что традиционные методы типа увольнения сотрудников, реструктуризации организации, изменения системы оплаты труда и распределения премий имеют столько же смысла, сколько перестановка стульев на палубе «Титаника». То, что на самом деле требует пристального внимания, всегда происходит под поверхностью.

Социальные системы существуют не только на уровне компании. В каждом функциональном подразделении есть свой уникальный способ принятия решений и выполнения работы и свои уникальные модели поведения. Вот почему одно подразделение может решительно двигаться вперед, а другое — топтаться на месте. В одном есть свой Гарри, а в другом — нет.

Вовсе не обязательно быть гендиректором, чтобы эффективно управлять социальной системой своей организации. Любой менеджер по продукту может организовать открытые и конструктивные дискуссии о характеристиках и стоимости продуктов между инженерным, маркетинговым и производственным отделами.

Чтобы разобраться в организационном хаосе, царящем в большинстве компаний, и определить критические перекрестки, требуется специальный навык. Например, принимая решение о месте производства нового продукта, являющегося ключевым для органического роста вашей фирмы, вам придется продумать множество самых разных вариантов — аутсорсинг, строительство собственного завода, создание совместного предприятия, заключение договора с существующим производителем, — а также позаботиться о защите интеллектуальной собственности. Но прийти к действительно правильному решению вы сможете лишь в том случае, если соберете вместе экономистов, производственников и логистов и выслушаете их мнения о каждом варианте и его последствиях в открытой и честной дискуссии. Поскольку с переходом на более высокие уровни организации или в более крупные компании — особенно если вы переходите из одного функционального подразделения в другое (например, из отдела маркетинга в финансовый отдел), — задачи все больше усложняются, ваш успех в немалой степени будет зависеть от уровня владения навыком управления социальной системой.

КАК УЗНАТЬ, КАКИЕ РАБОЧИЕ МЕХАНИЗМЫ ВАМ НУЖНЫ

Если вы хотите повысить эффективность социальной системы своей организации, вам нужно создать рабочие механизмы для решения ключевых задач, таких как обслуживание новых рынков или интенсивный рост. У каждого рабочего механизма должна быть четкая цель, исходя из которой вы решите, кто будет в них участвовать и как часто им следует встречаться. Если вы

не планируете вести эти встречи лично, необходимо найти такого человека, который сможет ставить правильные вопросы и вести их так, чтобы найти правильное решение. Иногда требуемый рабочий механизм уже существует, и его нужно лишь отрегулировать (зачастую это справедливо для квартальных обзоров деятельности, стратегических и бюджетных совещаний и совещаний по человеческим ресурсам).

Ниже я приведу несколько примеров того, как компании создавали или видоизменяли свои рабочие механизмы для достижения конкретных результатов.

Как создать новый продукт для устойчивого роста выручки

Когда в 2003 г. Тодд Брэдли стал гендиректором компании palmOne (ныне Palm Inc.) — пионера в области КПК, — она едва дышала, и многие считали, что компания не сумеет выжить в новых условиях, когда ее вытесняли с рынка компании мобильных телефонов, с одной стороны, и электронных органайзеров — с другой. В 1990-х гг. Palm была безоговорочным лидером рынка, однако рынок продолжал развиваться, а компания — нет, поэтому новые модели начали залеживаться на складах, что негативно отражалось на ее доходах, капитале и курсе акций. Брэдли не собирался оставлять Palm в роли ветчины в сэндвиче и принялся активно снижать цены, оптимизируя цепочку поставок. Но главная проблема крылась в другом: процесс разработки продуктов не был связан с нуждами потенциальных клиентов. Нужно было научить разработчиков смотреть на свои продукты глазами среднего потребителя.

Palm никогда не страдала от нехватки свежих идей, однако ее разработчики и инженеры фокусировались исключительно на искушенной в технологии элите, готовой платить за все, что они создают. Что же касается подавляющей массы потенциальных потребителей, желавших более простой и дешевой технологии, то они ее стойко игнорировали. Чтобы завоевать эту аудиторию, надо было найти точно выверенный компромисс для каждого рыночного сегмента, а это требовало тесного взаимодействия между инженерами (знавшими технологические возможности), производственниками (знавшими порядок себестоимости) и специалистами по маркетингу (понимавшими нужды и предпочтения потребителей). С этой целью Брэдли создал специальный рабочий механизм — команды, состоящие из 6–12 специалистов разного профиля. Во главе каждой был поставлен менеджер по продукту, выбранный на основе такого критерия, как умение увидеть продукт с межфункциональной точки зрения и управлять групповой динамикой. Целью этого рабочего механизма было создание продуктов, ориентированных на новые рыночные сегменты. Каждая команда получила свой целевой рынок и свои ценовые ориентиры. Например, одной команде было поручено разработать бюджетный КПК по цене всего \$ 99, т. е. гораздо дешевле традицион-

ных продуктов Palm по \$ 399–499 за штуку. Иными словами, команда должна была, включив в эти \$ 99 приемлемую прибыль, идти в обратном направлении: создавать успешный продукт в рамках определенной себестоимости. Так появился персональный органайзер Zire.

Одни члены команды по созданию Zire занялись изучением потенциальных потребителей, другие принялись искать дешевые источники комплектующих, а разработчики стали генерировать идеи. Поскольку команда встречалась регулярно (каждую неделю), чтобы контролировать ход проекта и решать текущие вопросы, все ее члены получали одну и ту же информацию. Они составили четкий портрет целевого потребителя — очень занятого человека, чувствительного к цене и стремящегося «держать руку на пульсе», но не желающего тратить время на обучение пользованию новой технологией. Такое видение потребителя определило характер нового продукта. Это должен был быть электронный органайзер, помогающий не искушенным в технологии людям планировать семейное расписание (от футбольных тренировок до родительских собраний), облегчающий поиск информации (например, телефонов детских врачей) и позволяющий вести список необходимых дел. Короче говоря, задача устройства — избавить людей от бумажного хлама на кухонном столе и записок на холодильнике. Кроме того, он должен был быть больше ориентирован на женщин, поскольку именно они обычно регулируют жизнь семьи. Все были согласны, что целью была не технология, а облегчение жизни людей.

Базовые характеристики устройства были понятны, но остальные вызвали жаркие споры. Инженеры, как всегда, хотели побольше памяти. Но другие напоминали им, что память стоит денег, а целевой потребитель не собирается использовать продвинутые, требующие больших объемов памяти приложения. Открытая дискуссия позволяла людям оспаривать предположения друг друга, не давала отдельным участникам возможности упрямо придерживаться своей точки зрения и создавала встроенную систему самоконтроля, заставлявшую процесс разработки двигаться в правильном русле.

В тех случаях, когда саморегулирование не срабатывало, Андреа Джонсон, менеджер по продукту, умело перенаправляла дискуссию, заставляя группу вновь сфокусироваться на общем видении потребителя. Поскольку официальной власти над членами группы у нее не было, умение управлять взаимодействием между людьми и удерживать дискуссию в нужном русле было для нее критическим. «Помните, это не для вас, — напоминала она инженерам. — Это для того члена вашей семьи, который хуже всех разбирается в технике».

Наибольшие споры вызвал дисплей. Цветной дисплей был дорогим, но примут ли потребители черно-белую модель? В итоге фактор цены перевесил фактор привлекательности, и был выбран монохромный вариант. Производственники продолжали искать поставщиков комплектующих, творчески подойдя к вопросу закупок и стремясь обеспечить минимальные цены. Некоторые члены команды считали, что дисплею необходима подсветка, но это

увеличило бы цену органайзера на \$50. В итоге все сошлись на том, чтобы использовать светящийся стилус и подумать над включением дисплея с подсветкой в следующую модель.

Джонсон руководила текущей работой команды, а Брэдли время от времени посещал собрания и контролировал процесс при помощи детальных распросов, желая удостовериться в компетентности членов команды, правильности используемой информации и оптимальности компромиссов. Иногда Брэдли намеренно изменял некоторые параметры ситуации и тестировал мышление участников, спрашивая, чем бы отличалось решение в новых условиях. Особенно внимательно он следил за тем, чтобы в дискуссии не доминировали один-два человека, обладающих даром убеждения, так как это повышало вероятность принятия неправильных решений. Он предоставлял людям необходимую обратную связь иногда прямо на собраниях, иногда позже. Его манера выражать одобрение или неодобрение работой команды оказывала сильное влияние на участников. Презентациям в PowerPoint Брэдли предпочитал неформальный диалог, в процессе которого нередко рождались новые нестандартные идеи, дающие группе дополнительную энергию.

Разработки Palm стали более ориентированными на потребителей благодаря продуманным и отлаженным рабочим механизмам, а не потому, что так приказал гендиректор. Брэдли внимательно выбирал руководителей рабочих команд и регулярно проверял их работу и промежуточные результаты. Он шел в обратном направлении: от желательных результатов — продуктов, которые точно соответствуют нуждам потребителей, — к видам деятельности, которые их создают, и сопоставлению точек зрения различных людей.

Многие деловые решения требуют анализа информации из самых разных источников и учета множества точек зрения. Организационные структуры разделяют людей, а хорошо отлаженные рабочие механизмы интегрируют разные точки зрения, позволяя найти оптимальное решение.

Как устранить преграды для роста

Когда гендиректор PSS/World Medical Дэвид Смит нашел возможность для роста своего бизнеса, он также увидел и потенциальную преграду — возможный конфликт между руководителями двух главных подразделений — Гэри Корлисом и Тони Оглсби. Оба отлично справлялись со своими обязанностями, но теперь PSS собиралась перейти в режим роста, хотя и с очень скромными прибылями, и старалась изыскать для этого каждый свободный доллар. У подразделения Gulf South Medical Supply Тони Оглсби и подразделения Physician Sales & Service Гэри Корлиса имелись собственные вспомогательные службы, такие как компьютерный отдел, отдел персонала и отдел закупок. И гендиректор решил, что вполне логично объединить эти отделы.

Идея общих вспомогательных служб далеко не нова, но в PSS по этому поводу разгорелись нешуточные споры. Ни Корлис, ни Оглсби не могли оп-

ровергнуть ее преимуществ, но оба были озабочены тем, как это отразится на судьбе возглавляемых ими подразделений. На Корлисе и Огльсби лежала ответственность за выполнение конкретных целей по объему доходов, прибыли и запасам денежных средств, но как им обеспечить высокую продуктивность, если у них не будет контроля над ключевыми элементами бизнеса? До настоящего момента они обладали определенными рычагами воздействия на собственный персонал: не получив желаемого, они могли кого-то лишить премии, кого-то уволить, кому-то отказать в повышении. Если же эти услуги будут предоставляться независимыми структурами, ни один из них не будет обладать подобной властью. Хуже всего, считали они, что им придется соперничать друг с другом за внимание и ресурсы, что испортит их взаимоотношения.

Гендиректор понимал, что корпоративные правила и устои обрекут на провал идею совместного использования ресурсов. Ему нужно было сделать так, чтобы личные отношения между главами двух подразделений и новыми руководителями отделов персонала, ИТ и закупок не подорвали рост и процветание PSS. Когда нужно будет сделать выбор или пойти на компромисс, Корлис и Огльсби должны быть уверены в том, что их нужды, обстоятельства и приоритеты понимаются и учитываются, а решения сделаны в интересах компании в целом. Если же один из руководителей будет считать, что с другим обращаются лучше из-за политического влияния или личных предпочтений, начнет накапливаться недовольство, которое может перерасти в открытую враждебность, и кому-то придется уйти.

Чтобы оперативно разрешать все возникающие и потенциальные конфликты, гендиректор создал ряд рабочих механизмов. Прежде всего Корлис и Огльсби встретились с новыми руководителями отделов персонала, ИТ и закупок и обсудили с ними приоритетные задачи, стоявшие перед их подразделениями. После этой встречи руководители отделов разработали планы на один и три года с учетом потребностей каждого подразделения. Поскольку коммуникации и принятие решений должны были осуществляться на текущей основе, был создан такой рабочий механизм, как ежемесячные собрания с участием Корлиса, Огльсби и всех руководителей отделов. В идеале они должны были общаться друг с другом часто и неформально, однако ежемесячные встречи устанавливали время и место, где Корлис и Огльсби могли официально проинформировать вспомогательные службы о своих нуждах. Выводя конкурирующие интересы на свет и делая их прозрачными, этот рабочий механизм позволял уменьшить и даже полностью исключить возможность закулисных игр и укрепить взаимодоверие сотрудников.

Регулярное открытое обсуждение всех вопросов, устранение сделок вне рабочего механизма, своевременное разрешение конфликтов и поиск компромиссов на основе фактов и цифр — все это обеспечило успех новой организационной структуре. Люди учатся быстро. Сотрудники объединенных вспомогательных служб внесли корректировки в свою работу, научились на-

ходить компромиссы, а главное, правильно информировать подразделения, если вдруг одному из них нанесен ущерб интересами другого. Чтобы увеличить эффективность этого рабочего механизма, Корлис и Оглсби ежегодно оценивают деятельность своих поставщиков услуг.

Внутренние конфликты присущи любой компании, поскольку и подразделения, и сотрудники соперничают за ресурсы и отстаивают свои точки зрения. Перепозиционируете ли вы бизнес или меняете приоритеты, вам обязательно нужно подумать о том, чтобы эти конфликты не вышли из-под контроля. Возможно, придется создать специальные рабочие механизмы для их разрешения. Неулаженные конфликты тормозят движение вперед, потому что люди эмоционально перегорают, видя, что их мнением пренебрегают. И задача лидера состоит в том, чтобы активно формировать мышление людей, заставляя их выйти за пределы личных интересов и увидеть более полную картину, а также обеспечивать справедливые решения.

Как способствовать росту выручки компании, улучшая деловое суждение сотрудников

Пол Чаррон стал гендиректором компании Liz Claiborne в 1995 г., когда она была по сути однобрендовой, и кое-кто из внешних наблюдателей предсказывал ей скорый крах. Чаррон — опытный и закаленный руководитель — абсолютно не разбирался в моде, поэтому те, кто считал моду неким таинством, искусством, божьим даром, сразу поставили на нем крест. Чаррон перепозиционировал Liz Claiborne через серию поглощений, обеспечивших компании 15 новых брендов и органичный рост доходов. Он также открыл несколько розничных магазинов. Уверенно расширяя свой бизнес — через увеличение числа брендов и каналов сбыта, расширение географии и ассортимента товаров, — Liz Claiborne на протяжении более чем 10 лет является флагманом отрасли по всем показателям. Но, вероятно, самое главное достижение Чаррона — это преобразование социальной системы Liz Claiborne, в которой творческая мысль соединилась с коммерцией, существенно улучшив способность компании принимать правильные решения.

Мода, как и любой другой бизнес, требующий наличия высококвалифицированных сотрудников, сильно зависит от их креативности и умения опередить конкурентов в предугадывании будущих тенденций. Это налагает свою специфику на их склад ума: «модные» люди славятся своей неспособностью работать в команде и не слишком озабочены тем, продаются их творения или нет. Все знают, что гении — это одиночки, которые не терпят ограничений. Но, как бы там ни было, мода — это тоже бизнес. И конкуренция здесь очень ожесточенная, поэтому, если вы производите неправильный продукт, он тут же начинает скапливаться на складах.

Одним из изменений, внесенным Чарроном в социальную систему, было внедрение нового рабочего механизма, который позволяет получать от твор-

ческих людей два вида информации: во-первых, их личное восприятие рынка моды и его тенденций; во-вторых, их прогнозы относительно того, что из их разработок найдет спрос. Чаррон ввел еженедельные собрания, на которых специалисты по маркетингу, дизайнеры и коммерсанты, работающие на разные бренды, могли обмениваться мнениями о тенденциях, дизайне одежды и ценах в разных потребительских сегментах. При этом он четко указал, что ожидает от этих встреч не решений, а более широкого видения и новых идей.

На собраниях намеренно отсутствует иерархия. Своей точкой зрения на появляющиеся тенденции или изменение потребительских вкусов может поделиться каждый, независимо от должности или сферы ответственности. Если кто-либо обнаруживает зарождающуюся тенденцию, участники обсуждают, как она может повлиять на другие сегменты или бренды. Первые собрания Чаррон вел лично, чтобы удостовериться в том, что все чувствуют себя свободно и высказываются без страха быть осмеянными или раскритикованными. Применяя простые приемы фасилитации, такие как «Пэт, я еще не слышал твоего мнения», он старался вызвать людей на разговор. В то же время Чаррон дал понять бренд-менеджерам, что они получают не приказы, а только идеи — важный момент, убедивший их ослабить свою защиту. Таким образом, предоставляя сотрудникам возможность взглянуть на моду с иной точки зрения — например, дизайнеру одежды с позиции ювелира, — эти собрания расширяют их мышление и помогают выявлять тенденции, ведущие к прибыльному росту.

Одна из целей этого рабочего механизма — повысить уверенность людей в правильности собственных деловых суждений через совместное обсуждение того, что будет продаваться и почему. Дисциплинирующий фактор этих собраний состоит в том, что они проходят каждую неделю в одно и то же время и являются сугубо неформальными. В ходе этого взаимодействия люди узнают, чьему мнению можно доверять, корректируют собственные суждения и повышают свои шансы принять правильные решения.

Короткие, частые и содержательные встречи — чрезвычайно эффективный инструмент для обмена свежей информацией и поддержания тесного контакта с внешним миром.

Как реализовать интеллектуальный потенциал группового мышления

Презентация стратегий в компании Sherwin-Williams напоминала пытки испанской инквизиции. После того как очередной руководитель подразделения торопливо выходил к кафедре, чтобы представить свою стратегию, уже на третьем или четвертом слайде начинался допрос с пристрастием. Не только боссы, но и коллеги забрасывали его каверзными вопросами, сводя на нет потраченные им на подготовку презентации время и силы семичасовым разговором ни о чем.

Став гендиректором Sherwin-Williams, Джек Брин захотел добиться от каждого подразделения и компании в целом наилучшей работы, активизируя групповое мышление. Он решил использовать стратегические совещания, чтобы направить интеллектуальную энергию управленческой команды на решение задачи повышения эффективности, а затем обсудить результаты этих встреч на совещаниях по разработке бюджета. Кроме того, он связал эти результаты с решением конкретных проблем, чтобы эти решения были актуальными и действенными, а не чисто интеллектуальными упражнениями.

На первом же совещании Брин сказал руководителю подразделения, что у того есть ровно час, чтобы провести полную презентацию. Остальных присутствующих он попросил подготовить по три вопроса о стратегии подразделения в письменном виде. Затем Брин собрал записки, зачитал их группе и отобрал в качестве основы для дальнейшего обсуждения несколько ключевых вопросов, затрагивавших самые болезненные проблемы подразделения. В конце совещания он спросил у руководителя подразделения, что полезного тот вынес из этой встречи и как это поможет ему в работе.

Информация о нововведении мгновенно облетела организацию, и уже через неделю, на следующем стратегическом совещании, Брин обнаружил, что презентации стали более точными, лаконичными и сфокусированными, а вопросы участников — более продуманными. Из жесткого допроса собрания превратились в целенаправленную совместную работу по поиску творческих идей и решений. Всего за шесть недель Брин полностью изменил содержание рабочих механизмов и характер мышления целой социальной системы.

Нет лучшего способа заинтересовать людей, чем попросить их подумать, особенно в тех компаниях, где доминирует высококвалифицированный состав кадров. Привлечение интеллектуального потенциала наполняет бизнес новой энергией и становится источником конкурентного преимущества. Чем больше прозрачности и синхронности вы сумеете обеспечить, чем больше возможностей участвовать в обсуждении идей и поиске решений вы предоставите сотрудникам, тем более вовлеченными и мотивированными они будут. В свою очередь, и вам легче будет привлечь и удержать лучших специалистов.

Как добиться от сотрудников высокой приверженности делу

В 2002 г. эта диверсифицированная компания переживала тяжелые времена, поэтому ее гендиректор Джойс, вступившая в должность всего девять месяцев назад, срочно должна была упрочить положение компании и найти новое направление для развития.

Некогда сугубо производственная корпорация, ныне она превратилась в компанию, сфокусированную преимущественно на технологиях. Проанализировав ситуацию вместе с командой топ-менеджеров и внешней консалтинговой фирмой, Джойс приняла решение внести ряд серьезных измене-

ний в портфель брендов, разработать долгосрочную стратегию для бизнеса и создать объединенную службу сбыта товаров, которая будет увеличиваться или уменьшаться по мере изменения портфеля.

Но одно дело — разработать план, и совсем другое — добиться его выполнения. В данном случае это было очень непросто главным образом по двум причинам. Во-первых, из-за проблем и трудностей последних лет компания перестала понимать свои основные цели, а люди потеряли доверие к компании. Опросы сотрудников показывали, что их убежденность в том, что компания знает, куда идет, достигла предельно низкого уровня. Во-вторых, в американской технологической индустрии новая руководительница была малоизвестна. Хотя у Джойс был большой опыт работы в разных компаниях, в технологическом секторе она проработала всего год, да и то в Европе. Кто даст гарантии, что она сумеет решить проблемы глобальной технологической компании?

Джойс выслушала множество советов о том, как вернуть боевой дух и зарядить энергией организацию со штатом 32 000 человек, но одно предложение ей особенно понравилось: прежде всего установить доверительные отношения с топ-менеджерами, а затем через них передать послание остальным сотрудникам компании. Точное количество человек, которое должно было войти в рабочую группу, было под вопросом. Болезнь компании зашла столь далеко, что круг участников встреч должен был быть достаточно широким, чтобы повлиять на ситуацию, но в то же время и относительно узким, чтобы Джойс могла установить контакт с каждым. Она не хотела собирать людей в огромном конференц-зале и делать громких заявлений со сцены. Она хотела создать обстановку, в которой людям было бы легко и комфортно наладить конструктивный диалог.

Традиционно в январе каждого года компания проводила корпоративный съезд, на котором собиралось 280 руководителей высшего звена. Выбор этой группы для целей Джойс казался вполне логичным. Она решила провести так называемые Форумы будущего — выездные семинары продолжительностью в два с половиной дня для команд по 35 человек. Форумы будущего были предназначены для неформального общения и давали гендиректору возможность подробно и доходчиво разъяснить шесть элементов новой стратегии участникам, которые должны были передать эту информацию своим подчиненным. Кроме того, Джойс хотела, чтобы каждому хватило времени задать все интересующие его вопросы.

В первый же вечер после ужина Джойс потратила примерно 45 минут на объяснение новой стратегии: почему она считает ее жизнеспособной, каким она видит будущее, какие проблемы и возможности могут возникнуть перед компанией. Затем участники разделились на две группы, каждая из которых провела 45-минутную сессию вопросов и ответов с гендиректором и членом исполнительного комитета. Вопросы касались каждого элемента стратегии и развития компании. Джойс отвечала открыто и честно, опираясь на собственные видение и убеждения.

Она приводила факты, говорящие о необходимости перемен, и доказывала, что некоторые элементы стратегии — увеличение инвестиций в НИОКР и развитие нанотехнологий, сосредоточение на меньшем числе изобретений — реализовать довольно легко. Гораздо труднее реорганизовать службу сбыта и сократить издержки. Кроме того, она постаралась подготовить топ-менеджеров к возможной реакции инвесторов на решение увеличить инвестиции в НИОКР в период снижения доходов. В прошлом компания традиционно урезала бюджет на НИОКР, когда доходы шли вниз, и на этот раз Уолл-стрит ожидала того же. Но Джойс считала, что будущее компании зависит от ее успехов в области НИОКР. Поэтому вместо привычной экономии она предпочла подготовить руководителей к столь неожиданному решению и заручиться их поддержкой.

Уже после двух форумов стало очевидно, что рабочий механизм успешно выполняет свою задачу. Форумы давали руководителям новый уникальный опыт: они воодушевлялись тем, что делает их организация, и проникались общими целями. Более того, Джойс обнаружила, что и сама заряжается энергией вместе с участниками, а эмоциональная поддержка была особенно ей необходима в этот сложный для компании период. И если в начале она сомневалась, сумеет ли выкроить время для этих форумов, то вскоре поняла, что не могла бы найти своему времени лучшего применения. Она узнавала людей, а люди — ее.

Форумы привели еще к одному положительному результату. Группы часто включали специалистов из смежных отделов, таким образом у них появлялось дополнительное время, чтобы обсудить волнующие их вопросы в узком кругу. Атмосфера четкости и конкретности и открытая манера общения на форуме поощряли людей закатать рукава и активно взяться за решение проблем в своей области. Более чем половина участников выходила с этих сессий с ощущением своего рода прорыва или новым видением некоторых проблем.

Так как форумы продолжались, участники передавали свое отношение, модели поведения и понимание новой стратегии компании подчиненным, то поддержка изменений росла. Согласно проведенному в 2005 г. опросу, 99 % ключевых руководителей и 91 % рядовых сотрудников подтвердили, что знают и понимают стратегию компании.

Люди гораздо охотнее поддерживают изменение, когда понимают его причины. Создание рабочих механизмов — это действенный способ завоевать приверженность людей, дав им возможность увидеть полную картину бизнеса. Но при этом вы должны быть готовы раскрыть идеи, лежащие в основе принимаемых решений, преодолеть страх ответной реакции и сделать все возможное, чтобы люди действительно «ухватили суть».

Как перестроить социальную систему компании

Если вы хотите добиться от компании других результатов, вам придется подлечить ее социальную систему. Иначе люди будут делать то, что делали всегда, причем так, как делали всегда, и, как бы вы ни бились, результат будет тем же,

что и всегда. Иногда достаточно создать новый рабочий механизм или изменить характер взаимодействий либо состав участников уже существующих рабочих групп, но бывают ситуации, когда без серьезного капитального ремонта не обойтись. Немногие лидеры обладают необходимыми для этого навыками и уверенностью в себе, и Боб Нарделли представляет собой такое редкое исключение. Гендиректором Home Depot он стал в 2000 г. и, внимательно изучив компанию, решил, что сможет получить совсем другие результаты. В прошлом очень успешная компания, на тот момент Home Depot находилась на грани истощения денежных запасов и страдала от нехватки высококвалифицированных менеджеров, чтобы открывать новые магазины с той скоростью, к которой привыкли ее сотрудники и инвесторы. Нарделли нужно было перепозиционировать компанию, изменить приоритеты и поставить новые цели, а для этого — кардинально изменить принятый в ней способ работы.

Нарделли провел ревизию имеющихся рабочих механизмов, чтобы понять их сильные и слабые стороны. Устранив некоторые непродуктивные и неактуальные механизмы, он создал новые и добился того, чтобы каждый рабочий механизм был сфокусирован на правильных вопросах, имел четкую цель, предполагал открытый обмен информацией и, самое важное, корректировал поведение людей, ориентируя их на сотрудничество. Это радикально отличалось от того, что происходило в компании раньше.

Оставив пост президента подразделения энергетических систем General Electric, он занял должность гендиректора Home Depot. Нарделли получил в свои руки бразды правления энергичной компанией, пережившей большой успех. Под руководством харизматичных лидеров и основателей Берни Маркуса и Артура Бланка Home Depot, состоявшая в 1978 г. из одного магазина, к 2000 г. выросла в крупнейшую розничную сеть из 1100 супермаркетов, объем доходов которой составлял \$ 40 млрд. Но к моменту прихода Нарделли за внешним блеском накопилось немало проблем, и для их решения требовалось нечто большее, чем энтузиазм, энергичность и предпринимательский пыл.

Нарделли неумоимо собирал факты, анализировал каждый аспект бизнеса и пришел к выводу, что акцентирование Home Depot исключительно на продажах отвлекает внимание компании от всего остального, включая прибыли, движение денежных средств и эффективное управление товарными запасами. Более того, поощряя директоров магазинов самостоятельно заниматься закупками, компания не могла воспользоваться преимуществами масштаба в переговорах с поставщиками, поэтому ее операционные прибыли оставляли желать лучшего. Ситуация усугублялась тем, что главный соперник Home Depot — Lowe's, с его щеголеватыми магазинами и более стильными товарами, активно переманивал клиентов компании.

Насущной задачей Home Depot, по мнению Нарделли, было увеличить операционные прибыли, товарооборот и запасы денежных средств и найти другую траекторию для роста. Поскольку чрезмерный акцент на увеличении

продаж и открытии новых магазинов за счет прибылей и запасов денежных средств не оправдал себя, Нарделли определил другие пути для роста: повышение эффективности работы магазинов на существующих рынках; расширение бизнеса за счет предложения сопутствующих услуг, таких как прокат инструментов и установка приобретенных в Home Depot товаров на дому; а также расширение доли рынка за счет освоения новых географических регионов и выхода на новые сегменты потребителей.

Размышляя о новых целях и направлении бизнеса, Нарделли понимал, что не может просто поставить задачу и ждать ее выполнения. Для начала нужно было построить эффективную социальную систему — с другими потоками информации, другим подходом к принятию решений и иными моделями поведения.

Возьмем товарооборот. В Home Depot было заведено, что каждый директор магазина самостоятельно принимал решения о закупках, опираясь главным образом на свои личные суждения. Поэтому в надежде заработать все стремились к тому, чтобы иметь как можно более разнообразный ассортимент товаров, даже если те годами лежали на полках. Нарделли пришел к выводу, что для улучшения товарооборота решения о закупках должны приниматься иначе (на основе объективных данных, а не личных суждений) и другими людьми. Кроме того, если объединить покупательную способность магазинов, можно было заключить более выгодные сделки с поставщиками и увеличить операционные прибыли, что также подразумевало качественно другие решения.

Когда новое позиционирование, цели и приоритеты были определены, Нарделли пригласил Денниса Донована, бывшего коллегу из GE, на должность директора по персоналу. Вместе они определили, на каких «перекрестках» должны сходиться потоки информации, какие решения и кем должны приниматься, кто будет их выполнять. Они решили переместить принятие решений о закупках из магазинов в централизованный отдел закупок, лишив директоров магазинов части их независимости. Это было серьезным изменением, в том числе и в моделях поведения. Кроме того, они разработали серию новых рабочих механизмов, чтобы синхронизировать деятельность штаб-квартиры и подразделений.

Формирование важных для компании моделей поведения — прежде всего сотрудничества, открытости, неформального общения, подотчетности и реализма — началось с приходом Нарделли. Он проявлял сам и старался привить эти модели поведения своим подчиненным во время каждой официальной или неофициальной встречи, а также использовал эти модели как один из критериев отбора, продвижения и вознаграждения сотрудников. С первого же дня он показал людям, что отныне все будет иначе: он задавал вопросы, был открытым для общения, делился информацией и избавлял людей от самоуспокоенности и самодовольства, ставя их перед такими фактами, как восприятие потребителей например.

В первые же несколько месяцев Нарделли запустил новый рабочий механизм, предназначенный держать его и руководящую верхушку в курсе того, что происходит внутри компании. Этот рабочий механизм представлял собой двухчасовую телефонную конференцию между 20–30 старшими менеджерами, проходившую утром по понедельникам. Эти совещания Нарделли вел лично. «Два часа в понедельник утром? Да вы шутите!» — было самой распространенной реакцией среди старожилов Home Depot, но участие в конференции было обязательным, и через какое-то время ценность таких совещаний стала очевидной. В первое время Нарделли задавал множество подробных вопросов обо всем, что происходит в компании, и менеджеры, видя его искреннюю заинтересованность, понимали, что от них ждут полной откровенности. В свою очередь, с готовностью отвечая на заданные вопросы, Нарделли показывал людям, что и он открыт для общения. При предыдущем гендиректоре все разговоры были сосредоточены на квартальных результатах, но Нарделли интересовался тем, что произошло на предыдущей неделе и что менеджеры планируют сделать на следующей, чтобы вносить корректировки заранее. На следующем совещании он обязательно спрашивал, выполнили ли менеджеры то, что планировали, тем самым создавая в команде культуру подотчетности.

Поскольку такое общение происходило (и происходит по сей день) регулярно, с тем же вниманием к целям, эффективности бизнеса и моделям поведения, руководители вынуждены были либо приспосабливаться, либо уйти. Очень важно, что гендиректор и участники этого рабочего механизма видят одну и ту же картину бизнеса и передают это послание остальным сотрудникам. Том Тейлор, в то время президент подразделения, а ныне исполнительный вице-президент по маркетингу и сбыту, вспоминает, как участие в этих совещаниях позволило ему стать связующим звеном между Нарделли и рядовыми сотрудниками. Когда в первые месяцы сотрудники ставили под сомнение искренность Нарделли, он говорил им: «Знаете, вначале я тоже сомневался, но он действительно говорит то, что думает». Тейлор также обнаружил изменения в собственном поведении и поведении коллег: «Боб не принимал оправданий, поэтому, видя, как он спрашивает с людей, остальные начали делать то же самое, и, прежде чем мы это осознали, произошла революция».

Чтобы обеспечить быстрый рост компании и при этом сохранить гибкость и оперативность, требуется превосходная координация и коммуникация, начиная с самой верхушки. Вот почему Нарделли так важно было заручиться поддержкой проводимых им изменений — от смены направления и приоритетов до перераспределения ресурсов. С этой целью Нарделли создал, вероятно, самый важный рабочий механизм в Home Depot — стратегическое планирование операций и ресурсов. В его работе участвуют все топ-менеджеры Home Depot: каждый год, в августе, они собираются на восемь дней, чтобы определить стратегические и операционные приоритеты для всей корпорации и выработать планы на будущее, дополненные конкретными целями и задачами.

На самом деле этот процесс начинается задолго до августовской встречи. Сначала Нарделли вместе с финансовым директором и директором по стратегическому планированию определяет, какими должны быть их цели и задачи на ближайшие три года и как много усилий они потребуют. Затем набросок плана рассылается по компании, чтобы функциональные руководители и главы подразделений могли его обдумать. Например, Карл Либерт, тогда старший вице-президент по операциям (ныне исполнительный вице-президент Home Depot Stores), созывал свою команду, в том числе старших менеджеров по сбыту и руководителей на местах, чтобы обсудить с ними, как лучше выполнить эти цели. Затем со своим предварительным планом он шел к Кэрл Тоум, финансовому директору, и Фрэнку Блейку, исполнительному вице-президенту по развитию бизнеса и корпоративным операциям, чтобы узнать, имеет ли это смысл с их точки зрения. Другие руководители проводили точно такую же подготовительную работу.

В августе на общем собрании менеджеры представляют разработанные ими планы, а Нарделли руководит процессом, побуждая участников активно критиковать озвученные идеи и искать альтернативы. Задавая вопросы типа «Что случится, если сократится строительство жилья?», «Как изменится ваша точка зрения, если ставки дойдут до 10%?», он поощряет критически и творчески изучать представленные предложения по проектам и инвестициям. В результате формируется общее понимание всех плюсов и минусов каждого предложения, и приоритеты становятся очевидными. Благодаря тому что дискуссии ведутся на протяжении восьми дней подряд в учебном лагере для руководства, информация не распыляется и процесс принятия решений не затягивается. Результат — общее видение цели деятельности компании и формулировки задачи каждому руководителю, для выполнения краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов. Так создается приверженность и консенсус. Встречи по стратегическому планированию — это не совещания по разработке бюджета, но в процессе определения приоритетов группа вынуждена идти на компромиссы, которые в свою очередь диктуют, как распределить ресурсы, с понятным для всех обоснованием таких решений.

Совместная работа, прозрачность и дисциплина, прививаемая Нарделли, который ведет дискуссию, вкупе с приобретенными моделями поведения (например, личные выпады строго запрещены) способствуют быстрому принятию оптимальных решений. Если, например, Фрэнк Блейк видит возможность для роста через магазины меньшего формата, то обсуждают, стоит ли потратить ресурсы в этом направлении или есть другие, более перспективные возможности для роста. Присутствие людей из всех подразделений создает равновесие и гарантирует осуществимость принимаемых решений. Например, региональный менеджер может ответить на предложение Блейка: «Это замечательная идея, но позвольте рассказать вам о препятствиях на пути к ее осуществлению».

В то время как сессии по стратегическому планированию операций и ресурсов координируют стратегию и операции на самом высоком уровне, другой рабочий механизм — квартальные обзоры, на которых региональные менеджеры обсуждают проблемы и возможности со своими непосредственными руководителями, участвующими в стратегических сессиях, — обеспечивает тесную связь корпоративных приоритетов с практической деятельностью организации. Как правило, подчиненные копируют модели поведения своих боссов, и Home Depot здесь не исключение. Подобно остальным его коллегам, президент Южного подразделения Пол Рейнз проводит двухдневные квартальные обзоры, в которых принимает участие примерно 25 человек, включая региональных менеджеров по операциям и сбыту, руководителей отделов сбыта специального ассортимента товаров, обслуживания на дому и HR-менеджеров, а также прямых подчиненных региональных менеджеров. Обсуждение сосредоточено на заданном наборе показателей, как правило, одинаковом для всей компании, охватывающем широкий спектр вопросов — от валовой прибыли и объема продаж до качества обслуживания покупателей и обучения сотрудников. Если какие-либо аспекты, например сбыт специального ассортимента товаров, требуют особого внимания, Рейнз подробно останавливается на них, чтобы каждый присутствующий осознал их важность.

Хотя в ходе этих обзоров обязательно выделяется время для анализа текущей работы подразделения, их истинная цель — скоординировать усилия в таких сферах, как сбыт, персонал, финансы и операции, для решения предстоящих задач, а также дать людям возможность учиться друг у друга и делиться информацией и идеями. Например, хьюстонский округ обнаружил, что размещение рекламы беспроводных дверных звонков в местах крытых парковок увеличивает продажи дверных звонков — тактика, которую быстро переняли другие региональные менеджеры.

Несмотря на неформальность обстановки, руководители сохраняют четкий фокус на главной цели этого рабочего механизма. К концу обзора становится ясно, какими будут задачи на ближайшие три–шесть месяцев, и в начале следующего квартального обзора к этим задачам обязательно возвращаются, чтобы обеспечить преемственность и контроль целей. Рейнз так резюмирует суть этих обзоров: «Люди получают конкретную цель».

Работа с персоналом согласуется со стратегическими приоритетами компании через другой операционный механизм — поиск талантов, проводимый Нарделли и Донованом в мае или июне каждого года. Они обходят по очереди все подразделения и проводят целый день с президентом подразделения и его директором по персоналу, обсуждая кандидатуры тех, кого можно выдвинуть на управленческие позиции в этом подразделении, на основании общих для компании показателей, критериев оценки и рейтингов. Благодаря сессиям по стратегическому планированию у участников есть общее понимание того, какого рода люди нужны компании. В некоторых случаях решение по-

высвить кого-либо в должности или перевести на другую работу принимается на месте. Разобравшись с лидерством на уровне подразделения, Нарделли и Донован спускаются на ступеньку вниз, чтобы поговорить о претендентах на должности директоров магазинов и региональных менеджеров.

Отбирая руководителей, Нарделли придает большое значение их навыку управления социальной системой и таким личным качествам, как психологическая открытость, готовность понять чужое мнение, откровенность, а также умение мотивировать группу на достижение общей цели. Карл Либерт — один из тех, кому Нарделли доверил управление социальной системой Home Depot, назначив старшим вице-президентом по операциям и поручив создавать процессы, которых нигде больше не существует. Понимая, что любой стандартизованный процесс, разработанный специалистами по организации производства, обречен на провал, Либерт создает собственные рабочие механизмы, сводящие вместе людей из разных иерархических слоев — от руководителей высшего звена до продавцов. Например, чтобы улучшить процесс приема товара в ночное время, Либерт организовал специальную команду, куда вошло несколько ночных бригад. Однако просто сказать людям «Теперь мы в одной команде» недостаточно — это нужно доказать. Либерт завоевал доверие людей на складе, таская вместе с ними ящики в течение недели, пока, по его словам, они не перестали воспринимать его как вице-президента компании. Вот тогда-то общение стало свободным, без всяких иерархических фильтров, и те, кто находился ближе всего к проблемам, стали предлагать способы их разрешения. В результате были найдены решения, которые поддерживал каждый.

Вместе с Томом Тейлором, который начал карьеру в Home Depot в 1983 г. с должности работника парковки, а ныне является исполнительным вице-президентом по сбыту и маркетингу, Либерт ввел еще один рабочий механизм — совет директоров магазинов — с целью разработки и внедрения различных инициатив. На момент создания совет состоял из Тейлора, Либерта и 21 директора магазина из всех регионов Америки. Совет занимается поиском оптимальных решений конкретных проблем — трудовой дисциплины, системы общения с покупателями по телефону и т. п. Как любой хороший рабочий механизм, он приносит множество дополнительных выгод, в частности предоставляет возможность корпоративным лидерам «увидеть» свою организацию со стороны. Так, Либерт обратил внимание на одного директора магазина, обладающего исключительным лидерским талантом. Он внимательно наблюдал за молодым человеком, даже пришел к нему в магазин и проработал бок о бок с ним в течение недели. В результате он ускорил карьеру этого перспективного руководителя, переведя его на работу в штаб-квартиру. Именно благодаря таким шагам социальная система организации становится самоподдерживающейся.

