3.3

БИЗНЕС

И МЕНЕДЖЕР

65.9(2)
Б598

Оформление художника
Шиляева И. А.

5—7588—0034—1 «Бизнес и менеджер»

1. МЕНЕДЖЕР И ФИЛОСОФИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

1.1. ЭВОЛЮЦИЯ СТРАТЕГИИ РУКОВОДСТВА ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Прежде всего следует отметить, что закончился период обеспечения предприятий ресурсами и сбыта продукции, определяемых системой фондированного распределения. Хотя не всегда поступление соответствовало фондам, все же обеспечивалась относительная стабильность и всегда были Объективные Причины для объяснений в случае сбоев, что в принципе снимало ответственность.

С точки зрения управления основными задачами были: разработка и усовершенствование механизма наращивания производства, снижавшего издержки выпуска продукции, номенклатура строго регламентировалась, попытки начать новые виды деятельности предпринимали только отдельные смелые руководители. Эффективная работа производственного механизма в основном осуществлялась на основе организации выполнения «на высоком уровне» очередных спущенных постановлений и распространения бесчисленных «починов». Успех зависел от умения хорошо об этом отчитаться.

В результате существующая система управления, сложившаяся в период централизованной командно-административной системы для целей экстенсивного развития, не соответствует требованиям при работе в условиях хозрасчета, самофинансирования, самоуправления. Это также связано с тем, что ранее к системам управления предъявлялось требование, чтобы они главным образом соответствовали уровню производства, не отставали от него. Так как системы управления не были нацелены на

ЗАДУОТ
А
№ 441584

опережение, они отставали, не были достаточно ориентированы на перспективу и тормозили (и сейчас тормозят) развитие производства, развитие как накопление потенциала, внутриорганизационных и технологических возможностей. Поэтому сейчас предприятия слабо готовы, а если честно говорить, то совсем не готовы к работе в условиях, которые сложились, а тем более в будущих условиях рыночной экономики.

Проблема подготовки предприятий для работы в рыночных условиях связана со сложностью перестройки управления, которая требует целеустремленности, настойчивости и длительного времени. Лишь при достаточно длительном воздействии, например при реализации целой системы организационных, технических, экономических и других мероприятий по исследованию и созданию нововведений, воспринимается это изменение.

Таким образом, требуется рассмотрение набора связей и отношений в организации и путей их преобразования, ибо всякая система сохраняет свое состояние неизменным до тех пор, пока сохраняются неизменными ее внутренние и внешние связи. Данное положение может рассматриваться как всеобщий принцип инерции системы любой природы.

Переход к рыночной ориентации требует иного отношения к задачам управления: их нужно рассматривать не изнутри фирмы, а извне, в открытой перспективе. Ибо только таким образом можно реализовать цели предпринимательской деятельности. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО означает осуществление новых комбинаций в производстве, движение на новые рынки, создание новых продуктов и т. д.

Поэтому современные тенденции перестройки организаций и за рубежом и у нас характеризуются переводом управления на новую парадигму, составляющую «управленческую философию», которая основана на системном и ситуационном подходах к управлению.

Суть новой парадигмы состоит в определенном отходе от управленческого рационализма, от изначального убеждения, что успех предприятия определяется прежде всего внутренней рациональной организацией, снижением издержек, выявлением внутрипроизводственных резервов. При таком традиционном подходе предприятие рассматривается как «закрытая система», его цели и задачи считаются заданными и остаются, как и другие условия деятельности, достаточно стабильными в течение

длительного периода времени. Основная стратегия— рост и углубление специализации производства, функциональный тип управления, в механизме управления главное — четко расписанные функции, команды и контроль.

При новой парадигме организация рассматривается прежде всего как «открытая система», главные предпосылки успеха предприятия отыскиваются не внутри, а вне его, то есть успех связывается с тем, насколько удачно предприятие приспосабливается к своему внешнему окружению — экономическому, научно-техническому, социально-политическому и т. п., сумеет ли оно вовремя распознать угрозы для своего существования, будет ли устойчиво к «ударам судьбы», не упустит ли возможности, возникшие в его среде, сможет ли оно извлечь максимум выгоды из этих возможностей — вот главные критерии эффективности всей системы управления, по отношению к которым внутренняя рациональность организации производства и управления (при всей ее важности) все же отходит на второй план.

Из такого мышления логично вытекает ситуационный подход к управлению, согласно которому все внутрифирменное построение системы управления есть не что иное, как ответ на различные по своей природе воздействия со стороны внешней среды и некоторых других характеристик ее организационного контекста, в частности технологии производства и качества ее человеческих ресурсов.

При анализе и формировании новой системы управления вводятся новые понятия и категории: приростный и предпринимательский типы организационного поведения, стратегическое и оперативное управление, типы реакций предприятия на изменения внешней среды.

Приростный тип поведения предусматривает сохранение прошлого, направлен на минимизацию отклонений как внутри, так и в отношении с окружением. Предпринимательский тип поведения стремится к изменениям, предвосхищает будущее, допускает сознательный риск, решения принимаются выбором альтернатив.

Оперативные подразделения и оперативное управление сориентированы на обеспечение текущей рентабельности. Стратегические программы, финансовые планы и управление закладывают основы будущей рентабельности за счет новых видов деятельности. Деятельность по стратегическому управлению связана с поста-

новкой целей и задач организации, поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей. Соединяя результаты, которые предприятие ожидает от новых видов деятельности, с нынешними возможностями, предприятие выходит на новые цели и задачи.

Одним из главных конечных продуктов стратегического управления является потенциал для достижения целей. Другим — структура и изменения, обеспечивающие чувствительность к изменениям во внешних условиях.

Успех стратегии во внешней среде зависит от ее внутренних организационных возможностей, где особо выделяются общеуправленческие возможности. Они включают: квалификацию и кругозор ведущих управляющих; культуру отношений; структуру власти — централизация и децентрализация; методы управления и оргструктуру; умение общеуправленческого персонала вести организационную работу.

Все эти требуемые перемены ведут к психологически тягостной необходимости переучиваться, причем недешево и постепенно, приобретать новые навыки, развивать новые подходы к решению проблем, менять установки и примиряться с тем, что будущее характеризуется все более высоким уровнем неопределенности. За пределами предприятия руководитель должен будет постоянно вести бой за долю рынка, предвидеть требования клиентов, обеспечивать точные сроки поставок, выпускать продукцию все более высокого качества, назначать цены с учетом условий конкуренции и всячески заботиться о поддержании репутации предприятия у потребителей. Внутри предприятия он должен вести неустанную борьбу за рост производительности труда путем улучшения планирования, более эффективной организации и автоматизации производственных процессов, уступать в требованиях в повышении зарплаты и в то же время сохранять конкурентные позиции и оставлять достаточный объем нераспределенной прибыли для обеспечения роста предприятия.

Увеличивающаяся неопределенность угрожает стабильному положению руководителей, требует по-новому смотреть на вещи и по-новому работать. Сопротивляясь переменам, предприятие будет создавать разрыв между своим поведением и жесткими требованиями своего окружения.

Понятие стратегии

Опытный специалист по проблемам бизнеса почти всегда различает за успехами фирмы ту или иную оригинальную стратегию.

Стратегия выражается в наличии на данный период:

Курса действий (цель, рубежи)	— КУДА?
Принципов действий	— КАК?
Приоритета важнейших областей деятельности	— на ЧТО направить усилия?

При выборе стратегии осуществляется оценка среды, тактическое осмысливание действий, выбор пассивной или активной стратегии.

Стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Можно выделить четыре группы правил:

1) правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и перспективе (качественно — ориентир, количественно — задание);

2) правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называется продуктово-рыночной стратегией, или стратегией бизнеса;

3) правила, по которым устраиваются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организационной концепцией;

4) правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами.

Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска (сосредоточив внимание на определенных участках и возможностях, отбросив остальные как несовместимые со стратегией).

Важна информация, внешне обобщенная, неполная, но по мере разработки более конкретная.

Поскольку для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия — средство для достижения цели. Ориентир — это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменятся. Стратегия есть ориентир более низшего уровня.

Полезно, чтобы стратегия стала делом не только управляющих в масштабах всей фирмы, но и делом многочисленных работников, так или иначе причастных к ней, особенно тех, кто занят в области сбыта и НИОКР и участвует как в разработке стратегии, так и в ее реализации.

Другими словами, существуют различные пути, на которых может быть достигнут тот или иной набор целей: эти пути называются стратегиями. Например, цель: что достигнуть? Обеспечить 50%-ный рост оборота и 60%-ный рост прибыли к окончанию трехлетнего периода.

Альтернативы для достижения цели:

1. Увеличение доли рынка за счет уже выпускаемых продуктов.
2. Расширение рынка за счет увеличения наименований выпускаемой продукции.
3. Выход на новые рынки, возможно, международные.
4. Уменьшение издержек производства.
5. Расширение объектов производства за счет вертикальной интеграции без изменения объема продажи конечного продукта.
6. Рост за счет приобретений других предприятий или слияний и т. п.

Возможны и другие стратегии. Выбор пути, по которому компания собирается следовать, можно рассматривать как «формулирование стратегии» (как достигнуть?)

Факторы, учитываемые при формулировке стратегии НИОКР

Существует три информационных входа при построении стратегии НИОКР:

— прогнозы экономической обстановки;
— анализ возможностей фирмы;
— стратегия фирмы.

Формулирование стратегии есть итеративный процесс, поэтому необходимо принимать во внимание те проекты, сведения о которых уже имеются в то время, как разрабатывается стратегия, поскольку могут быть проекты, способствующие достижению стратегических целей.

Невозможно также игнорировать объем ресурсов, необходимых для осуществления НИОКР, так как различные стратегии предполагают разные объемы затрат.

Прогнозы экономической обстановки.

Главной целью является выяснение того, что компания могла бы предпринять для использования благоприятных возможностей и как ответить на угрозы, вытекающие из будущих изменений экономической обстановки.

Прежде всего НИОКР имеют отношения к научно-техническим изменениям, которые могут произойти. Однако невозможно прогнозировать технологию в отрыве от множества других факторов — экономических, социальных, политических.