Нарделли и Донован создали множество других рабочих механизмов, каждый из которых имеет конкретную цель. Они говорят, что преобразовать

такого гиганта, как Home Depot, иным способом было бы невозможно. С тех пор как Нарделли встал у руля, компания демонстрирует устойчивый рост. К 2005 г. ее доходы почти удвоились, достигнув \$ 80 млн, а доходы на акцию более чем удвоились за период с 2000 г. Нарделли умеет точно определить цели своего бизнеса. Но не менее важно и то, что он умеет построить такую социальную систему, которая позволит их добиться.

Итак, управление социальной системой позволяет руководителю успешно изменить культуру своей компании и связать ее с новым позиционированием. А соотносить позиционирование и работу организации — это необходимое условие процветания. При перестройке социальной системы особенно важным становится умение лидера разбираться в людях. Как вы их выбираете? Находите ли для них подходящую работу, с которой они будут отлично справляться и которая позволит им развиваться? Распространено мнение, будто все мы оцениваем людей исключительно интуитивно. По моим же наблюдениям, это вполне сознательно развиваемый навык. Это я докажу вам в следующей главе.

Оцените эффективность социальной системы своей компании

- Конфликты, неизбежные в любой организации, своевременно выявляются.
- Конфликты разрешаются людьми, приверженными достижению высоких результатов.
- Информация свободно распространяется, не утаивается и не искажается преднамеренно.
- Ставятся правильные вопросы, чтобы люди могли взглянуть на бизнес как с высоты птичьего полета, так и с уровня земли и вести абсолютно честный диалог.
- Созданы правильные рабочие механизмы, которые помогают обеспечивать высокое качество и своевременность принимаемых решений, а также достижение желаемых результатов.
- Рабочие механизмы расположены в критических точках и предназначены для того, чтобы люди могли делиться информацией и идти на компромиссы.
- Работа этих механизмов постоянно контролируется и улучшается: создаются новые, одни из них объединяются, а другие — ликвидируются.
- Каждый рабочий механизм связан с источниками нефилтрованной внешней информации, чтобы выявлять изменения в окружающей среде.

- Лидеры этих рабочих механизмов обладают внутренней смелостью, чтобы формировать модели поведения участников в соответствии с ценностями компании. Правильное поведение и ценности укрепляются, а отклонения — корректируются.

КАК СТАНОВЯТСЯ ЛИДЕРАМИ

Умение оценивать, выявлять
и выращивать лидеров

Если руководитель оставляет после себя организацию сильнее, чем та была до его прихода, значит, он в совершенстве владеет четвертым ключевым ноу-хау успешного управления бизнесом. Именно такое наследство оставил после себя Тим по уходу на пенсию из Jasper Digital, технологической компании, которой он управлял в течение 18 лет и превратил из нишевого игрока стоимостью около \$ 100 млн в индустриального гиганта с капиталом \$ 2 млрд. Окружающие часто обращали внимание на присущее ему сочетание деловой хватки и интуиции при поиске нужных людей. Он считал развитие молодых руководителей своей личной обязанностью, а неподдельный интерес к каждому из них помог ему завоевать их сердца. Но наибольшее уважение вызывало его умение безошибочно определить, где человек будет процветать, какие качества ему нужно развивать и как помочь молодому руководителю проявить себя с лучшей стороны.

Уйдя в отставку, Тим ни в коем случае не хотел вмешиваться в работу Лоррейн, нового гендиректора Jasper Digital, но она сама всячески старалась его задействовать. За те шесть месяцев, что Лоррейн руководила Jasper, она несколько раз приглашала Тима и его жену на ужин. У нее всегда были к нему вопросы о ключевых клиентах или о серьезных стратегических ходах, которые планировалось предпринять. Но в этот вечер, сидя во дворе дома под усыпанным звездами небом, она была настроена философски:

— Тим, вы сделали великолепную карьеру, но если бы вам представилась возможность начать все заново, вы хотели бы что-нибудь изменить? Я не говорю о том, что вы можете о чем-то сожалеть, но все же?

Тиму даже не пришлось откинуться на спинку стула — ответ у него был наготове:

— Да. Я как раз думал об этом на днях. Вам знакомо имя Джо Бейли?

Лоррейн знала, что Бейли был гендиректором компании из списка Fortune 500, чья звезда как раз восходила.

— Он руководитель от Бога — я знаю его еще с тех пор, когда он был нашим менеджером по сбыту в Атланте. Я не сделал для него того, что следовало. И позволил хорошему руководителю уйти из компании.

— Я не знала, что он работал в Jasper, — заметила Лоррейн.

— Ему тогда было чуть больше 20, он только становился на ноги, но я заметил его внутреннюю силу, неутомимую энергию и исключительную способность впитывать знания как губка. Люди любили его — и я тоже. Он был похож на неограниченный алмаз.

— И его переманили? — спросила Лоррейн.

— Да, и, можно сказать, по моей вине, — продолжал Тим. — Он находился в подчинении у президента Юго-Восточного подразделения. Тот хорошо выполнял свою работу, но уже собирался на пенсию, и его лучшие дни остались позади. Его вполне устраивал небольшой устойчивый рост и привычные способы работы. Поэтому, когда к нему пришел этот молодой парень, Джо, который затмевал всех в команде — с лихвой перевыполнял планы по объемам продаж, предложил несколько по-настоящему отличных идей, отвечал на все вопросы на презентациях и заряжал своей энергией окружающих, он всячески старался его осадить. Это было видно даже по той позе, которую он принимал на собраниях. В то время меня как раз назначили ответственным по маркетингу в Северной Америке, и я решил, что региональные директора должны сами вести дела в своих подразделениях. Поэтому я не вмешался, и Джо остался на работе, где у него не было никаких перспектив. Но я заметил его, Лоррейн, так же, как в свое время заметил вас!

— Это напомнило мне вопрос, который недавно задал мне муж, — сказала Лоррейн. — Если честно, я не смогла на него ответить, поэтому позвольте задать его вам: что такого вы во мне увидели, когда решили вытасщить с должности финансового аналитика? Я ведь не Джо. На самом деле вы тогда сказали, что я слишком замкнута.

— Ну, это не сводится к чему-то одному. Я видел, как вы заставляли своих боссов задуматься о позиционировании бизнеса, а когда мы обсуждали возможности выведения наших продуктов на европейский рынок или выхода в новые сегменты, я заметил, что ваше мышление работает на нескольких уровнях: согласуется ли это с нашей клиентской базой? Как это отразится на структуре стоимости? Не могут ли конкуренты изменить ценообразование? Обычному финансовому аналитику не свойственен такой тип мышления. Но это еще не все, — продолжал Тим. — Я обратил внимание на то, как вы взаимодействовали с коллегами. Вы не отвергали чужих идей, как это часто делают молодые люди, пытающиеся пробиться наверх. Вы всегда стремились найти правильные ответы, откуда бы те ни исходили. Поэтому я, наученный горьким опытом, перевел вас на такую работу, где вы могли выйти за рамки

финансовых вопросов и испытать себя в перепозиционировании и развитии бизнеса. Я не хотел, чтобы вы сузили свой кругозор, проработав много лет в одной области. А с переводом в Мексику у вас появилась возможность управлять самостоятельным подразделением и нести полную ответственность за прибыли и убытки.

— Я всегда хотела заниматься общим менеджментом, но не думала, что это произойдет так скоро, — сказала Лоррейн.

— У вас имелся к этому скрытый талант, поэтому от компании требовалось лишь позволить вам идти своим путем и развиваться. Потом, когда вы доказали свою способность справиться с этой работой, я отделил Латинскую Америку от Северной, чтобы расширить ваше поле деятельности. И все эти усилия окупились сполна, когда мы заинтересовались Китаем. Нам нужен был именно такой человек, как вы. Человек, который смог бы работать в непривычном окружении, гораздо более сложном не только с точки зрения бизнеса или культуры, но и с точки зрения взаимодействий с правительством.

— Китай стал для меня настоящим испытанием, — призналась Лоррейн. — Несмотря на все, что я вам тогда говорила, я вовсе не была уверена, что смогу с этим справиться.

— Я думаю, мы все понимали рискованность такого шага, но предыдущая работа стала для вас хорошей школой, и к тому же я провел собственное исследование. Я пристально наблюдал за вами и видел, что с переходом от финансов к общему менеджменту и с Мексики на всю Латинскую Америку ваше мышление стало еще глобальнее. Я знал, что стремление к знаниям и открытость к новым идеям помогут вам приобрести необходимый опыт. Разумеется, так и случилось. Мне ставят в заслугу рост и процветание нашей компании, но мне не удалось бы это сделать без таких руководителей, как вы.

— Вот почему люди так восхищаются вами, Тим, — сказала Лоррейн. — Вы всегда умели увидеть истинную сущность человека и направить его энергию в правильное русло. Кстати, назначение Джеймса директором по маркетингу, несмотря на отсутствие у него необходимых рекомендаций, — блестящая идея. Он по-прежнему отлично справляется с работой.

— Но запомните, Лоррейн, я только создавал возможности. Людям приходилось самим добиваться успеха, и не каждому это удалось.

— Я очень надеюсь, что смогу помочь своим людям так, как это делали вы.

— Уделяйте людям время, — посоветовал Тим. — Много времени. Без этого вам не удастся сделать из нашей компании мощнейшего игрока стоимостью \$ 10 млрд.

Если Тим похож на босса вашей мечты, возможно, так оно и есть, но эта история — подлинная. И Тим — вовсе не единственный, кто обладает умением выявлять и развивать управленческие таланты. Многие корпоративные

лидеры делают то же самое: активно и целенаправленно ищут людей с высоким потенциалом, создают возможности для развития их способностей, поручают им все более сложные задачи и позволяют им расти. Именно это сделал Джек Уэлч, переведя молодого Джима Макнерни (ныне гендиректора концерна Boeing) с должности вице-президента по маркетингу предпоследнего по величине подразделения GE на должность генерального менеджера небольшого центра прибыли в совершенно другой отрасли. Тот превосходно справился с работой, и год спустя Уэлч назначил его исполнительным вице-президентом ключевого подразделения GE Capital. Подобным образом он продвинул и молодого Дейва Коута (ныне гендиректора компании Honeywell), начинавшего финансовым аналитиком. Ричард Каррион, гендиректор банка Banco Popular со штаб-квартирой в Сан-Хуане (Пуэрто-Рико), ведет такую же работу со своими руководящими кадрами: например, он может перевести менеджера с высокой штабной должности на должность более низкого уровня, связанную с ответственностью за прибыли и убытки, чтобы развить его как руководителя; поменять местами финансового директора и директора по розничным операциям, чтобы изменить их мышление и сделать организацию более гибкой. Такие известные корпоративные лидеры, как Джим Килтс из Gillette, Алан Лафли из Procter & Gamble, Рубен Марк из Colgate-Palmolive, Боб Нарделли из Home Depot и Ричард Харрингтон из Thomson, занимаются этим на плановой основе и помогают сотням людей построить успешную карьеру. Это их источник гордости и залог успеха.

Задача руководителя — решить, что нужно сделать, и обеспечить выполнение работы, а не делать ее самому. Соответственно, способность лидера достигать высоких результатов зависит от того, насколько успешно он выращивает себе помощников. А для этого требуется особый навык, состоящий, во-первых, из умения разбираться в людях и видеть их потенциал; во-вторых, из способности целенаправленно и последовательно предоставлять этим людям возможность вносить все больший вклад в общее дело. Если они наталкиваются на препятствия — из-за отсутствия некоторых ключевых навыков или потому, что им мешают какие-то личные качества, — лидер должен помочь им.

В традиционном подходе к развитию управленческих кадров обычно начинают с того, что видят вакантную руководящую должность и думают, кто сможет ее занять. Однако указанный навык фокусируется прежде всего на людях, а не на имеющихся должностях, т. е. вы должны активно искать молодых перспективных лидеров по всей организации, создавать для них возможность строить карьеру, испытывая их на прочность, а также внедрять процессы, которые позволят делать все это на регулярной основе. А лично вам необходимо совершенствовать свое умение разбираться в людях, уделяя этому время и силы каждый день, а не один раз в год на совещании по оценке менеджерского состава и планированию преемственности. Оценивая человека, вы должны составить четкое представление о его компетентности

во всех восьми ноу-хау успешного управления бизнесом, а также о его личности в целом: что им движет, что ему нравится делать, как он мыслит, как ведет себя с другими людьми. Только после этого вы сможете подобрать для него должность, на которой он будет блистать и сделает все возможное для своей организации.

Развивая наблюдательность, очень важно не дать собственным психологическим стереотипам исказить ваше восприятие людей. Нельзя раз и навсегда вынести человеку приговор — «он ни на что не способен» или «она никогда не ошибается» — и упрямо его придерживать, игнорируя то, что говорит об обратном. Люди развиваются, меняются. Требования к должностям тоже постоянно эволюционируют, поэтому нужно быть психологически открытым и постоянно обновлять свои суждения о людях и их соответствии должностям. Помните, что создание успешного и эффективного института лидерства, делающего вашу организацию сильной, зависит от вас.

ВЫЯВЛЕНИЕ ТАЛАНТЛИВЫХ ЛИДЕРОВ

Большинство компаний ведет работу по поиску и развитию лидеров и планированию преемственности, но, как правило, эти процессы основаны на строго заданном списке критериев, согласно которым начальники, коллеги и подчиненные оценивают конкретного руководителя. Затем приглашается внешний консультант, который систематизирует данные, сопоставляет результаты с обширнейшей базой данных по лидерам и предоставляет обратную связь в виде того, по каким пунктам и на сколько процентов этот руководитель проигрывает другим. Однако сколько бы параметров ни оценивалось и насколько бы квалифицированно ни составлялись рейтинги, они редко дают точную картину данных Богом талантов и способностей человека.

Людей не так-то легко разобрать на отдельные элементы, и вышеописанный процесс не позволяет оценить истинный потенциал человека. Ваша задача как руководителя — наблюдать за ним на протяжении длительного времени, в самых разных ситуациях; затем определить, какими именно талантами он обладает, и сверить свои выводы с восприятием окружающих. Сознательно развивая этот навык, вы научитесь очень близко подходить к истинной сущности человека. Суждения о людях всегда субъективны, тем не менее они должны быть основаны на фактах. Когда вы действительно обнаруживаете в человеке какую-либо характерную особенность, все подтверждает правильность вашего суждения. Даже сам человек соглашается с этим.

Иван Сейденберг, о котором мы говорили в третьей главе, успешно перепозиционировал Verizon через серию слияний и поглощений в условиях изменчивой и сложной деловой среды. Большую помощь в этом ему оказало владение искусством рефрейминга, позволяющего смотреть на ситуацию под самыми разными углами. Сейденберг умеет сдерживать свое эго, что делает его открытым

к иным точкам зрения и идеям, а также позволяет осуществлять слияния, в которых гендиректором становится кто-то другой. Эти качества были заметны в нем еще в годы молодости, когда он был лоббистом в Вашингтоне и не имел серьезных руководящих обязанностей. Я знал его тогда и хорошо запомнил его умение управлять дискуссиями. Его босс оказался мудрым руководителем: он заметил природный лидерский талант Сейденберга и перевел его на работу, связанную с ответственностью за прибыли и убытки. Сейденберг возглавил крупное, но убыточное подразделение и успешно вывел его из кризиса, после чего его карьера резко пошла вверх. На каждой последующей должности рефрейминг служил ему хорошей службой, позволяя совершенствоваться, приобретать и оттачивать другие важные для лидера навыки.

Чтобы лучше разбираться в людях, необходимо анализировать свои ошибки и осознать собственные психологические стереотипы. Даже легендарному Джеку Уэлчу пришлось работать над этим навыком. В автобиографии Уэлч признается, что в молодости часто «покупался» на внешность людей, их дар красноречия и академические заслуги. Но со временем он начал проверять правильность своих выводов о потенциальных руководителях компании, обсуждая их вместе с вице-председателем Ларри Боссида и исполнительным вице-президентом по персоналу Биллом Конати. Конати показал себя знатоком человеческих душ, и Уэлч всегда высоко ценил его мнение. Так, однажды на заседании совета директоров Уэлч неожиданно попросил Конати высказать свое мнение о кандидатурах преемников, хорошо зная, что точка зрения Конати отличается от его собственной.

Уэлч не жалел времени на общение с подчиненными. Иногда он мог разговаривать с человеком не один час лишь для того, чтобы лучше узнать его характер. И когда анализ собеседника стал для него привычным, тогда-то и появилось у него то самое безошибочное шестое чувство — интуиция. Весомым вкладом Уэлча в успех General Electric являются разработанные им процессы оценки персонала — на основе реальных наблюдений и с учетом разных точек зрения.

Ваши суждения о людях должны быть честными и сбалансированными, хотя акцент следует делать на позитиве. У каждого есть недостатки, и все же люди добиваются успеха несмотря ни на что. Сталкиваясь с новым человеком, прежде всего нужно определить его естественные таланты и склонности, а затем найти ситуации, в которых эти таланты смогут раскрыться и принести наибольшую пользу. Если какие-либо качества мешают человеку хорошо выполнять работу или расти, дайте ему наставника. Иногда человеку просто не хватает конкретного навыка — скажем, умения взаимодействовать с группами специальных интересов, — или же у него есть плохая привычка — например, прерывать собеседника на полуслове. Все это вполне исправимо. Нельзя ожидать от людей абсолютного совершенства.

Однажды, обсуждая кандидатов на повышение с советом директоров, Уэлч принялся превозносить одного менеджера, демонстрировавшего успех

за успехом. Внимательно выслушав его, один из директоров спросил: «Джек, у вас когда-нибудь был плохой год?» — «Конечно, был». — «И благодаря ему вы многому научились, не так ли?» Уэлч немедленно ухватил суть: понимается, он многому научился. Зачастую неудачи учат человека гораздо большему, чем постоянные успехи. Иными словами, нельзя сбрасывать со счетов других людей только потому, что у них были неудачи, особенно не разобравшись в истинных причинах этих неудач. Возможно, человек принял очень плохое решение. Вопрос в следующем: усвоил ли он урок или есть ли основания полагать, что он способен повторить ошибку? Оценивая человека по количественным результатам его работы, вы мало что о нем узнаете. А необходимо знать многое, чтобы не проглядеть талантливого руководителя, который умеет учиться на своих ошибках или потерпел неудачу из-за причин, находящихся вне его контроля (например, из-за непредвиденного хода, предпринятого конкурентом в одиннадцатом часу ночи).

ОДНА ГОЛОВА — ХОРОШО, А ПЯТЬ — ЛУЧШЕ

Если вы наблюдательны и к тому же уделяете время анализу собранной информации о человеке, вы сможете добраться до истины. Наиболее точно понять человека можно в том случае, когда пять-шесть хорошо знающих его людей собираются вместе, сравнивают свои наблюдения и задают друг другу конкретные вопросы. Если один говорит: «Он умен», — другой должен спросить: «Умен в каком смысле? Что заставляет вас так думать?» Объяснение типа «У него всегда раньше других готов ответ» говорит о живости ума, но не о глубине мышления. Как часто он оказывается прав? А когда он бывает не прав, признает ли он это? Требуйте доказательств, не довольствуйтесь общими фразами. Это дает каждому участнику более полное и точное представление о положительных и отрицательных качествах человека, а также об обстоятельствах, в которых они проявляются.

Один гендиректор ввел с этой целью замечательный рабочий механизм. На одном из собраний он разделил членов своей управленческой команды на небольшие группы и стал по очереди выдвигать на обсуждение различные кандидатуры руководителей. Группам было дано задание назвать пять ключевых качеств каждого человека, причем только позитивных. Первой обсуждалась молодая руководительница, которая отличалась своей нетерпимостью к недостаткам окружающих: она была слишком прямолинейной и резкой, что раздражало людей в компании, где нормой была вежливость и неконфликтность. Выполняя задание, старшим менеджерам приходилось поправлять друг друга, потому что такие характеристики, как «грубая» и «чресчур резкая», несли негативный оттенок.

Люди смогли найти и положительные черты. Эта молодая руководительница умела видеть общую картину бизнеса. Ей хорошо удавалось разложить за-

дачи на серию более мелких и обеспечить их успешное выполнение. Она была превосходным наставником и охотно делилась своими знаниями. Она знала, как зарабатывать деньги. Все эти характеристики были подкреплены конкретными примерами. Вся группа сошлась на том, что она обладает мышлением и задатками генерального менеджера. Тогда гендиректор задал вопрос: «Если это действительно так, почему она не может стать генеральным менеджером?» «Потому что она слишком резкая и прямолинейная», — ответила группа. «А если бы она работала в другой компании, например GE, Intel или Dell, где ценится именно такой подход?» — спросил гендиректор. Тогда один участник, пришедший в компанию из GE, воскликнул: «Да они были бы в восторге от нее!» Комната взорвалась смехом. Менеджеры составили полный психологический портрет этой женщины, исследовав все ее таланты и определив, где эти таланты будут процветать. Но если бы они опирались только на стандартный перечень критериев, такой портрет никогда не был бы нарисован и они так и не осознали бы, что прямолинейность — это хорошая, а не плохая черта в ориентированном на результат руководителе.

Мичиганская компания DTE Energy использует похожий внутренний процесс, который внедрил Ларри Стюард, старший вице-президент по персоналу. В рамках этого рабочего механизма команда топ-менеджеров обсуждает нижестоящих ключевых руководителей, фокусируясь на их навыках, талантах и потенциале, а также на том, в каких областях им будет полезно поработать для дальнейшего развития. Перед началом дискуссии каждый менеджер составляет список примерно из 20 характеристик обсуждаемого человека, подтверждая их конкретными примерами, а затем вся группа делится своими наблюдениями. Эти списки всегда содержат много общих пунктов, на основе которых начинает формироваться объективный портрет человека. Однако выбивающиеся из общей картины мнения не игнорируют: если один из участников обсуждения заметил в человеке что-либо, чего не заметили другие, группа ищет подтверждения этому, и даже если ничего не найдено, люди знают, на что им следует обратить внимание в дальнейшем.

Наличие множества точек зрения и требование конкретных примеров устраняют личную предвзятость и другие психологические искажения. Немалую роль играет и то, что гендиректор Тони Эрли ведет эти дискуссии в предельно открытой и объективной манере. Когда Эрли со Стюардом запустили этот рабочий механизм в 2002 г., на первых собраниях менеджерам с трудом удавалось обсудить восемь руководителей за восемь часов. Постепенно они научились лучше разбираться в людях и теперь за встречу успевают составить полную картину талантов и потребностей в развитии примерно 15 человек. Они часто возвращаются к одним и тем же кандидатурам — иногда по семь-восемь раз за год, — чтобы перепроверить правильность своих выводов, а также углубить и обновить свои представления об этом человеке.

После определения способностей каждого человека участники начинают размышлять о том, где этим способностям можно найти лучшее применение.

Например, группа установила, что их главный бухгалтер имел выдающиеся способности в области финансов (что неудивительно), но, кроме того, был хорошим наставником, замечательно вел переговоры и отличался стратегическим мышлением. Имея высочайший интеллект, он обладал целостным видением проблем и перспектив компании. Все характеризовали его как исключительно трудолюбивого, настойчивого и очень творческого человека. Кто сказал, что ему на роду написано быть финдиректором? Некоторым участникам пришла в голову другая идея: а что, если назначить его представителем компании в комиссию по коммунальному обслуживанию штата? Почему бы не поручить ему урегулирование вопросов между комиссией и общественностью?

Перевод на эту должность открывал перед главным бухгалтером совершенно иные возможности для роста, и он с радостью принял это назначение. Конечно, ему пришлось поработать над собой: новые обязанности требовали более широкого мышления, поскольку затрагивали не только количественную, но и качественную информацию, а также требовали глубокого знания правовых вопросов. Команда менеджеров разработала для него план перехода, который включал изучение истории и обстоятельств подачи заявок в комиссию штата. ДТЕ собиралась в ближайшие годы подать в комиссию ряд заявок с обоснованием ставок коммунальных платежей, и ей нужен был человек, который мог бы активно отстаивать ее позицию.

До внедрения этого рабочего механизма руководители ДТЕ испытывали трудности с перемещением людей внутри организации и старались избегать рискованных шагов, связанных с назначением людей на непривычные для них должности. Новый подход в корне изменил процесс работы с руководящими кадрами. Топ-менеджеры больше не пытались доказать, почему кто-либо должен занять конкретную должность, а старались увидеть личность человека целиком, чтобы подобрать для него оптимальную работу. На одном из собраний исполнительный вице-президент принялся было расхваливать одного своего подчиненного, но прервал себя на полуслове:

— А что это я его рекламирую? Мы же собрались не для этого.

Он засмеялся над собственной ошибкой, и оставшаяся часть собрания прошла в еще более непринужденной обстановке.

В большинстве компаний есть схожие рабочие механизмы. Чтобы повысить их эффективность, сосредотачивайтесь на меньшем числе людей, изучайте их более глубоко, фокусируясь на положительных качествах каждого и опираясь на конкретные факты.

УЗНАЙТЕ ВСЮ ПРАВДУ О ЧЕЛОВЕКЕ

Нельзя переоценить важность тщательного расследования того, что на самом деле представляет собой конкретный руководитель и что он может предложить организации. К моменту, когда гендиректор одной производственной

компания стоимостью \$ 3 млрд достиг пенсионного возраста, совет директоров четко знал, что требуется для того, чтобы вывести их компанию на новый уровень, и был решительно настроен найти человека, который сумеет это сделать. Компания пережила тяжелые 10 лет, следовавшие за выкупом контрольного пакета акций за счет кредита, что обременило ее огромным долгом и лишило наличности. Уходящий гендиректор проделал большую работу: оптимизировал бизнес-процессы, улучшил глобальную логистическую систему, уменьшил оборотный капитал и обеспечил удвоение прибыли и темпы роста доходов выше, чем в среднем по отрасли. Его преемник должен был ускорить рост доходов, расширить его базу и увеличить долю компании на развивающихся рынках, таких как Китай и Индия.

Хедхантер настойчиво рекомендовал Фрэнка, который подходил по возрасту, окончил одну из лучших школ бизнеса, имел опыт работы в Европе и превосходно мог себя преподнести. Фрэнк руководил подразделением стоимостью \$ 10 млрд в мультинациональной корпорации, но его обошли с назначением гендиректором. Хедхантер предупредил, что, хотя Фрэнк хотел перейти с должности президента подразделения на должность гендиректора, переманить его в компанию, не дотягивающую размерами до его подразделения, может оказаться весьма непросто.

Желая изучить способности всех кандидатов, включая Фрэнка, комитет по поиску занялся сбором информации о том, какие реальные достижения за ними числятся и каков их подход к принятию решений. Собеседование с Фрэнком подтвердило, что тот действительно умеет четко выражать свои мысли и, скорее всего, сумеет поладить с Уолл-стрит. Он умен и обаятелен, но что он реально сделал для своей компании? Хедхантер представил блестящие отзывы о Фрэнке, но ни разу не упомянул о конкретных финансовых успехах, достигнутых им в своем подразделении, а результаты деятельности подразделения не подлежали публичной огласке. При личной встрече члены совета директоров буквально выжали из Фрэнка эту информацию, и оказалось, что за семь лет его правления прибыли подразделения ни разу не превысили 3%, а рентабельность инвестированного капитала — 6%. Он заявил, что принял ряд инновационных шагов по оптимизации производства и внедрению новых продуктов, однако рыночная доля его подразделения не только не выросла, но даже несколько уменьшилась. Казалось, он хорошо справлялся с подбором поставщиков на развивающихся рынках, но его способность эффективно позиционировать бизнес и упорядочить операции была под большим вопросом. Что мог дать такой кандидат компании, у которой уже были хорошая прибыль и рентабельность инвестированного капитала выше 25%? К досаде хедхантера, комитет по поиску отклонил кандидатуру Фрэнка.

Затем появился еще один кандидат — Марк. Он увеличил рост доходов в своей прежней компании с 14 до 22%, кроме того, владел методом шести сигм и имел подтвержденный список таких заслуг, как повышение прибылей, улучшение капиталоборота и обеспечение стабильных результатов деятель-

ности компании — важные плюсы для кандидата. И все же совет директоров не был до конца убежден в том, что Марк — именно тот человек, который им нужен. Никто, например, не мог поручиться, что Марк сумеет справиться с Уолл-стрит, также были некоторые сомнения в том, что он сможет обеспечить рост компании. Тем не менее директора пошли на обдуманый риск, зная, что Марк соответствует большинству ключевых критериев, а остальному, они надеялись, он научится. В течение следующих четырех лет Марк сделал все, что от него ожидали. Отсутствие опыта общения с Уолл-стрит и управления ростом компании пошло ему на пользу: Марк не делал громких заявлений, но оказался достойным доверия, а Уолл-стрит любит надежность и результаты. Он смог добиться устойчивого, хотя и не бросающегося в глаза роста, и, несмотря на то что компания работала в низкотехнологической отрасли, курс ее акций вырос в 3 раза.

Гендиректор одной крупной компании был немало удивлен, когда узнал правду о человеке, активно претендовавшем на повышение с должности номер три (исполнительного вице-президента) на должность номер два — президента и операционного директора. Хотя он недавно пришел в эту компанию и слышал о Ли преимущественно хорошее, он все равно решил побольше разузнать о человеке, прежде чем принимать столь важное решение. В компании не было отлаженных процессов оценки персонала, поэтому гендиректор просто начал задавать вопросы и вскоре узнал, что Ли был очень энергичным и умел воодушевлять людей как никто другой. Он успешно управлял производством и мастерски сокращал затраты. Наконец, Ли был весьма решительным и предпочитал авторитарный стиль руководства. На общих собраниях гендиректор заметил, что Ли любит быть в центре внимания, но вот с развитием талантов в его подразделении дела обстояли неважно. Он был сосредоточен только на себе, отличался крайним честолюбием и любил ставить смелые цели, причем нередко безосновательно. Когда его сфера ответственности расширилась, оказалось, что он не способен работать в многомерном пространстве: Ли не видел полной картины и не умел предвидеть последствий второго порядка.

Опираясь на собственные наблюдения и учитывая отзывы других людей о Ли, гендиректор задумался. Мышление и навыки Ли оказались ему весьма ограниченными, к тому же тот не умел ни развивать свои организационные способности, ни выращивать других лидеров. Гендиректор заинтересовался, как Ли удалось подняться так высоко, и вскоре обнаружил, что Ли получил продвижение исключительно благодаря своей напористости — он убеждал боссов в своей незаменимости, оказывал на них всяческое давление, и те в конце концов уступали. Точно такую же тактику Ли попытался применить и в этот раз, но дело не пошло. Собрав о нем объективную информацию, новый гендиректор не только не повысил его, а наоборот, убрал с занимаемой должности.

Обсуждения в группе, где все делится своими наблюдениями и мнениями, помогают увидеть сильные и слабые стороны каждого из ваших сотрудников.

Следует не только принимать во внимание результаты таких обсуждений, но учитывать и собственное мнение, как это делает Патрик Ванг, гендиректор Johnson Electric, успешной производственной компании из Гонконга. Всякий раз, когда Ванг встречается со своими подчиненными или разговаривает с ними по телефону, он старается отметить, что тот делает хорошо, в чем ему нужна помощь, как меняется его поведение. Затем не менее 15 минут в день он занимается анализом и систематизацией своих наблюдений.

Джефф Иммельт тратит примерно 30–40% своего рабочего времени на наставничество, обучение и руководство людьми. Вот что он говорит о своих топ-менеджерах: «Все, что мы делаем, это своего рода обзор нашей деятельности. Каждая точка соприкосновения — это повод поговорить о наших людях. Работе с персоналом мы уделяем внимание каждый день».

СТАНЬТЕ НАСТАВНИКОМ

Помочь людям реализовать свой лидерский потенциал — значит расчистить им путь для роста, но не только. Вы помогаете им определить, над чем каждому нужно поработать в данный момент, в рамках занимаемой должности. Только в этом случае руководство становится по-настоящему индивидуальным. Не существует замены доброжелательному обсуждению с каждым сотрудником рабочих моментов: что у него идет хорошо, а что не очень. Нельзя допустить, чтобы страх ответной реакции помешал вам помогать людям расти и совершенствоваться.

Стюарт, гендиректор международной производственной и сервисной компании, нашел простой способ спасти Кейт, молодую руководительницу, которая в перспективе могла стать превосходным финансовым директором, но в настоящее время никак не могла приспособиться к типичной для Среднего Запада культуре компании. У Кейт были выдающиеся способности в области финансов, и в первый же год она серьезно помогла компании. Но другие члены управленческой команды регулярно жаловались на то, что она была слишком резкой с коллегами и внушала страх подчиненным. Казалось, что она не вписывается в коллектив. Признавая ее талант и заслуги, Стюарт решил откровенно поговорить с Кейт о необходимости измениться. Он даже назначил ей наставника, но выбирал его очень тщательно. Он не хотел, чтобы Кейт потеряла свое преимущество — действовать смело и устанавливать высокие стандарты, но хотел, чтобы она научилась делать это более конструктивно. Наставник открыто объяснил Кейт, что стоит на кону, и дал несколько конкретных советов. В частности, он предложил ей акцентировать внимание на положительных, а не только на отрицательных моментах в общении с подчиненными. Например, во время совещаний не следовало подвергать людей резкой критике в присутствии остальных: нужно было отметить все плюсы, а затем внести предложения по улучшению. И разумеется, обяза-

тельно прекратить использовать нецензурные слова. Уже через пару недель люди заметили отрядные изменения в поведении Кейт. Компания сохранила талантливого руководителя, а Кейт продолжала упорно работать над собой, видя одобрение со стороны коллег.

Система всесторонней оценки человека, используемая многими компаниями, может быть весьма полезным инструментом, но мой опыт говорит о том, что не следует пытаться охватить все сразу. Достаточно сосредоточиться на одном-двух аспектах, над которыми следует поработать человеку. Так, один руководитель набрал очень мало баллов (менее трех по пятибалльной шкале) по всем пунктам, связанным с отношениями с коллегами. Он считался одним из реальных кандидатов в преемники гендиректора, и столь низкий рейтинг озадачил его босса. Гендиректор знал его как отличного руководителя, чье подразделение стабильно обеспечивало 70% прибылей компании. Он любил учиться, всегда стремился продемонстрировать лучшие результаты и обладал концептуальным мышлением. Но когда дело доходило до сотрудничества с коллегами, с ним будто что-то происходило. Наблюдая за этим руководителем и изучая его окружение, его босс наконец докопался до сути проблемы. Оказалось, что он прекрасно ладил с теми людьми, которых уважал. В противном случае он не скрывал своего пренебрежения. Естественно, такое поведение мешало ему в полной мере реализовать свой лидерский потенциал. Гендиректор обратил внимание руководителя на эту особенность. Тот и сам признал за собой такой недостаток и пообещал исправиться. Подобный самоанализ — проводите вы его сами или с помощью наставника — и последующая работа над собой улучшают ваше деловое суждение и является необходимым условием для овладения всеми восемью ноу-хау успешного управления бизнесом.

ЖЕСТКИЕ ТРЕБОВАНИЯ

Когда вы переводите руководителя на новую должность, вам нужно хорошо знать как самого человека, так и требования, которые предъявляются к занимающему эту должность. Вопреки распространенному мнению длинные списки требований, предъявляемых к кандидату на должность, мало что проясняют. Верно обратное: длинный список свидетельствует об отсутствии четкого понимания, и обычно по нему трудно было определить, у кого наилучшие шансы преуспеть на этой работе. Хуже, если список требований слишком детален и всеобъемлющ, он может отсеять нужных кандидатов, не прошедших по ряду второстепенных пунктов, и оставить тех, кто имеет посредственные результаты по всем показателям. В итоге организация получит посредственного руководителя. Вы должны четко представлять, какие качества абсолютно необходимы для успешного выполнения данной работы, и выдвинуть три-четыре требования, которые обязательны для этой должности.

Бен Каммарата, основатель и гендиректор процветающей сети дискаунтеров TJX стоимостью \$ 15 млрд, на протяжении всех 30 лет карьеры умел находить и удерживать хороших управленцев. Его требования были простыми и четкими: человек должен иметь деловую хватку, обладать отличными коммуникативными навыками и коммерческой интуицией — а этому, по мнению Каммарата, научить нельзя.

Чтобы добиться от организации эффективной работы, необходимо правильно определить жесткие требования, предъявляемые к занимающим руководящие должности. IBM разработала свои требования к руководителю компании в начале 1990-х гг., когда стали ходить слухи, что компания обречена. Инвесторы жаловались, что IBM упускает множество прекрасных возможностей, в частности переход от больших компьютеров к микропроцессорам и программному обеспечению. Они не верили, что план гендиректора Джона Эйкерса по разделению компании на несколько самостоятельных подразделений выведет ее из кризиса. Удрученный мрачными финансовыми прогнозами и осаждаемый недовольными акционерами, совет директоров IBM пришел к трудному выводу: компании требуется новый гендиректор.

Поскольку явного кандидата в преемники Эйкерсу на примете не было, отраслевые эксперты пытались определить, каким должен быть следующий глава IBM. Многочисленные консультанты по вопросам управления сформулировали основные требования к кандидату: IBM требуется лидер, обладающий высоким интеллектом, эмоциональной зрелостью, бунтарским складом ума и глубокими познаниями в технологии. «Должен быть профи в сфере ИТ» — гласил заголовок в *New York Times* в январе 1993 г. Наиболее часто упоминались имена двух претендентов — Джона Скалли из Apple Computer и Джорджа Фишера из Motorola.

Но совет директоров IBM решил, что их компании нужен прежде всего бизнесмен и инициатор перемен. Новый лидер должен уметь диагностировать истинные причины снижения прибыли, доходов и денежных потоков, а также обладать навыком преобразования социальной системы в соответствии с изменениями во внешнем мире. Опыт работы в технологической компании оказался не так важен. Выдвинутые требования в конечном счете указали на Лу Герстнера, в то время гендиректора RJR Nabisco. Герстнер не был ИТ-экспертом — RJR Nabisco была обычным производителем продуктов питания и табачных изделий, зато обладал превосходным навыком диагностики сложного бизнеса и его перепозиционирования в соответствии с нуждами потребителей. На его счету было блестяще проведенное оздоровление подразделения Travel Related Services корпорации American Express, где он не только сократил расходы, но и сумел обеспечить хороший рост доходов в течение 12 лет подряд.

Выбор совета директоров оказался безупречным. Несмотря на то что многие отраслевые эксперты заявляли, будто время больших компьютеров прошло, Герстнер провел собственный анализ, включающий опросы потре-

бителей, и обнаружил, что компания попросту теряла свои объемы продаж в пользу конкурентов. Рынок существовал, но цены у конкурентов были гораздо ниже, чем у IBM, финансовый отдел которой запрещал снижать цены ради сохранения прибыли. Дороговизна компьютеров IBM раздражала потребителей, что приводило к сокращению рыночной доли, снижению доходов и истощению потока денежных средств на фоне высоких постоянных затрат.

Герстнер пришел к выводу, что структура себестоимости IBM нуждалась в инъекции хорошей дозы реальности. Это означало, что компании требовалось существенно уменьшить постоянные затраты (примерно на \$7 млрд), и для выполнения этой задачи, включавшей среди прочего нарушение табу на сокращение персонала, Герстнер нанял нового финансового директора, обладавшего опытом в оптимизации себестоимости. Но Герстнер не просто сокращал издержки. Он вывел компанию на рынок услуг и программного обеспечения, избавив ее от полной зависимости от сектора аппаратного обеспечения и умело задействовав ее хорошие отношения с потребителями. Чтобы осуществить это изменение, IBM требовались новые навыки, новая организационная структура и новый тип мышления. В итоге Герстнер полностью перестроил компанию и вернул ее к жизни. Совет директоров IBM изменил судьбу корпорации и спас жемчужину американского бизнеса благодаря тому, что отказался пойти на поводу у ученых мужей, а сформулировал правильные требования к должности и подобрал в соответствии с ними нужного лидера.

Когда Ричард Уитмер, гендиректор страховой компании Blue Cross Blue Shield из Мичигана, объявил о своем намерении уйти в 2006 г. в отставку, компания находилась в хорошей финансовой форме, но ее будущее, зависевшее от того, как будет развиваться дальше сфера здравоохранения, было неопределенным. Вполне естественно, что умение перепозиционировать бизнес в условиях невероятно высокой и растущей стоимости медицинского обслуживания, выхода на рынок конкурентов национального масштаба и непредсказуемых шагов федерального правительства и правительств штатов стало основным требованием, предъявляемым к новому гендиректору. Выбор гендиректора для компании ранга Blue Cross обычно носит политический характер, поскольку совет директоров вынужден принимать во внимание множество внешних сил, включая законодательное собрание штата, местные компании и профсоюзы, многие из которых как политические силы конфликтуют друг с другом. Члены совета директоров не были специалистами в области здравоохранения, поэтому не пожалели времени и сил на консультации с многочисленными экспертами, которые помогли им прояснить современные тенденции рынка и выявить проблемы, с которыми Blue Cross могла столкнуться в будущем. Это определило и требования к лидеру компании — умение перепозиционировать бизнес и взаимодействовать с группами специальных интересов. Совет директоров сумел отойти от политики и прийти к единодушному решению. Выбор пал на Дэна Леппа, который до-

казал свою способность к решительным действиям перед лицом постоянных изменений, вызываемых выходом на рынок новых игроков, появлением новых законов и постановлений, а также меняющимися требованиями покупателей и общества. Он мог проложить верный курс вопреки сложностям и неопределенности и был психологически открыт к сотрудничеству с многочисленными внешними игроками, такими как поставщики медицинских услуг, профсоюзы и другие группы специальных интересов.

ВОЗМОЖНОСТЬ РЕШАТЬ СУДЬБЫ

Хотя соответствие руководителей выдвинутым требованиям является необходимым условием, нельзя ставить во главу угла исключительно должностные обязанности и забывать про развитие людей. Вы должны подыскивать и даже специально создавать такие должности, которые требуют от людей максимальных усилий, и быть готовым к рискованным творческим ходам, которые могут щедро окупиться. Ричард Каррион, гендиректор Banco Popular, делает это регулярно. Например, он нанял Карлоса Васкеса и поручил ему управление рисками — очень непопулярная должность, которая делает человека бельмом в глазу у всех и каждого. Васкес успешно справлялся с этой работой, и Каррион решил, что тот способен на большее. Он перевел Васкеса на должность руководителя подразделения, теперь Васкес нес полную ответственность за прибыли и убытки этой бизнес-единицы и имел в подчинении сотни сотрудников. Васкес отлично показал себя и на этой должности, и опыт работы руководителем среднего звена открыл перед ним широкие перспективы. Подобным образом Каррион переместил и Дэвида Чейфи, ныне главу пуэрториканского банка, из отдела финансов в отдел, занимающийся розничным обслуживанием. Чейфи узнал и эту сторону бизнеса, поработал в инвестиционном бизнесе и вернулся как финансовый директор. По словам Карриона, у него изначально были «все задатки финансового директора». Видя честолюбие Чейфи и веря в то, что он сможет стать превосходным топ-менеджером, если приобретет более широкое видение бизнеса и успешно справится с работой на новом месте, Каррион назначил его директором по операциям с физическими лицами. Такой же высокий потенциал Каррион заметил и в Роберто Эренсиа и дал ему возможность расти, поручив руководство североамериканским отделением Banco Popular с правом полной самостоятельности. Вот как Каррион объясняет свой подход: «Когда мы видим, что у человека есть задатки перспективного руководителя, а мы заинтересованы в таких людях, то при первой же возможности вносим имя этого человека в список потенциальных лидеров вместе с именами еще двух-трех кандидатов на руководящую должность».

Если вы решаете пойти на небольшой компромисс и назначить на должность руководителя, который не полностью соответствует требованиям, — возможно, вы хотите посмотреть, сумеет ли человек измениться, — подумай-

те, какую поддержку ему следует предоставить, и будьте готовы в случае чего отменить свое решение. Подбор людей на руководящие должности всегда сопровождается некоторым риском, но наблюдение за тем, как человек справляется с порученным ему делом, позволит вам быстро заметить проблемы.

Президент одной технологической компании проработал на этом посту чуть менее года, когда решил воспользоваться представившейся возможностью и испытать известного исследователя в роли бизнес-лидера. Он считал, что этот человек относится к той редкой породе людей, которые наполовину являются технарями-учеными-изобретателями и наполовину — настоящими бизнесменами. Он видел, что исследователь обладает живым умом и здоровым любопытством, нередко становится инициатором перемен и интересуется бизнесом. В то же время он хорошо понимал всю рискованность такого назначения, поэтому с самого начала четко определил критерии успеха: способность нового лидера сработаться с людьми и его готовность идти на компромисс. Об этом президент и сообщил исследователю. «Руководитель такого калибра, как он, легко справился бы с командованием целой лабораторией, — рассказывал президент. — Но бизнес требует абсолютно иного подхода, поэтому я с самого начала объяснил ему, какие модели поведения из его прошлого опыта неприемлемы». Исследователя предупредили, что в конце года он должен будет отчитаться о результатах сотрудничества с главами маркетингового и финансового отделов. Президент попросил его оценивать эти отношения по 10-балльной шкале, где 1 означает полную разобщенность, 10 — тесное сотрудничество, а 5 — худшее, что может быть, потому что говорит об отсутствии полного согласия и открытых разногласий, а значит, о нехватке откровенности.

В течение года президент периодически отводил исследователя в сторону и спрашивал: «Как там шкала, где Вы уже?» Иногда исследователь отправлял ему короткое сообщение по электронной почте: «Плюс еще полбалла». Это стало для них своеобразным шифром и частью постоянного диалога, позволяющего оценить, насколько хорошо исследователь адаптируется к новой работе.

Чтобы выносить более точные суждения о людях, находить новые способы раскрытия и применения их талантов и оказывать на них более сильное влияние, необходимо проявлять к ним искренний интерес. Руководители, владеющие указанным ноу-хау, используют любые официальные и неофициальные возможности лучше узнать своих людей и помочь им. Например, когда Ричард Каррион собрался лететь из Сан-Хуана в Филадельфию на отчетное собрание по результатам деятельности компании, он попросил одного молодого руководителя сопровождать его в поездке, чтобы пообщаться с ним. «Я смог услышать его и понять его идеи, его образ мышления, — говорит Каррион. — Когда видишь талант, конечно, отмечаешь и недостатки, поэтому можешь оценить, насколько хорошо человек сумеет справиться с конкретной работой».

Иан Кук, президент и гендиректор Colgate-Palmolive, также умеющий выращивать руководящие кадры, в свое время получил очень горький опыт, который помог ему осознать важность личного общения. Когда он управлял подразделением компании Colgate в Мексике, была убита Кристина — одна из молодых сотрудниц компании, и ему пришлось сообщить эту жуткую новость ее родителям. Те были в отчаянии. Они относились к первому поколению американских мексиканцев: отец открыл собственную небольшую фирму по производству тортилий, а дочь поступила в Гарвард. Она была их гордостью и радостью. Кристина была не замужем, поэтому Кук с женой взяли за правило время от времени приглашать ее в загородный клуб или к себе домой на барбекю.

Когда Кук, уже после ее смерти, познакомился с родителями Кристины, он обнаружил, что те могут в подробностях пересказать каждый разговор, состоявшийся между ним и их дочерью. Они много знали о его жене и детях, хотя никогда с ними не встречались. По-видимому, Кристина очень дорожила их отношениями, раз рассказывала родителям все. «Искренний интерес к человеку — вот что имеет значение», — говорит Иан Кук. Кстати, он до сих пор поддерживает связь с родителями Кристины.

КОНСТРУКТИВНЫЙ ПОДХОД К НЕСООТВЕТСТВИЮ

Назначение человека на новую должность — это всегда лотерея. Совершенство умение разбираться в людях, вы уменьшаете риск, но невозможно предсказать наверняка, подойдет ли человек для этой работы, справится ли он с ней, сумеет ли преодолеть свои недостатки (а они есть у каждого). С людьми всегда бывают проблемы, но если их проигнорировать, затормозится и развитие организации, и ваш собственный прогресс как руководителя.

Было 3 часа ночи, когда Филипп обнаружил, что все еще прокручивает в уме разговор с Дэном, одним из трех руководителей подразделений, которые находились в его прямом подчинении, — и постоянным источником его раздражения.

— Просто доверьтесь нам, технарям, — увещевал Дэн. — Вы же не хотите слушать обо всех этих Z-стеках и пучках ионов, верно, Филипп?

Хотя Филипп вот уже 11 месяцев был его боссом, он так и не сумел добиться от Дэна прямого ответа. Подразделение Дэна было организовано по принципу предпринимательской компании, в задачи которой входила разработка новых продуктов в области оптической технологии — этот рынок имел большой потенциал. Если бы компании удалось разработать жизнеспособный коммерческий продукт раньше корейцев и японцев, отдача от первоначальной инвестиции в \$ 500 млн была бы огромной. Но всякий раз, когда Филипп заговаривал с Дэном на эту тему, тот уверенно заявлял, что прогресс есть, но пока что они «не нащупали» то, что нужно. И Филипп снова

уходил в полном неведении относительно того, какими были технические проблемы, как они будут решены и когда. Как следствие, он не мог спрогнозировать, когда подразделение перестанет поглощать деньги и начнет их зарабатывать. В корпоративной штаб-квартире теряли терпение и все больше тревожились о том, что конкуренты могут их опередить. Но Дэна, кажется, это не волновало. В июле прошлого года, когда Филипп попытался заставить его определиться с графиком и целями, Дэн недовольно высказался о боязни риска и попросил дополнительное финансирование.

Но теперь приближался конец года, и недовольство Филиппа своим подчиненным достигло точки кипения. Однако мысль о том, что ему придется заменить Дэна, вызывала беспокойство. Филипп не был ИТ-экспертом — его боссы и не считали, что он им должен быть. Его выбрали за блестящий послужной список, включавший строгий финансовый контроль, мобилизацию людей и получение результатов. Не имея технических знаний, сумеет ли он найти нужного человека на замену Дэну? Нельзя было ошибиться и потерять драгоценное время. И конечно же, Филипп не хотел, чтобы плохие вести дошли до его босса, который в свое время пригласил Дэна. Он знал, что босс считал большой удачей иметь столь опытного разработчика и был в восторге, когда Дэн переманил от своего бывшего работодателя целую когорту технарей, многие из которых могут вновь последовать за своим начальником, если тот уйдет.

На следующий день Филипп попытался объективно оценить эту историю. Он понял, что за 11 месяцев так и не сумел добиться от Дэна конкретных ответов и не получил никаких ориентиров, на основе которых можно было бы оценивать работу подразделения. Когда же он собрал в уме все кусочки информации о Дэне — результаты, которых тот достиг, решения, которые принимал, все то, что Дэн говорил ему и другим людям, — получилась четкая картина: Дэн не любил связывать себя обещаниями и старательно избегал любых обязательств. Технологические знания он использовал как дымовую завесу, чтобы прятаться за ней от подотчетности. Он практически лишил Филиппа возможности напрямую общаться с людьми из своего подразделения, например ловко препятствуя тому, чтобы Филипп отвечал на их вопросы в конце презентаций. Их лояльность Дэну проявлялась во всем, в том числе в нежелании разговаривать с Филиппом, другими сотрудниками компании и даже с людьми из маркетингового отдела, которым в конечном счете предстояло продавать созданный ими продукт. Тогда Филипп запросил досье Дэна из отдела персонала. Как оказалось, в его резюме было упомянуто о работе на несколько крупных компаний, но ни на одном месте он не продержался дольше трех лет и всегда уходил до того, как результаты материализовались.

Модель поведения была так очевидна, что Филипп пришел к выводу, что, несмотря на весь свой технический талант, Дэн был неподходящим человеком для руководства подразделением. Когда Филипп сказал об этом своему боссу, его реакция была совершенно неожиданной: босс полностью поддер-

жал решение заменить Дэна и, более того, дал Филиппу понять, что тот действовал слишком медленно. Компания потеряла драгоценное время и деньги. А для Филиппа это промедление стало пятном на репутации, от которого он не мог избавиться в течение нескольких лет.

Филиппу следовало с самого начала убедиться в том, что занимающие ключевые должности люди — независимо от того, кто их нанял, — удовлетворяют нужным требованиям, и, как только у него возникли первые сомнения, разобраться в реальном положении дел, учитывая, в частности, риск потерять полумиллиардные инвестиции, возможность стать лидером на растущем рынке и серьезность удара по корпоративным доходам, если проект не принесет результатов в запланированные сроки. Не важно, что другие утверждали, будто Дэн был ключевой фигурой: он продемонстрировал неспособность превратить технологию в жизнеспособный рыночный продукт, сотрудничать с людьми из других подразделений и спланировать поэтапно разработку продукта. При первом же намеке на проблемы Филипп должен был запросить необходимую информацию и дать взвешенную оценку действиям своего подчиненного, но внутренняя неуверенность заставляла его мешкать, хотя Дэн явно стоял на пути у команды и мешал достижению целей компании.

В жизни любого человека бывают периоды, когда он вызывает разочарование у своего руководства. Однако не стоит спешить снимать его с занимаемой должности, если есть возможность ему помочь и вернуть на правильный путь. Многие проблемы в бизнесе возникают из-за того, что мы все оставляем так, как есть, и игнорируем тот факт, что требования к должности изменились, а человек нет, или наоборот. Или что решение поставить этого человека на эту должность изначально было ошибочным. Вместо того чтобы решить проблему, как только она появилась, вы копите раздражение по отношению к человеку, может быть, даже избегаете его, пока ваше недовольство не хлынет через край и вы не попросите его уйти. Есть множество причин, почему вы так поступаете: из страха ответной реакции, из чувства признательности или потребности нравиться другим. Когда одну руководительницу назначили главой подразделения, она с самого начала знала, что двое доставшихся ей по наследству прямых подчиненных не смогут справиться с работой, но она также понимала, что все подразделение внимательно следит за каждым ее шагом, и не хотела, чтобы ее сочли «палачом». Несколько месяцев она пыталась решить эту проблему, пока наконец не пришла к выводу, что ее руководство долго не продлится, если она будет по-прежнему опираться на этих людей.

Дружеские отношения вовсе не отменяют необходимости тщательно изучать и объективно оценивать работу выбранного вами руководителя. Хотя хорошее знание человека является бесспорным преимуществом, близкие отно-

шения могут привести к необоснованной снисходительности. Когда Джону поручили вывести из кризиса намного большее по размеру подразделение, чем то, которым он управлял до сих пор, он с энтузиазмом взялся за дело и правильно выявил главный источник проблем — логистику. Джон знал, к кому обратиться за помощью, — к Курту, его правой руке на прежнем месте работы. Курт был отличным исполнителем, к тому же в начале карьеры он работал консультантом транспортных компаний. Джон предложил Курту перейти к нему, и тот с радостью согласился.

В последующие месяцы, когда босс спрашивал у Джона про Курта, тот, не задумываясь, отвечал: «Он отлично справляется». На самом деле Курт не справлялся. Проблемы с логистикой только усугубились — это видели все, кроме Джона. Даже частые и настойчивые расспросы гендиректора не насторожили Джона. К концу года товарно-материальные запасы не только не уменьшились, а возросли, подразделение не выполнило своих финансовых задач, а потребители выражали недовольство в связи с задержкой доставки товаров. Гендиректор не хотел подрывать авторитет Джона, поэтому в течение года пытался убедить его взглянуть в лицо фактам. Разумеется, Джон замечал недостатки Курта, но считал, что со временем тот научится и будет работать эффективнее. К тому же Джону мешала внутренняя неуверенность в себе, поэтому ему было гораздо комфортнее работать с Куртом, чем с абсолютно незнакомым человеком.

Наконец терпение гендиректора лопнуло. Когда он убедился, что Джон не собирается предпринимать никаких шагов в отношении Курта, он вызвал Джона к себе и сказал, что начал терять к нему доверие и что у того есть 48 часов, чтобы предоставить новый план. Джону пришлось уволить Курта и нанять другого человека.

Бывает, что в дело вмешивается чувство признательности. Рэнди, гендиректор технологической компании, искренне пытался примириться с образом мышления своего финансового директора. Он нанял ее вскоре после своего вступления в должность и чувствовал себя обязанным ей за то, что она разрешила бесчисленные проблемы с бухгалтером, навела порядок в финансовой отчетности и вместе с ним работала над повышением производительности, благодаря чему курс акций компании вырос в пять раз. Но, когда проблемы с бухгалтером были решены, характер финансовых задач радикальным образом изменился. Компания планировала расширяться, что требовало глубокого анализа финансовых последствий слияний и поглощений. Однажды финансовый директор пришла к Рэнди с предложением о крупном поглощении, обосновывая необходимость приобретения тем, что подвернулась отличная возможность и отличная цена. Ее энтузиазм поначалу передался и ему, но кое-что его беспокоило: предложенная цена была подозрительно низкой. Почему компания, которая не была в затруднительном положении, идет на это?

Что скажут акционеры и пресса, если обманчиво дешевая сделка не оправдает ожиданий? От всего этого пахивало авантюрой. Финансовый директор настаивала, но Рэнди наотрез отказался от сделки. Несколько месяцев спустя она предложила другую сделку, и снова анализ оказался поверхностным и неполным. Как это приобретение повлияет на движение денежных средств и акционерную стоимость компании? Рэнди отклонил и это предложение, а потом третье, потому что ни одно из них не имело экономического смысла.

Несмотря на это, он по-прежнему всецело доверял своему финансовому директору, которая завоевала расположение Уолл-стрит и совета директоров. Но потом произошло событие, которое заставило Рэнди пересмотреть свое мнение: финансовые аналитики начали изучать движение денежных средств в компании и обнаружили проблему. Финансовый директор опровергла выводы аналитиков и заверила своего босса, что все в порядке. Но спустя несколько месяцев разразился денежный кризис, и с глаз гендиректора спала пелена благодарности и слепой лояльности, мешавшая ему увидеть неспособность финансового директора справиться с новыми задачами, стоящими перед компанией. Ему потребовалась немалая внутренняя смелость, чтобы признать этот факт и попросить ее уйти, чтобы не позволить компании потерять завоеванное.

ПРОБЛЕМА НЕСООТВЕТСТВИЯ, А НЕ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ

Когда несоответствие между человеком и должностью становится очевидным, важно не делать поспешных выводов. Впервые столкнувшись с проблемой, нужно, не откладывая, установить ее истинную причину. Возможно, все дело в психологических барьерах, нехватке какого-то навыка или же в плохих отношениях с ключевым человеком в другом подразделении. Иногда вина лежит на боссе, который не может обеспечить надлежащего руководства. Используя глубокое понимание каждого человека, вы обязаны помочь им найти свой путь, где их таланты раскроются в полной мере, а личный и карьерный рост ускорится. Просто используйте свое воображение.

Один менеджер успешно руководил небольшим подразделением компании и в качестве вознаграждения и для дальнейшей проверки был назначен главой европейского отделения и отправлен в Париж. Все два года, что он провел на этой работе, его преследовали неудачи и разочарования. Он хотел решить сложные проблемы, оставленные его предшественником, но ему это не удалось. Его семья, которая ни слова не знала по-французски, была недовольна жизнью в Париже, и отношения между ним и его боссом становились все напряженнее. Человек явно не справлялся со своими обязанностями, и босс не мог рисковать, удерживая его дальше на этой должности. Зато в маркетинге этот менеджер чувствовал себя на месте, поскольку обладал недюжинным талантом и опытом. Посоветовавшись с коллегами, босс предложил

ему должность вице-президента по маркетингу в крупном подразделении компании. Новая работа задействовала все его таланты. Это было стопроцентное соответствие, которое позволило ему успешно закончить свою карьеру и уйти на пенсию в возрасте 65 лет.

Директор по стратегическому планированию одной энергетической компании на Среднем Западе явно находился не на своем месте, поскольку все его планы стабильно оказывались слишком концептуальными и нереалистичными, к тому же ему не хватало характера, чтобы решать политические вопросы, с которыми сталкивалась компания как коммунальное предприятие. Это создавало проблему для руководства, которое ценило его глубокое знание бизнеса, способность разбираться в сложных финансовых данных, дар убеждения и коммуникативные навыки. Когда его боссы собрались вместе, чтобы обсудить ситуацию, им в голову пришла превосходная идея: поручить ему отношения с инвесторами. Этот неожиданный, но абсолютно верный ход принес пользу и человеку, и компании.

Иногда, особенно в небольших компаниях, невозможно подобрать для человека работу в полном соответствии с его талантами. Тогда нужно дать ему понять, что его судьба где-то в другом месте. Вы должны знать, когда и как отменять свой выбор. Я использую термин «отменять выбор» вместо «увольнять», чтобы подчеркнуть разницу в отношении. Руководители, владеющие указанным ноу-хау, понимают, что каждый человек по-своему ценен и что легко можно ошибиться, пытаясь определить его таланты. Если человек должен уйти, ваша обязанность — облегчить ему расставание, сохранив достоинство. Люди принимают действительность как она есть, когда коммуникация является честной, а намерения — искренними и конструктивными.

ПОСТРОЕНИЕ ИНСТИТУТА ЛИДЕРСТВА

Самые успешные руководители оставляют после себя сильный институт лидерства — надежный резерв руководящих кадров, которые устанавливают высокий стандарт для остальных.

В большинстве крупных компаний ведется работа по развитию талантов. Однако зачастую она не соответствует настоящим и будущим потребностям бизнеса, придает слишком большое значение личным качествам будущих руководителей и не нацелена на выявление конкретных навыков и моделей поведения. Вы должны убедиться, что критерии отбора лидеров соответствуют выбранному вами позиционированию бизнеса и что процессы оценки людей достаточно точно отражают их истинную эффективность и потенциал.

Когда Джефф Иммельт осознал, что выход General Electric на новый уровень развития потребует от компании новых технологических и маркетинговых ресурсов, он усилил акцент на этом при воспитании лидеров. До 2000 г. GE ставила во главу угла достижение высоких результатов, главным образом за

счет повышения производительности, что требовало жесткой операционной дисциплины и владения такими методами управления, как шесть сигм. Поставив целью органический рост компании не на 5%, а на 8%, Иммельт понимал, что это потребует нового типа руководителей, умеющих комбинировать технологию и маркетинг, чтобы дифференцировать компанию и ее продукты в глазах потребителей. GE пересмотрела свои требования к руководителям и добавила следующие:

- способность создать внешний фокус, определяющий успех с позиции рынка;
- способность четко мыслить, упрощать стратегию, раскладывая ее на конкретные задачи, принимать решения и определять приоритеты;
- наличие творческого мышления и смелости, чтобы идти на обдуманый риск;
- способность мотивировать команду благодаря вовлеченности и хорошим отношениям с людьми;
- способность учиться и совершенствоваться в своей области, используя знания и опыт как источник уверенности для проведения изменений.

Иногда успех компании полностью зависит от конкретного слоя руководителей или даже некой ключевой должности, и соответственно, это требует вашего пристального внимания. Например, для компании, стремящейся к более высоким темпам роста на развивающихся рынках, ключевой фигурой будет человек, отвечающий за наем, обучение, распределение и удержание руководителей, чья работа — осваивать рынки в Индии, Китае, Бразилии и Восточной Европе. И если у вас 20 вице-президентов, по крайней мере пятеро из них должны быть выходцами из этих стран.

Для розничного оператора типа Home Depot ключевыми могут быть должности директоров магазинов, поскольку именно на этом уровне хорошие идеи и намерения претворяются в конкретные действия, влияющие на спрос покупателей.

Прамоод Бхазин, гендиректор индийской компании Genpract, предоставляющей информационные услуги таким мировым гигантам, как Wachovia и GE, выделил ключевой слой из 300 менеджеров. Бхазину нужно было подготовить свою компанию к выполнению многочисленных контрактов общей стоимостью несколько миллионов долларов, зная, что в случае невыполнения обязательств финансовые последствия будут разрушительными. Чтобы выполнить эти обязательства, компании требовалось удвоить численность персонала — с 25 тыс. до 50 тыс. человек — всего за несколько лет. Genpract работает по следующей схеме: она отправляет команды примерно из 15 высококвалифицированных специалистов в клиентскую компанию, где те работают на протяжении нескольких лет. Эти сотрудники должны уметь понять нужды клиента и удовлетворить их вовремя и в рамках бюджета. Удовлетворенность клиентов зависит не только от этих людей, но и от менеджеров, пе-

ред которыми они отчитываются. Бхазин пришел к выводу, что эти 300 человек — руководители команд, которые набирают высококвалифицированных специалистов и управляют их работой на клиентских площадках, являются ключевыми в компании, поскольку именно на этом уровне общие директивы превращаются в конкретные планы для конкретных клиентов. Хотя этот слой на несколько ступеней отстоит от гендиректора (менеджеры отчитываются перед вице-президентом), он проявляет личный интерес к определению должностных требований, а также к обеспечению правильных методов найма, развития и удержания этих руководителей.

Но наличие жестких требований — это еще не все. Необходимо разработать и внедрить правильные процессы оценки и развития людей и осуществлять регулярный контроль их работы — точно так же, как это делается в отношении любого другого вида деятельности в компании. Например, вы можете взять на выборку несколько перспективных лидеров, выявленных на нижних уровнях организации, и поближе познакомиться с ними. Руководители, известные своим умением возвращать руководящие кадры, хорошо осведомлены о том, кто проходит через их институт лидерства. Они берут за правило встречаться с небольшими, человек по 10, группами менеджеров нижнего уровня, чтобы в течение двух-трех часов поговорить с ними, обсудить какие-то вопросы, оценить их способ мышления и общий потенциал. Джефф Иммельт посещает центр подготовки руководящих кадров GE в Кротонвилле не менее 12–15 раз в год, где принимает участие в групповых дискуссиях и общается с людьми в неформальной обстановке. В процессе этих взаимодействий он может оценить общий «калибр» и даже ДНК — доминирующую психологию и критерии — будущих лидеров.

Не важно, сколько денег тратится на обучение и развитие людей. Это вовсе не гарантирует, что вы построите институт лидерства, способный вести компанию в желаемом направлении. Unilever, Херох, все до единого американские автопроизводители, до недавнего времени IBM и даже знаменитая Intel не умеют возвращать руководящие кадры, хотя тратят на это уйму денег. А вот GE, P&G, Colgate и некоторые менее известные компании, такие как Sherwin-Williams, делают это превосходно. Их процессы развития и подготовки руководителей напрямую связаны с задачами, которые ставит перед собой компания, и характеризуются продуманностью и дисциплиной. Дело в том, что руководство этих компаний рассматривает развитие лидеров как один из инструментов делового успеха и уделяет этому пристальное внимание.

В Colgate руководителей оценивают с первого же года работы, чтобы с самого начала применять индивидуальный подход к подбору заданий и должностей. Каждая дочерняя компания выявляет у себя людей с высоким потенциалом и передает этот список региональному менеджеру, который добавляет или убирает из него имена и затем передает вышестоящему руководителю. Эти списки перемещаются по цепи инстанций, пока не доходят до

самого верха — комитета по персоналу Colgate-Palmolive, в который входит гендиректор, президент, исполнительный директор, старший вице-президент по персоналу и старшие менеджеры, являющиеся кандидатами на высшие должности. Раз в год комитет по персоналу проводит «обзор талантов», чтобы доработать эти списки, свести воедино и отправить его вниз по инстанциям. Люди, прошедшие отбор, распределяются по трем категориям. Первая категория — относительно молодые сотрудники, которые могут стать прямыми подчиненными генеральных менеджеров. Во вторую категорию входят более опытные и продвинутые руководители, которые могут быть назначены на высокий пост, например в Азии. Третья категория — это резерв, из которого набираются кандидаты на высшие корпоративные должности.

Цель этого процесса — дать людям с высоким потенциалом задания, которые требовали бы от них реальных усилий и позволяли развиваться, работая с различными рынками, культурами, потребителями и условиями ведения бизнеса. С этой целью комитет по персоналу планирует служебное продвижение для генеральных менеджеров и руководителей более высокого уровня. Что же касается молодых руководителей, то для них существуют специальные «программы улучшения видимости», в рамках которых перспективные сотрудники со всего мира собираются в штаб-квартире Colgate в Нью-Йорке на семинары продолжительностью одну неделю, во время которых встречаются со всеми высшими руководителями компании. Даже совет директоров вовлечен в работу по развитию руководящих кадров, отслеживая прогресс 200 лучших руководителей компании.

Colgate — одна из немногих компаний, непревзойденных в умении задействовать социальную систему для воспитания руководящих кадров из самых разных уголков земного шара. Обладая глобальным мышлением, эти руководители становятся той самой силой, что позволяет Colgate одерживать победу за победой над соперниками во много раз крупнее ее.

Умение оценивать, выявлять и выращивать лидеров не улучшается автоматически только потому, что вы часто нанимаете и увольняете людей. Необходимо работать над достижением более точного понимания каждого человека: в чем его достоинства? Каков его потенциал? Над чем ему нужно поработать? Насколько точны ваши выводы о человеке по сравнению с выводами ваших коллег? Обязательно проверяйте, действительно ли люди демонстрируют тот потенциал, который вы в них увидели. Только постоянная практика и последующий анализ ошибок в собственных суждениях — вот единственный путь овладеть этим навыком и отточить его до уровня интуиции.

Чтобы иметь в своем распоряжении полный набор инструментов по изменению социальной системы и построению института лидерства, необходимо добавить еще одно ноу-хау — умение создать вокруг себя сплоченную и сильную управленческую команду. Думаю, все знают старую истину, что короля делает свита. В современном бизнесе никто не сможет выиграть без поддержки высокоэффективной команды. Разумеется, заставить работать в одной

упряжке людей преуспевающих и уверенных в себе, к тому же зачастую с высоким самомнением — задача непростая. Но не думайте, что это невозможно. В следующей главе вы узнаете, как это сделать.

Как узнать будущих руководителей

- Они стабильно достигают выдающихся результатов.
- Растут, адаптируются и учатся гораздо быстрее коллег.
- Охотно берутся за все более сложные и ответственные задания, которые развивают их навыки и способности и улучшают деловое суждение.
- Умеют видеть целостную картину и используют творческое мышление, чтобы найти неожиданные и многообещающие возможности для роста бизнеса.
- Стремятся во всем, чем занимаются, выйти на новый уровень.
- Обладают острой наблюдательностью, составляют суждения о людях, исходя из их решений, моделей поведения и действий, а не на основе своего первого впечатления или эмоций; умеют точно определить и проанализировать ДНК человека.
- Умеют кратчайшим путем дойти до сути дела, обладают четким мышлением и смелостью, чтобы высказать свою точку зрения, не смотря на негативную реакцию окружающих.
- Задают правильные вопросы, которые обеспечивают объективность и стимулируют воображение.
- Проницательно оценивают своих подчиненных, не боятся предоставлять им честную обратную связь; если подчиненный не справляется с работой, выясняют реальные причины этого.
- Знают жесткие требования к должностям своих прямых подчиненных, обеспечивают соответствие между людьми и должностями, а выявленные несоответствия быстро исправляют.
- Умеют видеть природные таланты других людей.

ЕДИНСТВО БЕЗ ЕДИНООБРАЗЯ

Умение сформировать сплоченную команду лидеров

Вы потратили немало времени и сил на то, чтобы найти и воспитать умных и талантливых людей — ваших прямых подчиненных. Это важно и нужно. Но куда более сложная задача — сформировать из этих честолюбивых, энергичных, уверенных в себе людей сплоченную команду. Иначе говоря, создать единое целое из отдельных составляющих. Естественно, каждый член команды будет фокусироваться на своих персональных целях и выкладываться по максимуму в своей области: финансовый директор — король цифр, а директор по маркетингу — чародей рекламных кампаний. Но вам требуется от них нечто большее, чем разработка бюджета и целей в ситуации, в которой только вы как гендиректор видите полную картину. Вам нужно, чтобы ваши топ-менеджеры вместе работали над формированием общего видения бизнеса, гарантирующего синхронную работу отделов маркетинга, финансового и других подразделений. Вам нужна команда слова и дела, которая выполняет данные обязательства. Члены команды должны работать, преодолевая организационные и функциональные барьеры и при необходимости, поступаясь собственным эго ради интересов фирмы.

Сформировать сплоченную команду лидеров нелегко. По опыту знаю, что талантливые и честолюбивые люди часто поглощены собой и мало знают о том, что делают их коллеги из других подразделений, а порой и вовсе относятся к ним с глубоким недоверием. Они всячески утаивают друг от друга информацию и ресурсы и не имеют общего видения бизнеса. Но какой бы трудной ни была эта задача, преимущества и энергия, которые дарует компании эффективная управленческая команда, громадны. Чем более полную картину бизнеса — его «анатомию» и «физиологию» — и чем более широкий контекст смогут увидеть сотрудники, тем лучше они будут работать. Когда люди видят одни и те же факты, делятся своими наблюдениями и мыслями и приходят к осознанию взаимосвязанности своих функциональных облас-

тей и обязанностей, они настраиваются на одну волну. А когда все в команде настроены на одну волну, можно поднимать планку, ставить более амбициозные цели и быстрее их достигать. Люди скорее увидят и раньше выявят изменения во внешней среде, они эффективнее смогут передать своим подчиненным информацию о целях и приоритетах компании. Члены команды помогают друг другу расти. Наличие сплоченной и сильной управленческой команды становится не только мощным конкурентным преимуществом, но и критерием, способным удержать в компании лучших сотрудников.

Предоставление одинаковой и полной информации одним и тем же людям в одно и то же время с условием, что все «ухватывают суть», — это фундамент для построения команды. Как показывает опыт Марка Филдза, возродившего японскую корпорацию Mazda Motor, умение руководителя настроить людей на одну волну и вовлечь в обсуждение основных бизнес-вопросов улучшает характер командной работы. Успех Филдза (ныне президента североамериканского подразделения компании Ford) в чуждой культуре — пример того, насколько мощной силой может быть сплоченное руководство.

В начале 1990-х гг. компания Mazda, 33% акций которой принадлежит Ford, вложила серьезные средства в расширение, попытавшись конкурировать с более крупными соперниками — Toyota, Honda и Nissan. Но ожидания не оправдались, и Филдз унаследовал компанию с годовым доходом \$15 млрд и громадным долгом \$7 млрд. Мало того, неудачная попытка догнать Toyota, Honda и Nissan лишила Mazda боевого духа и, по большому счету, цели. У бренда были недифференцированные продукты и размытый имидж. Коротче говоря, компания находилась на грани — причем не только с точки зрения финансов и морального состояния, но и с точки зрения существования бренда.

Команда, которую унаследовал Филдз, только называлась командой. «Я бы назвал ее собранием индивидуалов, а не группой, ориентированной на общие цели и работающей на их достижение», — вспоминает он. Ситуация усложнялась тем, что Филдз принадлежал к совершенно другой культуре, и даже обширный опыт работы в Аргентине не мог стать ему подспорьем в Японии, где образ мышления, манера общения и даже поведение — все было иным. К счастью, прежде чем взять бразды правления компанией, Филдз девять месяцев проработал директором по сбыту и маркетингу и имел возможность немного освоиться в новой обстановке. Когда же он вступил в должность гендиректора, перед ним встала задача перепозиционировать компанию для выживания.

Япония — это культура, основанная на консенсусе, и Филдз решил, что для того, чтобы выработать эффективный план действий, его управленческая команда должна видеть абсолютно такую же картину бизнеса и его окружения, что и он.

«Я пришел с очень четким видением ситуации, — говорит Филдз. — И мне нужно было придумать такой процесс, который позволил бы команде уви-

деть бизнес с моего уровня. В Японии вы поднимаетесь по служебной лестнице строго в рамках своего функционального подразделения, и даже став его главой, никогда не увидите бизнес с уровня гендиректора. Однако умение топ-менеджеров смотреть на бизнес именно под таким углом в конечном счете и предопределяет успех компании».

Филдз обнаружил, что японские компании конкурируют между собой главным образом в эффективности операций. Продукты зачастую очень похожи, поэтому конкурентное преимущество имеет тот, кто обеспечивает лучшее качество и эффективность затрат. Однако Филдз решил, что Mazda будет позиционировать себя как «особая» автомобильная компания: помимо высокого качества, она станет предлагать продукты, отличающиеся необычным дизайном и некоторыми особенностями в технических характеристиках и управлении: «Я хотел вернуть нас к нашим корням — тому, что мы делали очень хорошо и что позволяло нам создавать машины с совершенно иным подходом к продукту, чем у всех остальных. А это значило, что нам нужно было выбрать аспекты, в которых мы хотим конкурировать».

С этого решения начался процесс настройки управленческой команды Mazda на одну волну при четком понимании нового позиционирования компании.

«Главное, что мне требовалось сделать, — это открыть им глаза на реальное положение дел и объяснить, какими будут преимущества, если мы внесем указанные изменения в наш бизнес, и какими будут последствия, если мы этого не сделаем, — говорит Филдз. — Почему это было так важно? Да потому, что в прошлом ни один из них никогда не видел *всей* правды. Производственник считал, что, раз он производит запланированное количество продукции, компания должна получать прибыль. А глава отдела снабжения был уверен, что, выполняя годовые цели, обеспечивает процветание Mazda. Им никогда не показывали полной картины бизнеса, чтобы они могли воочию увидеть, как отдельные кусочки складываются в единое корпоративное целое».

С самого начала Филдз постарался избежать того, чтобы его воспринимали как иностранца, пытающегося «учить» японских менеджеров. На первые собрания он пригласил двух японских экспертов — преподавателя с экономического факультета и финансового аналитика, чтобы те высказали свое мнение о ситуации в Mazda и рассказали о том, что можно сделать для ее улучшения.

Еще будучи директором по сбыту и маркетингу, Филдз обратил внимание на типичное для японцев нежелание высказываться на собраниях. «Я был поражен, когда на первых собраниях высшего руководства не услышал ни одного отзыва по поводу презентаций. Но я знал, что даже если лично у меня нет ответов на все вопросы, то у нас как команды они есть. Мне нужно было привить такую корпоративную культуру, в которой люди будут свободно высказывать свои мнения, а в Японии это сделать вдвойне сложно... из-за их национальной культуры».

Поначалу многие подчиненные приходили к Филдзу, чтобы поговорить с глазу на глаз. Он выслушивал их и затем убеждал высказать эти проблемы на ближайшем собрании. «Я говорил им, что наличие проблем вовсе не свидетельствует о слабости. Напротив, признак зрелого и ответственного руководства — это способность вынести свои проблемы на всеобщее обсуждение, чтобы вместе поломать над ними голову и найти лучшее решение».

Чтобы помочь подчиненным преодолеть страх перед публичным выступлением, Филдз разбил команду на несколько подгрупп по три-четыре человека. «После того как мы в общих чертах намечали вопрос для обсуждения, участники разбивались на подгруппы и пару-тройку часов изучали его, стараясь найти какое-либо решение. Потом мы вновь собирались, чтобы выслушать все идеи и рекомендации. Медленно, но верно мы превращали собрания высшего руководства в то, чем они должны быть, а иногда у нас даже разгорались жаркие споры. Для меня это стало одним из небольших индикаторов прогресса».

Результатом этого процесса — а он занял почти шесть месяцев, в течение которых наряду с обычными корпоративными собраниями команда провела несколько выездных встреч, — стала сплоченная управленческая команда, обладавшая, как выразился Филдз, «единством без единообразия». Топ-менеджеры четко понимали ситуацию и, что еще важнее, знали, как объяснить суть нового позиционирования собственным подчиненным.

Филдз говорит, что по-настоящему сплотили их команду два особенно мучительных решения. Первое касалось закрытия одного из основных заводов компании в Хиросиме. Там была расположена штаб-квартира Mazda, и завод был крупнейшим в городе работодателем. Вопрос был не только экономическим, но социальным. В японской культуре решение о закрытии завода всегда вызывает сильнейшую эмоциональную реакцию. Тем не менее, изучив ситуацию с производственными мощностями Mazda, команда корпоративных экспертов пришла к выводу, что завод должен быть закрыт. Второе решение касалось того, что в компании был слишком раздут штат, и нужно было сократить его на 20%.

«Эти два решения дались чрезвычайно трудно, — вспоминает Филдз, — но это была действительно совместная работа. Когда решение было принято, оно сплотило людей, и мы вышли из комнаты как команда, а не как группа индивидуалов, гадающих, каким же будет решение».