Необходимо также знание, как ответят на экономические изменения конкуренты. Часто случается, что наиболее опасная конкурентная угроза исходит из неожиданной области. Верным результатом прогнозирования можно считать открытие новых конкурирующих технологий и возникающих благодаря им сфер экономической деятельности.

Таким образом, анализируя угрозы и благоприятные возможности, необходимо уделять внимание стратегическим угрозам выпускаемым продуктам вследствие возможного применения нетрадиционных для данной отрасли технологий. Точно также следует изучить, каким образом могли бы соответственные технологические решения использоваться в наступательном аспекте для внедрения в другую отрасль.

Таким образом, значимость прогнозирования экономической обстановки для формулирования стратегии может рассматриваться в трех аспектах:

а) анализ будущих угроз и благоприятных возможностей;

б) исключение неожиданностей;

в) поиск новых конкурирующих технологий в сфере бизнеса.

Выбор стратегии НИОКР.

На практике не так часто достигаются четко определимые решения относительно формулирования и выбора

стратегии. Важен аналитический процесс, ведущий к выработке стратегии. Возможные стратегии:

1. Наступательная стратегия. Ей присущ высокий риск, высокая возможность окупаемости. Это требует определенной квалификации в осуществлении научно-технических нововведений, способности видеть новые рыночные перспективы и умения быстро реализовать их в продуктах. В большинстве случаев необходима ориентация на исследования в сочетании с применением новых технологий.

2. Защитная стратегия. Предполагает существенно невысокий риск, пригодна для компаний, способных получать прибыль в условиях конкуренции; чтобы сделать это, необходимо завоевать значимую долю рынка и поддерживать норму прибыли посредством низких издержек на производство, если существует давление на цены. Такую стратегию можно было бы рекомендовать компании, более сильной в вопросах маркетинга и производства по сравнению с НИОКР. В то же время необходимо сохранять достаточный научно-технический потенциал, чтобы быстро ответить на нововведения, внедряемые конкурентом. В целом новые технологии обычно менее важны по сравнению с умением использовать существующие.

3. Лицензирование. Трудно рассчитывать на выгоду, переоткрывая то, что можно было бы получить из других источников гораздо дешевле. Тем не менее многие компании весьма неохотно проводят активную лицензионную политику.

Продажа лицензии на собственное крупное нововведение также может оказаться эффективной для компании, придерживающейся наступательной стратегии.

4. Промежуточная стратегия. Строится на сознательных усилиях, направленных на избежание прямой конфронтации, на основе анализа слабых сторон конкурентов с учетом собственных сильных.

5. Создание рынка. Иногда может быть создан совершенно новый рынок, на котором передовая технология позволяет реализовать совершенно новый продукт.

6. Разбойничья стратегия. Иногда характеристики новых технологий, нового технического принципа серьезно уменьшают размеры рынка для продуктов, реализующих этот принцип. Рыночный лидер в этой ситуации оказывается уязвимым перед новой технологией и вряд ли станет внедрять ее, опасаясь отрицательных последствий. Это дает шанс аутсайдеру, которому нечего терять и ко-

торый имеет определенные достижения в области новой технологии

7. Привлечение специалистов. Альтернативой приобретению технологий конкурента путем лицензионного соглашения является привлечение его специалистов: либо ведущих работников, либо всей «команды», работавшей над проектом.

8. Приобретение компаний. Объединение ресурсов часто играет великую роль в промышленной логике слияний. Наука и техника могут выступать здесь как решающий фактор.

Когда следует формулировать стратегию?

Когда обращение к стратегии становится жизненно необходимым? Одним из условий является возникновение внезапных изменений во внешней среде фирмы. Их причиной может стать насыщение спроса, крупные изменения в технологии внутри или вне фирмы, неожиданное возникновение многочисленных новых конкурентов. Традиционные принципы и опыт не соответствуют задачам по использованию новых возможностей, а подразделения вырабатывают разнородные, противоречивые и неэффективные решения.

Оказавшись перед лицом подобных сложностей, фирма должна решить две чрезвычайно трудные проблемы:

1) выбрать нужное направление роста из многочисленных альтернатив, которые трудно поддаются оценке;

2) направить усилия многочисленного коллектива в нужное русло.

Ответ на эти вопросы и составляет сущность выработки и реализации стратегий.

Именно в такой момент стратегия становится управленческим инструментом, жизненно важным и крайне необходимым.

Открытое провозглашение новой стратегии становится необходимым и тогда, когда требования со стороны общества заставляют организацию резко менять свои ориентиры.

Трудности при освоении процесса выработки стратегии.

1. Стратегия приносит тот элемент рационализма, который разрушает сложившийся в фирме тип взаимоотношений и может подорвать политику руководства. Естественная реакция организации — бороться против разрушения традиционных взаимоотношений и структуры

власти, но не брать на себя решение задач, которые ставит перед нею внешнее окружение.

2. Внедрение стратегического планирования приводит к коллизии между прежними видами деятельности, обеспечивающими прибыль, и новыми. Как правило, в организациях нет ни традиций, ни склонности к тому, чтобы мыслить и действовать стратегически, ни соответствующей мотивации.

3. Организации обычно не располагают информацией, достаточной для эффективного стратегического планирования, ни о себе, ни о своем окружении. Нет у них и талантливых управляющих, которые могли бы заниматься выработкой стратегии и ее реализацией.

1.2. МЕНЕДЖЕР — ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

(Л. Фиткин, Д. Петроян. **Хозяйственный руководитель — менеджер.** Международный журнал «Проблемы теории и практики управления». 1990 г. № 3)

Требования, предъявляемые к современному хозяйственному руководителю, предполагают прежде всего высокий профессионализм и компетентность. Однако теоретики и практики управления по-разному воспринимают смысл этих привычных понятий. Для одних руководитель — высококвалифицированный специалист, обладающий техническими и экономическими знаниями, для других — организатор производства, выполняющий административные функции.

Курс на развитие товарно-денежных отношений вызвал интерес к механизмам регулирования рыночной экономики и методам руководства. Заимствование опыта работы в любой сфере человеческой деятельности начинается с заимствования понятий, и неудивительно, что слово «менеджер» получило в Советском Союзе широкое распространение. Необходимо изменить взгляд на природу, роль, сущность и значение труда руководителя в новых условиях хозяйствования, когда на первое место выдвигаются самостоятельность, инициатива, предприимчивость, творческое мышление, готовность к разумному риску. Эти моменты способствуют сближению содержания труда руководителя социалистического трудового

коллектива и западного менеджера и открывают возможность перенести в наши условия наиболее эффективные формы и методы организации управления, присущие лучшим фирмам Запада и Японии.

Известно, что единой концепции менеджмента не существует. Нет единства и во взглядах на труд менеджера. Для преодоления существующей ограниченности известных подходов в настоящее время пытаются построить метатеорию экономической деятельности на основе междисциплинарного подхода.

Данный подход к изучению труда руководителя стал возможен благодаря соединению идей, концепций и методологии системных исследований, теории социального управления и экономической психологии. При этом трудовой коллектив одновременно рассматривается как недетерминированная (объективно не взаимосвязанная) социально-экономическая система и как социальная группа.

Сущность руководства совместной деятельностью людей заключается в диалектической взаимосвязи двух процессов — единоначалия и самоорганизации группового поведения. Деятельность руководителя органически сплетена в структуру совместной деятельности в рамках социально-экономической системы. Другими словами, все исполнительские, организационные и административные функции могут ориентироваться на нижние ступени должностной иерархии, передаваться вспомогательным подразделениям, функциональным службам или концентрироваться в руках руководителя высшего уровня. Распределение функций между членами коллектива подводит к главному определению: руководство есть особый вид экономической деятельности, центральное звено которой — управление совместным трудом людей.

Общая задача руководителя любого должностного уровня заключается в достижении целей совместной деятельности путем умножения своих физических и интеллектуальных сил коллективными усилиями подчиненных. Важно при этом установить адекватные отношения с верхним уровнем руководства и другими участниками трудовых и управленческих процессов.

В современных условиях, когда интеллектуальные компоненты любого вида деятельности преобладают над физическими, надо заставить работать не столько руками, сколько головой, помня о том, что никакими административно-командными средствами нельзя принудить

человека творчески мыслить и действовать, если он этого не хочет. Принуждение не есть управление.

Известные американские теоретики менеджмента очень близко подошли к такому пониманию сущности руководства, но следуя не аналитическим, а практическим путем. Вот, например, высказывание американского социолога С. Дипа: «Руководитель — это человек, лично направляющий подчиненных на достижение целей организации. Он выполняет функции руководства путем определения норм поведения подчиненных, реагируя на их нужды и защищая их интересы перед управляющими верхнего уровня... Влияние на подчиненных составляет основу руководства».

Управленческие, организационные и межличностные отношения в трудовом коллективе опосредованы технологическими, экономическими, идеологическими, политическими, нравственными, эстетическими, административными и прочими факторами, но все перечисленные факторы являются не более чем ограничениями по отношению к допустимым, желательным и идеальным формам коллективного поведения.

Из сказанного понятно, почему действительным предметом труда хозяйственного руководителя психологи считают не информацию, не решения, не приказы или распоряжения, а систему отношений в коллективе. Принципиальным моментом является понимание того факта, что эта деятельность носит профессиональный характер. Но в таком случае правомерно поставить вопрос о создании принципиально новой системы профессионального отбора работников управления и руководящих хозяйственных кадров.

Помимо описанных организаторских способностей, к профессиональным качествам руководителя относятся гражданственность, требовательность к себе и другим, высокий уровень общей и управленческой культуры и др.

Учет, анализ и оценка меры развития перечисленных личностных качеств служат основой для определения профессиональной пригодности работников к руководящей деятельности.

Мнение о том, что склонность к руководству проявляется после нескольких лет работы в должности специалиста, не выдерживает критики, тем более что хороший специалист не обязательно станет хорошим руководителем. Человеческие качества, которые составляют психологическую основу организаторских способностей, навы-

ков и умений руководить совместной деятельностью людей, существуют вне связи с производственным опытом работника. Для того, чтобы оценить уровень их развития, не обязательно возлагать на него функции руководителя. Оценив задатки работника к руководству, можно с определенной уверенностью судить о том, насколько по силам ему будет руководить трудовым коллективом.