Полностью поддерживая новое позиционирование и ключевые приоритеты, управленческая команда начала распространять новое видение по компании. Каждый из 12 000 сотрудников Mazda прошел двухдневный семинар, на котором разъяснялись принятые решения и их обоснования. Филдз знал, что для достижения консенсуса в масштабе компании потребуется какое-то время, но также был уверен, что, когда социальные проблемы будут решены, все станет работать быстро и хорошо.

В итоге был разработан бизнес-план на пять лет, получивший название «Плана Миллениума». В нем были четко расписаны цели компании квартал за кварталом, чтобы каждый функциональный руководитель, отчитываю-

щийся перед Филдзом, и каждая структура, отчитывающаяся перед этими руководителями, видели полную картину бизнеса. Чтобы акцентировать на ощущении срочности, лежащим в основе плана, Филдз начал объявлять о достигнутых финансовых результатах и сообщать цифры продаж каждые шесть месяцев, а не раз в год, как это принято в других компаниях.

Когда новое позиционирование стало понятным для всех и каждого и началось его претворение в жизнь, Филдз ввел рабочие механизмы, призванные обеспечить тщательное отслеживание всех этапов выполнения плана. Например, его топ-менеджеры собирались в начале года и информировали друг друга о своих задачах, что делается в немногих компаниях. Это длительный и трудоемкий процесс, который, тем не менее, является решающим фактором при построении команды, поскольку создает прозрачность в функционировании бизнеса.

«Автомобилестроение — это не колбасный цех, — говорит Филдз. — В течение года каждая функция оказывает сильное влияние на остальные. Производство и разработка напрямую влияет на маркетинг и сбыт, обуславливая нашу способность увеличить доходы и объемы продаж. Это также влияет и на закупочную деятельность, определяя наши ожидания от поставщиков — с точки зрения не только снижения цен и улучшения качества, но и слаженности».

За встречами в начале года следовали квартальные обзоры деятельности. Финансовый директор заранее рассылал членам команды подробный отчет о деятельности всех подразделений компании за квартал, и каждый руководитель должен был подготовиться к обсуждению результатов. Регулярность этого процесса и совместная работа постепенно разбудили в участниках чувство командной игры.

Оглядываясь назад, Филдз говорит, что построению команды он уделял не менее трети своего рабочего времени и заменить ему пришлось лишь одного человека. «Я рассматривал это как изменение их образа мышления, — говорит он. — И, более того, считал это решающим фактором успеха или неудачи компании».

На формирование команды у лидера уходит немало сил — пота, крови и слез, но и отдача бывает огромна. Филдз возглавил группу людей, большинство из которых были старше него, заработал их уважение и затем вывел на новый уровень как команду, способную обеспечить выживание и рост компании. Он настроил их на одну волну, обсуждая стоящие перед компанией проблемы до тех пор, пока каждый член команды не увидел всех ключевых компонентов финансовой картины для принятия оптимального решения.

Итак, основные принципы создания команды просты:

1. Организовать обмен информацией для создания общего видения бизнеса в широком контексте.
2. Найти в себе силы, чтобы противостоять поведению, подрывающему эффективность команды.

3. Предвидеть, выводить на поверхность и разрешать конфликты.
4. Выбирать правильных людей.
5. Предоставлять надлежащую обратную связь и наставничество.
6. Избегать деструктивных практик.

СОЗДАТЬ ОБЩЕЕ ВИДЕНИЕ БИЗНЕСА В ШИРОКОМ КОНТЕКСТЕ

Как уже было сказано, команда корпоративных лидеров начинает формироваться тогда, когда все люди настроены на одну волну. А для этого каждый член команды должен понимать основы бизнеса: рынки, рыночную сегментацию, потребителей и модели потребительского поведения; знать, что помогает и что мешает компании зарабатывать деньги. Короче говоря, команда должна знать все, что знаете вы. В традиционных отношениях «один на один» лидер, сознательно или нет, обычно не знакомит с полной картиной бизнеса своих прямых подчиненных. А даже если и дает им эту информацию, требуются немалые усилия и постоянное повторение, чтобы ее усвоили все члены команды. Поначалу они будут воспринимать все, что им говорят, сквозь призму своей сферы ответственности и отбирать только то, что касается непосредственно их. К тому же способности к обучению у всех разные.

Хорошим решением может стать организация диалога внутри команды: каждый участник вносит свой вклад в дискуссию, нацеленную на формирование общего видения бизнеса — его задач, возможностей и имеющихся ресурсов. Способность настроиться на одну волну проверяет когнитивный диапазон не только каждого члена команды, но и команды в целом. А видение общей картины бизнеса направляет энергию команды в единое русло и, что важно, дает точку отсчета для будущего диалога. Так закладывается фундамент сотрудничества.

Президент группы в одной медицинской компании имеет в прямом подчинении 16 человек. Все они энергичные и самостоятельные люди, но так или иначе зависят от своих коллег. «Со временем руководители понимают, что руководство — это не вопрос независимости, — говорит президент. — Если вам удастся собрать талантливых людей и добиться от них эффективного взаимодействия, вы получаете команду, которая способна свернуть горы».

Президент группы требует, чтобы каждое из пяти бизнес-подразделений всегда имело в разработке по два серьезных проекта. На ежемесячных обзорах руководители подразделений официально отчитываются перед ним о состоянии проектов. «Цель обзоров — создать интенсивную энергетическую зону, подпитывающую нас на ежемесячной основе, — говорит президент. — Разумеется, между собраниями мы общаемся друг с другом и переписываемся по электронной почте, но на этом форуме мы заряжаем друг друга энергией и согласуем наши точки зрения. Чаще всего во время разговоров можно

услышать: «А вы что думаете по этому поводу?» Я поощряю участников открыто озвучивать свои проблемы. Я хочу, чтобы они делились со мной не только успехами, но и неудачами. Я хочу знать, над чем они работают, над какой задачей бьются, каковы риски, могу ли я им чем-то помочь. Эти обзоры не просто индикаторы риска. Их цель — заставить руководителей признаться, в чем их слабость, потому что моя работа как лидера — поддержать их и придать им сил. Часто для этого достаточно просто поговорить».

Наличие правильных людей и правильных процессов — это еще не все. Нужны правильные модели поведения, способные обеспечить компании преимущество. «Члены нашей команды выделили 13 моделей поведения в ходе совместной работы и стараются их целенаправленно применять, — говорит президент. — Ведь именно это позволяет командам прорываться вперед. Мы идем к тому, чтобы ежеквартально оценивать друг друга на этой основе, и я укрепляю эти модели поведения, принимая активное участие в собраниях, поскольку именно здесь написанные на бумаге слова претворяются в жизнь».

ПРОТИВОСТОЯТЬ ПОВЕДЕНИЮ, ПОДРЫВАЮЩЕМУ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМАНДЫ

Руководители часто избегают конфликтов в надежде, что неприемлемое поведение их прямого подчиненного исправится как-нибудь само собой. Но такие проблемы редко решаются сами. Я познакомился с Джорджем, когда тот уже два года пребывал на посту гендиректора быстро развивающейся компании из сферы высоких технологий. За это время он так и не смог сформировать управленческую команду. Он искал нового финансового директора, уволив предыдущего из-за неспособности соблюдать требования закона Сарбейнса—Оксли, и только-только нанял нового директора по персоналу. Но его главной проблемой был Даг — вице-президент по сбыту, проработавший в компании всего шесть месяцев.

Даг пришел в компанию с отличными верительными грамотами и рекомендациями. Но ни в одной из рекомендаций не говорилось о его склонности выходить из себя на собраниях высшего руководства и читать нотации коллегам по поводу того, что он считал их недостатками. В них также не упоминалось об отсутствии у него аналитических способностей. Директор по НИОКР уже предупреждал Джорджа, что его команда устала от Дага и просто не в состоянии с ним работать. Имея в разработке новый продукт, который нужно было вывести на рынок уже через шесть месяцев, служба НИОКР отчаянно нуждалась в информации от сбытовиков, но не могла добиться от Дага сотрудничества. А когда компания три месяца подряд не достигла своих целей по объемам продаж, единственным объяснением, которое Джордж сумел получить от Дага, было то, что «виноваты внешние факторы». Отчет

Дага перед советом директоров в прошлом месяце был великолепен, но по его окончании Джордж так и не смог назвать причин невыполнения плана по сбыту. Он боялся, что ему придется нелегко на следующем заседании совета директоров.

Джордж не раз намеревался привлечь Дага к ответу, но, встречаясь с ним, всякий раз решал отложить разговор и вместо этого убеждал Дага взять наставника или предпринять иные шаги, чтобы улучшить отношения с сотрудниками других подразделений и более глубоко анализировать ситуацию со сбытом. Даг с готовностью соглашался с Джорджем, но ничего не менялось. Дилемма, стоящая перед Джорджем, — либо столкнуться с Дагом, либо просто его уволить — типична для руководителей, которые боятся конфликтов. Но суровая правда жизни такова, что, если вы хотите сформировать сильную и сплоченную управленческую команду, вы должны смело и решительно противостоять любому, кто подрывает эффективность команды, требуя, чтобы он изменил свое поведение.

ПРЕДВИДЕТЬ, ВЫВОДИТЬ НА ПОВЕРХНОСТЬ И РАЗРЕШАТЬ КОНФЛИКТЫ

Организационная структура разъединяет людей. Отсюда проистекают конфликты самых разных форм и степени тяжести. Наиболее распространенные — и легко решаемые — это конфликты, связанные с задачами (кто и что будет делать) или с процессами (как мы это будем делать). Менее распространены конфликты, связанные с распределением ресурсов, но они более разрушительны, поскольку ресурсы ограничены по своей природе. Изменение целей и приоритетов приводит к тому, что одним выделяется больше ресурсов, разумеется, за счет других. И любой из перечисленных конфликтов, оставшись неразрешенным, может достигнуть кульминации в личных конфликтах — самых разрушительных из всех.

Два конфликтующих человека, обычно получая одинаковую информацию, по-разному ее истолковывают, и каждый приводит правдоподобные аргументы правильности своей позиции. Разумеется, такие споры можно разрешать простым авторитарным принятием решений. Но ценность команды и вас как руководителя заключается в том, чтобы достичь этого решения совместно, после того как каждый озвучит свое мнение, примет участие в обсуждении и сделает правильный выбор. Подобный способ разрешения конфликтов может стать мощным инструментом формирования команды, потому что люди в конце концов осознают, что как группа они способны принимать гораздо лучшие решения, чем поодиночке.

Вывод конфликтов на поверхность начинается с выявления их на ранней стадии и занесения в повестку дня для открытого обсуждения в команде. Но некоторые люди неохотно высказывают свое мнение на людях, боясь, что

их могут оспорить или, хуже того, осмеять. Те же, кто высказывается, могут слишком рано занять определенную позицию, от которой впоследствии им будет неудобно отказаться.

После того как вы надлежащим образом обрисуете проблему, полезно разделить команду на группы по два-три человека, поставить несколько ключевых вопросов и дать группам задание найти альтернативные ответы. Внутри таких небольших групп социальная динамика меняется радикальным образом. Исчезает страх ответной реакции, возникает неформальная атмосфера, люди становятся более уверенными в себе. После этого архитектура групповой дискуссии также радикально меняется. Люди согласуют свои позиции, поступаясь личными интересами, открыто и честно обсуждают все нюансы и способны увидеть и проанализировать последствия каждой альтернативы. Зачастую возникает страстное желание найти оптимальное решение. Если же группа никак не может прийти к консенсусу, лидер должен взять инициативу в свои руки.

Динеш Паливал, глава подразделения автоматизации стоимостью \$12 млрд в компании ABB, унаследовал бизнес, который не приносил прибыль на протяжении нескольких лет. Дело уверенно шло к банкротству, потому что люди действовали слишком медленно, нерешительно, а также излишне вежливо-сдержанно: культура компании не предполагала прямолинейного и честного высказывания своих мыслей. На собраниях люди со всем соглашались, а потом умышленно затягивали выполнение неправильных, по их мнению, решений. Чтобы развиваться, подразделению требовалось измениться, но это могло быть возможно лишь в том случае, считал Паливал, если вся информация и все мнения будут открыто обсуждаться и общими усилиями будет принято решение о дальнейшем развитии. Поэтому первым делом Паливалу нужно было привить в подразделении культуру откровенности.

На одном из первых собраний высшего руководства он почувствовал, что один из топ-менеджеров явно недоволен тем, в каком направлении движутся некоторые проекты, поэтому, собрав всю смелость, попросил этого человека объяснить причины своего недовольства. Последовали несколько секунд неловкого молчания, в течение которых Паливал и сконфуженный и рассерженный руководитель пристально смотрели друг на друга. Очень вежливо Паливал повторил свою просьбу, и в конце концов руководитель высказал все, что было у него на уме. К радости Паливала, никто из коллег не бросился критиковать или осмеивать позицию этого руководителя, хотя Паливал был готов остановить любого, кто попытался бы это сделать. Напротив, высказанное коллегой мнение дало толчок к более глубокому обсуждению и позволило по-иному взглянуть на исходные предположения, в результате чего выявились некоторые потенциальные проблемы. Кроме того, люди осознали всю важность этих проектов для бизнеса. Благодаря умелому управлению диалогом Паливал показал команде, что выражать разные точки зрения и делиться информацией — абсолютно приемлемо и безопасно. Когда же биз-

нес стал развиваться более активно, рентабельность подразделения существенно выросла.

ВЫБИРАТЬ ПРАВИЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ

Разумеется, чтобы создать хорошую команду, прежде всего нужно собрать правильных людей — компетентных, решительных, способных выполнять обещания и уважать других людей, а также обладающих лидерскими навыками. Не менее важны такие качества, как открытость к новым идеям, стремление к сотрудничеству и готовность идти на компромисс. У вас может работать самый лучший специалист в своей области, но, если он не способен усмирить свое эго в интересах компании, вам придется решить, что для вас важнее: его знания или единство команды.

Чтобы найти, нанять и удержать правильных людей, требуется немало времени и сил, как обнаружил Дейв Коут, когда заменил Ларри Боссида на посту гендиректора Honeywell International. Вступая в должность, он знал, что финансовый директор компании планирует уйти. Желая создать самую лучшую команду, он почти год искал нового финансового директора, что вызывало некоторое беспокойство среди подчиненных и членов совета директоров. В Дэвиде Андерсоне он нашел то сочетание финансовых навыков и партнерского отношения, которое должно было, по замыслу Коута, позволить финансовому директору играть ключевую роль в управленческой команде Honeywell.

Еще одна важная проблема, с которой сталкиваются руководители, — сохранение целостности команды. Как удержать правильных людей от проявления их собственных амбиций и при наличии заманчивых предложений со стороны других компаний? Дэвид Новак, гендиректор ресторанной сети Yum! Brands, в которую входят KFC, Taco Bell и Pizza Hut, утверждает, что проведенное их компанией исследование причин ухода сотрудников показало, что деньги редко выступают мотивирующим фактором. «Для большинства людей, какую бы должность они ни занимали, трудно решиться на столь серьезную перемену в жизни, как переход на другую работу, только из-за денег, — говорит Новак. — Мы обнаружили, что люди уходят по двум причинам: либо им не нравится босс, либо они чувствуют, что их не ценят».

Обучение руководителей быть наставниками, а не начальниками (задавать вопросы, а не раздавать приказания), помогает решить первую проблему, тогда как внедрение процессов, обеспечивающих признание вклада каждого сотрудника, — справиться со второй.

Тем не менее люди все равно будут уходить, а с их уходом возникает необходимость интегрировать в команду нового человека. Новый член команды, будь то получивший повышение сотрудник компании или человек со стороны, поначалу может быть напуган очевидной близостью отношений между

старыми членами команды. Используйте свои навыки фасилитации, чтобы вовлечь его в дискуссию. Разделение команды на небольшие подгруппы также помогает новому человеку познакомиться с коллегами и почувствовать себя более уверенно.

ПРЕДОСТАВЛЯТЬ НАДЛЕЖАЩУЮ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ И НАСТАВНИЧЕСТВО

Составьте список навыков, моделей поведения и методов выполнения работы для каждого члена команды. Один член команды может быть слишком резким, отстаивая свою точку зрения; второй — слишком стеснительным, чтобы участвовать в споре; третий — иметь привычку утаивать важную информацию. Следует открыто указывать людям на эти помехи для успешности командной работы и настоятельно советовать им преодолеть эти недостатки. Обратная связь более эффективна, когда осуществляется в письменном виде, причем многократно. Но вы должны понимать, что люди, как правило, не способны работать одновременно более чем над одной-двумя моделями поведения.

«Большинство людей не любят обратную связь, потому что рассматривают ее с не совсем правильной точки зрения, — говорит Дэвид Новак. — Обратная связь свидетельствует о том, что вы хотите помочь человеку расти и развиваться. Лучшие сотрудники постоянно работают над собой, и единственный способ помочь им в этом — обеспечить обратную связь и наставничество».

Одним членам команды требуется больше внимания наставника и обратной связи, чем другим. Вы быстро поймете, кто в группе генерирует энергию, а кто ее поглощает. Последние склонны к бесполезному философствованию, отклоняющему группу от темы, любят углубляться в какой-нибудь второстепенный аспект. Они вынуждают других членов команды занять оборонительную позицию самой природой своих вопросов и постоянно выискивают проблемы, не предлагая никаких решений. Для успеха команды чрезвычайно важно, чтобы вы решительно пресекали подобное поведение, но, оставшись с человеком один на один, предоставляли ему надлежащую обратную связь. Тем самым вы показываете каждому члену команды, что приемлемо, а что нет. Джек Уэлч сформировал выдающуюся команду корпоративных лидеров и уникальных менеджеров именно благодаря конструктивности обратной связи, которую он предоставлял каждому человеку своей группы.

Необходима немалая уверенность в себе и смелость, чтобы изменить человека с высокой самооценкой, который работает хорошо, но подрывает работу команды. Причем надо сделать это так, чтобы не унижить этого человека, помочь сохранить ему чувство собственного достоинства и в то же время показать команде, что вы готовы применить власть, если того потребуют обстоятельства. Лидеров, которые умеют это делать, уважают даже те, кого они ставят на место.

Владеющие данным ноу-хау лидеры прямолинейны и точны. Предоставляя подчиненным обратную связь, они обязательно убеждаются в том, что те ее понимают. Они знают, что важнейший фактор создания команды — регулярное напоминание ее членам об основных ценностях и правильных моделях поведения, а также укрепление этих ценностей и моделей поведения по мере необходимости.

Дэвид Новак в плановом порядке выявляет среди подчиненных тех, кто может получить пользу от наставничества. «Иногда людям не хватает навыков межличностного общения, чтобы мотивировать и мобилизовать команду, — объясняет он. — Они не могут взглянуть на себя со стороны. Тогда мы даем им профессионального наставника, который в течение нескольких дней следует за ними по пятам и играет роль зеркала, сообщая о том, что он видит и как это влияет на людей».

Помимо проведения официальных обзоров Новак лично занимается наставничеством и учит менеджеров компании осуществлять «спонтанное наставничество» — давать советы по ходу дела. «Вы же не будете ждать, пока произойдет катастрофа, — говорит он. — Люди должны совершенствоваться каждый день, а значит, мы тоже должны помогать им каждый день».

Что делать, если ваш влиятельный и честолюбивый подчиненный отвергает любую критику и угрожает покинуть компанию? Многие генеральные директора воздерживаются от предоставления самым ценным сотрудникам откровенной обратной связи из страха их потерять. Но этот подход игнорирует тот факт, что за такими людьми все равно будут охотиться хедхантеры и их решение уйти или остаться будет зависеть от множества факторов, а не только от их отношений с гендиректором.

Помимо предоставления обратной связи и наставничества, которые помогают каждому члену команды совершенствоваться и делают команду более эффективной, необходимо связать улучшение командного поведения участников с материальным вознаграждением и признанием (большинство руководителей предпочитают награждать сотрудников, основываясь лишь на финансовых результатах).

ИЗБЕГАТЬ ДЕСТРУКТИВНЫХ ПРАКТИК

В процессе создания команды остерегайтесь следующих распространенных ошибок.

Прибыл последним — обслужен первым. Представьте, что вы с командой обсуждаете назначение Билла Смита на должность вице-президента по разработке программного обеспечения. Кажется, все согласны с его кандидатурой, поэтому обсуждение заканчивается. Но после собрания к вам подходит финансовый директор, который не любит негативно отзываться о людях в присутствии группы, и говорит, что Билл абсолютно не разбирается

в финансах и не способен рассматривать разрабатываемые программные продукты с точки зрения их финансовых последствий. Он убеждает вас, что в такой критический для компании момент Билл — вовсе не тот человек, что нужен. Тем временем исполнительный вице-президент по технологиям вызывает Билла к себе и говорит: «Все решено, эта должность ваша». На следующий день вы сообщаете исполнительному вице-президенту о своем решении, и тот не понимает, что, черт возьми, происходит. Кто успел встретиться с вами прошлым вечером и переубедить вас?

Пленник команды. Джо любит нравиться другим. На собрания члены его команды приходят подготовленными к обсуждению пунктов повестки дня и отстаиванию своих точек зрения. Джо не вмешивается в ход обсуждения. В результате команда приходит к предсказуемому консенсусу, который Джо в глубине души считает далеко не оптимальным: «Я знаю, это будет работать, но можно было сделать гораздо лучше».

Кухонный кабинет. Команда Салли состоит из 10 человек, но Сьюзен, финансовый директор, и Фред, директор по персоналу, — душевные друзья Салли. Поскольку Салли 60% своего рабочего времени проводит в разъездах, у нее ни на что не хватает времени. С Фредом и Сьюзен она чувствует себя психологически комфортно. Она знает их очень давно, и эти люди безмерно ей преданы. Поэтому общение и взаимодействие с остальными членами команды осуществляется преимущественно через Фреда и Сьюзен. Такое поведение отодвигает на задний план и лишает полномочий тех, кто находится во «втором ряду».

Боязнь предоставить обратную связь. Единственная значимая причина неэффективности работы команды — это психология их лидеров. Очень часто руководители испытывают глубокий дискомфорт и даже страх перед предоставлением честной обратной связи, без которой невозможно построение настоящей команды. Когда дело касается бизнеса, этот лидер может быть решительным и напористым, он готов идти на риск, предпринимать смелые шаги по завоеванию рыночной доли и активно теснить конкурентов. Но как только дело доходит до необходимости откровенно поговорить с подчиненным, чье поведение подрывает эффективность команды, страх ответной реакции делает лидера робким и нерешительным. Как ни удивительно, но этот страх вырастает из неуверенности в себе. Многие руководители в глубине души страстно желают лояльности своих подчиненных и, чтобы получить ее, готовы зайти очень далеко, вплоть до полного воздержания от всякой критики. «Что если человек обидится и уйдет из компании? — думают они. — Или человек, которого я критикую, окажется из тех, что не лезут за словом в карман, и начнет со мной спорить?» Если такие руководители вообще решаются предоставить обратную связь, то зачастую делают это через своих директоров по персоналу. На определенном уровне это работает, но на более высоких уровнях — нет, потому что не позволяет лидеру завоевать уважение со стороны подчиненных.

Указанные психологические барьеры возникают не только в отношениях между лидером и подчиненными, но и в процессе групповых взаимодействий, затрагивающих конфликт. Как я уже говорил, одно из мощнейших преимуществ командной работы заключается в способности выявлять и разрешать конфликты, например связанные с тем, что кому-то из руководителей выделяют больше ресурсов или бюджета за счет другого. Такие конфликты не исчезают сами собой. Если их не выявить вовремя и не разрешить, раздражение накапливается и в конечном счете перерастает в разрушительный личный конфликт. Однако по многим причинам лидеры не любят открыто иметь дело с такими конфликтами. Возможно, они не хотят ставить кого-нибудь в неловкое положение или создать ситуацию, когда один окажется победителем, а другой — проигравшим. Возможно, они стесняются применить власть. В худшем случае лидерам просто не хватает интеллектуальных способностей или силы духа, чтобы в присутствии группы противостоять мощным аргументам талантливых подчиненных. Какой бы ни была причина, результат всегда одинаков: упущенная возможность и потеря уважения команды.

Решение окончательное... не совсем. Два месяца назад вы с командой единогласно решили привлечь к разработке нового цифрового продукта людей из трех разных подразделений. Но теперь вопрос возник снова, потому что отдел разработки программного обеспечения не выделил ни одного сотрудника из-за замораживания штатного расписания. В такой ситуации трудно ожидать от людей приверженности выполнению своих обязательств, потому что им позволяют мешкать, вновь и вновь принимая «окончательное» решение.

МАСТЕР ПО СОЗДАНИЮ КОМАНДЫ

Вице-президент Banco Popular Роберто Эренсия, которому было поручено организовать подразделение банка в Северной Америке, обладал ноу-хау и всеми необходимыми личными качествами, чтобы создать мощнейшую управленческую команду, которая позволила североамериканскому отделению Banco Popular успешно конкурировать с гораздо более крупными соперниками — Citigroup, Bank One и Bank of America. Его пример дает нам важные уроки того, какие качества необходимы лидеру для построения эффективной команды: сила воли и готовность ее проявлять, разумное и открытое применение власти, способность убеждать и самодисциплина.

Когда Эренсия возглавил североамериканское отделение Banco Popular, он планировал строить бизнес через поглощение небольших банков, их интеграцию и затем органический рост, главным образом на латиноамериканских рынках Нью-Джерси, Чикаго и Калифорнии. Единственный способ для молодого энергичного игрока выделиться на фоне «крутых парней» и обеспечить прибыльный рост, решил Эренсия, — найти хорошие идеи и реализо-

вать их гораздо быстрее, предложив более высокое качество обслуживания клиентов, чем остальные. Это потребует максимально тесного сотрудничества между его прямыми подчиненными, которым придется работать эффективно, гибко и быстро. Поэтому Эренсия должен был создать все условия, чтобы каждый член команды хорошо усвоил цели и приоритеты своих коллег, и сделать взаимозависимость неотъемлемой частью их сотрудничества. Об этом неоднократно говорилось на ежемесячных собраниях команды. Каждый знал цифры и цели, которых должны были достичь его коллеги.

Банковскому делу присущ внутренний конфликт между ссудной деятельностью, нацеленной на выдачу кредитов, что приводит к доходам и росту прибыли, и деятельностью по обеспечению их возврата, в задачу которой входит проверка кредитоспособности и управление рисками. Эренсия нужна была такая команда, которая сумеет поддерживать правильное равновесие между этими двумя видами деятельности по мере роста банка, с фокусом на общей эффективности бизнеса.

Создание команды началось с тщательного отбора ее членов. Помимо наличия таланта не менее важным было то, сумеют ли они наладить контакт друг с другом. Эренсия сделал способность к сотрудничеству основным требованием к человеку. Некоторых членов команды — их навыки, таланты и модели поведения — Эренсия знал хорошо, потому что раньше работал с ними, но он искал и новые таланты. Например, когда секретарь попросила его посмотреть видеозапись презентации, проведенной ею на курсах по развитию коммуникативных навыков, на Эренсия произвели большое впечатление замечания их преподавательницы. Он пригласил ее на собеседование и обнаружил, что та не только знала, как помочь другим улучшить навыки общения, но и умела создать атмосферу сотрудничества. В конце концов Эренсия нанял эту женщину, создав для нее специальную должность: коммуникационный фасилитатор.

Эренсия четко сформулировал, какой модели поведения он ожидает от своих подчиненных, и взял за правило вести себя должным образом не только в привычной обстановке, но и на тренингах, когда команда упражняется в сотрудничестве на решении реальных деловых вопросов. Личным примером он показывает остальным, как важно быть хорошим слушателем, справедливым и уважительным, честным и прямолинейным, а также постоянно повышать планку и быть готовым поступиться своими интересами ради благополучия команды. Например, важность откровенности и готовность сдерживать свое эго он демонстрирует тем, что не раздражается, когда кто-либо выражает несогласие с его мнением или сообщает плохие новости.

Если чье-либо поведение выходит за установленные рамки, будь то на собрании или вне его, Эренсия без колебаний вмешивается в ситуацию и разрешает ее быстро и с максимальной прозрачностью. Например, как-то, находясь в командировке, он узнал, что один из топ-менеджеров открыто подвергает сомнению стратегию банка, тем самым вызывая разногласия

и смятение среди своих подчиненных. Зная, как быстро слухи и непонимание могут разрушить атмосферу откровенности и сотрудничества, Эренсия без промедления взялся за решение проблемы. Сразу по возвращении он позвонил этому человеку и назначил встречу в ближайшие выходные.

«Когда мы встретились, — вспоминает Эренсия, — я рассказал ему обо всем, что слышал, и спросил, так ли это на самом деле. По сути, да, ответил он. Тогда я сказал ему, что считаю подобное поведение серьезным оскорблением для команды, поскольку оно подрывает командный дух и разрушает все коммуникационные каналы, которые мы построили».

Эренсия выслушал его аргументы и потом спокойно повторил формулировку стратегии и ее обоснование, подчеркнув, что это направление они выбрали сообща. Он сказал, что хочет знать его решение — будет ли он помогать компании двигаться в этом направлении или же предпочтет уйти.

Эренсия действовал быстро и решительно, без страха перед возможной реакцией менеджера, поскольку знал, что, если оставить такое поведение без внимания, это негативно отразится на культуре компании и командном духе. Кроме того, он постарался, чтобы вся команда извлекла урок из этого. На собрании Эренсия сослался на этот случай, чтобы начать дискуссию о том, как можно улучшить коммуникацию и решение конфликтов внутри команды через прямое вмешательство и открытый разговор с коллегами.

Еще один из инструментов в наборе Эренсия — самооценка команды. Три-четыре раза в год, обычно на выездных встречах, Эренсия заставляет подчиненных оценивать работу группы. Когда и при решении каких проблем команда проявила максимальную взаимопомощь? Что она может делать еще лучше? Например, в результате такого самоанализа группа пришла к выводу, что интеграция гораздо большей по размеру компании, приобретенной банком в Южной Флориде, была примером командной работы в ее лучшем виде. А в качестве направления для усовершенствования было решено больше внимания уделить наставничеству на нижних уровнях организации: менеджерам следовало активнее работать с собственными командами. Также группа решила наладить обмен передовыми практиками между пятью территориально разобщенными подразделениями — от Южной Флориды до Южной Калифорнии. Но, пожалуй, сложнее всего оказалось признать тот факт, что им есть еще над чем работать как команде — в частности, следует научиться лучше разрешать конфликты, как это показал инцидент между президентом и региональными банками.

Понимая всю важность межличностных отношений между членами команды, Эренсия придумывает специальные упражнения, нацеленные на их улучшение. Один из приемов — задавать людям вопросы, которые заставляют их задуматься и дают возможность пообщаться по душам. На ежемесячных собраниях, обычно под конец дня, Эренсия задает вопрос, зачастую не связанный напрямую с бизнесом: «Как вы думаете, что такое совершенство, и стремитесь ли вы его достичь?» или «Какая у вас мечта?». Потом он про-

сит каждого задать тот же вопрос своим прямым подчиненным, и в результате в течение нескольких недель вся компания обсуждает этот вопрос на всех уровнях.

Улучшение групповой динамики — это дополнение, а не замена индивидуальных отношений между Эренсия и членами команды. Он хочет совершенства не только от команды в целом, но и от каждого человека, поэтому уделяет время общению с ними один на один, помогая им как наставник и давая советы типа: «Я думаю, вам следует быть поактивнее на собраниях». Эренсия старается показать людям, что признает и ценит их неповторимость, но при этом хорошо понимает, что разговоры за закрытой дверью могут вызвать подозрения. Никогда не забывая о том, как его собственное поведение может повлиять на всю команду, Эренсия стремится вынести как можно больше тем на открытое обсуждение: например, поощряет человека, выдвинувшего хорошую идею, рассказать о ней всей команде, а не только президенту.

Эренсия первым признает, что его выбор не всегда правилен на 100%. Несколько раз он принимал в команду людей, которые оказались не способны усвоить правильные модели поведения, и научился быстро решать такие проблемы. Как-то раз он нанял менеджера, имевшего выдающийся послужной список и превосходные рекомендации. Банк очень нуждался в таком компетентном руководителе, но Эренсия заметил, что тот отстаивал интересы исключительно своей функциональной области и был абсолютно не способен увидеть общую картину. После очень длительного периода наставничества и размышлений Эренсия попросил этого человека уйти.

Немногие лидеры посвящают построению своей команды столько времени, сколько Роберто Эренсия, возможно, потому что не осознают всей ценности мощного руководящего ядра для компании. По оценкам Эренсия, на начальных этапах он посвящал 20–25% своего рабочего времени команде. Через несколько лет, имея на руках уже зрелую команду, он обнаружил, что стал тратить на нее еще больше — до 50% своего времени. «Я уделяю этому действительно много времени, — говорит Эренсия, — потому что с каждым днем все больше убеждаюсь в ценности таких усилий».

Теперь настал момент перейти к тому, как превратить все упомянутое в предыдущих главах — позиционирование и перепозиционирование бизнеса, изучение внешнего ландшафта, изменение социальной системы, воспитание лидеров и построение управленческой команды — в конкретные результаты. Первым и решающим шагом в этом направлении будет постановка правильных целей. Прибыль начинается именно здесь. Многие лидеры являются мыслителями высокого полета, но, к сожалению, не все умеют правильно выбирать цели. А это важно. Цели объединяют и направляют энергию людей. И выбор правильных целей — это особое мастерство, которое и станет темой следующей главы.

Девять вопросов, которые нужно задать самому себе

1. Многие руководители на словах поддерживают необходимость создания высокоэффективной управленческой команды, но на деле предпочитают взаимодействовать с людьми один на один. Ответьте честно: вы действительно готовы вкладывать время и силы, в том числе эмоциональные, в формирование сильной и сплоченной команды?
2. Вы чувствуете себя психологически некомфортно, когда вам приходится иметь дело с командой, а не с каждым подчиненным один на один? Вы можете преодолеть этот дискомфорт?
3. Вам хватает уверенности в себе и силы характера, чтобы противостоять неправильному поведению подчиненного, даже если этот человек — отличный сотрудник и/или сильная личность?
4. Вы сформулировали ожидаемые модели командного поведения, сообщили о них людям и заручились их приверженностью? Вы укрепляете их целенаправленно и последовательно? Связано ли это с вознаграждением?
5. При подборе и оценке своих подчиненных вы учитываете не только их профессиональную компетентность и эффективность, но и широту когнитивного диапазона, а также готовность поступиться своими интересами в пользу команды?
6. Вы прививаете в команде культуру открытости, доверия и честности, выявляя и разрешая конфликты, предоставляя подчиненным обратную связь, обучая командному поведению и вынося как можно больше вопросов на открытое обсуждение?
7. Вы поощряете подчиненных напрямую общаться друг с другом и самостоятельно искать решения и находить компромисс?
8. Видит ли каждый из ваших подчиненных общую картину бизнеса так, как ее видите вы? Вы готовы помочь им сформировать такое видение?
9. По 7-балльной шкале (7 — наивысший балл) оцените способность ваших прямых подчиненных работать как единая команда. Что будет поддерживать ее функционирование?

ПРИБЫЛЬ НАЧИНАЕТСЯ С ВАС

Умение правильно определять и ставить цели

Цели — это пункт назначения, куда вы хотите привести свой бизнес. Четко сформулированные цели объединяют и направляют энергию сотрудников в нужное русло, а будучи связанными с вознаграждением, как это обычно бывает, оказывают мощнейшее влияние на поведение людей. Цели задают тон всем вашим решениям и действиям и предопределяют достигнутые результаты.

Многие руководители полагают, что ставить цели легко и просто, но на самом деле определить *правильную совокупность целей* — это невероятно сложная задача. Цели должны быть такого типа и масштаба, чтобы быть одновременно достижимыми и мотивирующими. Они должны удовлетворять инвесторов, большинство из которых заботится лишь о краткосрочных выгодах, и в то же время гарантировать долгосрочную прибыльность вашего бизнеса. Поскольку достижение одной цели обязательно влияет на все остальные — например, увеличение рыночной доли благодаря краткосрочному всплеску продаж в результате широкомасштабной рекламной распродажи может негативно отразиться на операционных прибылях и движении денежных средств, — цели должны быть согласованы и сбалансированы между собой. И самое главное, они должны отражать возможности внешнего мира и принимать в расчет реальную и потенциальную способность организации ими воспользоваться.

Если не продумать эти аспекты со здоровой долей уверенности в себе, ваши цели почти наверняка будут либо чересчур скромными, либо чересчур агрессивными, либо внутренне противоречивыми. О качестве целей любого лидера можно судить именно по качеству и четкости лежащих в их основе идей. А как иначе в 2003 г. можно было понять, что объявленная Джеффом Иммельтом цель — достичь к 2005 г. 8%-ного органического роста — вполне осуществима?

Вскоре после того как в 2001 г. Джефф Иммельт встал у руля General Electric, курс акций компании рухнул. Тут сыграли роль несколько факторов, включая теракты 11 сентября и последовавший за ними спад деловой активности. Под руководством Джека Уэлча GE на протяжении многих лет подряд демонстрировала красивую кривую стабильного роста доходов, но теперь финансовые аналитики пришли к заключению, что, поскольку многие направления деятельности компании находятся в медленно растущих отраслях, GE станет эффективной машиной для штамповки наличности и прибылей на акции, но не двигателем роста.

Итак, рыночный пузырь лопнул, экономика находилась в кризисе, а инвесторы, уставшие от радужных обещаний роста доходов и синергии, которые в большинстве компаний так и не материализовались, хотели видеть высокие цифры органического роста, что казалось абсолютно невозможным для такого «бегемота» стоимостью \$130 млрд, как GE. Разумеется, компания будет уверенно генерировать денежные потоки и прибыли на акцию в обозримом будущем, но прогнозы по росту доходов не превышали жалких 5%.

Однако Иммельт не собирался позволить ожиданиям инвесторов решать, что GE должна делать и каких целей достигать. Он смотрел не назад, смиряясь со скромным ростом, а вперед — на радикально меняющийся деловой ландшафт и видел возможности для GE достичь темпов роста, почти в два раза превышающих темпы роста мирового ВВП, а именно 8% начиная с 2005 г. А 8% роста на базе \$130 млрд означали \$10 млрд прироста доходов в год, что эквивалентно тому, чтобы ежегодно создавать по новой компании из списка Fortune 500. За столь дерзкой целью стояли далеко не амбиции или сверхоптимизм, а отточенное до совершенства умение Иммельта продумать, куда способна дойти его компания и как она может это сделать.

Широчайший когнитивный диапазон позволил Иммельту увидеть GE в контексте глобальной экономики. В начале 2000-х гг. общемировой ВВП составлял \$40 трлн и рос в среднем со скоростью 4%, или \$1,6 трлн, в год. Основной объем этого роста приходился на долю стран с развивающейся экономикой, в частности на Китай, Индию, Россию, Восточную Европу и Бразилию. Проведя со своей командой рыночную и географическую сегментацию, Иммельт задумался о растущих потребностях формирующихся рынков в сфере здравоохранения, развлечений и безопасности, а также в базовых сферах, таких как транспорт, энергетика и водоочистка. GE уже производила локомотивы, самолетные двигатели, ветротурбины и угольные и атомные электростанции. Так почему бы ей не поставлять эти и другие продукты и услуги на развивающиеся рынки? Ясно, что перед GE открывались огромные возможности.

Поставив целью GE рост доходов, Иммельт понимал, что это лишь часть головоломки. Что должна сделать GE, чтобы воспользоваться этими возможностями, и какие ресурсы для этого потребуются? Одни шаги были очевидны: интенсифицировать усилия в области НИОКР и использовании технологий;

создать или приобрести новые мощности в таких сферах, как водоочистка; расширить свое присутствие на рынках развивающихся стран и установить отношения с их правительствами. Другие шаги были не столь конкретны: GE требовалось стать такой же компетентной в инновациях, технологиях и маркетинге, какой она была в повышении производительности, управлении операциями и затратами. Все это требовало сотен миллионов долларов инвестиций. Но по ряду причин ей нельзя было пожертвовать бухгалтерским балансом и кредитным рейтингом AAA. Дивиденды тоже были неприкосновенны. Это означало, что ресурсы для роста следовало найти, по большому счету, за счет повышения эффективности операций и более высоких прибылей, что в свою очередь означало необходимость дифференцировать продукты и услуги, возможно, через использование технологий. И все вышеуказанное нужно было проделать в условиях экономического спада.