В подборе и оценке руководящих кадров основное внимание уделяется двум фундаментальным проблемам: каким должен быть руководитель и кто им может быть? Но существует и не менее острая проблема личного выбора, которая встает перед каждым человеком, выдвигаемым на руководящую должность: могу ли я быть руководителем, хочу ли я быть им и стоит ли мне заниматься этим делом?

Обнаружив в работнике организаторские способности, нужно убедиться в его профессиональной пригодности. Это можно осуществить посредством зачисления кандидата в резерв на выдвижение. Но нельзя допускать, чтобы он только числился в резерве и не выполнял, хотя бы частично, функции руководителя.

Для этого выделяют специфические личностные признаки, характеризующие организаторские способности.

К организаторским способностям обычно относятся следующие:

Адаптационная мобильность — склонность к творческим формам деятельности, непрерывному углублению знаний; инициативность; нетерпимость к косности, консервативным проявлениям; стремление учить других; желание качественных изменений в организации и содержании собственной деятельности; готовность к обоснованному риску; стремление к нововведениям; расширение круга своих полномочий; самообладание, предприимчивость и другие свойства.

Контактность — общительность; экстравертность (направленность на внешний мир и деятельность в нем); интерес к людям; высокий уровень притязаний в сфере межличностных отношений, способность располагать к себе людей, видеть себя со стороны, выслушивать, понимать и убеждать людей; умение взглянуть на конфликтную ситуацию глазами собеседника.

Стрессоустойчивость — интеллектуальная и эмоциональная защищенность в проблемных ситуациях; самообладание и трезвость мышления при принятии коллективных решений.

Доминантность — властность; честолюбие; стремление к личной независимости, лидерству в любых обстоятельствах и любой ценой; готовность к бескомпромиссной борьбе за свои права; игнорирование авторитетов; самоуважение, соседствующее с высокой самооценкой, завышенным уровнем притязаний; смелость, волевой характер.

Тип общения подразделяется на слабовольный, агрессивный и социально-адекватный. Каждый тип общения реализует соответствующий стиль руководства; слабовольному типу общения соответствует либерально-отстраняющийся, агрессивному — автократический, социально-адекватному — демократический стиль руководства. Наблюдая за поведением человека в его повседневных контактах с другими людьми, можно оценить присущий ему тип общения и прогнозировать характерный для него стиль руководства.

Перечисленные организаторские способности не исчерпывают всей совокупности качеств, необходимых для успешного управления организацией. Руководителю рекомендуется постоянно вести самоконтроль и работать над собственным развитием. Материалы данного сборника представляют возможность почерпнуть приемы эффективного управления и критически отнестись к собственному стилю организационного поведения.

1.3. ФИЛОСОФИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И МЕНЕДЖЕР

(Б. Синто. **Философия предпринимательства.** Международный журнал «Проблема теории и практики управления». 1990 г. № 3)

Содержание понятия «менеджер» начинает отклоняться от первоначального и до сих пор общеупотребительного значения — управляющего, агента, маклера. В современных условиях он должен быть прежде всего организатором инновационного процесса.

Кого считать инновационным менеджером? Инновационным менеджером можно считать изобретателя, который преодолевает препятствия, связанные с использованием изобретения; предпринимателя, который, пользуясь монополией на результаты умственного труда, предоставленной ему благодаря приобретению патента, берется за реализацию чужой идеи, инициирует ее прак-

тическое осуществление; активного консультанта, который ориентирует общественное мнение на применение нововведения. Инновационный менеджер — лицо, способное решать необычную экономическую (техническую) проблему.

Просто менеджером можно назвать человека, который принимается за шахматную партию с гораздо более сильным соперником, но сдает ее, если видит, что проиграл. Тот же, кто садится на его место и ради самой борьбы берется за продолжение проигрываемой партии, нередко доводя ее до победы, кто представляет собой незаурядную личность, бросая вызов судьбе, заслуживает, чтобы его называли инновационным менеджером.

В сложной организации, представляющей собой общественную систему, в запутанной ткани субъективных процессов принятия решений должен присутствовать некто, выражающий общее стремление к сохранению функционирующей системы. Но этот некто не должен навязывать системе привнесенное извне решение, наводить железной рукой порядок в хаосе, а должен найти единомышленников, чтобы выработать согласованные действия, ведущие к общей цели. Инновационный менеджер — не начальник в традиционном смысле этого слова, а равный среди партнеров. Вместе с тем он выступает как бы катализатором совместной деятельности, ведет поиски цели, приводит в движение тех, кто идентифицирует себя с этой целью, и благодаря общей стратегии, а в случае необходимости путем изменения стратегии сплачивается в поиске и реализации решения проблемы.

Ф и л о с о ф и я н е т р и в и а л ь н ы х и д е й. В условиях необходимости отказа от привычных стереотипов поведения и мышления, от традиционных норм и нормативов социальной системы предпосылкой сохранения и дальнейшего развития до сих пор успешно действовавшей общественной системы является **наличие перспективной цели.**

Предпринимательская философия нацеливает на познание и осмысливание проблем. В поисках консенсуса важно, чтобы люди имели возможность выражать свои мысли, выслушивать друг друга и находить общее нестандартное решение. Именно к этому стремится инновационный менеджер. Он исследует внешнюю среду, а его не нужно стимулировать для того, чтобы выступить инициатором нововведения. Он не боится трудное

ODIYOT ITUTI MARKAZI
TACIS Project

тей и неприятностей, если приходится защищать нетривиальные идеи от нападок.

Инновационный менеджер — это человек, которого выделяет среда в нестабильном мире, который может найти прочное основание в этом окружающем его мире. Он владеет предпринимательской философией. Это позволяет ему подвергать систематической оценке технологическое развитие и его общественно-экономические последствия, модифицировать кратко- и среднесрочные цели, в зависимости от ситуации изменять и перспективную стратегию. Непрерывно оценивать развитие внешней среды, формирование рынка, прогресс, достигаемый соперниками, международные позиции технологии и ее связь с другими технологиями. Без соответствующей философии такие оценки разобщаются, перестают составлять единое целое, исследования или другие инновационные фазы ориентируются на узкие групповые цели.

Выбор модели поведения системы. Функция инновационного менеджера заключается в прогнозировании результата, определении в общих чертах того, как «сделать» достижимой перспективную цель и энергично, но гибко следовать по ведущему к ней пути. Однако абстрагироваться от сформировавшихся реалий трудно. Модель поведения (движения) формулируется исходя из прошлого опыта, с использованием уже проверенных, оказавшихся успешными решений. Рутинное действие инновационного менеджера сводится к осознанному или несознательному выбору модели. «Сконструированная» на этом базисе предпринимательская философия содержит общие контуры избранной модели, дает представление об идеальном конечном результате.

Дилемма заключается в том, каким образом инновационному менеджеру удается создать новое из старого, т. е. именно из того, что необходимо изменить. Надо осознать, что период выбора модели и формирование философии предпринимательства является наиболее критическим, число степеней свободы (альтернатив) в области принятия решений в это время наибольшее, общественные взаимосвязи — слабые. Поэтому нельзя обойтись без активного, но уже «рутинного» поведения, сознательно программируемого повторения тех шагов, которые освобождают, по крайней мере в начальный период, потенциальных партнеров от конвенциальных (принятых, договорных) и предметных связей. Одним из «рутинообразных» шагов, например, является возбуждение заин-

тересованности в конечном результате. Нет такой функциональной системы, которая относилась бы безразлично к собственному результату.

В момент выработки концепции, выбора модели и формирования философии предпринимательства инновационный менеджер должен стремиться к нейтрализации повторяющих прошлое общественных отношений, к возможно более полному выражению заинтересованности в достижении конечного результата.

Организация предпринимательства. Предпринимательская инициатива представляет собой логическое следствие предвидения результата и связанной с ним мотивации. Оригинальная идея, взятая сама по себе, вне предпринимательской инициативы, самая высокая технология не ведут автоматически к экономическому успеху. «Предпринимательство является основным требованием использования новой техники»,— указывал Маркус Валленберг, менеджер, фабрикант и банкир, один из основоположников современной философии промышленного развития и экономического успеха в Швеции.

Для развивающихся стран наибольшую трудность создают не нехватка капитала, недостаточность естественных ресурсов или низкий уровень технико-технологического ноу-хау. Более важным по сравнению с ними является отсутствие той атмосферы традиций и политической системы, которые содействуют развитию предпринимательства.

Исследования, инновации и предпринимательство находятся между собой во взаимосвязи, предпринимательство означает не только организацию производства, но и поиск рыночной ниши, административную и финансовую деятельность. Оно требует знаний, интуиции, фантазии, упорства, выдержки, дерзости, готовности принимать решения и решать проблемы. Предпринимательская инициатива возбуждает замешательство в пределах существующих функциональных систем, ее воспринимают как фактор-помеху, выступают против нее и не дают ей развернуться.

В рамках организации, стоящей на более низком уровне развития, руководитель воспринимает добровольного предпринимателя как противника, считает вместе с большинством сотрудников, что такими людьми движет стяжательство, желание выдвинуться, нетерпеливая страсть показать себя. В высокоразвитых системах руко-

водитель не только понимает и поддерживает предпринимательские инициативы, но и стремится «заполучить» инновационных менеджеров, создает внутри организации благоприятные условия для их теоретической и практической подготовки.

Теория предпринимательства отстает от быстроменяющейся практики. Подготовка предпринимателей еще не отделилась от подготовки менеджера в традиционном смысле (как рыночного агента, организатора торговли, руководителя предприятия или подразделения). В промышленно развитых странах начинает устаревать экономическая теория, основывающаяся на анализе краткосрочных реакций рынка. Развивается инновационная школа, которая пытается преодолеть ее недостаки. Появляется новая разновидность менеджерского ноу-хау, которая направлена на передачу знаний (трансферт технологий), реализацию экономических решений, деловое образование механизмов стимулирования и т. д. Утвердилась точка зрения, согласно которой можно планировать не только развитие технических средств, но и общественно-экономических механизмов.

Стратегия инновационного менеджера. Для реализации своих идей инновационный менеджер должен обладать широкими знаниями, высокой культурой, незаурядной способностью видеть и решать проблемы, но он не может знать всего их многообразия. С помощью модели и соответственно интерактивной стратегии, ведя сознательный поиск вариантов в процессе решения конкретных проблем, он может найти альтернативные варианты, но заранее, прежде чем приступить к делу, не может рассчитывать на нахождение лучшего ответа. Наряду с одержимостью и энтузиазмом инновационный менеджер должен так подходить к поиску альтернатив, конструированию неизвестного и необычного решения, как это делает инженер. Последний конструирует из известных частей в какой-то мере неизвестную форму, образ которой уже сформировался. Такой образ в мышлении инновационного менеджера является менее определенным, но все же выбор альтернатив означает, в сущности, выполнение конструкторской функции, т. е. «КОНСТРУИРОВАНИЕ» РЕЗУЛЬТАТА И ВЕДУЩЕГО К НЕМУ ПУТИ. В рамках организации инновационный менеджер должен переступить не всегда видимые, но хорошо ощутимые границы. Он также должен идти на компромиссы, осознавая, что каждый компромисс

резко сокращает количество альтернативных решений и ограничивает свободу выбора. Соотношение между ограниченной автономией и более или менее значительной зависимостью ставит инновационного менеджера перед противоречием между динамичным развитием и состоянием равновесия.

Для реализации стратегии развития необходимо мобилизовать финансовый, административный, коммерческий, материальный и главным образом человеческий потенциал организации. В то же время после каждого положительного сдвига организация в течение непродолжительного времени возвращается в состояние равновесия в соответствии с первоначальными функциями. Элементы институцианализированной организации в ориентированной на самосохранение иерархии складываются в весьма стабильную структуру. Автономию в области принятия решений система ограничивает административными методами. Она всегда стремится к состоянию равновесия. И если менеджер хочет вывести организацию из застоя, то должен опираться на закономерности ее функционирования.

Инновационный менеджер достигает цели посредством развития внутренних противоречий организации. Его стратегия заключается в постепенном переходе к широкой кооперации, постановке высоких, честолюбивых целей, более быстрому общественно-техническому развитию и рыночной экспансии. Его тактика состоит в смене находящихся на ключевых позициях кадров, опоре на успешно действующие и надежно развивающиеся функциональные системы, в селекции, накоплении даже незначительных выгод и преимуществ, после чего следует мощный «прорыв» к новому состоянию организации.

Инновационный менеджер может считать свою работу на данном этапе завершенной, когда организация достигнет формы как бы координированного, автономного и кооперированного множества предприятий. Однако если координационные мероприятия становятся неудовлетворительными, прежние связи рвутся, кооперация прекращается и создается новый координационный центр.

В руках менеджера инновация — это средство осуществления долгосрочных целей, форма и содержание предпринимательской деятельности. Чтобы современное хозяйственное предприятие достигло успеха, руководить им должен инновационный менеджер.

1.4. ДВА СТИЛЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ: ПРИРОСТНЫЙ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ

(По книге И. Ансофф. **Стратегическое управление.** Сокращ. перевод с англ. М.: Экономика, 1989 г.)

Организации, обслуживающие потребности общества, такие, как фирма, демонстрируют разнообразие поведенческих стилей. Для более глубокого рассмотрения предпринимательского стиля одновременно раскроем другой типичный, но противоположный ему — приростный стиль организационного поведения. Приростное поведение проявляется у большинства фирм и фактически у всех бесприбыльных целевых организаций, таких, как больницы, церкви, университеты.

Как показывает само название, ПРИРОСТНЫЙ образ действий направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее отношениях с окружением. Изменения не приветствуются, они ограничиваются, ассимилируются или минимизируются.

Ввиду того, что социальные изменения неизбежны, организациям не удается исключить их полностью. При приростном стиле реакция на изменения происходит постфактум: действие предпринимается, когда необходимость изменений стала явной и настоятельной. Решения направлены на минимизацию изменений в сложившемся положении. Поиск альтернатив ведется последовательно, и принимается первое удовлетворительное решение.

Приростное поведение демонстрируют как коммерческие, так и бесприбыльные организации. Все они стремятся к эффективности своей деятельности. Те же, кто прекращает погоню за эффективностью, в долгосрочном плане не выживают.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ. Второй тип поведения является предпринимательским. Он влечет за собой совершенно другое отношение к изменениям: вместо того, чтобы подавлять и минимизировать изменения, предпринимательская организация стремится к ним. Вместо реакции на возникшую проблему предвосхищаются будущие возможности и опасности; вместо частных решений ведется глобальный поиск альтернативных путей действий; вместо одной генерируются мно-

Таблица 1

Сравнение характеристик организации для двух стилей организационного поведения

Поведение организации / Характеристика	Приростное	Предпринимательское
Цели	Оптимизация прибыльности	Оптимизация потенциала прибыльности
Пути достижения целей	Экстраполяция прошлых подходов	Определяются взаимодействием возможностей получения прибыли и качеств управления
Ограничения	1. По окружающей среде организации 2. По внутренним возможностям	1. Способность изменить окружающую среду 2. Способность создать требуемые специальности 3. Способность воспринять различные способы поведения
Система поощрений и взысканий	1. Поощрения за стабильность, эффективность 2. Поощрения за прошлую деятельность	1. Поощрения за творчество, инициативу 2. Взыскания за отсутствие инициативы
Информация	1. Внутренняя: деятельность 2. Внешняя: долгосрочный объем возможностей	1. Внутренняя: возможности 2. Внешняя: глобальный объем возможностей
Проблема	Повторяющаяся, знакомая	Неповторяющаяся, новая
Стиль руководства	1. Популярность 2. Умение установить единство подходов	1. Допущение рискованных действий 2. Умение вдохновить людей на восприятие изменений

Продолжение

Характеристика \ Поведение организации	Приростное	Предпринимательское
Организационная структура	1. Стабильная или расширяющаяся	1. Гибкая, структурно-меняющаяся
	2. Деятельность организована в соответствии с процессом переработки ресурсов	2. Деятельность организована в соответствии с проблемами
	3. Стремление к экономии на масштабах производства	3. Виды деятельности жестко увязаны (комплексный, системный подход)
	4. Виды деятельности увязаны слабо	
Решение управленческих проблем		
а) Признание необходимости действовать	1. Реакция в ответ на возникшую проблему	1. Активный поиск возможностей
	2. С запаздыванием по отношению к появлению проблем	2. Предвидение проблем
б. Поиск альтернатив	1. Ориентация на прошлый опыт	1. Творческий поиск
	2. Незначительные отклонения от статус-кво	2. Большие отклонения от статус-кво
	3. Рассматривается единственная альтернатива	3. Рассматриваются многочисленные альтернативы
в. Оценка альтернатив	Принимается первая удовлетворяющая потребности	Выбирается лучшая из набора альтернатив
г. Отношение к риску	1. Минимизация риска	1. Созидательный риск
	2. Соответствие прошлому опыту	2. Балансировка совокупности рискованных вариантов

гочисленные альтернативы; вместо удовлетворительности процесс принятия решений направлен на выбор лучшей из имеющихся альтернатив. Вместо того, чтобы стремиться к сохранению прошлого, предпринимательская организация выступает за непрерывное изменение достигнутого состояния.

Предпринимательство означает поиск новых сфер рационализации и выгодного вложения ресурсов, осуществление новых комбинаций в производстве, движение на новые рынки, создание новых продуктов, обоснованный риск. Преуспевающая компания никогда не ждет, пока внешние влияния определят ее участь.

В таблице 1 показаны различия в организационном облике, соответствующие приростному и предпринимательскому поведению.

Сопоставление организационных характеристик показывает, что приростная организация будет неэффективной в осуществлении предпринимательского образа действий, и наоборот. Переход от одного профиля к другому связан с далеко идущими изменениями, требует много времени, требует денег, психологически труден для людей и часто требует перераспределения власти.

1.5. КАЧЕСТВА ПРЕУСПЕВАЮЩЕГО МЕНЕДЖЕРА

(Интервью Томаса Хортона, президента **«Американской Ассоциации методов управления»**. «Советская культура», 1989 г., март)

— Какими качествами, по-вашему, должен обладать преуспевающий менеджер?

— Прежде всего он должен досконально знать то дело, которым занимается, быть специалистом в нем.

У него должны быть одновременно качества и администратора, и лидера.

Ему необходимо учитывать баланс интересов всех сторон, участвующих в совместном бизнесе.

Он должен быть коммуникабельным и обладать воображением стратега.

Его интеллектуальные горизонты должны быть широкими.

Моральные стандарты высокими.

Исследования показали, что люди, стремящиеся к успеху, более инициативны, более активно изучают свое окружение, более настойчивы в поисках новых возможностей и решений. Умение постоянно аккумулировать всю необходимую информацию и выбирать из нее самое важное расширяет знания, а с ними и уверенность. Хороший менеджер широко использует информационную сеть — внутреннюю и внешнюю — и перемалывает факты. Но это не механический процесс, поскольку в нем наряду со знанием участвует и интуиция. Оба эти качества обеспечивают правильную оценку реальной обстановки. Хороший менеджер не ждет информации, а неустанно добывает ее. Плохие новости он анализирует с бо́льшим вниманием, чем хорошие, так как на них надо быстро реагировать, чтобы исправить ситуацию.

Объем поступающей к менеджеру информации обширен и может подавить любого. Но квалифицированный менеджер развивает в себе способность синтезировать — превращать факты в информацию, а информацию в знание. Менеджер сначала убеждается в важности той или иной информации, а уж после этого углубляется в ту область, которая имеет решающее значение.

— Какова роль менеджера как руководителя коллектива?

— Он должен быстро работать с подчиненными так, чтобы они прониклись пониманием нужности дела, которым заняты. У менеджера должно быть чувство перспективы, знание того, что нужно его компании сейчас и в будущем. Он должен уметь объяснить это подчиненным, убедить их в том, что его видение перспектив реалистично. Хороший менеджер должен, с одной стороны, уметь оценить талант сотрудника, а с другой — знать, как избавиться от тех, кто не оправдал надежд, избавиться, не нарушая при этом законов порядочности.