Иммельт учел все эти факторы и не только определил источники доходов на один-три года вперед, но и сформулировал ряд важных мер, которые должны были сделать рост сбалансированным и стабильным. В 2003 г. он представил свое видение цели на выездном заседании совета директоров GE, а вскоре после этого — акционерам. Согласно его плану 60% роста доходов GE будет приходиться на развивающиеся рынки, и уже через три года он должен был достичь 8% в год. Наряду с этим GE должна была сохранить кредитный рейтинг AAA, заработать прибыль на инвестированный капитал в размере 20% и операционные прибыли в размере 20% и произвести поток денежных средств, равный или превышающий объем доходов. Его персональное вознаграждение в долгосрочном плане всецело зависело от достижения этих целей плюс поведения курса акций GE относительно индекса S&P 500 за пятилетний период.

Вместе с целями Иммельт представил и перечень ключевых шагов по их достижению:

1. Определить требования к членам будущей «команды роста» и включить эти требования в процесс планирования развития талантов и преемственности в GE.
2. Инвестировать в технологии, открытие новых лабораторий в Китае и Индии и модернизацию имеющихся исследовательских лабораторий GE.
3. Внести изменения в социальную систему, создав новый рабочий механизм — коммерческий совет; изменить подход к обзору проектов роста. (На тот момент Иммельт запустил в работу 80 проектов стоимостью \$100 млн и больше, лично проверяя по 10 из них каждый месяц.)
4. Изменить хозяйственный портфель: избавиться от одних направлений, таких как перестрахование; расширить другие, такие как развлечения, через приобретение Vivendi Universal; увеличить подразделение медицинских систем через приобретение Amersham; войти в новые сектора, такие как водоочистка. Конечный результат — перепозицио-

нирование GE в глобальном контексте с акцентом на достижениях лидерства, в частности на рынке инфраструктурных продуктов и услуг.

Цели Иммельта основывались на той идее, что достижение органического роста будет финансироваться за счет потоков денежных средств от операций. Одни направления деятельности GE, например производство потребительских и промышленных товаров, станут генераторами денежных средств для других направлений, являющихся двигателями роста, включая здравоохранение, инфраструктурные продукты и развлечения. Согласно плану Иммельта в 2005–2007 гг. компания должна будет заработать \$60 млрд на операционной деятельности, и это уже после того, как она инвестирует \$15 млрд в технологии, \$10 млрд — в развитие медианарправления и \$12 млрд — в маркетинг и ИТ, а также профинансирует рост финансовых услуг.

Однако, чтобы достичь столь амбициозных целей уже через несколько лет, компании придется в течение года или двух нарушить устоявшуюся традицию прироста прибыли на акцию. Этот шаг потребовал от Иммельта немалой смелости. Он попытался склонить на свою сторону финансовых аналитиков и инвесторов, но падение курса акций GE ясно свидетельствовало о том, что им не понравились новые долгосрочные планы и они сочли заявленные цели слишком хорошими, чтобы быть правдой. Но вопреки удивленно-скептическим взглядам Иммельт сохранил свою убежденность и заручился поддержкой самых важных групп — совета директоров, аналитиков и собственных сотрудников. В письме акционерам, сопровождавшем годовой отчет за 2004 г., он благодарил их за терпение и за то, что они позволили компании идти в верном направлении.

К осени 2005 г. то, что некоторые называли строительством воздушных замков, стало реальностью. Согласно объявленным результатам деятельности за третий квартал 2005 г. компания достигла всего, чего хотела: 8% органического роста доходов с одновременным развитием организационных способностей, стабильным увеличением потока денежных средств, сохранением здорового бухгалтерского баланса, привычным ростом прибыли на акцию.

Иммельт продемонстрировал четыре ключевых момента, на которых необходимо фокусироваться при постановке целей. Во-первых, он смотрел не назад, а вперед, чтобы увидеть, какие возможности лежат перед GE. Во-вторых, принял в расчет способности компании — те, что есть сейчас и появятся в будущем. В-третьих, понимал, как соотносятся между собой цели, и обеспечил их одновременное выполнение. В-четвертых, умело уравнивал долгосрочные и краткосрочные цели.

В отличие от многих корпоративных лидеров, которые ставят грандиозные цели и затем умоляют других их достичь, Иммельт поставил перед компанией агрессивные цели лишь после того, как детально продумал их выполнение. Цели Иммельта были реалистичными на каждом этапе, а это в конце

концов зарабатывает доверие так же неизбежно, как невыполненные обещания его разрушают.

Постановка правильных целей правильного масштаба в правильной комбинации и с правильным временным графиком — это особое искусство. Нельзя ставить цели, глядя назад — на достижения прошлых лет — и чуть-чуть приподнимая планку, как нельзя игнорировать прогнозы для вашей отрасли и экономики в целом. Цели должны отражать возможности, а также растущие способности вашего бизнеса по мере его развития. Чтобы сохранить компанию в равновесии, необходимо ставить более одной цели, причем не только финансовые и количественные. Всегда будет как попутный, так и встречный ветер, который ускорит или замедлит ваше движение, но цели и их временные рамки должны быть четко определены с самого начала. И разумеется, вы должны быть готовы корректировать их по мере изменения внешнего мира и возможностей компании.

Если выбор одной-единственной цели перекашивает бизнес, то одновременная постановка множества целей создает другую проблему: нужно определить, не противоречат ли они друг другу. Как-то раз я присутствовал на презентации, проводившейся внешними консультантами для гендиректора одной компании из списка Fortune 500. Опираясь на впечатляющий набор статистических корреляций, консультанты убеждали гендиректора в необходимости нацелиться на 12%-ный рост доходов, что позволит его компании войти в желанный высший квартал Fortune 500. Гендиректор вежливо выслушал консультантов, задал им несколько вопросов и поблагодарил за интересную презентацию. После их ухода он повернулся ко мне и сказал с тоской в голосе: «Конечно, иметь 12%-ный рост было бы замечательно. К сожалению, это недостижимо. Моя прибыль составляет всего 2%, поэтому, чтобы заработать каждый дополнительный доллар, мне нужно вложить целых 50 центов. Такая цель по росту доходов абсолютно нереалистична и не соответствует тому, как зарабатываются деньги в нашем бизнесе». За несколько минут он пробрался сквозь лес тщательно подготовленных аргументов в пользу 12%-ного роста и увидел реальность.

МОГУЩЕСТВО ЦЕЛЕЙ

Чтобы у вас не осталось сомнений в том, что постановка правильных целей — это важно, вспомним историю Рика Вагонера. Встав в 2000 г. у руля General Motors, он столкнулся с по-настоящему трудным выбором. Доля рынка GM в США, по которой традиционно измеряется успех в автомобильной индустрии, сокращалась на протяжении нескольких лет под напором активных конкурентов, таких как Toyota и Honda. Потоки денежных средств и операционные прибыли уменьшались, многочисленные заводы автогиганта работали с неполной загрузкой. Одно неосторожное движе-

ние — и Вагонер рисковал войти в историю как гендиректор, при котором GM потеряла звание крупнейшего в мире производителя автомобилей. Все понимали, что Вагонеру нужно что-то сделать, чтобы вывести компанию из кризиса. Но что?

Поскольку одним из главных критериев успеха в автобизнесе считается доля рынка в США, Вагонер поставил смелую цель: остановить потерю рыночной доли и затем обратить тенденцию вспять. GM с боем проложит себе путь от 25% к прежним 30% рыночной доли. Удрученные сотрудники и акционеры компании воспрянули духом и бурно аплодировали этим заявлениям, хотя и не совсем понимали, как будет достигнута эта цель.

Как и следовало ожидать, в великие планы вмешалась реальность. В 2001 г. доля рынка GM снова уменьшилась, как и потоки денежных средств, и операционные прибыли. То же самое произошло на следующий год. И на следующий. К 2005 г. GM столкнулась с серьезными трудностями: за первые девять месяцев года объем продаж компании на североамериканском рынке упал на \$5 млрд, несмотря на отчаянные попытки поддержать продажи огромными скидками и возвратами переплаты. В том же году случилось некогда невообразимое: облигации GM получили статус высокодоходных. Знающие люди начали всерьез говорить о возможности банкротства GM с целью избежать выполнения обременительных обязательств по трудовым контрактам и пенсионным выплатам. Смелый план Вагонера превратился в борьбу за выживание.

Что было не так?

Выбрав главной целью возвращение былых завоеваний в виде 30% общей рыночной доли, Вагонер проявил сверхоптимизм. Ведь при более близком взгляде на GM и ее главных соперников, Toyota и Honda, становилось ясно, что достичь такой цели необычайно трудно, если вообще возможно. Toyota и Honda имели ряд важных конкурентных преимуществ. Обе японские компании являются мастерами короткого цикла, т. е. способны гораздо быстрее GM разрабатывать и запускать в производство новые модели, отражающие последние достижения в дизайне и технологии автомобилестроения. В результате Toyota и Honda постоянно выходят на рынок с новыми, актуальными для потребителей предложениями. Кроме того, если брать общее число моделей на мировом рынке, то у обеих компаний их гораздо меньше, чем у GM, так что затраты на модернизацию любой модели распределяются ими на большее количество проданных единиц. Учитывая легендарное японское качество и умение давать потребителям именно то, что они хотят, обе компании зарабатывают на большинстве своих моделей высокие прибыли. И наконец, у Toyota и Honda нет обременительного наследства в виде огромных расходов на медицинские страховки и пенсионные пособия.

GM предлагает на американском рынке более 70 моделей, но, поскольку многим из них недостает технической изощренности и потребительской привлекательности предложений Toyota и Honda, автомобили GM часто про-

даются со значительными скидками или возвратами переплаты, которые съедают прибыли компании и подрывают имидж бренда.

Чтобы отвоевать потерянную рыночную долю, GM нужно было обеспечить конкурентоспособность большинства из своих 70 моделей — задача, для выполнения которой требовались громадные суммы денег и армия талантливых менеджеров, инженеров и производственников. Глубокая модернизация модели стоит миллиарды долларов, поэтому имеющиеся потоки денежных средств и операционные прибыли не позволяли GM обновлять все свои модели с надлежащей частотой. Другими словами, Вагонер поставил цель, для достижения которой у его компании просто не хватало денег. Зато Toyota и Honda не испытывали недостатка ни в деньгах, ни в инженерно-конструкторских талантах, чтобы постоянно обновлять свои автомобили в соответствии с последним словом в технологии и дизайне. Когда же резкий скачок цен на горючее в 2005 г. серьезно ударил по продажам самых рентабельных моделей GM — грузовиков и внедорожников, стало окончательно ясно, что GM не победит Toyota и Honda в этом рукопашном бою.

Но что если бы Вагонер поставил перед компанией другую цель или даже другую совокупность целей? Например, он вполне мог выбрать целью выживание автогиганта, поставив во главу угла увеличение потоков денежных средств и операционных прибылей. Для этого ему пришлось бы отказаться от некоторых продуктовых линий, заведомо нерентабельных на высококонкурентном рынке (и смириться с дальнейшим уменьшением общей рыночной доли GM). В результате у него появилась бы возможность вложить критический объем ресурсов — денег и талантов — в работу над небольшим числом перспективных моделей, способных увеличить рыночную долю в своих сегментах, а также обеспечить прибыли и поток денежных средств.

Мне довелось присутствовать на встрече генеральных директоров вскоре после того, как Вагонер сделал свое смелое заявление. Ни один из них не понимал, почему Вагонер выбрал рыночную долю вместо прибылей и потоков денежных средств от операций. Сейчас общая рыночная доля GM в США продолжает сокращаться: за те пять лет, что Вагонер возглавляет GM, компания потеряла почти два пункта.

Вам нужно детально продумать, что требуется для достижения выбранных целей, и на основе этого оценить их выполнимость. Когда вы ставите цели для нижних уровней организации, необходимо предвидеть, какие решения они за собой повлекут и с какими трудностями столкнутся рядовые сотрудники. Раздавая приказания по принципу «сделайте это, а не то...», вы можете санкционировать систематическое разрушение превосходно отлаженного бизнеса.

Глава подразделения стоимостью \$1 млрд стабильно выполняла свои цели. Поздравляя ее с отличными результатами деятельности за прошлый год, босс ошеломил ее новостью: он хотел, чтобы в следующем году она обеспечила как минимум 10%-ный рост доходов по сравнению с предыдущим

годом. Руководительница знала, что может выполнить эту задачу, серьезно рискуя будущим своего подразделения, которое находилось под сильнейшим финансовым и конкурентным давлением. Цены на сырье росли быстрее, чем прогнозировалось. Затраты на одну только энергию увеличились почти на 30% с начала прошлого года. Колебания валютных курсов ослабляли спрос в Европе, и из-за ожесточенной конкуренции приходилось постоянно снижать цены, чтобы сохранить рыночную долю. Китай открывал перед компанией замечательные возможности, и теперь настал подходящий момент, чтобы укрепить там свои позиции: уже в следующем году руководительница планировала сделать необходимые инвестиции.

Она считала, что возможность закрепиться в Китае была залогом выживания для ее бизнеса, и уже подыскивала идеальную для поглощения технологическую компанию, стоимостью примерно \$10 млн. Но согласно нормам бухучета эту сумму нельзя было капитализировать, а следовало отнести к расходам периода, что делало фактически невозможным достичь той цифры роста доходов, которой требовал ее босс.

Она объяснила ему ситуацию, сделав акцент на важности проникновения в Китай именно сейчас и идеальной возможности, которую она нашла. Она понимала, что ее конкуренты рассуждали таким же образом и тоже искали способы укорениться в Китае. Если не обеспечит свое присутствие в этой стране к концу следующего года, другой такой шанс может представиться очень нескоро. Заработать на 10% больше доходов и одновременно осуществить сделку в Китае было невозможно: все равно что добиться 20%-ного роста доходов по сравнению с прошлым годом.

Босс только делал вид, что озабочен ее проблемами. Он возглавлял эту компанию уже много лет, и она 24 квартала подряд демонстрировала выражаемый двузначной цифрой рост прибыли в расчете на акцию, и он не собирался прерывать столь красивую вереницу достижений. Поэтому он заявил, что она должна найти способ сделать и то и другое, напомнив, что в компании у всех есть проблемы и что людям платят за то, чтобы они их решали.

Ни одна из возможностей заработать дополнительные 20% дохода (включая инвестицию в Китай) не имела смысла с точки зрения бизнеса. Конечно, можно было бы отказаться от одного из трех продуктов, находящихся в разработке. Но маркетинговая служба видела отличные перспективы для всех трех, и люди из отдела разработки работали сверхурочно, чтобы быстрее их закончить. Отказаться от какого-то из них — означало разбить мечту команды создать отличный продукт и ее собственную мечту увеличить рыночную долю. Снизив затраты на маркетинг и рекламу, можно найти дополнительные деньги, но она пробовала это сделать в прошлом году: как и прогнозировал директор по маркетингу, запланированного увеличения продаж не произошло, зато пострадали активы бренда, что едва не стоило ей годовой премии. Какие-то деньги можно было получить, увеличив цены на самые популярные продукты, но она знала, что отдел маркетинга будет решительно возражать.

Качество продуктов вполне оправдывало некоторое повышение цены, но в какой-то момент потребители все равно начнут уходить к конкурентам. А если попробовать выжать необходимые средства из повышения производительности подразделения? В прошлом году она рассматривала идею закрытия одного из трех заводов и консолидации производства на оставшихся двух. Но профсоюз придет в ярость и задействует местных политиков.

Не уверенная в том, что ее босс понимает, что делает бизнес конкурентоспособным, глава подразделения не могла не засомневаться в будущем своей компании. Поэтому в свой список вариантов она добавила еще один пункт: найти другую работу.

Многие менеджеры среднего звена вынуждены балансировать между выполнением задач, которые перед ними ставят, и стремлением делать то, что они считают лучшим для бизнеса. Конечно, любому исполнителю свойственно чувствовать некоторое давление. Но когда людям спускают сверху цели, которых действительно невозможно достичь, эмоциональная плата бывает очень высокой, не говоря уже об ущербе для дела.

Разговаривайте с исполнителями

Налаживание открытого диалога с людьми, перед которыми вы ставите цели, поможет вам удостовериться в том, что вы ничего не упускаете из виду и что выбранные вами цели мотивируют, а не приводят в недоумение.

Диалог позволяет исполнителям узнать, чем вы руководствовались, когда ставили цели, а вам — выступить в роли наставника, помогающего им найти путь к выполнению поставленных задач. Поскольку у вас может не быть того же детального знания бизнеса, как у работающего на вас человека, диалог поможет вам избежать сразу двух опасностей: постановки слишком скромных или, наоборот, недостижимо высоких целей.

Признать, что поставленная цель может быть неправильной, требует смелости и со стороны подчиненного, и со стороны руководителя. Если подчиненный сомневается в верности выбранной цели, он должен открыто поговорить об этом с руководителем. Возможно, он не полностью понимает логику решения. Но вполне может стать и так, что вышестоящее руководство просто не продумало *всех* последствий своего решения, и сигнал снизу поможет им увидеть реальность.

Несколько лет назад менеджера среднего звена, недавно занявшую свою должность, попросили сократить бюджет своего отдела на \$5 млн к концу квартала из-за неожиданного падения доходов. Через месяц до нее дошли слухи, что на следующий год компания не вернет потерянных доходов — наоборот, стоило ожидать их дальнейшего снижения. Другими словами, ей снова придется сокращать затраты, чтобы сохранить цифры прибыли неизменными.

Компания зарабатывала деньги на доходах от рекламы в печатных СМИ, но с приходом электронных средств информации этот источник доходов

начал усыхать. Квартал за кварталом, по мере того как их потребители постепенно переходили к поставщикам цифровых услуг, эта руководительница была вынуждена сообщить своим подчиненным плохие новости о том, что им нужно еще туже затянуть пояса. Ей и ее команде приходилось работать в режиме выживания, но руководство компании отказалось признать факт необратимого падения доходов.

Наконец, после нескольких кварталов непрерывного урезания бюджета, которому не было видно конца, менеджер зашла в тупик. Ее люди устали ломать голову над тем, что им делать. Интуиция подсказывала ей, что этот путь ведет компанию к катастрофе. Конечно, менеджер боялась, что ее боссы решат, что она попросту не способна справиться с порученной работой, но она преодолела свой страх и высказала обоснованное мнение о неприемлемости таких целей.

Некоторые склонны наказывать гонца, принесшего дурные вести, но ее боссы оказались психологически открытыми к новой информации и поверили анализу молодого менеджера. Они не стали делать поспешных выводов о ее некомпетентности, вместо этого стали искать истинные причины и столкнулись лицом к лицу с тем объективным фактом, что их модель ведения бизнеса больше не работает и ее необходимо менять.

Диалог избавляет вас от необходимости решать еще один неприятный вопрос, связанный с неэффективно работающими руководителями. Очень часто лидеры команд, боясь открыто поднимать проблему, ставят более высокие финансовые цели для своих лучших исполнителей, чтобы компенсировать отставание их неповоротливых коллег. И вместо того чтобы обеспечивать рост бизнеса, те вынуждены затягивать пояса. Лучшие таланты не могут долго мириться с таким положением дел и в конце концов уходят из компании.

Некоторые противятся целям только потому, что не понимают их логики или не согласны с ней. Людям свойственно смотреть на все сквозь призму собственных интересов. Например, директор по сбыту может увидеть отличную возможность существенно увеличить сезонные продажи через широкомасштабную рекламную кампанию, требующую накопления больших товарных запасов. Его не заботит вопрос о движении денежных средств. Но для финансового директора может быть критически важным сохранить запасы денежных средств, чтобы не допустить снижения кредитного рейтинга компании, способного привести к эффекту домино. Диалог дает возможность показать исполнителям, что выбранные вами цели абсолютно логичны, если учитывать обстоятельства и ограничения, существующие в организации.

Постановка амбициозных целей

Иногда нужно ставить цели, которые помогут компании поверить в свои силы. Обычно это такие цели, которых она почти наверняка сумеет достичь. И когда это происходит, сотрудники воодушевляются и заряжаются энергией.

Однако постепенно, по мере повышения уверенности сотрудников в своих силах, нужно ставить перед ними действительно амбициозные цели.

Амбициозные цели позволяют людям понять, что они способны на гораздо большее, чем обычно. Наиболее распространены тактические амбициозные цели. Они направлены на достижение постепенного улучшения, заставляя сотрудников работать чуть больше, быть чуть бдительнее, активнее действовать на опережение и стараться достичь более высоких результатов в более короткие сроки. Гораздо реже лидеры ставят стратегические амбициозные цели, требующие от людей радикально иного подхода к работе. Когда Джефф Иммельг поставил перед GE цель достичь 8%-ного органического роста, сотрудникам компании пришлось в корне изменить свой образ мышления и характер действий.

Ставить амбициозные цели — это искусство. Точность суждения, опыт и широта когнитивного диапазона — все вступает в игру. Что будет воспринято как вызов и сподвигнет людей напрячь силы и развиваться, а что создаст кризис доверия? Амбициозные цели могут стимулировать творческое мышление и заряжать энергией, только если они выполнимы. Суть не в том, чтобы заставить людей больше работать, а скорее, в том, чтобы заставить их мыслить и работать совершенно иначе, чем они привыкли, и благодаря этому расширить возможности организации. Разумеется, такие цели более рискованны. Если вы поленились сделать умственную гимнастику, продумав, что именно должно радикально измениться, люди не поверят в достижимость поставленных целей и станут работать спустя рукава. Вы должны быть уверены в том, что люди готовы мыслить иначе и могут достичь поставленных амбициозных целей.

Одна компания использует необычный, но очень эффективный способ достижения амбициозных целей, помогая людям раз за разом повышать планку того, что они могут достичь без излишнего напряжения. На протяжении более чем 10 лет эта компания стабильно опережает своих гораздо больших по размеру конкурентов и в доле рынка, и в валовой и чистой прибылях, и в силе имиджа бренда. Ежегодно в декабре ее руководство объявляет цели на следующий год, абсолютно реалистичные с точки зрения доли рынка, валовых и операционных прибылей, роста доходов и потоков денежных средств. Команда топ-менеджеров нисколько не сомневается в способности компании достичь этих целей, если не произойдет ничего непредвиденного, но при этом обязательно выделяет довольно значительный бюджет на рекламу, продвижение товара и поощрение торгового персонала, чтобы обеспечить компании гибкость. В течение года руководители выявляют новые перспективные возможности для бизнеса и благодаря оперативности и превосходной тактической координации на всех уровнях немедленно их реализуют. Людям в компании нравится эта гибкость, и их психологической настройкой характеризуется фразой «как мне опередить конкурентов и увеличить разрыв между нами», а не «как мне выполнить эти задачи». Такой подход — выполнить

тактические шаги и превзойти достижения в прошлого года — не требует лишних усилий и успешно работает.

Как ставить цели, когда мир переворачивается с ног на голову

Цели связаны с позиционированием бизнеса. В сложном и быстро меняющемся современном мире природа и масштаб целей могут требовать радикальных изменений. Энн Мур, гендиректор медиакомпании Time Warner Publishing, столкнулась с этой проблемой в конце 2005 г. Рекламных страниц в ее ведущих журналах *Fortune* и *Times* становилось все меньше, но это не было обычным циклическим спадом: Time Warner, как и большинство других издателей газет и журналов, столкнулась с новым опаснейшим конкурентом — Google. Доходы от рекламы в таких деловых изданиях, как *Forbes*, *Business Week* и *Fortune*, заметно упали. Чтобы справиться с потерями, придется существенно сократить затраты и персонал, но будет ли это достаточно?

В портфеле Time Warner представлено широкое разнообразие журналов, позиционированных в разных потребительских сегментах. Но так или иначе на них влияет то, как люди относятся к разным СМИ и как рекламодатели приспосабливаются к новым средствам информации: какие устройства — карманные ПК, ноутбуки или телевизоры — используют для передачи контента и какие сети связи — широкополосные, кабельные или беспроводные — наиболее востребованы. Каждый из этих факторов по-своему влияет на позиционирование каждого журнала. Останется ли журнал полностью печатным или он должен обеспечить свое присутствие в Интернете? Или же он должен стать исключительно электронным изданием? Маркетинговые исследования могли бы показать Мур, как обстоят дела на настоящий момент, но не позволяли заглянуть в будущее. Ей нужно было оценить, какие журналы должны получать больше финансирования, а какие меньше. Разумеется, ей придется сокращать общие затраты, но какие предположения можно сделать о темпах и объемах уменьшения доходов? Где найти новые источники доходов и каких инвестиций они потребуют? Какого рода таланты и какие деньги нужны для того, чтобы создать новые источники дохода в Интернете? Сокращая затраты, могла ли она быть уверена, что не сокращает потенциальные источники роста доходов?

Ответы на эти вопросы имеют критическое значение для выбора целей Time Warner. Снижение затрат — суровая необходимость, хотя делать это нужно в правильных местах, правильными способами и в правильное время. Однако гораздо более важная и сложная цель — это рост доходов, что предполагает знание их источника и состава. Для этого необходимо изучить изменившийся мир вокруг СМИ и, отталкиваясь от этого, найти новые способы зарабатывать деньги. Какие бы цели Мур ни ставила, они будут нести с собой риски, но куда рискованнее игнорировать происходящие перемены.

Изменения есть неотъемлемая часть жизни, и руководители должны пристально следить за тем, как они влияют на цели компании. В январе 2005 г. Dell доминировала в секторе ПК. Надежная модель ведения бизнеса — прямые продажи и изготовление компьютеров на заказ — и непревзойденное качество исполнения обеспечили компании рост доходов на уровне 20% в 2004 г. и победу над Compaq, которой нелегко далось слияние с Hewlett-Packard. Однако в январе 2006 г. условия изменились. Конкуренция усилилась, рост рынка замедлился, и Dell дважды за последние четыре квартала не сумела оправдать ожидания Уолл-стрит относительно темпов роста доходов. Нужно ли Dell откорректировать свои цели?

В конкурентном ландшафте Dell произошли три серьезных изменения. Во-первых, IBM продала свое подразделение ПК и ноутбуков китайской компании Lenovo, которая активно взялась за развитие новоприобретенного бизнеса через оптимизацию структуры стоимости и улучшение эстетического вида продуктов. Во-вторых, Lenovo переманила ключевого руководителя из Dell, отвечавшего за большую часть азиатского рынка компании и являющегося экспертом в управлении цепочкой поставок. В-третьих, кардинально изменилась ситуация у Hewlett-Packard — главного соперника Dell. На место Карли Фиорины пришел Марк Херд и немедленно устранил главный источник неразберихи, разделив направления ПК и принтеров. Он четко знал, куда должен двигаться его бизнес. Кроме того, Херд нанял нового топ-менеджера, продемонстрировавшего умение управлять цепочкой поставок и способность переосмыслить потребительскую среду и ресегментировать рынок.

Все эти изменения происходили и происходят в условиях снижения темпов роста в секторе ПК. Новый фактор неопределенности был связан с поведением потребителей, поскольку крупный конкурент Apple продолжает активно двигаться вперед в дизайне и инновациях. Определенно, руководству Dell следует уделить самое пристальное внимание росту доходов, операционным прибылям и рыночной доле.

Даже если цели невозможно корректировать так же быстро, как меняется окружающая действительность, можно корректировать связанные с ними вознаграждения. Даже известный своей непреклонностью Джек Уэлч признал, что внешние факторы могут помешать выполнению целей, несмотря на максимальные усилия сотрудников. В 1996 г. он поставил перед GE амбициозные задачи, но в то же время уполномочил своих топ-менеджеров делать то, что те считали лучшим для бизнеса, даже если при этом придется пожертвовать достижением поставленных целей. Джин Мерфи, президент подразделения самолетных двигателей GE, не сумел выполнить поставленные задачи, однако Уэлч не стал метать гром и молнии. Наоборот, он дал Мерфи самую большую премию и публично его похвалил. Дело в том, что самолетостроительная отрасль переживала кризис, и хотя Мерфи не выполнил своих целей, он все же с большим отрывом опередил конкурентов. Вряд ли за столь короткое время Уэлч успел бы изменить цели подразделения Мерфи и наградить

его за выполнение откорректированных задач. Изучив причины, Уэлч признал, что Мерфи проделал великолепную работу и заслужил награду.

Поддержание актуальности целей

Наличие правильных целей очень важно, когда потребительский спрос постоянно меняется и для его удовлетворения приходится корректировать и координировать работу многочисленных функциональных подразделений. В таких условиях сохранять цели актуальными и вести компанию к их достижению — задача трудная, но вполне выполнимая. Возьмем, к примеру, технологическую компанию RFMD, производителя комплектующих для оборудования беспроводной связи из Северной Калифорнии. Эрик Кревистон, вице-президент корпорации, отвечающий за продукты мобильной связи, получает набор целей по доходам, валовой прибыли и инвестициям, которые должна выполнить его бизнес-единица. Эти цели определяются внутри организации путем согласования сверху вниз и снизу вверх. Затем Кревистон ставит цели для каждого из своих подразделений и руководителей среднего звена. В таком технологическом бизнесе, как у него, это означает постоянную балансировку и перебалансировку сил.

Каждое подразделение имеет в разработке множество технологий, предъявляющих разные требования к человеческим и финансовым ресурсам с разными временными горизонтами и имеющих разный потенциал по доходам, тоже с разными временными горизонтами. Усложняет ситуацию то, что оценка требуемых ресурсов, особенно для разработок в совершенно новых областях или на новых технологических платформах, — по большому счету, игра, имеющая большую долю неопределенности. Большинство продуктов — это новые разработки, а не просто проектирование, и невозможно точно спрогнозировать, сколько времени и ресурсов потребуется на их создание. В условиях подобной сложности и неопределенности Кревистон должен поставить каждому руководителю четкие цели по прибыли и проследить за тем, чтобы потребности каждого подразделения в маркетинге, разработке, производстве, упаковке и тестировании были согласованы с целями линейных менеджеров, поддерживающих центры прибыли.

Чтобы сосредоточить внимание на правильных проектах и видах деятельности, Кревистон несколько раз в год обговаривает с руководителями подразделений варианты целей на следующий год; не реже раза в квартал они встречаются, чтобы обсудить вопрос о перераспределении сил. Требование Кревистона приходиться на встречи с готовыми бизнес-планами, показателями и данными делает дискуссии конкретными и объективными, не позволяя эмоциональным призывам типа «Да эта технология потрясет мир!» обуславливать принимаемые решения.

Группа интенсивно обсуждает каждый потенциальный проект и то, как они согласуются между собой, в том числе с точки зрения рисков и времен-

ных графиков. Они рассматривают проекты многократно и с разных сторон, пока не находят оптимального решения и Кревистон не будет удовлетворен выбранной совокупностью целей. Только после этого он приступает к постановке конкретных целей для каждого прямого подчиненного: например, дает задание инженерной службе увеличить повторное использование графических элементов некоторых продуктов.

У RMFD есть пять ключевых клиентов, чьи запросы иногда резко меняются, поэтому Кревистон должен всегда находиться в состоянии боевой готовности, чтобы мгновенно пересмотреть и откорректировать задачи всех прямых подчиненных в отношении соответствующих проектов. Руководитель, меняющий цели по причине нерешительности, создает путаницу и теряет доверие. Но не стоит забывать, что даже изначально правильные цели с течением времени вполне могут стать неправильными. А изменение целей вследствие серьезного изменения условий — это признак мастерства руководителя. Цели бизнес-единицы Кревистона остаются относительно стабильными в течение года. Частым корректировкам подвергаются лишь задачи его подразделений и прямых подчиненных.

Поддержка актуальности целей часто требует переосмысливать сделанные вами предположения о рынке, конкурентах и деловом окружении. Вы должны понимать, что существуют факторы, находящиеся за пределами вашего контроля, — валютные курсы, цены на товарной бирже, фискальная и денежно-кредитная политика государства, — которые влияют на бизнес. Владение ноу-хау постановки целей означает, что вы умеете заглядывать далеко за горизонт — на два года вперед и дальше — и затем, отталкиваясь от своих прогнозов, определить, чего достигнет ваша компания как в долгосрочном плане, так и на промежуточных этапах. При этом необходимо принимать во внимание качество каждой цели. Можно ли ее достичь при помощи мер, которые сделают ваш бизнес сильнее, таких как сокращение затрат и улучшение качества? Или же для этого потребуются драконовские меры, ослабляющие бизнес, например сокращение целевых инвестиций в НИОКР?

ПСИХОЛОГИЯ ВЫБОРА ЦЕЛЕЙ

В реальной жизни процесс постановки целей никогда не бывает таким объективным и аналитическим, каким он предстает на бумаге. Руководители — это живые люди, со своими эмоциями и психологическими особенностями. Иногда эмоции и особенности характера помогают лидеру решить головоломку постановки целей и, вопреки восклицаниям неверующих, упрямо добиваться того, что он считает правильным. Но бывает, что эмоции затмевают ясность мышления как раз тогда, когда она нужнее всего. Если вы, управляя публичной компанией, поставите слишком скромные цели, инвесторы понесут свои деньги туда, где более смелый лидер. Но нереалистично высокие

и заведомо невыполнимые цели куда негативнее скажутся на курсе акций вашей компании и надолго подорвут к вам доверие.

В одних и тех же обстоятельствах разные руководители выберут совершенно разные цели. Чтобы ставить правильные цели, усиливающие бизнес, вам необходимо расширять границы своего восприятия и учитывать все многообразие факторов, в том числе свои психологические особенности, личные качества и когнитивные способности.

Честолюбие, гордость и самолюбование зачастую приводят к постановке одной-единственной цели — смелой, амбициозной, воодушевляющей и мобилизующей людей, но в итоге оказывающейся пагубной для бизнеса. Существующие схемы вознаграждения могут только усугубить эту проблему. Один гендиректор провел успешное слияние в быстрорастущей отрасли и обеспечил своему бизнесу здоровый рост на уровне 15 %-ного увеличения прибыли на акцию в год. Но он решил, что его компания должна превзойти себя, и поставил еще более амбициозную цель — 20 % роста в год, для достижения которой разработал уникальную схему вознаграждения. Команда из 25 топ-менеджеров должна была приобрести акции компании на сумму, эквивалентную их двухгодичному заработку, взяв беспроцентную ссуду. На тот момент акции компании стоили около \$32. Менеджерам не разрешалось продавать акции, пока их курс не поднимется до \$55 и не продержится на этом уровне как минимум 90 дней, после чего они могли их обналичить и вернуть долг.

Команда сделала, как ей приказали. Но примерно через год рост отрасли замедлился, и одно из четырех подразделений компании столкнулось с непредвиденной проблемой — был обнаружен дефект, на исправление которого ушло много времени. Вместо того чтобы расти, курс акций упал до \$24. Вынужденные рисковать крупной суммой денег, топ-менеджеры начали терять веру в своего лидера. В конце концов один член совета директоров заметил растущее недовольство и инициировал трехмесячный процесс проверки деятельности топ-менеджмента, закончившийся увольнением гендиректора. Его команде пришлось выплачивать ссуды из собственных карманов. Новый гендиректор заменил всю управленческую команду. Кстати, за два с половиной года, что прошли с момента ухода предыдущего директора, курс акций компании так и не поднялся выше \$35.

Данная цель — конкретный курс акций — находилась вне контроля компании. И дело тут не только в переменчивости настроений инвесторов, но и в регулируемом характере отрасли, в которой результаты деятельности и, как следствие, курс акций зачастую зависят от шагов конкурентов и решений правительства. В попытке достичь 20 %-ного годового роста доходов руководство поставило совершенно иные приоритеты и изменило подход к распределению ресурсов. В результате, когда одно подразделение столкнулось с проблемой, пострадали все. А все потому, что гендиректор выбрал всего одну цель, причем в корне неправильную.

Этим особенно грешат люди, недавно вступившие в должность. Дерзкая цель куда сильнее воодушевляет сотрудников и привлекает внимание окружающих. Многие из новых генеральных директоров идут этим путем, стремясь поразить Уолл-стрит картиной небывалого роста доходов лет через пять. Инвесторы прельщаются такими перспективами, курс акций растет, и гендиректора купаются во всеобщем восхищении, пока не становится ясным, что поставленная ими цель недостижима.

Неспособность выполнить заявленные цели может привести к фатальным последствиям как для самого человека, так и для компании. Подобное случается и на нижних уровнях организации, когда люди, стремясь сделать карьеру, дают большие обещания в надежде, что их воспримут как инициаторов перемен.

Куда более мудрый подход — обещать меньше, а делать больше. Придерживающиеся такого подхода люди не менее честолюбивы, чем их хвастливые коллеги, но в отличие от них обычно имеют совокупность долгосрочных целей, которые постоянно эволюционируют и корректируются по мере изменения внешних условий. Разумеется, со временем инвесторы обучаются уточнять обещания этих сдержанных лидеров: делая скидку на их скромность, они добавляют по несколько центов на акцию к их прогнозам. Инвесторы восхищаются лидерами, которые их редко разочаровывают.

Например, Toyota имеет завидную репутацию компании, которая стабильно достигает лучших результатов, чем обещает. Southwest Airlines известна как одна из немногих авиакомпаний, умеющих безболезненно переживать скачки цен на топливо или снижение пассажиропотока. На протяжении последних 30 лет Southwest Airlines была одной из лучших по доходам на акцию среди компаний, входящих в индекс S&P 500. Корпорация Gillette под руководством Джима Килтса выводит на рынок новые продукты в идеально выверенном темпе, который не создает ни дефицита, ни пресыщения.

Вам необходимо провести некоторый самоанализ, чтобы понять, почему вы ставите цели именно так. Например, психологическая закрытость часто мешает руководителям увидеть нестандартные решения, такие как создание партнерства с другими компаниями или использование чужого опыта. А страх ответной реакции нередко заставляет руководителей избегать суровых, но необходимых мер, таких как ликвидация проекта или продукта, переставших быть перспективными, или реструктуризация компании с сокращением персонала.

Но, пожалуй, самая сложная психологическая проблема, возникающая при постановке целей, связана со взаимодействием с инвестиционным сообществом. Тут ключевым становится умение найти равновесие между краткосрочными и долгосрочными целями. Все знают, что нет недостатка в хищниках, рыщущих в поисках следов слабостей, которые могут выявиться при стремлении получить отличные краткосрочные результаты. Но, чтобы выжить, иногда надо жертвовать краткосрочными результатами, если это га-

рантирует несоизмеримые выгоды в долгосрочном плане. Надо показывать людям, когда их ожидания не соответствуют действительности. Разумеется, подобные действия требуют большой смелости в условиях постоянного давления со стороны влиятельных инвесторов, жаждущих немедленного вознаграждения.

Боб Нарделли столкнулся с чем-то подобным, когда стал гендиректором Home Depot. Впоследствии он завоевал доверие людей, но в первые годы у него было не слишком много сторонников, когда он ставил цели компании. Нужно было сделать крупные инвестиции, чтобы с нуля создать технологию и организационную инфраструктуру для доставшейся ему в наследство крайне децентрализованной компании, а чтобы выполнить эту задачу, нужно было увеличить прибыли и капитал компании. Первые несколько месяцев Нарделли потратил на посещение магазинов, сбор информации и идей у торгового персонала и менеджеров на всех уровнях, а также на изучение динамики отрасли и экономики в целом. В результате он увидел отличную возможность для дальнейшего роста Home Depot и детально продумал, что должно произойти, чтобы компания смогла ею воспользоваться. Он сформулировал ряд четких конкретных целей, определявших, что организация должна сделать в краткосрочном и долгосрочном плане.

Однако постановка кардинально новых целей, к тому же противоречащих ожиданиям инвесторов, была для Нарделли лишь частью проблемы. Фондовый рынок хотел видеть значительное увеличение продаж в магазинах, открытых более года назад. Но этого не произошло. Цели Нарделли были сосредоточены на сокращении затрат, увеличении прибылей и повышении товарооборота для улучшения движения денежных средств. Темпы открытия новых магазинов были снижены в знак признания того факта, что компании просто не хватало квалифицированных директоров магазинов. Фондовый рынок тут же продемонстрировал свое недовольство новыми целями: курс акций Home Depot упал вдвое, а инвесторы начали уходить к Lowe's — главному сопернику компании. Но все это не пошатнуло убежденности Нарделли в правильности своих действий, хотя он и был новичком в розничном бизнесе. Он знал, что делает нужное дело, что его цели являются внутренне согласованными и состоят из задач, которые вполне под силу выполнить его компании на каждом отдельном этапе. Запланированные им изменения должны были осуществляться в определенной последовательности и с такой скоростью, чтобы люди успевали к ним адаптироваться. Рост продаж придет, но сначала должны произойти другие события. Совет директоров и основатели Home Depot хорошо это понимали и потому всецело поддерживали своего нового гендиректора. Таким образом, идеальное сочетание в Бобе Нарделли ноу-хау постановки правильных целей и внутренней смелости, чтобы им следовать, открыли перед компанией перспективы.