Менеджер должен уметь слушать людей: работник на низшей иерархической ступени лучше разбирается в своем конкретном деле, чем менеджер. Я знал немало американских менеджеров, которые предпочитали вести разговоры на высоких уровнях, а не прислушиваться к тому, что говорится внизу. Правильная же постановка дела требует и того, и другого. Японец Иширо Хиттачи, президент компании «Сейко электроникс», производящей часы и компьютеры, говорил мне, что менеджер, который жаждет успеха, должен научиться слушать и слы-

шать даже то, что не сказано. Особенно в Японии, где молчание — достоинство...

Важно побуждать людей быть самими собой, не подминать их под себя. Если я думаю так, как ты, а ты, как я, то можно обойтись кем-то одним из нас, а другого уволить. Нужно стремиться к широкому спектру мнений...

В основе же всех достоинств хорошего менеджера лежит честность. Без честности не может быть доверия. Лидерство базируется на доверии, и эффективность управления зависит от доверия. Хороший менеджер обнаруживает гибкость, уступчивость в мыслях и поступках, но при этом не переступит четкой грани, за которой — нарушение этики.

1.6. ОТЛИЧИЯ АМЕРИКАНСКИХ МЕНЕДЖЕРОВ И СОВЕТСКИХ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

(По книге С. Ф. Макарова «**Менеджер за работой**». М.: Молодая гвардия, 1989 г.)

Хозяйственный руководитель	**Менеджер**
1. Действует на основе привычки к исполнению решений, принимаемых «наверху», а потому внутренне несвободен, боязлив, безынициативен, боится риска.	Самостоятельно принимает решения, внутренне свободен и инициативен, идет на риск, предусмотрев заранее возможные издержки.
2. Большинство советских руководителей вплоть до министров обычно выступает в качестве инженеров, технологов, а то и просто «диспетчеров», «пожарных», «толкачей», снабженцев и т. п.	Руководитель высокого ранга заботится в первую очередь о внесении изменений в действующее законодательство и правила экономической игры, когда прежние положения становятся тормозом на пути нововведений на производстве.
3. Советский руководитель всегда был ориентирован на выполнение плана любой ценой (теперь на получение хозрасчетной прибыли), сводя к минимуму возможные неприятности, связанные с самостоятельными решениями и действиями.	Менеджер больше всего озабочен созданием команды единомышленников, т. е. формированием условий для оптимизации процессов административного руководства с групповой самоорганизацией в трудовом коллективе.

4. Обладает иррациональным сознанием псевдорелигиозного типа (культ вышестоящих, вера в систему и т. п.).	Рационален и критичен.
5. Обладает двойным мышлением и псевдологикой. Избегая запретов и ограничений, на практике реализует решения, выдвигая для начальства совсем другие тривиальные, легко проверяемые решения.	Логичен и лишен двойного сознания.
6. Недемократичен, не склонен к диалогу или дискуссии как в сознании, так и в жизни, не сориентирован на личность подчиненного.	Постоянно культивирует диалог, дискуссию, плюрализм мнений, сориентирован на личность.
7. Плохо обучаем, негибок, слабо информирован, замкнут.	Открыт для информации, динамичен.
8. Не умеет работать в условиях выбора из многообразия возможностей, в частности, в условиях свободной рыночной экономики.	Сориентирован на социальную и экономическую свободу, конкуренцию.
9. Некомпетентен в вопросах человеческих отношений, менеджмента, психологии, ограничен в смысле кругозора и эрудиции.	Компетентен, *обладает широким кругозором и эрудицией.*

2. МИРОВОЙ БИЗНЕС: ОПЫТ ПРЕУСПЕВАЮЩИХ КОМПАНИЙ

2.1. ПРИЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРЕУСПЕВАЮЩИХ АМЕРИКАНСКИХ КОМПАНИЯХ

(Дайджест книги Т. Питерса, Р. Уотермена. **«В поисках эффективного управления»**. Перев. с англ. М.: Прогресс, 1986 г. 424 стр.)

2.1.1. ПРЕУСПЕВАЮЩИЕ АМЕРИКАНСКИЕ КОМПАНИИ

Наши заблуждения

Изображение предмета не есть сам предмет. Точно так же схема организационной структуры не является организацией, а новая стратегия — автоматическим ответом на переживаемые ею трудности. Все мы это знаем. Но когда подкрадываются трудности, мы все-таки громко призываем к смене стратегии и даже приступаем к изменению структуры, а проводя реорганизацию, обычно застреваем на перестановке квадратиков в организационной схеме. В итоге вероятность того, что ничего серьезно не изменится, очень высока. Мы получили хаос, на какое-то время даже полезный, однако в конце концов старая культура возобладает, ибо устоявшийся порядок живуч.

В глубине души мы все понимаем, что процесс поддержания жизнеспособности и гибкости крупной организации требует гораздо большего, чем можно выразить программными заявлениями, новыми стратегиями, планами, бюджетами и организационными схемами. Однако слишком часто ведем себя так, как будто нам ничего об этом не известно. Если мы хотим перемен, то играем стратегиями. Или же меняем структуру. Возможно, однако, что уже пришло время пересмотреть подходы.

Данная книга посвящена рассмотрению того, как эти проблемы решают лучшие, или, как их называют авторы, образцовые американские компании.

Общая характеристика преуспевающих компаний

При всем разнообразии компаний, подвергшихся исследованию, и их собственных частных подходов в решении тех или иных проблем всех их отличает склонность к нововведениям и новаторству. Они не только весьма успешно выступают как производители привлекательных в коммерческом отношении приманок; **новаторские компании чрезвычайно изобретательны в непрерывном реагировании на любые изменения в окружающей среде.** В отличие от инерционных организаций эти компании при изменении среды сами тоже изменяются. Когда меняются запросы их покупателей, повышается мастерство конкурентов, колеблется настроение публики, происходит перестройка сил международной торговли и меняются правительственные постановления, эти компании изменяют курс, перевооружаются, приспосабливаются, преобразуются и адаптируются. Короче говоря, они производят перемены как целостные культуры.

Образцовые компании прежде всего превосходно выглядят в самих основах своей деятельности. Мысль не подменяется инструментарием. Интеллект не подавляет мудрости. Анализ не препятствует действиям. Напротив, эти компании упорно трудятся над тем, чтобы все шло просто в этом сложном мире. Они отличаются упорством. Они настоятельно добиваются высшего качества. Они обхаживают своих потребителей. Они прислушиваются к своим сотрудникам и обращаются с ними, как со взрослыми людьми. Они не держат на коротком поводке своих изобретательных «энтузиастов» продуктов и услуг. Они допускают некоторую степень беспорядка в обмен на быструю реакцию, скорые действия и постоянное экспериментирование.

Выявлено восемь признаков, которые наиболее полно характеризуют отличительные особенности образцовых, склонных к нововведениям компаний. Они идут в следующем порядке.

1. Ориентация на действия, на достижение успехов.

Поистине поражает богатый арсенал практических методов, которыми пользуются образцовые компании для сохранения «быстроты ног» и противодействия непо-

воротливости, которая почти неизбежно появляется с увеличением размеров фирмы. Вот что говорит один из управляющих образцовой фирмы: «Когда мы сталкиваемся с большой проблемой, мы хватаем десяток надежных парней и сажаем их в комнату на неделю. Они выходят с готовым ответом и затем реализуют его практически».

2. Лицом к потребителю.

Эти компании учатся у людей, которых они обслуживают. Здесь каждый участвует в общем деле. Многие из новаторских компаний почерпнули идеи своих лучших продуктов от потребителей. Для этого они внимательно и постоянно прислушиваются к публике.

3. Самостоятельность и предприимчивость.

Склонные к нововведениям компании способствуют тому, чтобы в организации было много лидеров и новаторов. Это ценные муравейники тех, кого называют «энтузиасты». Компании стараются не укорачивать поводок настолько, чтобы это мешало быть творцом, о ком бы из сотрудников ни шла речь. Они поощряют оправданную степень риска и поддерживают удачные начинания. Они следуют заповеди: «Удостоверьтесь, что вы совершаете приемлемое число ошибок».

4. Производительность от человека.

Образцовые компании рассматривают рядовой персонал как главный источник достижений в области качества и продуктивности. Они не одобряют установок типы «мы и они» в области трудовых отношений и не считают основным источником повышения эффективности капиталовложения. Каждый рабочий рассматривается как источник идей, а не просто как действующая пара рабочих рук.

5. Связь с жизнью, ценностное руководство.

Основная философия организации играет гораздо большую роль в ее достижениях, чем технологические или экономические ресурсы, организационная структура, нововведения и соблюдение сроков.

Философия или корпоративная культура — комплекс идеологических, социально-психологических мероприятий, нацеленных на создание особого нововведенческого климата в коллективе.

6. Верность своему делу.

Шансы на высокую эффективность выглядят гораздо предпочтительнее у компаний, которые разумно придерживаются в основном того дела, которое они знают.

7. Простота формы, скромный штат управления.

Внутренние структурные формы и системы образцовых компаний отличаются изящной простотой. Высший уровень управления немногочислен.

8. Свобода и жесткость одновременно.

Образцовые компании предстают одновременно и централизованными и децентрализованными. Они по большей части распространяют автономию вплоть до цехов и групп разработчиков продуктов. С другой стороны, они являются фанатичными централистами в том, что касается немногих коренных ценностей, которым они привержены. Истинная роль главного руководителя состоит в том, чтобы управлять ценностными установками организации.

2.1.2. РАЦИОНАЛИСТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ, ИЛИ ЧТО ОТВЕРГАЮТ ОБРАЗЦОВЫЕ КОМПАНИИ

Профессионализм в управлении постоянно отождествляется с твердолобой рациональностью. Количественный, рационалистический подход процветает в школах бизнеса. Он учит нас, что хорошо подготовленные профессиональные менеджеры могут управлять чем угодно. Он стремится к беспристрастному аналитическому обоснованию всех решений. Он достаточно точен, чтобы стать опасно ошибочным и, по мнению некоторых, уже привел нас к серьезным заблуждениям.

В рациональном подходе очень многое теряется. Образцовые компании не против количественного анализа самого по себе. Они в этом лучшие, в получении количественной информации и решении проблем с ее помощью. Против чего выступают образцовые компании, так это против неверного анализа — анализа, который слишком сложен, чтобы быть полезным, и слишком громоздок, чтобы быть гибким; против анализа, который тщится быть точным, в принципиально непознаваемых вещах, например, против подробных прогнозов рынка, когда окончательное применение нового продукта еще покрыто мраком неизвестности; против анализа, который проводится вроде бы для производственников неприступным

аппаратом управления, только и думающим на самом деле, как этих производственников побольше контролировать.