Все знают, что недостаточно просто объявить цели. Общее видение бизнеса эмоционально настраивает людей на одну волну, цели действуют на уровне

разума, а приоритеты — на физическом уровне. Сегодня бизнес настолько сложен, что руководители часто бывают подавлены обилием приоритетов и могут сделать неправильный выбор. Однако совершенство в исполнении создает именно выбор правильных приоритетов и их реализация. Об этом мы и поговорим в следующей главе.

Какие цели будут правильными для компании, занимающейся международными операциями?

В 2003 г. совет директоров компании по производству оборудования и оказанию профессиональных услуг назначил третьего по счету гендиректора за последние четыре года, потому что двое предыдущих не сумели вывести компанию из кризиса. Новый гендиректор пришел из известной международной консалтинговой фирмы, до работы в которой был президентом подразделения другой производственной компании, в три раза меньшей по размеру, чем его нынешний работодатель.

Первые 50 дней были потрачены им на посещение корпоративных клиентов, разбросанных по всему миру. Кроме того, он встретился со многими работниками компании и обнаружил немыслимые внутренние разногласия, склонность к перекалыванию ответственности и хроническое нежелание принимать какие-либо решения. Первое, что ему требовалось сделать, — найти пути выживания. У компании имелся огромный долг, курс акций за последние четыре года снизился на 80%, а энтузиазм и персонала, и руководства заметно упал.

Ему нужно было мобилизовать людей, выработать новое видение и стратегию и поставить цели, достижение которых вернуло бы компании уверенность в себе. Цели и приоритеты могли быть выбраны разные, но, по мнению гендиректора, решающую роль играли правильный фокус и последовательность целей.

Учитывая существующие финансовые показатели (перечислены ниже), какую внутренне согласованную совокупность целей он должен поставить на следующие 12 месяцев?

- Валовая прибыль: 24 %.
- Затраты по сбыту: 15 %.
- Другие затраты: 7 %.
- Чистая операционная прибыль: 3 %.
- Товарно-материальные запасы: 30 %.
- Дебиторская задолженность: 25 %.
- Кредиторская задолженность: 20 %.
- Инвестиции в основной капитал: 6 %.
- Дивиденды: 1 %.

- Общий объем доходов: \$20 млрд, не повышался последние три года.
- Долг: 200% от акционерного капитала.

Многие на его месте начали бы с проблемы генерации денежных потоков, которые можно быстро увеличить благодаря сокращению затрат, оптимизации управления дебиторской задолженностью и товарно-материальными запасами за счет устранения главных причин неэффективности операций. Хотя такие цели, несомненно, были бы полезны, *единственное, что способно в корне изменить ситуацию, — это постановка правильной цели по валовой прибыли*. Дело в том, что в такой компании, как эта, более высокая цель по валовой прибыли могла подсказать правильные приоритеты — необходимость принять меры по отказу от убыточных подразделений и продуктовых линий, неконкурентоспособных предприятий и неприбыльных клиентов. Помимо повышения валовой прибыли цели должны включать более четкий фокус, улучшение методов найма и развития руководящих кадров и увеличение инвестиций в технологию и маркетинг, чтобы дифференцировать предложения. Поставить на ближайшие 12 месяцев более высокие цели по объему доходов и чистой прибыли, не поставив цели по валовой прибыли, было бы крайне необдуманным шагом.

В такой ситуации руководителю нужна смелость, а также убежденность и упорство в выборе правильных приоритетов, невзирая на возможность кратковременного снижения доходов.

УТРО ПОНЕДЕЛЬНИКА — И ЧТО ТЕПЕРЬ?

Умение определить и с лазерной точностью задать приоритеты

Приоритеты — это маршрут к достижению целей. Они обеспечивают компанию дорожной картой, согласно которой компания структурирует и направляет свои усилия и в итоге приходит в пункт назначения. Когда приоритеты ясны и конкретны, люди знают, что им нужно сделать в обязательном порядке, на чем сосредоточиться, чему уделить внимание и на что выделить ресурсы. Правильные приоритеты не дают по-настоящему важным вещам смещаться с экрана радара под влиянием повседневной суеты, когда все кажется важным и срочным. Они помогают вам подняться над бесконечным потоком неотложных дел, которые создают стресс и неразбериху, обеспечить ясность и четкий фокус для себя самого и организации в целом. Они позволяют вам не хвататься за все подряд, расходуя драгоценное время и силы на второстепенные вещи.

Если цели устанавливаются на заоблачной высоте, то приоритеты — на уровне земли. Вам необходимы упорство, осведомленность и готовность углубляться в конкретику реального мира, чтобы продумать и определить приоритеты и их последствия второго и третьего порядка. Поскольку приоритеты обуславливают распределение ресурсов, а значит, могут выступать источниками конфликтов, они должны быть абсолютно четкими, конкретными и, самое главное, выполнимыми. Но и этого недостаточно. Когда приоритеты уже сформулированы, вам придется повторять их снова и снова, чтобы быть уверенным в том, что люди их понимают, поддерживают и не отклоняются от заданного курса.

Когда Джефф Иммельт решил, что одной из главных целей его компании станет достижение 8 %-ного органического роста, ему требовалось найти такие приоритеты, которые позволят ей выполнить столь амбициозную задачу. Он обратил внимание на Индию и Китай, которые, очевидно, будут расти гораздо быстрее развитых стран. Поэтому одним из приоритетов GE стало

обеспечение 60%-ного роста доходов за счет развивающихся рынков. Так как со временем эти страны будут все больше нуждаться в инфраструктурных продуктах и услугах, таких как турбины, водоочистка, железные дороги и самолеты, Иммельт определил еще один приоритет: реорганизация соответствующих инфраструктурных подразделений GE таким образом, чтобы в полной мере использовать возможности этих рынков. Еще два приоритета — инвестиции в технологию (модернизация имеющихся исследовательских лабораторий и открытие новых лабораторий в Китае и Индии) и перестройка процесса планирования и развития талантов и преемственности в компании, который теперь включал критерии будущих лидеров роста. Наконец, Иммельт внес изменения в социальную систему, создав новый рабочий механизм — коммерческий совет — и изменив подход к обзору 80 проектов роста, запущенных на тот момент.

Выбирая приоритеты, нужно опираться на четыре главных критерия: важность, неотложность, долгосрочность и выполнимость. Если же вы стремитесь к победе сразу по всем фронтам, результатом, скорее всего, будет поражение. Разумеется, чтобы задать организации правильные приоритеты, необходима смелость, поскольку одни из них могут быть непопулярными и вызвать противодействие, а другие — менять политическое равновесие сил в компании. Но если вы убеждены в правильности своих суждений и не стремитесь нравиться всем и каждому, вы сделаете правильный выбор.

При наличии правильных приоритетов как внутри компании, так и среди тех, кто с ней работает (например поставщиков), начинает вырабатываться огромная энергия. И наоборот, неправильные приоритеты приводят к серьезным потерям энергии, заставляя организацию работать в лучшем случае вхолостую.

ЕСЛИ ПРИОРИТЕТЫ НЕПРАВИЛЬНЫ

Одни руководители выдвигают слишком много приоритетов, ошибочно полагая, что надо успеть все. Они боятся, что если не сделают всех возможных шагов, то их станут критиковать коллеги, подчиненные и СМИ. И в результате расплывают свои силы, придавая одинаковую важность всему подряд и не выявляя ключевых для достижения поставленных целей факторов. Другие руководители выбирают неправильные приоритеты, потому что информация, которую они получают, уже прошла сквозь фильтры, которые отсеяли важные части головоломки, в частности плохие новости. Немалую роль в выборе неправильных приоритетов играют и личные качества: в попытке избежать конфликтов, возникающих на почве распределения ресурсов, некоторые руководители перекалдывают эти решения на плечи финансовых директоров, которые определяют объекты для инвестиций, исходя из чисто финансовых, а не деловых соображений. Бывает, что руководители ленятся

проделать необходимую мыслительную работу, изучая, анализируя и извлекая правильные приоритеты из трясины неопределенности. Наконец, встречаются лидеры, которые так боятся ошибиться, что вообще не выдвигают приоритеты, ссылаясь на то, что им якобы не хватает информации.

Можно поставить правильные цели, но выбрать неправильные приоритеты. Однако если вы поставили неправильные цели, то приоритеты гарантированно будут неправильными — ситуация, подвергающая бизнес серьезной опасности.

Когда Рик Вагонер сделал ставку на увеличение общей доли рынка GM в США, он выбрал приоритеты, расплывшие его ограниченные ресурсы — финансы и управленческие таланты — среди большого разнообразия моделей. Неудивительно, что GM продолжала терять рыночную долю, а ее проблемы с запасами денежных средств только усугубились. Учитывая ситуацию GM, какие цели были бы более реалистичными и какие приоритеты способствовали бы их достижению?

Цели были вполне очевидны. Первая и самая главная — выживание, означавшее жесткую экономию и контроль за темпами расходования денежных средств. Вторая — достижение безубыточности операций и положительного потока денежных средств от операций. Это могло привести к увеличению доли рынка в некоторых сегментах, хотя общая доля рынка в США, скорее всего, уменьшилась бы. Третья и последняя цель — восстановление имиджа и доверия к бренду GM.

Теперь что касается приоритетов для достижения этих целей. Если даже лидер видит сотни действий и шагов, которые можно предпринять в этом направлении, ему нужно выделить всего четыре или пять, абсолютно необходимых для выживания компании, и немедленно их осуществить. Разные люди придерживаются разных мнений по поводу того, какие приоритеты должен был выбрать Вагонер. Один знакомый гендиректор перечислил мне следующие приоритеты, которые бы выбрал на месте Вагонера. Во-первых, он определил бы наиболее перспективные рыночные сегменты и обеспечил бы производство правильных продуктов нужного качества и по лучшей для этих сегментов цене. Чтобы гарантировать успешность усилий, он бы выделил крупные суммы денег и самых талантливых людей, что привело бы к увеличению доли рынка в этих конкретных сегментах, создало потоки денежных средств, подняло боевой дух сотрудников, убедило дилеров и поставщиков оставаться с компанией и, возможно, заставило бы инвесторов и СМИ поверить в то, что GM может победить. Это задало бы тон всему остальному. GM нужно было дать потребителям желанный продукт.

Вторым приоритетом должна была стать жесткая экономия драгоценных денежных средств, контроль темпов их расходования и получение дополнительных средств от продажи активов. GM признала необходимость таких мер, когда в начале 2006 г. наполовину сократила дивиденды и существенно снизила вознаграждение старших менеджеров. Но этого было явно недоста-

точно. Почему Вагонер упрямо старался сохранить все модели GM? Для регулярного обновления и поддержания конкурентоспособности 70 моделей компании требовалось слишком много денег и инженерно-конструкторских талантов, а у GM не было ни того, ни другого. Компания время от времени заявляла о своем намерении отказаться от малодоходных брендов Saab и Hummer, но даже это не помогло бы ей сэкономить необходимые суммы. Разумеется, отказ от большого числа моделей привел бы к заметному уменьшению общей рыночной доли, с чем лидеры GM смириться не могли.

Третий приоритет был связан с тем, чтобы попытаться каким-либо образом облегчить бремя расходов на оплату медицинских страховок и пенсионных пособий. В противном случае любые попытки компании конкурировать в долгосрочном плане с такими соперниками, как Toyota и Honda, не имеющими подобных обязательств, фактически были обречены на провал. Чтобы решить эту проблему, требовалось заручиться согласием профсоюза и политической поддержкой.

В-четвертых, нужно было как можно скорее закрыть заводы, доходы которых уменьшались. И вновь столь серьезный шаг требовал консультаций и с профсоюзами, и с политиками, чтобы гарантировать, что процесс пройдет гладко.

Наконец, он изучил бы высший руководящий состав компании на предмет того, могут ли они руководить разработкой, модернизацией и маркетингом ключевых продуктов, от которых зависит будущее GM. А поскольку оно также зависит от успеха или неудачи на североамериканском рынке, важно было найти профессионала, который взял бы на себя эту часть работы. Если, как он подозревает, в компании не было подходящих кандидатов, нужно было немедленно их искать. В конце концов люди — это основа основ хорошего лидерства.

КАК СООБЩИТЬ О ВЫБРАННЫХ ПРИОРИТЕТАХ И ЗАРУЧИТЬСЯ ПОДДЕРЖКОЙ

Бывают ситуации, когда требуется выбрать непопулярные приоритеты, которые, тем не менее, важны для достижения целей компании. Приоритеты затрагивают повседневную жизнь каждого сотрудника и играют решающую роль в распределении ресурсов и определении политической расстановки сил. Если вы относитесь к числу руководителей, которые озабочены тем, чтобы всем нравиться, вам может не хватить смелости выбрать правильные приоритеты или же умения убедить своих подчиненных в их правильности. Но когда люди не соглашаются с вашими приоритетами — это один из тех моментов, когда руководство можно рассматривать как вид искусства, когда от вашего мастерства зависит, удастся ли вам продать свои идеи и заручиться поддержкой исполнителей.

Именно с такой ситуацией столкнулся Клив Надлер, став главным редактором уважаемого ежемесячного журнала *Pacific*. Как и остальные печатные СМИ, *Pacific* ощущал на себе мощное давление со стороны Интернета с его блогами, онлайн-журналами и мгновенным доступом к огромным объемам информации. Тираж *Pacific* начал падать, и его рекламные агенты стали все чаще слышать от рекламодателей, что их читательская аудитория слишком стара, а статьи слишком длинны. Молодые перспективные авторы начали уходить в еженедельники и электронные журналы наподобие *Slate*.

Надлер поставил цели стабилизировать тираж журнала и доходы от рекламы на текущем уровне и сократить затраты, чтобы сохранить рентабельность. Он объяснил эти цели на внеплановом собрании персонала в середине месяца, а затем изложил связанные с ними приоритеты редакционному отделу. Во-первых, сказал он, *Pacific* откажется от освещения некоторых горячих тем, так как Интернет и ежедневные газеты делают это гораздо лучше ежемесячного журнала. Подписчики не хотят платить деньги за журнал, который, по их мнению, просто повторяет на свой лад уже известные материалы. Во-вторых, поскольку рекламодателям нужна более молодая читательская аудитория, журнал начнет освещать темы, интересные для молодежи, в том числе личные финансы, здоровье и спорт. С целью снижения затрат многие из этих тем будут переданы фрилансерам, чтобы платить только гонорары, не обременяя бюджет медицинским страхованием и пенсионными выплатами. В-третьих, журнал больше не нуждается в узкоспециализированных журналистах, поэтому отныне каждый автор должен разбираться в широком спектре вопросов и писать не по одной, а по несколько статей в месяц — разумеется, они должны быть не такими длинными, как обзорно-аналитические статьи, к которым привыкли сотрудники. В-четвертых, сказал Надлер, он уже нанял для журнала нового дизайнера.

Неудивительно, что такие приоритеты вызвали недовольство штатных авторов и редакторов. Многие из них в начале своей карьеры трудились в рядовых газетах и журналах, прежде чем заработали себе репутацию, позволившую им попасть в столь престижное издание. Они наслаждались неторопливым темпом работы, будучи обязанными писать по одной статье в месяц. У них было время глубоко изучить тему и проанализировать важнейшие тенденции и события. Если их репортаж требовал двухнедельной командировки в Калифорнию или Европу, то так оно и было. Если же теперь им придется писать по две статьи в месяц на темы, в которых они плохо разбирались, и проводить большую часть исследований через Интернет или по телефону, они не смогут обеспечить того высокого качества журналистики, к которому привыкли. Новый главный редактор, считали многие, превращает их элитный журнал в очередное издание «полезных новостей». Некоторые начали подумывать об уходе, но, посмотрев на положение дел в других журналах, обнаружили, что их ситуация не исключение — повсюду происходило то же самое. Им попросту некуда было идти.

Разумеется, до Надлера доносился ропот недовольства. Он стал чаще обедать в редакционном кафетерии, садясь за большой стол и приглашая присоединиться к нему всех желающих. Поскольку он хорошо знал причины недовольства, он был готов отразить любые аргументы, почему нельзя «портить» журнал. «Учитывая тенденции, которые я увидел, когда вступил в должность главного редактора, через четыре года у нас не будет жизнеспособного журнала, — говорил он сотрудникам. — Как бы нам ни хотелось делать вещи так, как мы привыкли, старые методы больше не работают. Нам нужно измениться, причем так же быстро, как меняется мир вокруг нас, если мы хотим оставаться его частью».

Несколько месяцев спустя кое-кто из сотрудников покинул журнал, но большинство осталось с *Pacific*. Они лишились своих журналистских командировок, но вместе с тем обнаружили, что совать свой нос в темы, о которых они ничего не знали, весьма увлекательно. И вовсе неплохо иметь в каждом номере не одно, а пару упоминаний своего имени. Увеличение числа фрилансеров создало потребность в большем числе редакторов, и некоторые авторы получили должность редактора раньше, чем они на это надеялись. Когда же тираж журнала в конце года не упал, а немного увеличился, многие окончательно признали правоту Надлера.

ЛЮДИ И ПРИОРИТЕТЫ

Люди решают если не все, то очень многое. Истинность этого высказывания становится очевидной, если сравнить ситуацию в GM с ее уменьшающейся долей рынка и огромными убытками с положением дел у ее соперника на другом конце города — корпорации Chrysler, американской дочерней компании германского концерна Daimler-Benz. Много лет назад Daimler решил, что ему как сосредоточенному на Германии нишевому игроку будет трудно выжить и закрепиться на самом крупном авторынке мира, к тому же в другом рыночном сегменте, и поэтому он приобрел Chrysler. Но слияние с самого начала казалось обреченным на провал. Хотя оно было разрекламировано инвесторам как «слияние равных», скоро стало очевидно, что германский концерн сделал из Chrysler обычную дочернюю компанию. Разочарование руководства было слишком сильным. Хуже того, продукция Chrysler больше не пользовалась успехом на рынке, а ее менеджеры демонстрировали неспособность создать инновационные продукты, которых требовал американский рынок. Испытывающий недовольство и осаждаемый не менее недовольными акционерами, генеральный директор Daimler-Benz Юрген Шремп отправил в США одного из своих лучших специалистов по продуктам — учтивого Дитера Цетше, чтобы преобразовать Chrysler с применением испытанной методики, использованной им для вывода из кризиса подразделения Mercedes-Benz.

Первым приоритетом Цетше выдвинул разработку правильных продуктов — легковых и грузовых автомобилей, которые понравятся американским потребителям и составят достойную конкуренцию предложениям Toyota, Honda и Nissan. Вторым приоритетом стала стабилизация морального духа и функциональности управленческой команды, страдающей от высокой текучести кадров и разногласий. Цетше упорядочил этот хаос, внимательно и методично подобрав правильных людей на правильные должности. Наконец, он установил тесные рабочие отношения с поставщиками, дав им возможность повышать производительность на регулярной и постепенной основе, что благоприятно контрастировало с неожиданными и непредсказуемыми требованиями, предъявляемыми к поставщикам другими автопроизводителями. В автомобильной прессе и со стороны потребителей начали появляться первые восторженные отзывы о новых продуктах Chrysler, свидетельствуя о том, что Цетше удалось поставить американского автопроизводителя на путь выживания. За последние несколько лет компания даже увеличила свою долю рынка и повысила рентабельность. Сам же Цетше вернулся в Германию, чтобы возглавить концерн Daimler-Benz. Конечно, Chrysler предстоит еще много работы, но эти первые успехи неопровержимо доказывают, что наличие правильных людей — ключ к реализации заданных приоритетов и, как следствие, к достижению поставленных целей.

Обеспечить компанию правильными людьми — основной приоритет гендиректора GE Джеффа Иммельта. В частности, он уделяет огромное внимание поиску и развитию кандидатов для «команды роста», которая будет управлять компанией в период интенсивного развития. В 2002–2003 гг. в связи с репозиционированием GE в новом глобальном контексте и амбициозной целью достичь 8%-ного органического роста Иммельт начал менять список требований, предъявляемых к руководителям GE. На протяжении многих лет компания делала акцент на производительности, и теперь Иммельту пришлось внимательнейшим образом изучить деловые качества примерно 600 человек, составлявших команду старших менеджеров, чтобы определить, кто из них сумеет выполнить новые задачи. В рамках регулярного рабочего механизма по поиску и развитию талантов Иммельт вместе с директором по персоналу оценивает, в каких случаях каждый из 600 руководителей проявил себя наилучшим образом, удовлетворяет ли новым критериям и на какую должность его можно назначить. Приоритетным направлением института лидерства GE стала подготовка руководителей для Китая и других развивающихся рынков с соответствующим выделением на это бюджета и других ресурсов.

КАК НАСТРОИТЬ ЛЮДЕЙ НА ОДНУ ВОЛНУ

Мария Луиза Ферре Ранхель возглавляет семейную издательскую компанию Ferre Rangel Group из Сан-Хуана (Пуэрто-Рико), выпускающую две газеты —

самую большую в Пуэрто-Рико *El Nueva Dia* и нацеленную на молодежь *Primera Hora*. Хорошо понимая, что Интернет ставит будущее ее бизнеса под угрозу, Ферре Ренхель решила предпринять ряд серьезных изменений. Она определила две главные цели: диверсифицироваться в мультимедийный сектор и найти способы зарабатывать деньги за пределами Пуэрто-Рико. Решительно настроенная воплотить в жизнь обе цели, она собрала вице-президентов компании, генеральных менеджеров и редакторов газет, чтобы вместе подумать над приоритетами для достижения этих целей. Всем были заранее разосланы финансовые отчеты компании за несколько лет, поэтому собравшиеся хорошо представляли себе положение дел, что стало ключом к четкому и продуктивному процессу определения приоритетов.

«Я объяснила им новое позиционирование в контексте того, что происходит во внешнем мире из-за прихода Интернета, и спросила, что должна сделать наша компания, чтобы выполнить эти задачи, — рассказывает она. — Я попросила их творчески подойти к поиску решения, новым идеям и сосредоточиться на поиске возможностей для роста, а также определить вероятные преграды на этом пути. Процесс был очень интересным. Все хотели высказаться, комната бурлила энергией».

Собравшиеся разбились на небольшие команды, чтобы выработать конкретные идеи. Затем они вернулись в общую группу и представили свои предложения. Удивительно, но разные команды пришли к нескольким одинаковым идеям, например использовать опыт компании, чтобы основать газету в одном из городов США с большой пуэрториканской диаспорой. Были и весьма радикальные предложения, такие как вступить в союз с другими СМИ в Латинской Америке и совместно приобрести существующие газеты или сети в США. Одна команда даже предложила добавить совершенно другой бизнес в портфель компании, чтобы компенсировать последствия перемен в газетной индустрии.

Итогом этого обсуждения оказался список, содержащий более двух дюжин возможных приоритетов. Теперь группа сосредоточилась на определении наиболее важных и перспективных из них, а также препятствий на пути к их осуществлению. Акцент был сделан на конкретике и четкости формулировки каждой идеи.

«Мы начали вычеркивать идеи по одной, стремясь найти три или четыре, которые следовало осуществить в первую очередь, — рассказывает Ферре Ренхель. — Нам бы хотелось оставить и многие другие, но мы понимали, что важно сосредоточиться на трех-четырех. Нельзя сделать все одновременно».

К концу собрания выявилось несколько четких приоритетов. Помимо двух газет *Ferre Rangel Group* также владела небольшой компанией *Virtual*, которая занималась веб-сайтами газет независимо от работы над ежедневными выпусками. Первым приоритетом стало развитие этого направления деятельности, чтобы иметь возможность выполнить две задачи: во-первых, трансформировать отдел новостей, который традиционно уделял внимание

исключительно выпуску следующего номера газеты, в мультимедийный отдел новостей; во-вторых, развивать отдельно от газет параллельную деятельность в Интернете.

Реструктуризация отдела новостей была серьезной задачей. Требовалась широкомасштабная трансформация, чтобы перейти на более сложную технологию, в частности необходимо было приобрести оборудование для производства аудио- и видеопрограмм. Кроме того, чтобы вести новостной сайт в Интернете отдельно, требовались дополнительные люди, к тому же формат сообщений должен был быть таким, чтобы их легко принимали мобильные устройства — телефоны и карманные ПК.

Вторым приоритетом было выдвинуто требование изменить методы работы компании. До настоящего момента она имела традиционную структуру и несколько подразделений. Кроме того, в ведении дел сказывалась специфика ежедневной газеты: все вертелось вокруг «здесь и сейчас» и мало времени уделялось будущему. «Мы понимали, что, если хотим выполнить обе задачи, нам нужно измениться самим, чтобы уверенно смотреть в будущее, — говорит Ферре Ранхель. — На высшем уровне управленческая команда была творческой и прекрасно генерировала новые идеи, но такую культуру нужно было привить на всех уровнях организации».

Изменения только начались, но Ферре Ранхель уже извлекла несколько важных уроков. Главный урок состоял в том, что для того, чтобы настроить всех на одну волну и гарантировать исполнение приоритетов, требуются время и силы. «Очень важно конкретно и доходчиво объяснять причины своих решений, рассказывать о приоритетах, — говорит она. — Причем все необходимо повторять многократно. Нужно создать постоянные каналы коммуникации, которые не позволят приоритетам исказиться или сместиться. Поначалу все люди будут понимать их по-разному, в зависимости от своих предпосылок. Поэтому, чтобы все поняли именно то, что они должны понять, вам придется повторять это снова и снова».

Так как компания отказалась от авторитаризма в руководстве в пользу коллективного управления, старшим менеджерам нужно было преодолеть настороженность по отношению к их бывшим подчиненным, а также переориентировать мышление людей, выведя его за рамки работы над следующим номером газеты. «Первым делом вам нужно вызвать их на разговор и внимательно выслушать. В прошлом, когда они подходили к руководителю со своей проблемой, тот мог отделаться стандартной фразой: “Разберемся с этим потом”. Теперь же нужно было научиться разбираться с проблемой на месте».

Важную роль в том, чтобы преодолеть недоверие и переориентировать людей на будущее, сыграло небольшое число приоритетов. «Перед нами стояла задача радикально изменить образ мышления всей организации, так чтобы у людей не возникло тревоги или волнения, — объясняет Ферре Ранхель. — Вот почему абсолютно понятные и конкретные приоритеты с четкими временными рамками были так полезны — они давали людям уверенность».

Когда начался процесс изменений, Ферре Ранхель поняла, что самая важная ее задача как лидера — найти правильных исполнителей. «Мы нуждались в людях с совершенно иной структурой мышления, — рассказывает она. — Когда все мыслят одинаково, не выдвигаются по-настоящему новые идеи и не ставятся нешаблонные вопросы, которые позволяют взглянуть на ситуацию под другим углом».

Она знала, какие сотрудники ей требовались: обладающие независимым мышлением, но в то же время умеющие играть в команде. Это знание привело ее в другие отрасли, в частности в сферу телекоммуникаций и финансов, где она нашла нужных людей.

Она также искала более молодых людей. «Даже если у них нет необходимого опыта работы, у них иной склад ума, другой взгляд на вещи. В 22 года человек смотрит на мир совершенно не так, как в 35».

Кандидаты проходили собеседование, на котором пристальное внимание уделялось их готовности работать в команде. Хотя процесс изменений находится еще в самом начале, выбранная компанией методика кажется вполне успешной.

«Процесс только начался, — говорит Ферре Ранхель. — Кто-то сумеет адаптироваться к переменам, кто-то нет. Но те, кто сумеет, приобретут ценнейший для дальнейшей карьеры опыт по реструктуризации и развитию бизнеса».

БЕЗ ВЫДЕЛЕНИЯ РЕСУРСОВ — ЭТО НЕ ПРИОРИТЕТ

Можно объявить любой приоритет, но фактически он станет приоритетом только тогда, когда на него будут выделены ресурсы. По потоку ресурсов — людей и денег — можно с уверенностью сказать, куда данная компания направляется в краткосрочном и долгосрочном плане. Руководители, которые не управляют потоком ресурсов, на самом деле не управляют вообще ничем.

Смена приоритетов всегда сопровождается перемещением и перераспределением ресурсов. Это затрагивает и изменение полномочий некоторых людей. К сожалению, на деле часто бывает так, что руководители объявляют приоритеты, но не находят в себе смелости забрать ресурсы у одних и отдать их другим. Всячески избегая конфликтов, они нередко становятся жертвами синдрома «прибыл последним — обслужен первым», о котором мы говорили в главе 6. Вам нужно ввести рабочий процесс, который обеспечит необходимые перемещения. Недостаточно просто объявить приоритеты — нужно заложить соответствующее перераспределение ресурсов в бюджет и затем регулярно контролировать исполнение.

Особенно трудно бывает переместить человеческие ресурсы. Поэтому Эрик Кревистон, исполнительный вице-президент RFMD, отвечающий за

продукты мобильной связи, уделяет этому пристальное внимание. Недавно он столкнулся с необходимостью разработать совершенно новую продуктовую платформу. Однако новый проект не должен был помешать процессу модернизации существующих продуктов, что имело критическое значение в этом быстро развивающемся и высококонкурентном бизнесе. Для найма новых инженеров не было средств, поэтому было решено распределить имеющиеся инженерные таланты между существующими продуктовыми линиями и новой платформой. Это была серьезная инициатива, и все в команде понимали ее стратегическую важность, однако руководитель подразделения, производящего базовый компонент, обнаружил, что воплотить новый приоритет в жизнь весьма непросто. Каждый день ему звонили клиенты, которые требовали все больше этого компонента или другой версии этого компонента, и на удовлетворение этих требований уходило все рабочее время его инженеров. Предполагалось, что инженеры должны были тратить часть своего времени на помощь другому подразделению, отвечавшему за разработку новой платформы, поскольку технологии частично совпадали. Но шли дни, а этого не происходило.

В некоторых компаниях подобные проблемы оставляются без внимания и, соответственно, не находят решения, но Кревистон ввел замечательный рабочий механизм: короткие совещания утром по понедельникам с участием всех топ-менеджеров, с целью выявлять такие проблемы и вносить корректировки в режиме реального времени, распределяя людей и ресурсы между подразделениями в соответствии с планируемыми потребностями на текущей неделе и, таким образом, гарантируя исполнение приоритетов. «Когда мы стали хорошо понимать проблемы, цели и приоритеты друг друга, мы научились гораздо лучше синхронизировать свои усилия», — говорит Кревистон.

МАТРИЦА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РЕСУРСОВ

Наличие правильных приоритетов и правильное распределение ресурсов — критические условия для выживания любого бизнеса, сталкивающегося с внешними изменениями или сильным конкурентным давлением. Но не менее важно мудрое распределение ресурсов и для вполне успешной компании, имеющей множество продуктовых линий. Корпорация Thomson, которая имеет четыре крупнейших подразделения и работает больше чем в 60 хозяйственных сегментах, успешно выводит свой бизнес на более высокий уровень благодаря активному перемещению ресурсов между бизнес-единицами, чтобы финансировать новые приоритеты и стимулировать рост в наиболее перспективных сегментах. Это сложный процесс, для упрощения которого компания разработала уникальную аналитическую методику. Построение матрицы распределения ресурсов начинается со сбора точных

финансовых данных по каждому хозяйственному сегменту за прошедший период: его капитальные расходы, рост доходов и свободный денежный поток (СДП). Органический рост доходов используется как показатель роста, а СДП — прибыльности. Согласно проведенному компанией исследованию, СДП отражает сразу две важные характеристики — прибыльность и капиталоемкость бизнеса и может быть использован вместо показателя роста прибыли на инвестированный капитал. Затем каждый сегмент помещается в одну из четырех ячеек на матрице, где вертикальная ось — это органический рост доходов, а горизонтальная — СДП.

Понятно, что сегменты, попадающие в ячейку «Высокий рост доходов, высокий уровень СДП», — более перспективны, чем те, что попадают в ячейку «Низкий рост доходов, низкий уровень СДП». Но на этом анализ не заканчивается. В каждой ячейке Thomson показывает капитальные расходы, сделанные в каждом сегменте за предыдущий год и за все время. Далее эти капитальные расходы разбиваются на три категории — поддержание, рост и продуктивность — и фиксируются на уровне отдельных проектов. В итоге компания узнает, какие суммы были израсходованы на каждый сегмент, и сопоставляет эти данные с данными остальных сегментов.

Такой анализ проводится ежегодно. Раз в квартал Thomson возвращается к этому процессу, чтобы оценить поведение сегментов относительно ожиданий, заложенных в годовом плане.

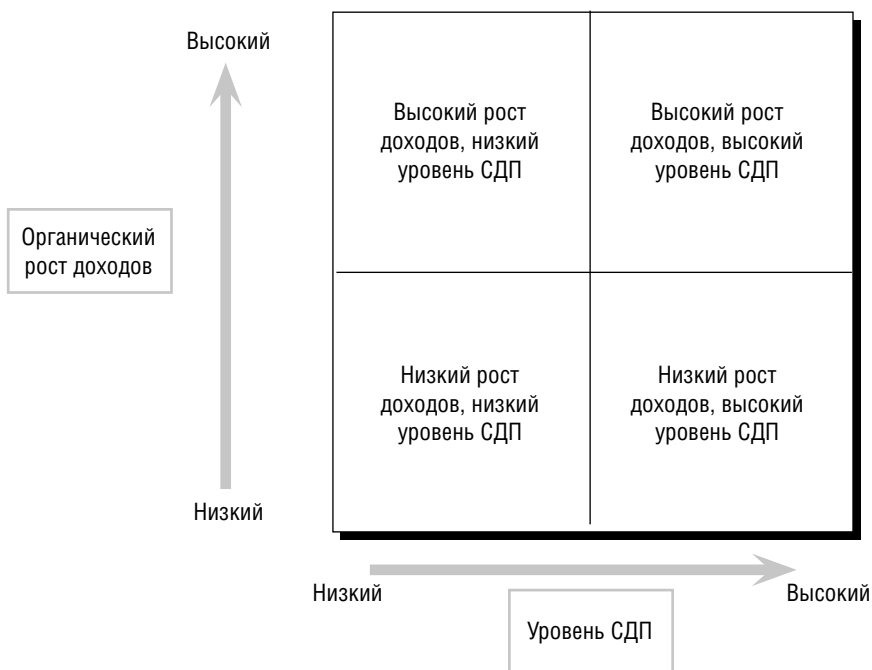


Рис. 8.1. Исторический анализ

Перспективный анализ проводится почти так же, но бизнес-сегменты размещаются на матрице, где в качестве вертикальной оси выступает привлекательность рынка (средние темпы роста рынка), а в качестве горизонтальной — финансовая привлекательность, которая определяется как комбинация органического роста доходов и СДП. Сегменты, попадающие в ячейку «Высокая рыночная и финансовая привлекательность», работают на привлекательных рынках и демонстрируют рост доходов и СДП выше среднего уровня. И наоборот, сегменты в нижней левой ячейке работают на сложных рынках, поэтому их рост доходов и СДП не дотягивают до средних показателей. Поскольку такой анализ проводится регулярно, компания четко видит, куда следует переместить ресурсы, а откуда их необходимо изъять, и систематически распределяет ресурсы так, чтобы максимизировать рост и доходы одновременно.

Трехдневный процесс по созданию приверженности приоритетам и распределению ресурсов

Один из лучших процессов по определению приоритетов и распределению ресурсов, который я знаю, имеет место в подразделении DLP® компании Texas Instruments. Он происходит в рамках процесса по выработке бюджета, который в подразделении превратился из трудоемких переговоров продолжительностью в шесть-восемь недель в высокоэффективный отлаженный

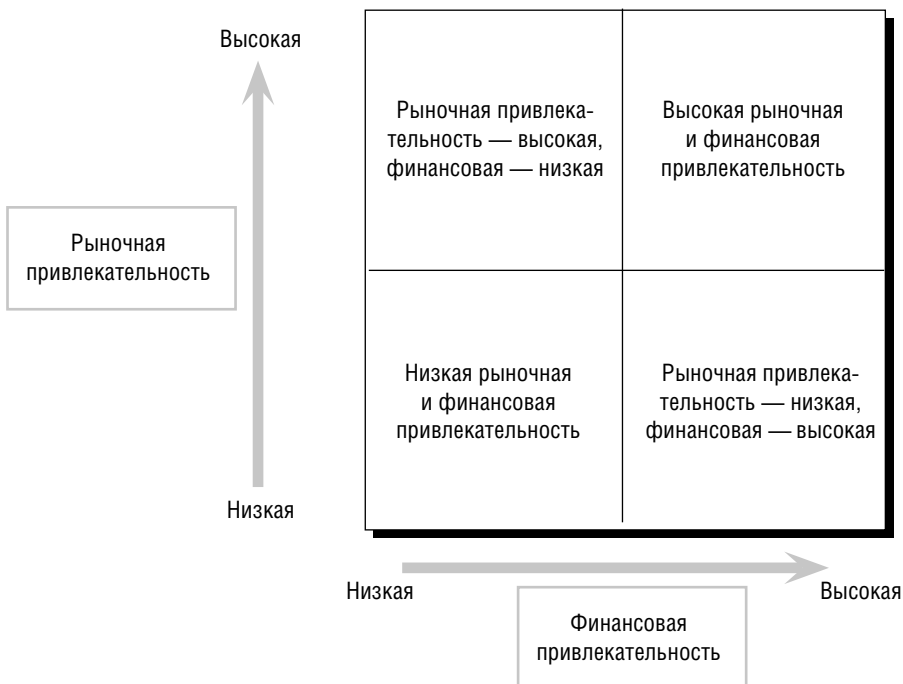


Рис. 8.2. Перспективный анализ

процесс, занимающий всего три дня, — механизм для перераспределения ресурсов на основе приоритетов.

В большинстве компаний процесс составления годового бюджета традиционно идет сверху вниз. Сначала подразделениям и другим бизнес-единицам сверху спускаются цели — по росту доходов, прибылям, генерированию денежных потоков, капитальным расходам и др. Затем каждая бизнес-единица внимательно изучает свой бюджет, чтобы определить, как она будет выполнять эти цели, и отправляет анализ наверх для внесения поправок. Далее документ снова возвращается вниз. Внутри самой бизнес-единицы он тоже передается сверху вниз и снизу вверх по нескольку раз. Этот процесс обычно занимает не менее шести, а то и 12 недель и отнимает массу времени и сил.

Подразделение DLP® работает в быстроразвивающемся секторе. Оно производит плазменные дисплеи на основе собственной уникальной технологии оптических полупроводников, которые используются в телевизорах, проекторах, домашних кинотеатрах и других устройствах, принимающих электронные сигналы и преобразующих их в изображение. Подразделение, состоящее из трех подгрупп, сталкивается с жесткой конкуренцией со стороны нескольких японских и корейских компаний. Технологии развиваются быстро, и успех зависит от наличия высокооплачиваемых узкоспециализированных экспертов. Разработка новых продуктов осуществляется на проектной основе. И много лет процесс составления бюджета в подразделении DLP® проходил по вышеописанной традиционной схеме.

В 2000 г. президентом подразделения стал Джон Ван Скотер. Он понимал, что для сохранения высокой конкурентоспособности нужно в корне изменить процесс распределения ресурсов и мобилизации людей, от которых зависит исполнение приоритетов следующего года: например, сократить эту изнурительную шестинедельную процедуру дней до трех. Причем важно было не только сжать временные рамки, но и заставить всех менеджеров подразделения — около 70 человек — работать как единая команда, когда все одновременно видят полную картину бизнеса, обсуждают варианты и понимают причины, лежащие в основе компромиссов. Ключ к решению проблемы — полное погружение: все участники получают одинаковую информацию о внутренних и внешних факторах и условиях и дружно участвуют в дискуссиях, расширяя свой когнитивный диапазон и устанавливая дружеские контакты с коллегами из других подразделений.

Начинается этот трехдневный процесс с того, что Ван Скотер и менеджеры трех подгрупп подробно объясняют участникам цели и приоритеты подразделения на следующий год. Вслед за этим разгорается активное обсуждение, в ходе которого люди пытаются понять, почему были выбраны именно эти цели и приоритеты. Такая дискуссия разрушает границы узкой менталь-

ности, однако требует от лидера огромного терпения и хладнокровия, чтобы без подготовки отвечать на скептические вопросы участников, в массе своей технарей.

Затем группа переходит к обсуждению и осмыслению тонкостей прогноза сбыта. Это настраивает людей на одну волну и закладывает фундамент для определения приоритетов и распределения ресурсов для каждой подгруппы. Все участники получают доступ к таблицам и базам данных, показывающим общий прогноз и его компоненты — доходы, себестоимость товаров, НИОКР и маркетинг. После их внимательного изучения они приступают к выбору приоритетов и вариантов распределения ресурсов. Обсуждение бывает очень интенсивным, и порой уходят часы, пока Ван Скотер и менеджеры подгрупп не найдут полного соответствия между целями и приоритетами, а также между приоритетами и распределением ресурсов в каждой бизнес-единице.

В итоге на свет появляется четкий план, который все готовы поддерживать, поскольку все понимают, какие решения были приняты и почему. Это дает менеджерам нужную гибкость и позволяет впоследствии, по мере изменения внешних условий, вносить в план надлежащие корректировки. Благодаря новому формату менеджеры могут узнать и осознать то, что никогда бы не узнали, если бы бюджет составлялся старым способом. Например, в ходе обсуждения они могут увидеть, что какие-то вопросы перестали быть приоритетными. И не Джон объясняет им, почему это так, а неопровержимые факты показывают, что изменилось в окружающем мире. Или же они могут обнаружить, что одно из подразделений делает что-либо, что может оказаться очень полезным для другого, и тогда они объединяют силы, устраняют дублирование и выполняют задачу с меньшим количеством ресурсов. Например, проектная группа однажды обнаружила, что разрабатываемый ею набор алгоритмов для нового продукта может стать основой для продуктов другой группы, в результате чего та сэкономила массу сил и существенно сократила продолжительность цикла разработки. Наконец, этот процесс позволяет разным функциональным подразделениям, например отделам разработки и маркетинга, взглянуть на анатомию бизнеса с позиции друг друга.

Команда менеджеров разрабатывает бюджет всего за три дня и затем ежеквартально, на двухдневных встречах, возвращается к нему для обзора и внесения поправок. Таким образом бюджет становится действенным инструментом для корректировки приоритетов и распределения ресурсов по мере изменения внешних условий.

Этот процесс требует от лидера решительности и уверенных действий, чтобы обеспечить полную прозрачность информации для всех участников, а также высокой эмоциональной зрелости, чтобы уметь, с одной стороны, убеждать людей, а с другой — разумно применять власть, когда того требуют обстоятельства.

ДЕЛОВОЕ СУЖДЕНИЕ И ВНУТРЕННЯЯ СИЛА ЛИДЕРА

Каким бы способом ни разрабатывался бюджет — при интенсивном обсуждении на групповых встречах, как описано выше, или традиционным способом, — вам как лидеру необходимо продемонстрировать здоровое деловое суждение и смелость не только в принятии решений о распределении ресурсов, отражающих ваши деловые приоритеты, но и в их осуществлении. Другими словами, вам нужно не только проанализировать факты и оценить возможности и риски, но и призвать на помощь свою внутреннюю силу, чтобы реализовать задуманное, как это сделал гендиректор одной компании Джон (имя изменено).

«Вы знаете, Джон, я всегда вас поддерживал, но в этом случае, я считаю, вы совершаете серьезную ошибку, — заявил Арт, президент одного из подразделений, во время составления годового бюджета. — Мое подразделение приносит 65 % доходов компании, и нашим брендам требуется мощная рекламная поддержка. Нам и так приходится постоянно бороться за долю рынка, а представьте, что произойдет через шесть месяцев, когда потребители забудут, кто мы есть, и наши товары не смогут попасть на полки?»

Джон внимательно выслушал Арта. В конце концов это один из самых опытных, уважаемых и сильных менеджеров в компании, подразделение которого действительно приносило львиную долю доходов. Проблема была в том, что оно не давало компании самого главного — роста прибылей. В последнее время все подразделения пострадали от падения рынков и колебаний валютных курсов, но бизнес Арта столкнулся с особенно жесткой конкуренцией, выявляющейся в снижении цен, и, по прогнозам Джона, его доходы и прибыли в обозримом будущем будут только снижаться.

С другой стороны, подразделение Кары уверенно стояло на пути роста. Джон внимательно изучил представленный ею бизнес-план и счел, что Кара хорошо позиционировала свое подразделение, чтобы позволить ему расти быстрее рынка. Однако для этого ей требовались значительные ресурсы.

Еще был Питер. Он уже дважды встречался с Джоном, пытаясь убедить его в важности продолжения разработки проекта SAP. Компания вложила уже \$ 50 млн в эту инициативу, но, чтобы та наконец-то начала приносить плоды, Питеру требовалось еще \$ 100 млн в течение следующих трех лет.

Джон понимал, что решения, которые он примет, серьезно повлияют на будущее его бизнеса и на судьбы людей, вкладывающих в дело свои ум и душу. Однако при явном уменьшении доходов, снижении курса акций и ограниченных инвестициях он понимал, что придется принимать непопулярные решения. Возможно, кому-то даже придется покинуть компанию. Джон внимательно выбрал цели и приоритеты, которые считал правильными в данной ситуации. Исходя из этого, он принял решения о том, куда необходимо переместить ресурсы, откуда их изъять, как генерировать дополнительные ресурсы, и подготовился выдержать последствия этих решений.

Главным приоритетом компании должно было стать присутствие на растущих рынках, поэтому он увеличил бюджет подразделения Кары. Тщательно проанализировав ситуацию с подразделением Арта, он пришел к выводу, что его развитие остановилось, причем ничто не указывало на то, что в ближайшее время тенденция может радикально измениться, поэтому он сократил его бюджет. Чтобы высвободить дополнительные средства для инвестиций в высокоперспективный бизнес Кары, Джон решил приостановить разработку проекта SAP, хотя хорошо понимал, что это означает потерю работы для людей, всецело преданных своему делу, и утрату \$ 50 млн, уже вложенных в проект.

Решения Джона были реалистичными, обоснованными и не несли никакой личностной окраски, однако Арт был глубоко оскорблен тем, что казалось ему ущемлением его прав, и начал подумывать об уходе из компании. Но вопреки всем трудностям Джон последовательно реализовывал свои решения. Шесть месяцев спустя объемы продаж подразделения Кары оказались ниже, чем ожидалось. Пытаясь выяснить причины, Джон обнаружил, что результаты оказались ниже ожидаемых из-за колебаний валютных курсов, но сам бизнес стоял на верном пути, а перспективы роста оставались столь же многообещающими, как и прежде. Несмотря на то что прибыли не достигли плановых показателей, выбранные им ранее приоритеты и распределение ресурсов были правильными и не требовали изменений.

Да, мир бизнеса опасен и сложен. Успех лидеров здесь измеряется прибыльностью их компаний каждый месяц, каждый день, каждый час. В довершение ко всему в этом мире, где царит полная прозрачность и бизнес является общественным институтом, существуют еще и группы специальных интересов и другие заинтересованные стороны, которые имеют право голоса в принятии решений о том, как управлять вашим бизнесом. Предвидеть, какие группы специальных интересов могут выйти на сцену и какие шаги они могут предпринять против вашей компании и отрасли, — особое искусство. Поэтому последняя глава этой книги будет посвящена тому, как научиться сосуществовать с неподконтрольными вам силами.

Цели поставлены. Какими должны быть приоритеты?

Гендиректор компании, о котором мы говорили в конце предыдущей главы, поставил следующую совокупность целей: повысить валовую прибыль, нанять талантливых людей и увеличить инвестиции в технологию и маркетинг. Какими же в этом случае должны быть приоритеты? Какие 20% действий произведут 80% эффекта, чтобы решить стоящие перед компанией проблемы и создать у людей уверенность в правильности выбранного курса? Понятно, что ему нужно выбрать правильных людей для управления командами, рас-

пределить ответственность и установить критерии. Но, если изъясняться строгим языком бизнес-аналитиков, его приоритеты должны быть следующими:

- Установить истинные причины низких валовых прибылей, накопления товарных запасов и больших дебиторских задолженностей, после чего принять решение о том, какие подразделения сохранить, какие устранить, а какие реструктуризировать.
- Внутри каждого подразделения определить, на каких продуктовых линиях и потребительских сегментах следует сделать акцент, с каких его снять, а какие ликвидировать.
- Высвободить денежные средства через распродажу активов, которые больше не входят в список приоритетов.
- Срочно определить, куда вложить больше ресурсов (например, в технологии и маркетинг) и сколько именно, чтобы получить более высокие прибыли.
- Срочно создать межфункциональные команды, которые будут заниматься такими проблемами, как повышение удовлетворенности потребителей в выбранных сегментах, снижение затрат и реструктуризация организации в связи с ожидаемым уменьшением доходов.
- Создать специальные «команды быстрого реагирования» для сокращения сроков взыскания дебиторских задолженностей и повышения товарооборота.
- Сообщить компании о новых приоритетах. Повторить. И снова повторить.

Выбирая приоритеты, избегайте искушения объять необъятное. Помните, что в подобных ситуациях «срочное» зачастую вытесняет «важное». Задавая приоритеты и сообщая о них компании, вы также показываете людям то, чего не нужно делать, а для этого требуется смелость. Итак, вот несколько ключевых моментов, которые нужно учитывать при определении приоритетов:

- Приоритеты — это дорожная карта, которая организует и направляет бизнес к достижению поставленных целей. При отсутствии приоритетов люди пытаются делать все сразу, расходуя драгоценное время и силы на второстепенные вещи.
- Приоритеты задаются на уровне земли, и вам необходимы упорство, осведомленность и готовность углубляться в конкретику реального мира, чтобы продумать и определить приоритеты и их последствия второго и третьего порядка. Приоритеты должны быть абсолютно ясными, конкретными и, самое главное, выполнимыми.

- Правильные приоритеты генерируют огромное количество энергии в компании. И наоборот, неправильные приоритеты приводят к серьезным потерям энергии.
- Приоритеты выбираются исходя из четырех главных критериев: важность, неотложность, долгосрочность и выполнимость. Если вы хотите победы сразу по всем фронтам, результатом, скорее всего, будет поражение.
- Зачастую люди устанавливают слишком много приоритетов и расплескивают силы, вместо того чтобы сосредоточиться на самом важном.
- Неправильные приоритеты часто проистекают из отсутствия полной информации, стремления избежать конфликтов или нежелания тщательно проанализировать факты, чтобы извлечь правильные приоритеты из трясины неопределенности.
- Приоритет становится таковым только тогда, когда на него выделяются ресурсы.
- Поскольку перераспределение ресурсов может породить конфликты, лидеру необходимы смелость, чтобы задать организации правильные приоритеты, и умение убедить людей в их правильности.
- Когда приоритеты уже сформулированы, лидер должен повторять их снова и снова, чтобы быть уверенным в том, что люди их понимают, поддерживают и не отклоняются от заданного курса.

СУД ОБЩЕСТВЕННОГО МНЕНИЯ

Умение взаимодействовать с внерыночными силами

Зарабатывать деньги — это ваша работа. Поэтому львиную долю времени и сил вы, как лидер, тратите на размышления о своем бизнесе: правильно ли он позиционирован? Работают ли ваши менеджеры как единая команда на достижение общих целей? Верно ли выбраны приоритеты? Здорова ли социальная система? Однако на этом ваши обязанности не заканчиваются. Сегодня любая компания работает в сложнейшей социально-политической среде, которая предъявляет к ней гораздо большие требования, нежели простая рентабельность. Минули времена, когда Милтон Фридман мог заявить, что «дело бизнеса — делать бизнес».

Разумеется, группы специальных интересов были всегда, но сегодня список заинтересованных сторон невероятно расширился. Причем изменилось не только их количество, но и спектр интересующих их вопросов, а также их способность влиять на ваш бизнес и отрасль. Вот лишь короткий перечень тем, которые вызывают в последнее время жаркие споры и ставят под угрозу некоторые виды бизнеса:

- Ожирение и его причины и последствия.
- Исследования в области стволовых клеток.
- Экологические проблемы, связанные с добычей нефти на Аляске.
- Возможное возобновление производства атомной электроэнергии вследствие растущих цен на нефть.
- Растущая стоимость лекарственных препаратов для лечения широкого спектра заболеваний.
- Высокая стоимость и проблемы с получением медицинского страхования.
- Нелегальная иммиграция.

Компании, находящиеся в «группе риска», могут понести серьезные потери, если вокруг спорного вопроса вдруг поднимется шумиха — а большин-

ство групп специальных интересов умеют это делать. Они знают, как получить доступ к СМИ, создать коалиции с другими группами, повлиять на потребителей и правительства. Благодаря Интернету они имеют беспрецедентный доступ к информации и могут распространять свои убеждения и призывы по всему миру, причем совсем недорого. Даже один-единственный человек способен оказывать влияние через свой сайт. Разумеется, группы специальных интересов могут оказаться полезными, если разделяют цели и философию вашего бизнеса, но такое бывает крайне редко. Чаще случается наоборот: в то время как вы готовы сделать все возможное, чтобы обеспечить процветание своему бизнесу, они приложат максимум усилий для того, чтобы этого не произошло. Для бизнесмена интересы этих групп могут казаться абсолютно нелогичными, даже неразумными. Мало того, интересы различных групп могут конфликтовать между собой и тянуть ваш бизнес в разные стороны. Но тактика уклонения от прямых конфликтов тут не работает: если они выберут своей мишенью вашу компанию или отрасль, скрыться от них невозможно. И не стоит рассчитывать на помощь лучших адвокатов: мы живем в эпоху «моральной ответственности», которая налагает на компанию обязанность вести себя не только законно, но и этично.

Следовательно, ваша задача как лидера — быть в курсе существующих социальных ожиданий и приспосабливать к ним свой бизнес, искусно лавируя между скрытыми минами. Многие группы специальных интересов поднимают правомерные вопросы, и вы должны это понимать и правильно реагировать. Помните, что деятельность этих групп принесла и приносит обществу много пользы: взять хотя бы законы по борьбе с загрязнением воздуха и воды, законы о снижении выбросов выхлопных газов и повышении безопасности автомобилей, антидискриминационные законы и правила безопасности труда. Взаимодействие с группами, которые поднимают более отвлеченные вопросы, — куда более деликатная задача. Нельзя повышать их статус, уделяя им слишком много внимания, но в то же время нельзя их полностью игнорировать — они все равно могут причинить вред, да и ситуация может быстро измениться.

Взаимодействие с внешними силами может *не создавать* акционерной стоимости для вашей компании, но их игнорирование почти наверняка способно ее *уничтожить*, и руководителю, уклоняющемуся от выполнения этой обязанности, зачастую приходится заниматься поиском нового места работы. Хорошо уловил суть проблемы Алан Лафли, гендиректор Procter & Gamble, когда сказал: «Честное слово, ответственность просто громадна»*.

Как и другие ноу-хау успешного управления бизнесом, этот навык требует опыта, но, к сожалению, очень немногие руководители приобретают достаточный опыт в этой области, прежде чем занять кресло генерального директора. Они достигают вершины, привыкнув анализировать объективные

* Генеральный директор как международный корпоративный посол (The CEO as Global Corporate Ambassador) // *Wall Street Journal*. 2006. 29 марта.

факты и принимать решения, которые выполняются их подчиненными. Они психологически не готовы иметь дело с той высокой степенью неопределенности и отсутствием контроля, которые характерны для отношений компании с группами специальных интересов. Поэтому нередко воспринимают это как тяжкую обязанность, отнимающую у них массу драгоценного времени и отвлекающую от основной работы. Однако, какие бы чувства вы ни испытывали, нельзя рассматривать взаимодействие с группами специальных интересов как досадную помеху. Необходимо преодолеть антипатию по отношению к неопределенности такого политического и социального диалога и обеспечить, по словам Алана Лафли, свое конструктивное участие в нем.

Навык взаимодействия с внерыночными силами включает в себя поиск новых групп, выходящих на сцену, и выявление тех, которые постепенно приобретают влияние и поднимают социально значимые вопросы. Нужно установить отношения с этими группами и их лидерами и понять их истинные мотивы. Необходимо искать к ним подходы и стараться наладить общение, понимая, что, если достаточно быстро преодолеть разрыв, у вас будет возможность повлиять на саму постановку вопроса и результат. Если их вопросы правомерны, вам нужно действовать, возможно, объединившись с коллегами, чтобы вывести отрасль из-под обстрела. Разумеется, вы должны быть готовы прибегнуть к помощи закона, в том числе и к заключению мировых соглашений. Однако всецело полагаться только на закон нельзя, потому что многие сражения происходят вовсе не в зале суда, а посредством формирования общественного мнения, которое апеллирует к чувствам. Каждый шаг требует нового анализа, как в шахматной партии, где приходится думать на несколько ходов вперед, чтобы понять мотивы, степень влияния и ход мыслей соперника. Если же у вас нет желания вступать в эту игру, вы рискуете проиграть.

ИЗМЕНИТЕ СВОЕ ОТНОШЕНИЕ

Вы никогда не научитесь взаимодействовать с внешними силами, если не подготовите себя психологически к царящей здесь атмосфере неопределенности и отсутствия контроля. Для многих руководителей, привыкших работать в корпоративном окружении, характеризующемся логичностью и относительным контролем, овладение этим ноу-хау требует серьезной внутренней перестройки. Ситуация, когда вы вынуждены что-то объяснять и доказывать представителю общественной организации, мало что понимающему в реалиях бизнеса, но тем не менее требующему от вашей компании сделать нечто великое, может не то что ввести в замешательство, а стать мучительным испытанием. Но большинство руководителей потому и попадает в серьезные неприятности, что попросту игнорирует требования этих активистов, не имеющие, на их взгляд, ни экономического, ни делового смысла.

Если ваша компания сталкивается или может столкнуться с подобными проблемами (а немногим компаниям удастся их избежать в ближайшем будущем), но вы не чувствуете в себе задатков дипломата, вам следует задать себе вопрос: тот ли вы руководитель, который нужен вашему бизнесу?

Успешные лидеры всегда психологически открыты и готовы к переговорам. Они хорошо понимают, что, какой бы нелогичной ни была позиция группы специальных интересов, ее нужно принимать во внимание. Умение слушать является здесь критическим, потому что иногда, чтобы снять вопрос, нужно всего-навсего внимательно выслушать оппонента и точно определить, чего же он хочет на самом деле и что означает для него «победить» или «проиграть». Цели, которые ставят перед собой группы специальных интересов, зачастую вызывают восхищение, однако их лидеров нередко больше привлекает возможность прославиться и подняться по карьерной лестнице, а это можно узнать, только внимательно наблюдая и слушая.

Кроме того, чтобы понять истинные устремления групп специальных интересов, требуется превосходно владеть рефреймингом, который позволяет взглянуть на вещи не только с другой точки зрения, но с позиции совершенно иной логики и набора ценностей. Роберт Шапиро — один из тех, кто убедился в этом на собственном горьком опыте. Встав у руля корпорации Monsanto, Шапиро немедленно принялся воплощать в жизнь свое смелое видение — трансформировать обычного производителя химических продуктов в технологическую компанию, использующую генную инженерию для производства «продуктов питания, здоровья и надежды». Его логика казалась безупречной: использовать науку, а конкретно генетику, для создания нового поколения растений, которые будут устойчивы к болезням, засухе и насекомым и обеспечат большую урожайность при меньших расходах горючего и пестицидов. На разработку этой технологии Monsanto потратила миллионы долларов и еще несколько миллиардов вложила в приобретение компаний, занимающихся производством и распространением семян. Уолл-стрит восторженно аплодировала новаторским усилиям Monsanto. Несмотря на предпринятое компанией снижение дивидендов для компенсации огромных расходов, курс акций Monsanto даже повысился.

Трансгенные культуры Monsanto мгновенно стали хитом среди крупнейших американских сельхозпроизводителей: соя, кукуруза, хлопок и другие модифицированные семена действительно приносили огромные урожаи. Посевы генно-модифицированных культур в США увеличились с 18 млн акров в 1997 г. до 58 млн акров в 1998 г. Monsanto рассчитывала получать до \$ 10 млрд годового дохода за счет новых продуктов, которые она планировала вывести на рынок в ближайшие несколько лет.

Но вдруг начались проблемы. Один фермер из Канады сообщил, что по краям поля посеянная им канола (трансгенный рапс), устойчивая к пестицидам, переопылилась с родственным видом сорных растений, создав своего рода суперсорняк, не поддающийся уничтожению существующими пести-

цидами. Конкурирующая компания ввела в сою гены бразильского ореха, чтобы повысить ее питательные свойства в качестве корма для животных. Однако соя — важный источник белка и в человеческом рационе, а некоторые люди страдают сильнейшей аллергией на бразильский орех, вплоть до смертельного исхода. Новая трансгенная культура так и не попала на рынок, однако тревожные репортажи о том, что генно-модифицированная соя способна убивать людей, привлекли к проблеме всеобщее внимание. Наконец, немалую роль сыграл и «ген-терминатор»: Monsanto приобрела семеноводческую компанию, запатентовавшую технологию включения в сельхозкультуры гена, под действием которого семена дают только один урожай, а второе поколение растений либо не прорастает, либо быстро гибнет. Идея была в том, чтобы помешать фермерам использовать семена старого урожая для посева в следующем сезоне и таким образом защитить запатентованные ГМ-культуры. В результате фермеры оказывались в полной зависимости от поставщика семян и были вынуждены покупать новый посевной материал каждый год.

Ситуация усугубилась, когда Monsanto решила получить лицензию на продажу трансгенных культур в Европе. Европейцы и без того на протяжении последних 10 лет тряслись от страха за свое здоровье, связанного с продуктами питания и достигшего пика после неожиданной вспышки коровьего бешенства в Британии. Несмотря на то что регулирующие органы Евросоюза выдали Monsanto разрешение на продажу ее трансгенных продуктов, реакция европейских потребителей граничила с истерией. Многочисленные экологические организации и СМИ развернули активную кампанию против Monsanto, окрестив ее продукцию «едой Франкенштейна». Принц Чарльз поддержал их следующим заявлением: «Я считаю, что генная инженерия есть вмешательство человечества в то, что принадлежит Богу и только Богу». Германские дочерние компании Nestle и Unilever поспешили заявить, что не будут использовать трансгенную сою Monsanto. Опросы общественного мнения показывали, что подавляющее большинство европейцев решительно настроено против генно-модифицированных продуктов. Попытка Monsanto противостоять критике — рекламная кампания стоимостью \$5 млн, делавшая акцент на том, что Monsanto вела исследования в этой области в течение 20 лет, хотя для европейцев биотехнологии были новинкой, — вызвала лишь очередную вспышку негодования. Общественность восприняла это как унижение.

Однако эти события не пошатнули убежденности Шапино. «Это самое успешное внедрение технологии за всю историю сельского хозяйства после плуга», — уверенно заявлял он. Признавая наличие противодействия, он тем не менее утверждал, что «в конечном счете наука убедит подозрительных и скептически настроенных потребителей».

Но наука никогда не была реальной действующей силой. Общественное мнение — вот что всегда играло роль. Консультант, которого наняла Monsanto,

чтобы помочь ей справиться с растущей волной критики, вскоре сдался, заявив, что Monsanto не понимает сути дела. «Они просто не хотят ничего слушать», — сказал он о компании. В США, где мелкие фермеры все громче высказывали свое недовольство политикой Monsanto, заставлявшей их ежегодно платить «оброк» и налагавшей жесткие ограничения на использование трансгенных семян, глава департамента сельского хозяйства Дэн Гликман открыто предупредил Шапиро вести себя тише воды, ниже травы, потому что «всякий раз, когда он раскрывает рот, сельское хозяйство США теряет миллионы бушелей сельхозэкспорта». Курс акций Monsanto упал на 35 %, хотя общая доля рынка в 1999 г. увеличилась на 30 %.

Развязка наступила в октябре того же года, когда Шапиро, вызвав всеобщий шок, выступил с видеообращением на ежегодном съезде Гринпис — главного врага Monsanto. В своем обращении он признал, что компания недооценивала ту степень осторожности, с которой общество относится к трансгенным продуктам. «Мне кажется, что наша уверенность в этой технологии и наш энтузиазм по отношению к ней были восприняты многими как снисходительность и даже высокомерие. А поскольку мы считали, что наша работа — это убеждать, очень часто мы забывали слушать».

Вскоре после этих событий Monsanto согласилась на слияние с фармацевтической компанией Pharmacia & Upjohn. Условия договора однозначно отражали стремление Pharmacia завладеть конкретным подразделением Searle, придавая нулевую ценность попыткам Шапиро накормить растущее население мира созданными при помощи науки высокоурожайными культурами.

Для Шапиро и его команды бурная негативная реакция общества на генно-модифицированные продукты была неожиданной и абсолютно нелогичной, поскольку сама Monsanto рассматривала свои усилия как общественно-полезную инициативу. Но с точки зрения европейских потребителей, глубоко озабоченных влиянием на здоровье современных технологий производства пищевых продуктов — например, переработки внутренних органов больного скота в корм для домашних животных, — активные усилия Monsanto вывести на рынок трансгенные продукты представляли серьезную угрозу. Кто-то может возразить, что непонимание присутствовало с обеих сторон, но из сражения между бизнесом и обществом последнее почти всегда выходит победителем. Поэтому вам нужно научиться смотреть на свой бизнес его глазами.

НОВЫЕ РЕАЛИИ

Прежде чем вступать во взаимодействие с группами специальных интересов и другими заинтересованными сторонами, вам нужно понять их истинные мотивы и оценить масштаб их политической поддержки. Благодаря умелому использованию СМИ они способны оказывать сильнейшее влияние на обще-

ственное мнение, которое, в свою очередь, влияет на правительства, регулирующие и законодательные органы и даже на жюри присяжных. Вы должны быть в курсе происходящего в мире и периодически проверять и корректировать свою точку зрения на то, что представляют собой защитники общественных интересов, за что они борются, какие инструменты влияния имеют в своем распоряжении и в чем их сила.

Тотальное проникновение

Любой аспект вашего бизнеса, включая исходную бизнес-модель, может стать объектом для атаки со стороны внешних сил. Война между компаниями, занимающимися добычей природных ресурсов, и защитниками окружающей среды по таким проблемам, как лесозаготовка, разработка недр и бурение, длится уже много лет и стала привычным делом. В умении получать поддержку населения защитникам окружающей среды нет равных, хотя поведение отдельных экстремальных элементов снижает их политическую эффективность. Национальные границы давно перестали быть помехой для этих групп. Компания Wal-Mart постоянно сталкивается с местными активистами, старающимися помешать ей строить новые магазины. Эти активисты используют любую возможность, чтобы объединиться с другими организациями, например теми, что выступают против принятой в Wal-Mart практики трудовых отношений. Стремление к глобализации ведет к тому, что все больше и больше компаний будут вынуждены решать проблему взаимодействия с иностранными внерыночными силами. Даже столь ловкий и опытный международный игрок, как Руперт Мердок, и тот столкнулся с серьезными препятствиями, когда попытался внедрить спутниковое телевидение в Китае. В 1993 г. Мердок неумышленно разгневал китайское руководство, когда во время выступления в Лондоне заявил, что развитие телекоммуникационных технологий «являет собой прямую угрозу для тоталитарных режимов по всему миру». Мердок намекал на Россию, но Китай принял эти слова на свой счет. К несчастью для Мердока, это заявление вышло спустя всего несколько месяцев после того, как он купил в Гонконге новую спутниковую телесеть STAR TV, охватывавшую всю территорию Китая. Китайское правительство не замедлило отреагировать на скрытую угрозу, запретив населению иметь в частной собственности спутниковые антенны.

На протяжении четырех лет Мердок пытался восстановить свои отношения с Китаем и добиться отмены запрета на спутниковые антенны. Он нанимал лучших консультантов, жертвовал огромные суммы денег фондам, возглавляемым родственниками членов китайского правительства, и даже подарил дочери одного из руководителей роскошный контракт на книгу — увы, все было напрасно. И только после того как президент Китая Цзянь Цзэминь запланировал официальный визит в США, китайцы встретились с Мердоком и пообещали ему доступ на китайский рынок в обмен

на благосклонное освещение визита Цзяна Цзэминя во всех СМИ, принадлежащих Мердоку.

Тотальная прозрачность

Нравится вам это или нет, но сегодня любая компания работает в условиях тотальной прозрачности. Еще совсем недавно в состав СМИ входили только газеты, журналы, радио и телевидение. По большому счету вес имели только национальные газеты и журналы, потому что лишь у них были финансовые возможности содержать большие команды журналистов, компетентных в вопросах бизнеса. Более того, СМИ весьма избирательно подходили к освещаемым темам: голливудские киностудии купались во внимании прессы и телевидения, тогда как положение дел в сталелитейной промышленности освещалось достаточно редко. Но с приходом Интернета практически каждый получил возможность стать медиамагнатом, открыв свой персональный блог. И хотя большинство из существующих миллионов блогов имеет очень мало читателей, те, кто привлекают значительную читательскую аудиторию, часто связаны с каким-либо бизнесом или общественным интересом и выбирают своей мишенью конкретную компанию или отрасль. Статьи на этих сайтах редко бывают такими же исчерпывающими, точными и непредвзятыми, как в газетах и журналах национального уровня, однако могут оказать более разрушительный эффект, особенно если автор блога работает в компании либо имеет в ней источник информации. Компания может контролировать электронную почту во внутрикорпоративной сети, но ничто не может помешать рассерженному или обиженному сотруднику распространять информацию — слухи, подслушанные разговоры и даже похищенные документы — через свой домашний компьютер.

Многие группы мастерски манипулируют СМИ для продвижения собственных интересов. Особенно эффективны в этом адвокаты. Например, не так давно железнодорожная индустрия стала объектом серии изобличающих статей о смертях на железнодорожных переездах из-за ненадлежащего состояния предупредительных сигналов. Львиная доля информации, которой располагал журналист, была взята непосредственно из досье адвокатов, представляющих семьи погибших или пострадавших. Журналист получил Пулитцеровскую премию, адвокаты выиграли в судах миллионы, а общественное мнение вынудило железнодорожные дороги изменить порядок эксплуатации и техобслуживания оборудования, потратив на это миллионы долларов и пострадав от не поддающейся оценке потери репутации.

Адвокаты приходят слишком поздно

Законы и суды — это запаздывающий индикатор эволюционирующих ценностей и ожиданий общества. Поэтому руководитель, опирающийся ис-

ключительно на имеющиеся своды законов, подвергает свою компанию серьезному риску. Ни для кого не секрет, что жюри присяжных не слишком компетентны в понимании сложных случаев, затрагивающих бизнес, и менее чем непредвзяты в определении подлежащего возмещению ущерба. Во многих округах суды привычно идут на поводу у общественного мнения и принимают решения, не сильно заботясь о юридической стороне дела.

Социальные тенденции обычно зарождаются тихо. Руководство компаний начинает их замечать только тогда, когда эти тенденции набирают обороты и становятся популярными темами в СМИ. Однако к тому времени зачастую бывает уже поздно принимать какие-либо профилактические меры, и корпоративные лидеры вынуждены переходить в оборону. Книга Рэйчел Карсон «Безмолвная весна» (Silent Spring), написанная в 1962 г., стала обвинительным актом неумеренному использованию пестицидов и породила движение в защиту окружающей среды. Книга Ральфа Нейдера «Опасен на любой скорости» (Unsafe at any Speed), написанная в 1965 г., вызвала всплеск спроса на более безопасные автомобили. С позиции сегодняшнего дня трудно найти аргументы против необходимости защиты окружающей среды, ремней безопасности и воздушных подушек, но в то время попавшие под атаку отрасли пытались очернить обоих авторов и всячески сопротивлялись изменениям, пока новые законы не вынудили их это сделать.

Схожие проблемы назревают и сегодня. Одна из них — глобальное потепление. Другая, не менее серьезная, хотя не так бросающаяся в глаза, — это проблема ожирения. Многие, несомненно, с улыбкой восприняли новость о том, что двое подростков подали иск к McDonald's, утверждая, что питание в этом заведении два раза в день стало главной причиной их ожирения. Судья отказал в иске. Но если взглянуть на ситуацию с позиции Центра контроля и профилактики заболеваний, бьющего тревогу в связи с растущим числом американцев, страдающих от ожирения и связанных с ним болезней, этот неудавшийся иск стоит считать предупредительным выстрелом. На рассмотрение конгресса уже были представлены законопроекты, обязывающие сети ресторанов с количеством розничных точек более 20 приводить в меню сведения о питательной ценности каждого блюда — требование, выполнять которое будет и нелегко, и обременительно. Поскольку около 30% американских подростков страдают избыточным весом или ожирением, в некоторых местах разворачиваются активные кампании за то, чтобы убрать автоматы по продаже безалкогольных напитков с территории школ и запретить торговлю картофелем фри в школьных кафетериях. Любая ресторанный сеть или производитель продуктов питания, которые предлагают продукты с высоким содержанием жиров и сахара, но еще не приступили к разработке планов по защите от потенциальных исков и действия законов, просто прячут голову в песок.

Общественные организации все более профессионально лоббируют новые законы в поддержку своих интересов, а также манипулируют существ-

вующими законами. Создавая альянсы со все более активным братством адвокатов, специализирующихся на коллективных исках, эти организации способны предпринимать мощные и хорошо подготовленные атаки против конкретных компаний и даже отраслей. Например, в так называемые асбестовые судебные процессы вовлечено на сегодняшний день более сотни компаний. Компенсации по асбестовым искам привели к банкротству фирмы Johns Manville, производителя строительных и отделочных материалов. Она выжила, создав траст и переложив на него основное бремя по покрытию ответственности, но в итоге была приобретена Уорреном Баффеттом и сегодня работает как частное предприятие. В число компаний, выступающих обвиняемыми сторонами в асбестовых разбирательствах, входят и такие известные гиганты, как Ford и General Motors. Среди тех, кто уже объявил о банкротстве, Federal-Mogul, Armstrong World Industries и Owens Corning. Безуспешно попытавшись отразить атаки в судах, они были вынуждены прибегнуть к помощи закона, чтобы защитить свои активы.

Многие компании нанимают высококвалифицированных юристов, способных решать подобные проблемы на строго юридических основаниях. Но после волны громких корпоративных скандалов, в частности связанных с Enron и WorldCom, общественное мнение настроилось против делового сообщества и все чаще требует, чтобы компании следовали не только букве закона, но и его духу.

Правительство может быть вашим союзником

На самом деле внешнее давление исходит не только и не столько от разного рода «благодетелей человечества». Два главных источника внешнего вмешательства, хорошо известных любому корпоративному лидеру, — это правительство и Уолл-стрит. Правительство в своих многочисленных проявлениях — федеральное, штата, местное, законодательное и регулирующее — тысячами разных способов влияет на компании и их руководство: от определения минимальной ставки заработной платы до защиты отраслей от иностранной конкуренции и выдачи разрешений на перезонирование.

Правительственное вмешательство в бизнес столь глубоко и значительно, что меня неизменно удивляет тот факт, что очень немногие руководители приобретают опыт взаимодействия с правительственными органами до того, как займут кресло гендиректора. Только достигая высшего уровня организации, они неожиданно попадают в самый сложный мир комитетов конгресса, замысловатых правил и постановлений и бюрократической волокиты. Традиционно большая часть повседневной работы лоббистов и сотрудников по связям с правительственными органами состоит из сбора информации и контроля за выполнением многочисленных предписаний. Это особенно касается секторов, являющихся объектами строгого регулирования, — таких как коммунальное хозяйство и фармацевтика, — где компании вынуждены содержать целые ар-

мии экспертов, занимающихся обоснованием ставок коммунальных платежей и лицензированием лекарственных препаратов. Однако в этом есть свой плюс, потому что руководители в этих отраслях по крайней мере приобретают некоторый опыт отношений с правительственными органами, от которых зависит финансовое здоровье и благополучие их компаний.

Но сегодня сложность взаимодействия с правительством на всех уровнях — федеральном, штата и местном — постепенно возрастает. Поэтому без сознательного овладения этим навыком лидерам будет все труднее справляться с данной задачей. Особенно это касается отраслей, где правительственное вмешательство до сих пор было минимальным. В то же время в руководящих кругах растет осознание того факта, что вторжение правительства в сферы бизнеса не всегда бывает обременительным и нежелательным. Все больше компаний ищут поддержку в конгрессе и администрации президента в попытке облегчить свои финансовые проблемы, например снять с себя часть бремени по финансированию пенсий и медицинских страховок.

Изменения на Уолл-стрит

Уолл-стрит соперничает с правительством за звание самой мощной и отнимающей максимум времени у корпоративных лидеров внешней силы. На протяжении многих лет главной задачей большинства руководителей компаний было заручиться расположением специалистов по ценным бумагам. Отношения между ними — дружеские или неприязненные — были длительными, и обе стороны хорошо знали друг друга. Но те времена уже канули в прошлое. Теперь на Уолл-стрит новая, куда более мощная сила — хеджевые фонды. Эти гигантские инвестиционные пулы, применяющие сложнейшие финансовые инструменты, включая математические модели, рыщут по Уолл-стрит в поисках возможностей для арбитража. Консервативный менеджмент с его стремлением накапливать денежные запасы особенно уязвим к атакам хеджевых фондов, которые быстро скупают акции и навязывают изменения в корпоративной стратегии — слияние, продажу активов или рекапитализацию, — нацеленные на быстрое повышение курса акций. Самый свежий пример — медиахолдинг Knight Ridder, которого хеджевый фонд заставил «продаться» небольшой компании вопреки желанию его гендиректора и управленческой команды.

Выявляйте проблемы заранее

Учитывая могущество внерыночных сил, нужно научиться выявлять проблемы задолго до того, как те станут серьезной головной болью, чтобы иметь возможность принять профилактические меры по их решению. Для этого необходимо внедрить специальный рабочий механизм, который будет обращать ваше внимание на потенциально опасные вопросы на максимально ранней стадии. Как правило, такие внутренние структуры, как служба глав-

ного юрисконсульта, отделы по связям с общественностью, отношениям с инвесторами и отношениям с персоналом, первыми чувствуют, что вопрос перерастает в проблему, т. е. становится большим, нежели просто досадная помеха. Их сотрудники обладают необходимыми навыками, чтобы проанализировать ситуацию, оценить стоящих за ней игроков и найти способы решения или смягчения вопроса. Следовательно, вам нужно создать из этих отделов единую сплоченную команду, которая будет служить вашим аванпостом и предупреждать о надвигающейся опасности, когда еще есть время наступать, а не только обороняться. Однако помните, что даже эти люди могут попасть в ловушку эмоций или попросту не захотеть сообщать наверх плохие новости. Поэтому мудрый лидер должен иметь собственные источники информации за пределами компании, чтобы с их помощью выявлять новых игроков и зарождающиеся проблемы. Очень полезно поддерживать тесный контакт и с сотрудниками, действующими на передовой.

Даже если вы будете время от времени набирать название своей компании в поисковой строке Google, вы сможете узнать, какая негативная информация распространяется о вас через СМИ. Можно также просматривать списки бестселлеров в поисках книг, которые имеют хоть какое-то отношение к вашему бизнесу, и при нахождении таковых постараться узнать побольше о пропагандируемых их авторами взглядах и оценить возможные долгосрочные риски. Нельзя точно сказать, какую роль сыграла книга Эрика Шлоссера «Нация фастфуда» (Fast Food Nation) в сегодняшнем всплеске внимания к проблеме ожирения, но сам по себе факт ее публикации и вхождения в список бестселлеров однозначно свидетельствует о растущей озабоченности общества этим вопросом.

Общение с людьми, не имеющими вашей деловой хватки и знания бизнеса, но придерживающихся совершенно иных взглядов и имеющих иные интересы, может принести вам огромную пользу. Эти люди не только повлияют на ваше мировоззрение, но и могут сыграть важную роль посредников, в том случае если разразится кризис. Например, менеджеры General Electric активно участвуют в жизни местных общин. Порой для налаживания диалога с лидерами групп специальных интересов требуется применить творческий подход — скажем, привлечь нейтральную сторону, чтобы та выступила посредником и заставила оба лагеря выслушать друг друга. Так, ученые из Йельского университета помогли сетям заведений быстрого питания и общественным организациям вступить друг с другом в диалог по поводу проблемы ожирения. Если проблема затрагивает целую отрасль, мудрым решением будет объединить силы с другими компаниями и начать конструктивный диалог. Это не увеличит вашу долю рынка и вряд ли изменит мнение ваших оппонентов, но вы по крайней мере будете уверены, что они знают ваши намерения. Как отметили преподаватели Гарвардского университета Феликс Оберхольцер-Джи и Дэннис Яо, в бизнесе действия оцениваются по результатам, но в мире вне рыночных сил гораздо важнее намерения и подход к группе специальных интересов.