Образцовые компании также против ситуаций, в которых практическая деятельность замирает, когда в дело вступает планирование. Очень многие руководители, которые просто хотят делать свое дело, бывают обескуражены центральным аппаратом, который всегда может найти способ «доказать», что что-то не будет работать. Центральный аппарат действует наверняка, занимая негативную позицию. И когда он набирает силу, то подавляет весь энтузиазм, жизнь и инициативу в компании.

Планы должны разрабатывать те, кто их выполняет. Особое внимание необходимо уделять восприятию простых людей — не денег, не машин,— как естественных ресурсов, как ключ ко всему. Например, японские управляющие не устают говорить рабочим, что те, кто находится на переднем крае, знают дело лучше всего.

Причиной отсутствия нацеленности на людей является просто сосредоточенность на чем-то другом. Этим чем-то другим являются неоправданные надежды на ловкость рук в финансовых вопросах, т. е. инструменты, которые, как представляется, устраняют риск. Но, к сожалению, устраняют также и практическое действие. Многие компании заходят слишком далеко. Они находят планирование более интересным, чем реальное производство продукции: планирование — это желанная передышка от текущих производственных проблем. Оно больше вознаграждает интеллектуально и не вызывает того напряжения, которое влечет за собой производственная деятельность. Формализованное долгосрочное планирование почти всегда ведет к чрезмерному вниманию методам его осуществления.

Проблема состоит не в том, что компании будто бы не должны заниматься планированием. Проблема в том, что планирование иногда становится самоцелью.

Содержание рационалистического подхода в управлении

Старая рациональность является прямой наследницей классической школы научного управления Фредерика Тейлора. Вот ее основные общие убеждения:

- Больше значит лучше, потому что вы всегда можете получить эффект масштаба деятельности.

● Единственными безусловными победителями являются производители с низкими издержками. Уцелевшие всегда производят дешевле.

● Подвергайте все анализу. Применяйте бюджетирование как модель для долгосрочного планирования. Делайте прогнозы. Устанавливайте жесткие количественные цели на основе этих прогнозов. (В связи с этим забудьте тот факт, что большинство долгосрочных прогнозов обречены оказаться неверными в тот же день, когда они готовы, а ход нововведений по своей сути непредсказуем).

● Избавляйтесь от возмутителей спокойствия, например, от энтузиастов новых изделий. В конце концов у нас есть план. Наша идея лучше, чем любая другая.

● Работа менеджера — это выработка решений. Предъявляйте верные и жесткие требования. Формируйте портфель ценных бумаг. Приобретайте активы в быстрорастущих отраслях. Реальная отдача имеет второстепенное решение. Замените хоть весь персонал управления, если вам нужно добиться правильного выполнения ваших решений.

● Контролируйте все. Работа менеджера состоит в в том, чтобы держать все в порядке и под контролем. Очень подробно определите организационную структуру. Составьте подробные должностные инструкции. Каждая возможная случайность должна быть учтена в организационных формах. Издавайте приказы. Принимайте бескомпромиссные решения. Обращайтесь с людьми как с факторами производства.

● Организуйте правильное, сильное и честное денежное стимулирование, и рост производительности не заставит себя ждать. Щедро вознаграждайте лучших работников. Избавьтесь от 30—40% бездельников, которые не желают работать.

● Осуществляйте надзор, чтобы контролировать качество. Качество не отличается от всего остального. Добейтесь, чтобы контролеры качества подчинялись непосредственно президенту. Мы покажем им (т. е. рабочим), что мы понимаем дело.

● Бизнес — это бизнес и еще раз бизнес. Если вы разбираетесь в финансовых документах, то можете управлять чем угодно. Люди, продукты и услуги суть просто ресурсы, которые вам надо соединить, чтобы получить хорошие финансовые результаты.

● Высшие руководители мудрее, чем рынок. Тщательно следите за оформлением отчета о результатах

хозяйственной деятельности и отчетного баланса — и вы будете превосходно выглядеть для посторонних. Главное, не допускайте снижения роста доходов в поквартальном разрезе.

● Конец всему, если мы перестанем расти. Когда вы теряете шансы в своей отрасли, приобретайте активы в отраслях, с которыми вы незнакомы. Тогда вы по крайней мере сможете поддержать тенденцию роста.

Изъяны традиционной рациональности

Хотя кажется, что традиционная коммерческая рациональность в основном приводит в действие двигатель современного бизнеса, на самом деле она по большей части не объясняет по существу, отчего образцовые компании добиваются превосходных успехов.

Ответ заключается в изъянах этой описанной выше традиционной рациональности.

● Что касается количественной аналитической стороны, то в ней содержится неустранимая склонность к консерватизму. Сокращение издержек становится приоритетом номер один, а повышение доходов отходит на задний план. Внутренняя слабость аналитического подхода к принятию деловых (коммерческих) решений состоит в том, что люди анализируют то, что легче поддается анализу, тратят на это основное время и более или менее игнорируют все остальное.

Анализ не в состоянии оценить сверхэнергию, сверхисполнительность.

● Быть узкорациональным часто означает занимать негативную позицию. Современный профессиональный управляющий видит себя в роли судьи, который говорит либо «да» либо «нет» по поводу возникающих идей. Руководитель высшего звена, который считает, что его работа состоит в том, чтобы выносить суждения, наверняка наложит вето на новую идею. Она всегда непрактична. По существу, проще сформулировать негативный довод, чем выдвинуть конструктивный. Есть роли тех, кто «предостерегает», и тех, кто «поддерживает». Но в предупреждении всегда меньше истины, чем в незнании.

● Современный рационализм не ценит экспериментирования и непримирим к ошибкам. Движение вперед имеет место только тогда, когда мы что-то делаем, и естественно, возможны ошибки, то есть борьба с ошибками приводит к ничегонеделанию.

● Антиэкспериментаторство неизбежно ведет к сверхсложности и негибкости.

● Рационалистический подход не поощряет неформальности.

Анализировать, планировать, сообщать, специфицировать, проверять — таковы глаголы, характеризующие рациональный процесс.

Взаимодействовать, испытывать, пробовать, оставаться в контакте, учиться, менять направление, приспосабливаться, модифицировать, смотреть, доверять — это некоторые из глаголов, применяемых в неформальных процессах управления.

● Рационалистическая модель побуждает нас пренебрегать значением ценностей. Лучшие компании создают широкую развивающуюся, усвоенную всем персоналом культуру, в пределах которой люди ведут поиск соответствующих изменений. Способность этих компаний извлекать необыкновенную самоотдачу от больших масс обыкновенных людей опирается на способность создавать чувство очень высокой цели.

● В рационалистическом мире очень мало места для внутренней конкуренции. Это также связано с приверженностью к анализу. Можно измерить дополнительные издержки от дублирования. Но трудно управлять дополнительными выгодами и приростом выигрыша в производительности благодаря непрерывным нововведениям, предлагаемым конкурирующими группами.

2.1.3. ЧЕЛОВЕК ЖДЕТ МОТИВАЦИИ

Центральная проблема рационалистического подхода к организации людей состоит в том, что люди на самом деле не очень рациональны. Проблема человека — это в конечном счете исследование конфликтов и парадоксов.

Чтобы понять, почему образцовые компании достигают огромного эффекта в пробуждении у десятков и даже сотен тысяч людей как приверженности делу, так и склонности к постоянным нововведениям, необходимо принять во внимание то, как они справляются со следующими противоречиями, присущими человеческой природе.

● Все мы эгоцентричны, склонны попадаться на незначительную похвалу и вообще любим воображать себя *победителями. Но дело в том, что наши таланты подчи-*

няются нормальному статистическому распределению, и в действительности ни один из нас вовсе не так хорош, как ему или ей хотелось бы думать. Однако если мы будем воротить нос от этой реальности, то это не принесет нам ни малейшей пользы.

● Образное, символическое правое полушарие нашего мозга играет по крайней мере столь же важную роль, как и рациональное, дедуктивное левое. Мы мыслим историями по крайней мере столь же часто, как и четкими данными. Вопрос «Верно ли ощущение?» более важен, чем «Получается ли это у меня?» или «Могу ли я это доказать?».

● Как информационные процессоры мы одновременно несостоятельны и достойны изумления. С одной стороны, мы можем удерживать в мозгу сколько-нибудь отчетливо самое большее полдюжины или около того фактов. Ясно поэтому, что управляющие органы должны испытывать сильнейшее давление — особенно в крупных организациях в пользу сильного упрощения событий. С другой стороны, наш бессознательный ум очень силен и накапливает обширный запас стереотипов. Опыт — превосходный учитель, но большинство бизнесменов, по-видимому, недооценивает его.

● Мы продукты своей среды и очень чувствительны и отзывчивы на поощрения и взыскания. Нами также движут сильные внутренние импульсы, самомотивация.

● Мы поступаем так, как будто громогласно заявленные убеждения много значат. Оказывается, что людей нельзя обмануть. В наших самых мимолетных действиях они ищут проявления стереотипов, и у них достает мудрости не доверять словам, которые в каком-либо отношении расходятся с нашими делами.

● Мы отчаянно нуждаемся в смысле жизни и будем готовы пожертвовать многим ради тех институтов, которые одарят нас этим смыслом. Одновременно нам нужна независимость, чтобы чувствовать себя так, как если бы мы были хозяевами своей судьбы, и чтобы иметь силы проявить себя.

● Мы все считаем себя выдающимися людьми. И в то же время необычайно, дико иррациональны в отношении других людей. И это имеет очень большие последствия для организации. Мы обнаруживаем, что большинство организаций видит свой персонал в отрицательном свете. Они буквально поносят своих сотрудников за плохую работу. В действительности большинство более сурово на словах, чем на деле, но и суровый выговор тем не ме-

нее запугивает людей. Они призывают не бояться риска и наказывают даже за ничтожные промахи. Они хотят нововведений, но убивают дух чемпионства.