Когда вы выявите все действующие на вашей сцене группы и все поднимаемые ими проблемы, вам нужно разобраться, какие из них являются обоснованными, а какие мнимыми. Однако даже мнимые проблемы могут подорвать имидж вашего бренда и негативно сказаться на моральном состоянии сотрудников, и зачастую единственный способ с ними справиться — правовая защита. Не стоит также думать, что ваш бизнес находится вне критики: группы, противостоящие вашему бизнесу, вполне могут продвигать нечто в высшей степени правильное и служащее интересам общества.

Глобальное потепление — одна из проблем, вызывающих наиболее жаркие споры и подставляющих гигантские отрасли под огонь критики защитников окружающей среды, которые утверждают, что выброс парниковых газов в атмосферу стал причиной климатических изменений на планете. Хотя многие корпоративные лидеры в свое время лоббировали и поддержали отказ администрации Буша подписать Киотский договор о регулировании таких выбросов, некоторые ведущие промышленные компании в США признают обоснованность этой тревоги. Они принимают упреждающие меры, уже сегодня присоединяясь к движению по ограничению выбросов. К числу последних относится и General Electric со своей инициативой Ecomagination, делающей акцент на экологически безвредных продуктах — от более экономичных дизельных локомотивов до экологически чистых реактивных двигателей и электростанций. Хотя гендиректор GE Джефф Иммельт открыто признает, что инициатива Ecomagination — лишь «один из способов продавать больше продуктов и услуг», это не меняет того факта, что компания помогает клиентам смягчить или избежать потенциальных экологических проблем, которые уже в ближайшем будущем могут стать весьма острыми.

Гибкость во взаимодействии с внешними силами — это ключ к успеху. Когда в 1994 г. всплыли на поверхность мелкие проблемы с новым процессором Pentium компании Intel, президент компании Эндрю Гроув поспешил заверить пользователей в том, что это может затронуть только тех, кто использует компьютер для проведения сложных математических расчетов. И даже в этом случае вероятность их проявления столь мала, что другие сбои в работе аппаратного обеспечения могут гораздо раньше вынудить пользователей отправить свой компьютер на свалку.

Несмотря на претензии владельцев компьютеров, Гроув твердо стоял на своем и отказывался даже рассматривать возможность замены процессоров. И только когда волна возмущения стала стремительно нарастать, он отступил и сделал заявление, что Intel будет заменять процессоры, но только после собеседования с каждым пользователем для выяснения того, действительно ли ему приходится проводить сложные математические вычисления. В итоге разгневанные потребители все равно взяли верх, и Intel потратила около \$ 450 млн на замену дефектных процессоров. Деньги были немалыми, но не шли ни в какое сравнение с ударом по репутации компании. Впослед-

ствии Гроув признал, что не до конца осознавал всю важность созданного в умах миллионов пользователей имиджа Intel.

ПОД ПЕРЕКРЕСТНЫМ ОГНЕМ

Разные группы порой имеют диаметрально противоположные точки зрения на одни и те же вопросы. Вам как лидеру требуется немалое мастерство, чтобы эффективно вести свой бизнес через полосу препятствий в виде конфликтующих интересов, и смелость, чтобы твердо держать руль в руках.

В 2005 г. компания Ford оказалась в затруднительной ситуации и отчаянно ломала голову над тем, как проложить безопасный путь между двумя мощными общественными силами в США — сообществом сексуальных меньшинств и движением консервативных верующих. Все началось с того, что в 2002 г. компания Ford подошла к разработке новой рекламной стратегии как к абсолютно простому вопросу, каковым тот и был до сих пор: требовалось решить, как представить свой продукт, подготовить рекламу и разместить ее в СМИ, чьи подписчики соответствуют общему профилю целевых потребителей. Компания провела детальный анализ своих семи автомобильных брендов — Ford, Lincoln, Mercury, Volvo, Jaguar, Land Rover и Mazda — и пришла к выводу, что наиболее эффективным вложением рекламных долларов будут ориентированные на гомосексуалистов периодические издания, приобретающие в последнее время все большее влияние. Компания Ford была далеко не первым автопроизводителем, решившим продавать свои продукты непосредственно сообществу сексуальных меньшинств. Американское отделение компании Subaru запустило свою первую рекламную кампанию, нацеленную на сексуальные меньшинства, еще в 1995 г., когда ее маркетинговые исследования показали, что большинство владельцев Subaru — лесбиянки. Шведский автоконцерн Volvo начал рекламироваться в периодических изданиях для лиц нетрадиционной сексуальной ориентации в Европе задолго до того, как был приобретен компанией Ford. Сама же Ford вызвала аплодисменты сообщества сексуальных меньшинств еще до запуска новой маркетинговой стратегии, когда объявила о решении предоставлять льготы однополым парам.

По завершении маркетинговых исследований компания Ford начала рекламировать элитные бренды Land Rover, Jaguar и Volvo в американских СМИ «голубой» ориентации. Кроме того, компания делала пожертвования организациям гомосексуалистов и спонсировала различные мероприятия. Например, реклама Jaguar и Land Rover обещала пожертвования в размере одной тысячи долларов с каждого автомобиля, проданного членам Союза гомосексуалистов и лесбиянок против дискриминации. Гомосексуальная общественность с энтузиазмом приветствовала маркетинговые усилия Ford в надежде подтолкнуть к запуску подобных рекламных стратегий и другие крупные компании.

Но такая рекламная политика навлекла на компанию гнев организаций, выступающих в поддержку традиционной семьи. В мае 2005 г. AFA (Американская семейная ассоциация) — объединение христианских активистов со штаб-квартирой в Тапело, штат Миссисипи, — призвала своих членов и остальных христиан бойкотировать продукты Ford, назвав автопроизводителя «компанией, пропагандирующей гомосексуализм». На специальном сайте boycottford.com AFA критиковала Ford за пожертвования гомосексуальным организациям и проведение для своих менеджеров семинаров по культурному многообразию, включавших тренинг по сексуальной ориентации. Один из лидеров AFA обвинил Ford в том, что компания «пытается изменить само понятие семьи, включив в него однополые браки». Организация призвала своих членов оказывать всяческое давление на местных дилеров Ford — по телефону, электронной почте и при личных встречах, — чтобы вынудить компанию отказаться от подобной политики.

Спустя некоторое время после объявления бойкота Ford и несколько дилеров компании согласились встретиться с представителями AFA. В ответ ассоциация приостановила бойкот, а 30 ноября 2005 г., после встречи с руководителями Ford в Тапело, объявила об отмене бойкота. «Они услышали наши тревоги и приняли их во внимание, — заявил преподобный Дональд Уилдмон, пастор методистской церкви и президент AFA. — Мы довольны достигнутым пониманием».

Через несколько дней компания Ford объявила, что прекращает рекламу Jaguar и Land Rover в ориентированных на гомосексуалистов изданиях, хотя и сделала оговорку насчет Volvo, которая продолжит рекламироваться в этой категории СМИ. По словам представителя компании, это решение было обусловлено исключительно соображениями бизнеса и никоим образом не было связано с инициативами AFA.

Реакция была мгновенной. Организации сексуальных меньшинств принялись распространять весть о «капитуляции» Ford через свои многочисленные сайты и засыпать компанию жалобами по электронной почте. Слухи о «секретном соглашении» между Ford и AFA росли. Несколько организаций тоже пригрозили объявить бойкот Ford, если компания не согласится с ними встретиться. 12 декабря 2005 г. представители 19 общественных организаций по защите прав гомосексуалистов и лесбиянок встретились в Вашингтоне с руководством Ford, которое в очередной раз подтвердило, что ее решение о прекращении рекламы никак не связано с бойкотом AFA. После этой встречи председатель совета директоров Ford Уильям Форд-младший сделал заявление, в котором говорилось, что компания ценит всех людей независимо от их расы, религии, сексуальной ориентации и других различий. В то же время представитель одной из участвовавших во встрече организаций сказал следующее: «Мы были единодушны в своем крайнем разочаровании согласием Ford встречаться с этими религиозными фанатиками».

О чем было неизвестно на тот момент, так это о том, что на Ford оказывает давление еще один мощный игрок — один из крупнейших акционеров компании, поддерживающий права сексуальных меньшинств. Алан Хевеси, главный ревизор штата Нью-Йорк и глава Пенсионного фонда штата Нью-Йорк и округов, владеющий 9,4 млн акций компании, впоследствии подтвердил, что после объявления AFA о победе он связался с Уильямом Фордом и высказал тому свое недовольство происходящим. В письме к Форду Хевеси, давнишний защитник прав сексуальных меньшинств, заявил следующее: «Я хотел бы узнать о проведенном вами анализе затрат и результатов, заставившем вас прийти к заключению, что прекращение рекламы для этой конкретной клиентской базы станет позитивным стратегическим ходом для компании». Кроме того, Хевеси отметил, что рынок сексуальных меньшинств оценивается примерно в \$ 610 млрд в год.

Спустя несколько дней после встречи с представителями сексуальных меньшинств компания Ford объявила о том, что не будет возобновлять рекламу брендов Jaguar и Land Rover в периодических изданиях для гомосексуалистов, однако планирует давать корпоративную рекламу, связывая ее с содержанием, «которое будет подходящим и эффективным для достижения целевой аудитории». Ford не упомянула о вмешательстве Хевеси и впоследствии отрицала, что запрос главы Пенсионного фонда был хоть как-то связан с ее решением вернуться к корпоративной рекламе в изданиях для представителей нетрадиционной ориентации.

Неудивительно, что AFA вскоре возобновила бойкот. «У нас была договоренность с Ford, основанная на добросовестности, — сказал преподобный Дональд Уилдмон. — К сожалению, некоторые должностные лица в Ford решили нарушить наше соглашение».

Умение корпоративных лидеров взаимодействовать с рыночными силами — это прописная истина, и за многие годы они научились жить в мире с Уолл-стрит. Однако в XXI веке руководителям необходимо умение решать вопросы, выходящие далеко за пределы бизнеса. Они должны целенаправленно овладевать этим ноу-хау и научиться чувствовать себя вне рынка как в родной стихии, иначе их компании будут вынуждены уйти в глухую оборону. Лидерам помолоче, возможно, легче приспособиться к усиливающемуся социальному давлению на бизнес, но собственные стратегии и тактики должен разработать каждый. Еще одна прописная истина состоит в том, что в современном мире управлять бизнесом — работа не для слабых духом.

Как не попасть между молотом и наковальней

- Психологически подготовьте управленческую команду к тому, что в условиях полной прозрачности социальные вопросы будут возникать все чаще.

- Анализируя позиционирование своей компании, постарайтесь определить, какие социальные проблемы оно может спровоцировать и какие группы специальных интересов могут их поднять.
- Разработайте методологию решения таких проблем, во-первых, лично для себя, с учетом собственной психологии, во-вторых, для организации. Как вы будете выявлять ранние предупредительные сигналы, указывающие на зарождение проблемы? Как вы будете оценивать силу различных игроков?
- Будьте готовы наладить диалог с группами специальных интересов, чтобы вместе выявить проблемы и найти их оптимальные решения. Лучшая тактика — это профилактика плюс наступление.

ПИСЬМО БУДУЩЕМУ КОРПОРАТИВНОМУ ЛИДЕРУ

Дорогой Майкл!

Я удостоен чести быть приглашенным на церемонию вручения дипломов в связи с твоим окончанием школы бизнеса и удостоен еще большей чести быть человеком, к которому ты обратился за советом перед тем, как вступить в новый жизненный этап. Казалось, еще совсем недавно мы с твоим отцом были соседями по комнате в общежитии экономического факультета. Тогда мир был совсем другим, полным наисложнейших проблем — по крайней мере мы так думали. Каждое поколение корпоративных лидеров сталкивается с новыми проблемами. Перед вашим поколением стоит задача привести в бизнес ясность и действовать в невероятно сложных условиях XXI века.

Где бы ты ни работал, ты столкнешься с массой факторов, фактов и мнений. Чтобы разобраться во всем этом, тебе потребуется немало честолубия и упорства. Но одно только честолубие не позволит тебе добиться успеха. Главное — это реальные результаты, которых ты достигнешь. Учитывая прозрачность сегодняшнего мира, любые твои недостатки в навыках, личных качествах или характере (впрочем, за это я не беспокоюсь) обнаружатся очень скоро.

Я уверен, что тебе представится много возможностей для развития и роста, но не вверяй свою судьбу в чужие руки. Возьми на себя ответственность за свое развитие как лидера. Я рассказал тебе о восьми ноу-хау успешного управления бизнесом, которые будут востребованы в любой компании и на любой должности. Возьми один или два навыка, которыми ты хочешь овладеть в первую очередь, и целенаправленно развивай и оттачивай их на практике, пока не доведешь до совершенства. Затем переходи к следующим навыкам, не забывая о предыдущих. Ты обнаружишь, что некоторые навыки воспринимаются более естественно, чем другие. Однако овладеть необходимо всеми. Сознательно ищи ситуации, требующие применения этих навыков, и не бойся испытывать себя.

Ты можешь сказать, что успех руководителя зависит от его делового суждения, от того внутреннего голоса, который подсказывает ему единственно верный путь, даже если рациональный анализ указывает иное направление. Каждый навык требует такого делового суждения. Твоя задача — повысить свое умение выносить правильные суждения, чтобы доверять своей интуиции. Процесс вынесения суждений происходит в основном на уровне подсознания, но это не значит, что он находится полностью вне твоего контроля. Чем больше ты будешь знать о своем мыслительном процессе и чем глубже будешь его анализировать, тем более мотовированные суждения ты будешь выносить.

Никто точно не знает, как работает наш разум, но каждый имеет набор подсознательных ментальных моделей, на основе которых он составляет

свои суждения о людях, внешнем мире, приоритетах и многом другом. Я уверен, у тебя были случаи, когда ты приходил к какому-то выводу, но не мог объяснить, почему и как ты к нему пришел. Это работа подсознания. Перерабатывая переживаемый тобою опыт, подсознание формирует соответствующие ментальные модели. Сталкиваясь с новой ситуацией, оно сопоставляет ее с предыдущим опытом: в случае соответствия укрепляет эти модели, а при несоответствии — обновляет и уточняет их.

Если ты обращаешь внимание на эту внутреннюю работу и стараешься понять, какие корректировки вносятся в твои ментальные модели, ты будешь учиться на собственном опыте, не повторяя одних тех же ошибок. Главное — научиться комбинировать опыт с честным самоанализом.

В жизни не бывает двух абсолютно похожих ситуаций. Поэтому каждая новая ситуация требует своего анализа. Подумай, чем она напоминает предыдущие, чем отличается и почему. После того как ты составишь суждение о ней, постарайся понять, какие ключевые переменные и факторы сильнее всего повлияли на твоё мышление и подтолкнули тебя принять то или иное решение. Впоследствии, когда увидишь результаты, подумай, насколько правильное решение ты принял. Какие предположения ты сделал и почему? На какие источники информации опирался и насколько надежны они оказались?

Предположим, ты глава маркетинговой службы в крупном подразделении и назначаешь нового человека на должность директора по рекламе. По истечении трех месяцев, шести месяцев и одного года обязательно найди время, чтобы подумать, насколько хорошо ты оценил таланты этого человека. Возможно, он удивил тебя чем-то, чего ты в нем не заметил изначально? Почему, по-твоему, ты упустил это из виду? Может быть, ты слишком сильно сосредоточился на каком-то конкретном навыке, что сузило твоё восприятие и не позволило увидеть человека целиком? Если ты заметил что-то, над чем человеку следует поработать, то сказал ли ты ему об этом прямо или же не решился из страха его обидеть? Если ты проглядел молодого перспективного лидера, впоследствии проявившего себя в другом подразделении, подумай почему. Возможно, ты почувствовал угрозу? Подобный самоанализ существенно улучшит твои суждения о людях, а это, в свою очередь, повысит и уверенность в себе.

Ты можешь ускорить свой прогресс, учась на чужом опыте. Найди руководителей, которые особенно сильны в том, над чем ты хочешь поработать, и внимательно наблюдай за ними. Не попадайся на удочку поверхностного и наносного, вроде умения себя преподнести. Обращай внимание на модели поведения этих лидеров и решения и оценивай последствия этих решений. Впрочем, эти люди необязательно должны быть боссами — возможно, один из твоих коллег превосходно владеет рефреймингом или как никто другой умеет докопаться до истины.

Ты кажешься психологически открытым к новым идеям и с охотой берешься за новые задачи — эти качества сослужат тебе хорошую службу. Мне

довелось видеть немало умных молодых людей, чье негибкое мышление заметно тормозило их рост. Сформировав свои ментальные модели, они даже не пытались их развивать и упрямо применяли их к любой новой ситуации, упуская из виду критические различия. Они пытались двигаться вперед, не осознавая, что чрезмерная напористость или привычка прерывать людей на полуслове, может стать бомбой замедленного действия в их карьере.

Применяя эти ноу-хау, с особым вниманием отнесись к своим психологическим барьерам и стереотипам. Стресс повседневной жизни взимает свою плату, блокируя восприятие и искажая мышление. Иногда молодые руководители слишком самоуверенны и сверхоптимистичны и принимают скоропалительные решения, не изучив ситуации с разных сторон. Или наоборот, медлят с решениями по причине сомнений и страха ответной реакции. Ты должен принимать решения и воплощать их в жизнь вопреки любым психологическим оговоркам. Не бойся совершать ошибки — больше бойся не извлечь из них никаких уроков. И не позволяй себе занимать оборонительную позицию — это препятствует обучению. Успешные лидеры постоянно учатся и не боятся признаваться в том, что чего-то не знают.

Хотя я настоятельно советую тебе взять ответственность за собственное развитие на себя, ты не должен делать это в одиночку. Найди людей, которым можешь доверять, чтобы они честно и откровенно могли указать тебе на твои психологические барьеры и недостатки. Если ты хочешь стать лучшим, подходи к саморазвитию так же ответственно и дисциплинированно, как подходит к тренировкам спортсмен, стремящийся стать чемпионом.

Еще одна важная часть саморазвития — это поиск такой работы, которая даст тебе возможность расти. Все успешные лидеры, которых я знаю, на протяжении своей карьеры сталкивались с разными проблемами, за счет чего и приобрели богатый опыт. Кто-то попадает в такие ситуации случайно, но некоторые целенаправленно ищут такие возможности — вплоть до того, что соглашаются на сложную работу, от которой отказываются другие. Весь этот опыт отпечатывается в подсознании, взаимодействует с психологией и эмоциями, совершенствует ментальные модели и отражается на суждениях лидера.

Поэтому тебе я советую искать ситуации, в которых ты сможешь применять все эти ноу-хау, о которых я говорил, и оттачивать их. Не оставайся на одной работе слишком долго и постарайся отказаться от конвейера однотипных должностей, которые создают длинное резюме, но немногому учат. Оставайся на каждом рабочем месте столько времени, сколько нужно для того, чтобы испытать себя, стать компетентным в этой области, увидеть результаты своих решений и развить деловое чутье. Я всегда был заинтригован быстрым ростом некоторых лидеров, например Джека Уэлча, ставшего генеральным директором в 45 лет, или Майкла Делла, создавшего успешную компанию в 29. Судя по всему, обучение и развитие ментальных моделей может происходить очень быстро.

Конечно же, в твоей жизни будут разочарования и неудачи. Но такие черные полосы дают ценнейшие уроки. И не удивляйся, если вскоре после этих событий ты обнаружишь, что начал смотреть на бизнес совершенно иначе. Общеизвестно, что человек переживает периоды резкого роста — например, в детстве, когда начинает ходить, или в подростковом возрасте. Я считаю, что это характерно и для умственного роста, который тоже может происходить скачками: например, человек вдруг осознает, сколь важно углубляться в конкретику вопроса, отчего улучшается сразу несколько навыков: например, навыки позиционирования бизнеса, оценки людей, постановки целей и определения приоритетов. А поскольку они взаимосвязаны, улучшение является экспоненциальным. Это воодушевляет и дает толчок к дальнейшему развитию. В результате работа становится не тягостной обязанностью, а источником радости.

Кажется, чем дольше я сижу и размышляю, тем больше советов приходит мне на ум. Прояви терпение и прими во внимание еще один момент, который стоит того, чтобы о нем упомянуть. Не существует такого понятия, как идеальный лидер на все времена и на все случаи жизни. Каждый руководитель обладает уникальной комбинацией навыков и личностных качеств, которая соответствует одной ситуации лучше, чем другой. Человек, который овладел ноу-хау и занимался выводом из кризиса и оздоровлением бизнеса, вполне возможно, не будет готов искать новые возможности для роста и управлять связанными с ними рисками. Будь честен с собой, решая, подходишь ли ты для данной работы. Так ты станешь творцом своей удачи.

Помни, что успех не бывает окончательным. Лидерам приходится постоянно расти, учиться и совершенствоваться. Я советую тебе относиться к саморазвитию так, будто от этого зависит судьба всего мира — да в каком-то смысле это так и есть. Экономические стандарты страны создаются не теориями, изобретениями или технологиями, а людьми — в частности, бизнес-лидерами, которые идут на риски в финансировании исследований, их внедрении и коммерциализации открытий и изобретений. Именно они в конечном итоге определяют уровень жизни общества. Ты можешь стать частью этого, целенаправленно формируя содержание своего лидерства. Сосредоточься на восьми ноу-хау успешного управления бизнесом, узнай, как на них влияют твои личные качества, и не прекращай учиться. Я надеюсь, ты будешь держать меня в курсе своих успехов.

С наилучшими пожеланиями,
Рэм

ВОСЕМЬ НОУ-ХАУ

1. **Позиционирование и перепозиционирование:** найти такую центральную идею для своего бизнеса, которая позволит удовлетворять нужды потребителей и одновременно зарабатывать деньги.
2. **Выявление изменений во внешней среде:** видеть и предугадывать изменения в деловом окружении, чтобы иметь возможность наступать, а не обороняться.
3. **Управление социальной системой:** собирать вместе правильных людей с правильными моделями поведения, чтобы принимать оптимальные решения и достигать высоких результатов.
4. **Оценка людей:** оценивать людей на основе их действий, решений и поведения и подбирать для них подходящую работу в соответствии с жесткими профессиональными требованиями.
5. **Создание управленческой команды:** убедить талантливых и компетентных менеджеров поступиться собственным эго и объединить усилия ради достижения общих целей.
6. **Постановка целей:** определить совокупность целей с учетом того, что ваша организация способна реально достичь, уравнивая краткосрочные результаты и долгосрочное здоровье бизнеса.
7. **Определение приоритетов с лазерной точностью:** определить маршрут и направить ресурсы и силы на достижение поставленных целей.
8. **Взаимодействие с вне рыночными силами:** предвидеть ситуации и реагировать на разного рода давление со стороны общества, которое находится вне вашего контроля, но способно серьезно повлиять на ваш бизнес.

ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА, КОТОРЫЕ МОГУТ ПОМОГАТЬ ИЛИ МЕШАТЬ НОУ-ХАУ

Честолюбие — стремиться сделать что-либо значимое, НО НЕ любой ценой.

Энергичность и упорство — искать, настаивать и доводить до конца, НО НЕ со слепым упорством.

Уверенность в себе — преодолеть страх неудачи, страх ответной реакции или потребность нравиться другим и разумно применять свою власть, НО БЕЗ нарциссизма и заносчивости.

Психологическая открытость — быть открытым к новым идеям и другим мнениям, НО НЕ игнорировать других людей.

Прагматизм — видеть, чего реально может достичь ваша организация, НО НЕ закрывать глаза на проблемы или предполагать худшее.

Желание учиться — продолжать совершенствовать свои ноу-хау И НЕ повторять одних и тех же ошибок.

КОГНИТИВНЫЕ КАЧЕСТВА ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ НОУ-ХАУ

Умение охватывать широкий диапазон вопросов — переходить от теоретических построений к практике, и наоборот.

Наличие широкого когнитивного диапазона — для восприятия большего объема информации и видения полной картины.

Способность к рефреймингу — чтобы смотреть на вещи под разными углами.

БЛАГОДАРНОСТИ

В основе этой книги лежат таланты и мудрость многих людей. Я хочу поблагодарить моих братьев и сестер, которые стали моими первыми учителями и дали мне возможности, которых не было у них, а также многих руководителей, которые на протяжении нескольких десятилетий делились со мной своим временем и знаниями. Я надеюсь, они узнают себя в этой книге. Мне не хватит места, чтобы назвать их всех, но я очень надеюсь, что они понимают, сколь глубоко и искренне я им благодарен.

Я хотел бы выразить глубокое признание людям, которые позволили мне изучать и анализировать их решения, действия и лежащие в их основе размышления или же предоставляли обратную связь на всех этапах создания этой книги. Вот они: Прамод Бхазин, Фрэнк Блейк, Ларри Боссиди, Тодд Брэдли, Эд Брин, Джек Брин, Джон Бреннан, Дик Браун, Питер Кайро, Бен Каммарата, Гавернор Капертон, Дэннис Кэрри, Ричард Каррион, Пол Чаррон, Билл Конати, Иан Кук, Дейв Коут, Эрик Кревистон, Майк Крителли, Джо Деанджело, Питер Долан, Дэннис Донован, Тони Эрли, Мария Луиза Ферре Ранхель, Марк Филдз, Джордж Фрэнсис, Дэннис Фрицше, Гордон Файф, Рон Гэффорд, Дик Харрингтон, Роберто Эренсия, Джефф Иммельт, Андреа Джонсон, Синди Джонсон, Лоис Джулибер, Манфред Кетс де Врис, Джек Крол, Роджер Кроун, Карл Либерт, Том Лоури, Харш Маривала, Билл Маккоум, Рон Микс, Дэвид Мерфи, Боб Нарделли, Дэвид Новак, Динеш Паливал, Кэти Прингл, Пол Рейнз, Эвелин Родстейн, Дейв Ропп, Питер Росс, Джо Райан, Иван Сейденберг, Брэд Шоу, Дэвид Смит, Ларри Стюард, Том Тейлор, Кароль Томе, Джон Ван Скотер, Патрик Ванг, Марк Уотсон, Боб Уитмен, Эд Вулард и Дэннис Зелени.

Гэри Уиллиган, начавшая работать со мной еще на этапе замысла этой книги, когда это был лишь набор полезных, но разрозненных заметок, взяла на себя инициативу воплотить ее в жизнь. Дискуссии, проходившие между нами на протяжении многих лет, помогли мне более ясно увидеть мои идеи и определиться с примерами. Она использовала свои доведенные до совершенства в *Harvard Business Review* редакторские навыки, чтобы превратить выдвинутые мной идеи и полученный опыт в учебник. Я высоко ценю соче-

тание аналитического подхода, превосходного стиля и высоких стандартов, привнесенное ею в этот проект.

Джон Мэхени, мой редактор в издательстве Crown, вышел далеко за рамки своих обязанностей и стал полноценным партнером в создании этой книги. Он вложил в нее много времени и сил, обсуждал все проблемные вопросы, которые могли бы интересовать читателей, упорно добиваясь четкости мысли и ясности изложения, чтобы достичь равновесия между серьезностью содержания и легкостью стиля. Его метод работы и профессионализм — мечта любого автора.

Даг Сиез присоединился к проекту, имея за плечами многолетний опыт работы в *Wall Street Journal*, и использовал свои отточенные редакторские навыки, чтобы внести свой вклад в книгу. Его интеллект, знание делового мира и острый взгляд сделали каждую страницу этой книги еще лучше.

Джон Джойс, мой бывший сосед по комнате в Гарвардской школе бизнеса, помогал советами при создании книги. Джефф Колвин, Пол Хемп, Рик Керкленд, Кейт Мерфи и Ларри Ю также внесли полезные предложения, за что я им очень признателен.

Я должен поблагодарить Синтию Берр и Кэрол Дэвис — волшебниц моего офиса, которые помогали мне и этому проекту двигаться вперед, что выходило за рамки их рабочих обязанностей. Кажется, они обладают талантом растягивать время, когда того не хватает. Большое спасибо также Линдси Орман, в чьи обязанности входила координация этого проекта в Crown.

Наконец, огромная благодарность моим активным читателям, задающим мне уйму интересных вопросов в стремлении разрешить тайну успешного управления бизнесом. Их любопытство подталкивает меня к поиску новых проблем и новых решений.

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

А

Алуизиу, братья 30, 31
Андерсон, Дэвид 124
Антиоко, Джон 32, 33

Б

Баффетт, Уоррен 182
Бернанке, Бен 58
Бланк, Артур 79
Блейк, Фрэнк 82, 83
Боссиди, Ларри 92, 124
Брин, Джек 76
Брэдли, Тодд 70, 72
Бхазин, Прамод 110

В

Вагонер, Рик 137, 138, 139, 155
Ванг, Патрик 98
Ван Скотер, Джон 166, 167
Васелла, Дэниел 34
Васкес, Карлос 102
Вудз, Тайгер 14

Г

Герстнер, Лу 100, 101
Гладуэлл, Малкольм 37
Гликман, Дэн 178
Гринспен, Алан 45, 58
Гроув, Эндрю 185

Д

Делл, Майкл 193
Джобс, Стив 33, 35, 36
Джонсон, Андреа 71, 72
Джордан, Майкл 14
Донован, Дэннис 80, 84, 85

Е

Европейский союз 177

И

Иммельт, Джефф 51, 52, 55, 56, 59, 98,
109, 111, 133, 134, 135, 136, 143,
153, 159, 185
Индия 46, 96
Интернет 28, 33, 35, 36, 37, 45, 48, 56, 58,
144, 157, 160, 161, 174, 180, 184
Иран 46

К

Каммарата, Бен 100
Каррион, Ричард 90, 102, 103
Карсон, Рэйчел 181
Килтс, Джим 90, 149
Киотский договор 185
Китай 45, 46, 54, 89, 96, 110, 134, 135,
140, 153, 159, 179
Кови, Стивен 38
Конати, Билл 92
Корлис, Гэри 73, 74
Коут, Дейв 90, 124
Кревистон, Эрик 146, 147, 163
Кук, Иан 104

Л

Лакутюр, Поль 48
Лафли, Алан 28, 90, 174, 175
Лейси, Алан 26
Лепп, Дэниел 102
Либерт, Карл 82, 84

М

Макнерни, Джим 90
Марк, Рубен 90

Маркус, Берни 79
 Мартин, Кевин 48
 Мердок, Руперт 48, 180
 Мерфи, Джин 145
 Мур, Энн 144

Н

Надлер, Клив 156, 157, 158
 Нарделли, Боб 64, 79, 80, 81, 82, 83, 84,
 85, 90, 150
 Нейдер, Ральф 181
 Новак, Дэвид 124, 125, 126

О

Оберхольцер-Джи, Феликс 185
 Оггсби, Тони 73, 74

П

Паливал, Динеш 123

Р

Рейнз, Пол 83, 84
 Россия 46, 52

С

Саудовская Аравия 46
 Сейденберг, Иван 47, 48, 49, 50, 60, 91
 Скалли, Джон 100
 Смит, Дэвид 72
 Сперлич, Хэл 54, 55
 Стюард, Ларри 94

Т

Тейлор, Том 81

У

Уилдмон, Дональд 187, 188
 Уитакр, Эдвард 49
 Уитмер, Ричард 101
 Уолл-стрит 10, 19, 29, 36, 65, 68, 78, 96,
 97, 108, 145, 149, 176, 182, 183, 188
 Уэлч, Джек 64, 90, 92, 93, 125, 134, 145, 193

Ф

Ферре Ранхель, Мария Луиза 159, 160, 161, 162
 Филдз, Марк 32, 116, 117, 118, 119
 Фиорина, Карли 145
 Фишер, Джордж 100
 Форд-младший, Уильям 188
 Фридман, Милтон 173
 ФРС 45, 57

Х

Харрингтон, Ричард 90
 Хевеси, Алан 188
 Херд, Марк 145

Ц

Цетше, Дитер 158, 159
 Цзэминь, Цзян 180

Ч

Чаррон, Пол 74, 75

Ш

Шапиро, Роберт 176, 177, 178
 Шремп, Юрген 158

Э

Эйкерс, Джон 100
 Эренсия, Роберто 128, 129, 130,
 131
 Эрли, Тони 94
 Яккока, Ли 54, 55
 Яо, Дэннис 185
 Япония 12, 45, 116, 117

А

ABB 123
 ABC 33, 36, 51
 About.com 28
 AFA (Американская семейная
 ассоциация) 187, 188
 American Express 100
 Amersham 135
 AOL (placecountry-region
 America Online) 37, 49
 Apple Computer 35, 36, 45, 59, 100,
 145
 Armstrong World Industries 182

В

Banco Popular 90, 102, 128
 Bank of America 128
 Bank One 128
 Bharat Heavy Electricals Limited 57
 Blockbuster, Inc. 31, 32,
 33
 Blue Cross Blue Shield of Michigan 101
 BMW 54
 Boeing 90
 British Telecom 48
 Business Week 144

C

CBS (placeCityColumbia Broadcasting System) 36, 60
Chrysler 54, 55, 158, 159
Citigroup 128
Colgate-Palmolive 90, 104, 112
Comcast 60
Compaq Computer 145
Costco 33
Craftsman 26

D

Daimler Benz 158, 159
Dell Computer 27, 56, 94, 145
DieHard 26
DirecTV 60
Discovery Times 28
Disney 33, 60
DTE Energy Company 94, 95

E

Ecomagination, инициатива 185
Enron 182

F

Federal-Mogul 182
FedEx 45
Forbes 144
Ford 54, 55, 116, 182, 186, 187, 188
Fortune 11, 14, 15, 27, 30, 88, 134, 137, 144
FranklinCovey 38, 39, 40, 41, 42

G

General Electric 51, 52, 55, 56, 59, 60, 64, 79, 80, 90, 92, 94, 109, 110, 111, 134, 135, 136, 143, 145, 153, 159, 184, 185
General Motors 25, 26, 30, 34, 53, 54, 137, 138, 139, 155, 156, 158, 182
Genpact 110
Gillette 90, 149
Goldman Sachs 48
Google 8, 27, 28, 45, 48, 58, 144, 184
Greenpeace 178
Grokster 36

H

Hearst Corporation 48
Hewlett-Packard 145
Home Depot 31, 51, 64, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 90, 110, 150

Honda 54, 116, 137, 138, 139, 156, 159
Honeywell International 90, 124
Hummer 156

I

IBM 27, 100, 101, 111, 145
Intel 94, 111, 185, 186
International Herald Tribune 28
iPod 29, 35, 36, 42, 45, 59
iTunes 36, 59

J

Jaguar 186, 187, 188
JCPenney 24
Johns Manville 182
Johnson Electric 98

K

Kenmore 26
KFC 124
Kmart 24
Knight Ridder 29, 58, 183

L

Land Rover 186, 187, 188
Lenovo 27, 145
Liz Claiborne 74

M

Macintosh 35
Mazda 116, 117, 118, 186
McClatchy 30
Microsoft 38
Monsanto 176, 177, 178
MovieBeam 33
Mustang 54

N

Napster 36
NBC 33, 36, 60
Netflix 33
New Yorker 28
New York Times 27, 28, 100
Nissan 54, 116, 159

O

Owens Corning 182

P

Pacific 156, 157, 158
palmOne (Palm, Inc.) 39, 70, 72

Pentium 185
Pharmacia & Upjohn 178
Pixar 35
Pizza Hut 124
placeCityBell System 49
placeCityBoston Globe 28
placeCityHastings Electric & Hardware 30
placeStateNew York Telephone 47
Procter & Gamble 28, 90, 174
PSS/World Medical 72

R

RFMD 146, 163
RJR Nabisco 100

S

Saab 156
Sears 24, 26
Sherwin-Williams 76, 111
Skype 48
Slate 58, 157
Southwest Airlines 149
STAR TV 179
StateplaceTexas Instruments 166
Subaru of America 186

T

Taco Bell 124
Target 24, 25, 26
Time 37, 144
Time Warner 144

TJX 100
Toyota 53, 54, 116, 137, 138, 139, 149,
156, 159
Trammell Crow 41

U

Unilever 111, 177

V

Verizon 47, 48, 91
Viacom 32, 37
Vivendi Universal 135
Vogue 25
Volvo 186, 187

W

Wachovia 110
Wal-Mart 24, 25, 26, 30, 31, 32, 33, 57,
179
Wall Street Journal 26, 27, 33, 52, 174
WorldCom 182

X

Xerox 111

Y

Yahoo! 58

Z

Zire 71

ОБ АВТОРЕ

Рэм Чаран — известнейший консультант по вопросам бизнеса, лектор и преподаватель, славящийся среди менеджеров высшего звена сверхъестественной способностью разрешать самые сложные деловые проблемы. Вот уже более 35 лет доктор Чаран консультирует руководителей крупнейших в мире компаний, среди которых GE, Verizon, Novartis, Dupont, Thomson, Honeywell, KLM, Bank of America, Home Depot и MeadWestvaco. Он охотно делится своими знаниями и опытом, читает лекции, пишет книги.

Знакомство доктора Чарана с миром бизнеса началось очень рано, с семейного обувного магазина в небольшом индийском городке, где он вырос. Получив в Индии диплом инженера, он уехал работать в Австралию, а затем на Гавайи. Окружающие замечали его талант к бизнесу и необыкновенное деловое чутье и поощряли его развивать свои способности. Он получил степень магистра делового администрирования, а затем и докторскую степень в Гарвардской школе бизнеса, которую окончил с отличием в качестве стипендиата программы Джорджа Бейкера. По получении докторской степени работал преподавателем в Гарвардской школе бизнеса.

Рекомендации д-ра Чарана — в высшей степени практичные и конкретные — учитывают всю сложность реального мира бизнеса. Например, для достижения прибыльного роста он рекомендует стремиться не только к «хоум-ранам», но также к «синглам и даблам»*, и разрабатывать так называемый «бюджет роста», чтобы развивать соответствующие инициативы должным образом. Названный журналом *Fortune* «ведущим экспертом в области корпоративного управления», д-р Чаран помогает советам директоров выйти за рамки узкого мышления, ограниченного требованиями закона Сарбейнса — Оксли и Нью-Йоркской фондовой биржи, и существенно повысить эффективность своей работы. Советы директоров, генеральные директора и директора по персоналу часто обращаются к нему за консультацией по развитию талантов внутри компании и найму ключевых сотрудников.

Многие познакомились с д-ром Чараном через внутрикорпоративные

* Термины из бейсбола: под home runs подразумевается резкий взрывной рост, а под singles и doubles — постепенный рост. — *Прим. пер.*

программы подготовки руководящих кадров. Его зажигательный, интерактивный стиль преподавания принес ему несколько наград: звание лучшего преподавателя и награду Bell Ringer Award знаменитого Института GE в Кротонвилле, а также звание лучшего преподавателя Северо-Западного университета. Газета *Business Week* включила его в десятку лучших специалистов по реализации программ подготовки руководящих кадров.

Доктор Чаран — автор множества книг и статей. За последние пять лет его книги были проданы тиражом более 2 млн экземпляров. Среди них такие бестселлеры, как «Искусство результативного управления»* (*Execution: The Discipline of Getting Things Done*) и «Сталкиваемся с реальностью. Как адаптировать бизнес-модель к меняющейся среде»** (*Confronting Reality*), «Что генеральный директор хочет, чтобы вы знали» (*What The CEO Wants You to Know*), «Совет директоров. Технологии эффективной работы»*** (*Boards That Deliver*), «Любой бизнес способен к росту» (*Every Business Is a Growth Business*), «Прибыльный рост» (*Profitable Growth*) и «Советы директоров, которые работают» (*Boards at Work*). Доктор Чаран тесно сотрудничает с журналом *Fortune*, в частности его перу принадлежат статьи «Почему генеральные директора терпят неудачу» (*Why CEOs Fail*) и «Почему компании терпят неудачу» (*Why Companies Fail*). Его статьи также публикуются в таких известных изданиях, как *Financial Times*, *Harvard Business Review*, *Director's Monthly* и *Strategy & Business*.

Доктор Чаран активно участвует в работе Независимой экспертной комиссии по корпоративному управлению и избран почетным членом Национальной академии по подбору и подготовке персонала. Он входит в правление компаний *Austin Industries*, *The Six Sigma Academy* и *Тусо*. Живет д-р Чаран в Далласе, штат Техас.

* Боссида Ларри, Чаран Рэм. Искусство результативного управления. — М.: Добрая книга, 2005.

** Боссида Ларри, Чаран Рэм. Сталкиваемся с реальностью. Как адаптировать бизнес-модель к меняющейся среде». — М.: Вильямс, 2007.

*** Чаран Рэм. Совет директоров. Технологии эффективной работы. — М.: Добрая книга, 2006.