● В образцовых же компаниях большей части персонала удается чувствовать себя победителями. Их способности распределены по нормальной КРИВОЙ, как и в любой другой совокупности. Но разница в том, что системы управления, действующие в образцовых компаниях, повышают уровень удачливости, а не степень неудачливости. Люди сплошь и рядом реализуют свои цели и задачи, потому что цели и задачи установлены таким образом (часто самими людьми), чтобы происходило именно это.

● Системы контроля построены на явной предпосылке, что 90% людей ленивые неумехи, только и ждущие возможности налгать, обмануть, украсть или как-нибудь еще одурачить нас. (Заклеймите человека неудачником, и он начнет вести себя как неудачник). Мы деморализуем 95% работников, которые ведут себя как взрослые люди, тем, что создаем системы для прикрытия наших слабых мест, возникающих оттого, что 5% действительно являются плохими работниками.

● Люди являются эмоциональными человеческими существами. Они обычно хотят быть в командах-победительницах; они процветают в товарищеской обстановке эффективной малой группы (избегают изоляции); хотят быть так устроенными, чтобы чувствовать, что они, по крайней мере частично, управляют своими судьбами.

Образцовые компании это учитывают. Они предоставляют возможность каждому стать лучше, создают ситуацию для стремления к качеству и образцовости. Например, разрешение свободы выражения мнений для тысяч кружков качества является вызовом одному наилучшему способу традиционной организации производства.

Простота и сложность

Одной из отличительных черт образцовых компаний является понимание ими важности стремления к упрощению явлений вопреки неодолимой тенденции к усложнению. Дело в том, что люди не справляются с обработкой больших потоков новых данных и информации. Мы можем удерживать в краткосрочной памяти, ничего не забывая, самое большее шесть или семь групп данных.

Какова логическая реакция, когда обстоятельства становятся все более и более сложными для высших ру-

ководителей? Что они делают, когда их одолевают тысячи целей, которые, как ожидается, они должны как-то рассматривать? Что делают они, когда эти цели оказываются лишь малой частью всего объема информации, с которой они должны работать? Тогда они набирают аппарат, чтобы упростить дела для себя.

Действительно, аппарат может упростить дела для них. Но аппарат делает жизнь очень несладкой для людей в производственных подразделениях. В тот момент, когда аппарат любой численности вступает в дело, он начинает запрашивать информацию, создавать инструкции, распоряжения, директивы, объемы и, наконец, анкеты о том, как работает сам аппарат. В какой-то момент при увеличении размеров организации наступает ее информационная перегрузка. Краткосрочная память не может обрабатывать всю информацию или даже ее малую часть, и обстановка становится очень запутанной.

Образцовые компании эту проблему решают путем:

намеренно поддерживают небольшие размеры аппарата управления;

сосредоточивают внимание на основных деловых ценностях и немногочисленных целях. Это позволяет каждому знать, что же действительно важно, следовательно, в этом случае просто меньше необходимость в ежедневных инструкциях (т. е. в ежедневной перегрузке краткосрочной памяти);

устраняют бумаготворчество с помощью специальных ударных рабочих групп;

настойчиво требуют, чтобы докладные записки были на одной странице и почти единственным средством письменной информации;

мирятся с большим уровнем параллелизма, дублирования и ошибок именно затем, чтобы не контролировать все.

Положительное подкрепление

Вознаграждение за хорошо выполненную работу называют положительным подкреплением, которое вызывает изменение поведения, обычно в желательном направлении.

Негативное усиление также будет вызывать изменение в поведении, но часто странным, непредсказуемым и нежелательным образом. До тех пор, пока существует угроза наказания, пока руководители видят суть своей

власти, они не обращают внимания на настоятельную потребность людей быть победителями. Более того, многократное негативное подкрепление является обычно бессмысленной тактикой. Она не дает хороших результатов. Ее результатом обычно является маниакальное, неуправляемое поведение. Наказание не подавляет желание «делать плохо». Человек, который был наказан, не становится в силу этого менее склонным вести себя по-прежнему, в лучшем случае он учится, как избегать наказания.

Положительное подкрепление, с другой стороны, не только формирует поведение, но также учит и в процессе обучения повышает нашу самооценку. Положительное подкрепление выдвигает хорошее явление на повестку дня, вместо того чтобы что-то снимать с повестки.

Наблюдения показывают, что большинство руководителей знают очень мало о ценных качествах положительного подкрепления. Многие, как оказывается, либо вообще не ценят его, либо считают его недостойным себя или не очень действенным.

Как им управлять положительным подкреплением?

● Метод подкрепления более важен, чем степень его силы. В первую очередь оно должно быть конкретным, опирающимся на максимально возможное информационное содержание.

● Подкрепление должно быть безотлагательным.

● Система механизмов обратной связи должна учитывать достижимость. Крупнейшие события, заслуживающие большой оценки, случаются не часто. Поэтому система должна вознаграждать малые победы. Обмен хорошими новостями — обычное дело в образцовых компаниях.

● Довольно значительный объем обратных связей происходит в форме неосязаемого, но чрезвычайно многозначительного внимания со стороны высшего руководства.

● Регулярное подкрепление теряет влияние, когда становится ожидаемым. Непредсказуемые и нерегулярные подкрепления работают лучше. Более того, малые награды часто оказываются более эффективными, чем большие. Большие премии кому-то часто символизируют какую-то корпоративную политику, они обескураживают массы работников, которые их не получают, но считают, что заслужили. Люди наиболее усердно стремятся оценивать свои достижения путем сравнения самих себя с другими людьми, а не по абсолютным показателям.

Но еще более важное значение для высокоэффективной работы имеет внутренняя мотивация. Длительная приверженность делу воспитывается только созданием условий, которые порождают внутренние мотивы (условия: знания, убежденность в бесспорной важности своего дела, тренировка и задания работникам ставить свои собственные цели, связанные с ключевыми целями компании, и выбирать собственные пути, тем самым делая задание и его исход своими собственными).

Действия, смыслы и самоконтроль

Большинство согласится с тем, что дела говорят громче слов, но тем не менее мы ведем себя так, как будто *провозглашение политики* и *ее осуществление* — это синонимы.

Более вероятно, что, действуя, вы вызываете в себе чувство, чем чувствуя, приводите себя к действию. Только если вам удастся побудить людей действовать, пусть в незначительных делах, так, как вы хотите, они станут верить в то, что делают. Более того, процесс вербовки сторонников усиливается открытым управлением процессом раздачи отличий после дела — иными словами, публичным и непрестанным восхвалением малых достижений по ходу дела. Делать что-нибудь (эксперименты, испытания) означает быстрое и эффективное обучение, адаптацию, распространение и увлеченность; это признак хорошо управляемой компании.

Существенным свойством образцовых компаний во всех случаях без исключения оказывается преобладание и целостность культуры. В этих компаниях люди, стоящие внизу, знают, что им полагается делать в большинстве ситуаций, поскольку дюжина основополагающих ценностей является абсолютно ясной. Образцовые компании понимают и исходят в своей деятельности из того, что каждый человек (а не только 50 человек в руководстве) ищет смысла своей работы.

Самое рискованное из того, что мы делаем, относится к изменению организационных структур. Страсти накаляются, и почти каждый чувствует себя в опасности. Почему это происходит? Ответ состоит в том, что, если у компании нет прочных представлений о себе, отражающихся в их ценностях, единственная защита людей исходит от того, какое место они занимают на структурной схеме организации. Поставьте это под угрозу, и если у корпорации отсутствует какая-нибудь возвышенная

цель, то вы подвергнете опасности то, что у людей находится ближе всего к смыслу жизни в бизнесе.

Образцовые компании отличаются очень сильными микрокультурами, в которые входят принятые нормы стратегии, которым подчиняется деятельность всех работников. Микрокультура — это смысл жизни людей в бизнесе. Потребность в смысле так сильна, что большинство людей уступают значительную долю свободы действий и мнений организациям, которые внесут этот смысл в их жизнь. Микрокультура — это система поддержки работников, которая должна стоять за ними в организации, ибо и в самом лучшем случае чувствуют себя без нее потерянными и озадаченными.

Образцовые компании используют в своих интересах еще одну сугубо человеческую потребность — потребность быть хозяином своей судьбы. Если люди считают, что могут хотя бы в умеренной степени лично контролировать свою судьбу, они будут проявлять большее упорство в решении стоящих перед ними задач. Они будут лучше их решать. Они будут чувствовать большую ответственность за них.

Преобразующее руководство

Образцовые компании стали таковыми благодаря организации, позволяющей пробуждать необыкновенные проявления у обычных людей. Трудно поверить, чтобы компании с миллиардным оборотом были укомплектованы людьми, сильно отличающимися от нормы для населения в целом. Но есть одна область, в которой образцовые компании поистине одарены: необыкновенное руководство, особенно в начальный период становления.

Руководство имеет много аспектов. Это — терпеливое, обычно утомительное создание коалиций. Это — умышленное разбрасывание семян интриг, которые, как можно надеяться, вызовут соответствующее брожение внутри организаций. Это — педантичное переключение внимания организации путем применения скучного языка систем управления. Это — изменение круга решаемых проблем так, чтобы новые приоритеты получили достаточное внимание. Это значит выходить на первый план, когда дела идут неудачно, и быть невидимым, когда дела идут хорошо. Это — создание лояльной команды в руководстве, которая говорит приблизительно на одном языке. Это — умение внимательно слушать большую

часть времени, произносить ободряющие слова и подкреплять слова правдоподобными действиями. Это — жестокость при необходимости, иногда открытое применение силы.

Но «преобразующее руководство» приоритетно опирается на потребности человека в смысле существования, которое создает организационную целеустремленность. Пользуясь приемами педагога, ментора, лингвиста, руководитель создает ценностные установки, является образцом для подражания, создает смыслы деятельности. Руководитель побуждает своих последователей выходить за пределы повседневного опыта. Такой руководитель неотделим от удовлетворения потребностей и целей тех, кто идет за ним.

Преобразующее руководство появляется тогда, когда одно или большее число лиц объединяются с другим таким образом, что руководители и последователи возносят труд друга на более высокие ступени мотивации и нравственного поведения. Их цели, возникшие, может быть, разрозненно, но родственные по характеру, в случае преобразующего руководства сливаются воедино. Истинный гений состоит в понимании эмоций других. Менеджеры предпочитают работать с людьми; лидеры пробуждают эмоции. Явным критерием для высшего руководства при подборе менеджеров является их способность вызывать вдохновение.

2.1.4. ПРОТИВ ДВУСМЫСЛЕННОСТИ И ПРОТИВОРЕЧИЙ

Пробным камнем первоклассного интеллекта является способность удерживать в уме две противоположные идеи одновременно и все-таки сохранить возможность действовать (Ф. Скотт Фицджеральд).

Важность культуры

Образцовые компании, как правило, формируют широкий диапазон ценностных установок. Множество их ценностей интегрируют понятия экономического здоровья, служения потребителю и созданию смысла для тех, кто стоит внизу. Если компании провозглашают только финансовые цели — они достигают немногого. Образцовые компании считают «прибыль — вроде здоровья. Вы нуждаетесь в ней, и чем ее больше, тем лучше. Но не благодаря ей вы существуете».

Компания — это прежде всего культура. В процессе формирования культуры главная роль принадлежит управлению. Руководитель не только создает рациональные и осязаемые аспекты организации, такие, как структура и технология, но он также творец символов, идеологий, языка, верований, ритуалов и мифов.

В тех самых компаниях, в которых господствует культура, достигается наивысший уровень истинной автономии. Культура жестко регулирует несколько важнейших *переменных и наполняет их смыслом. Но в рамках этих* качественных ценностей (и почти во всех других направлениях) людей поощряют проявлять себя, предлагать нововведения.

Эволюция в управлении

Управляемая эволюция важна для поддержания способности компании к адаптации.

Большие организации слишком сложны, чтобы ими управлять по сводам наставлений, поэтому менеджеры для упрощения проблемы пользуются немногими сквозными ценностями, покрывающими главные устремления. Для этого даже расширяется словарь по управлению, вводятся новые слова (временные структуры, экстренные группы, ориентация на действия, множество попыток и другие). Каждое из этих выражений бьет по традиционной мудрости.

Нужно дополнять технологию разума технологией безрассудства. Индивидам и организациям требуется возможность делать то, для чего у них нет никаких разумных оснований. Не всегда. Не как правило. Но иногда. Им нужно действовать прежде, чем они успеют подумать.

Организации должны скорее плыть по течению, чем сознательно управляться, и эффективность руководства часто зависит от способности удачно выбирать время для небольших вмешательств, так чтобы сила естественных организационных процессов усиливала воздействие вмешательств, а не подавляла их.

Образцовые компании — это обучающиеся организации. Они разрабатывают множество приемов и процедур управления с целью предотвратить свое окостенение (экспериментируют, допускают небольшие неудачи, не дают делам разрастаться, поддерживают богатую информационную среду, которая подстегивает распростра-

нение плодотворных идей). Частые реорганизации являются главной причиной, по которой крупные американские компании все еще остаются часто наиболее эффективными коммерческими предприятиями в повседневной деятельности.

Малый размер предприятий. Образцовые компании понимают, что сверх определенного, и как это ни удивительно, довольно малого размера, предприятия стремительно нарастают потери от увеличения масштаба. В традиционных оценках экономии от масштаба деятельности мы очень сильно занижаем издержки ведения дел, под которыми понимаются затраты, связанные с обменом информацией, координацией и принятием решений. Если издержки ведения дел указывают на то, что какая-то функция может быть более эффективно выполнена на коммерческих началах (например, другими компаниями), чем иерархически организованными административными системами, то ее выполнение следует отдать на сторону.

Многочисленные исследования показали, что никогда инициатором большого скачка не бывает ведущий авторитет в отрасли. Напротив, изобретатель или незначительный человек, небольшая группа фанатиков-энтузиастов — вот кто совершает большой скачок. Малое — это действенная философия среди хороших компаний. Снова и снова мы встречаемся с тем, что дела расчленены намного больше и гораздо менее упорядочены, чем требует традиционная мудрость.

2.1.5. ОРИЕНТАЦИЯ НА ДЕЙСТВИЕ

Большинство организаций утопают в громоздких отчетах. Из идей выдавливается вся жизнь; остается только одна йота личной ответственности. Эти компании заполнены переплетающимся множеством комиссий, которые изгоняют творчество и блокируют действие.

В образцовых компаниях жизнь резко отлична. Им свойственны ориентации на действие, предрасположенности к свершениям. У них тоже имеются рабочие группы. Но гораздо чаще можно увидеть рост рабочих групп, которые действуют в течение пяти дней, состоят из небольшого числа членов и вносят перемены в работу производственников, а не рабочую группу из 35 человек, которая трудится 1,5 года и производит отчет на 500 страницах.

Во времена быстрых перемен бюрократии недостаточно. Под «бюрократией» понимается формальная организационная структура, созданная для того, чтобы решать рутинные вопросы, повседневные проблемы бизнеса — реализации, производства и тому подобные.

Образцовые компании руководствуются концепцией организационной подвижности. Они добиваются быстрых действий именно потому, что их организации являются подвижными. Во многом это достигается за счет развития обширной сети неформальных открытых информационных каналов:

стереотипы поведения и интенсивность общения способствуют тому, чтобы нужные люди регулярно вступали в контакты друг с другом, и хаотическо-анархические свойства системы держатся под контролем просто благодаря регулярности контактов и их существу;

широко практикуется политика открытых дверей. Например, президентт «ИБМ» отвечает на все жалобы, которые к нему поступают от сотрудников из 350 тысяч работающих.

один из факторов неформального общения — выведение управления за пределы кабинетов. Это называют «видимым управлением», «управлением путем обхода рабочих мест» или «управлением путем хождения повсюду».

просто откровенные и частые разговоры друг с другом без большого количества бумаг и формального пустозвонства. Для этого специально создают условия: клубы с малым количеством участников; классы с досками для групп, работающих по своей инициативе над проблемами; специальное размещение сотрудников в рабочих комнатах, специальные церемонии подведения итогов и другие оригинальные подходы.

Руководство образцовых компаний отличает сознательное стремление делать две вещи:

удостаивать всеми видами положительного подкрепления любое ценное завершенное действие. Для поддержания своих лучших сотрудников в состоянии готовности добиваются того, чтобы новые проекты доходили до нужных людей;

изыскивать любые возможности для обмена хорошими новостями.

Отрезать большие ломти

Главный фактор успеха в бизнесе состоит попросту в концентрации имеющихся сил на каждой практической проблеме и ее окончательном решении — немедленном. За этим скрывается руководящий принцип, важная ориентация на действия, которую называют «отрезанием больших ломтей». Попросту говоря, это означает расчленение дел для усиления организационной подвижности и стимулирования активности.

Ориентированные на действие мелкие единицы, выступают под различными ярлыками — энтузиасты, команды, специальные рабочие группы, короли, проектные центры, ударные бригады и кружки повышения качества,— однако все они имеют одну общую черту. Они никогда не изображаются на формальной структурной схеме организации и очень редко появляются в телефонном справочнике корпорации. Тем не менее они являются самой заметной частью механизма, которая делает организацию подвижной.

Образование малых групп является самым очевидным из способов расчленения задачи на части. Организация работы малых рабочих групп включает:

они невелики, обычно не более десяти человек, не обязательно включают всех, кого касается проблема, только главных сотрудников;

уровень ответственности группы и ранг ее членов прямо пропорциональны важности проблемы. При особой важности проблемы группа отчитывается перед главным руководителем. Очень важно, чтобы люди имели полномочия отстаивать то, что они рекомендуют;

продолжительность работы типичной группы очень ограничена (1—4 месяца);

членство в группе обычно добровольное;

когда возникает необходимость, рабочая группа формируется быстро, и обычно ее создание не сопровождается разработкой формальных инструкций;

контроль сроков исполнения ведется незамедлительно;

не придается никакого вспомогательного персонала;

документация по большей части носит неформальный характер и зачастую довольно скудна. Рабочие группы не занимаются производством бумаги. Их дело — выдавать решение проблем.

Два замечания: никакое «отрезание больших ломтей» и другие средства не будут работать, если отсутствует

соответствующая среда для этого. Психологические установки, атмосфера и культура в организации должны быть такими, чтобы поведение, отвечающее требованиям момента, воспринималось как более нормальное, чем бюрократическое;

несковывающая среда только на поверхности выглядит неструктуризованной и хаотичной. За кажущимся отсутствием формальности скрываются разделяемые всеми стремления, а также внутренняя напряженность и соперничество, которые делают эти культуры твердыми, как когти.

Экспериментирующие организации

Наиболее важным и очевидным проявлением предрасположенности образцовых компаний к действиям является их готовность что-нибудь пробовать, экспериментировать.

Большинство крупных организаций забыло, как пробовать что-нибудь узнавать. Они явно предпочитают анализ и обсуждения испытаниям на практике и парализованы страхом неудачи, какой бы незначительной она ни была.

Девизами же образцовых компаний являются: «хаотическое действие предпочтительнее упорядоченного бездействия», «не стой на месте, делай что-нибудь», «продвижение вперед, несмотря на сложность, сводится просто к попытке попробовать что-нибудь делать».

Обучение и прогресс имеют место только тогда, когда есть на чем учиться и это что-то, то есть содержание обучения и прогресса, является законченным действием. В большинстве образцовых компаний экспериментирование действует как форма недорогого приобретения знаний, которое, как правило, оказывается менее дорогостоящим и более полезным, чем изощренное изучение рынка или тщательное централизованное планирование.

Рвение и количество экспериментов являются важнейшими условиями достижения успеха путем экспериментирования. Для этого необходимо заботиться об обстановке, которая позволяет и в действительности помогает людям пытаться что-то делать. Для этого распространяют положительные результаты новшества, создают процесс набирания силы путем накапливания небольших успехов. Важная идея состоит в том, чтобы немедленно сосредоточиться на осязаемых результатах в качестве первого шага при внедрении мер по улучшению работы, а

не на программах, приготовлениях и решении проблем... Почти всегда можно выделить одну или две конкретные краткосрочные цели нижнего уровня, для которых имеются в наличии условия успеха.

Подход с позиции примата конечных результатов меняет всю психологию улучшения работы. Следует задавать людям другие вопросы: не «в чем загвоздка?», а «что мы можем сделать в следующий ближайший момент?» Вместо попыток преодолеть сопротивление тому, что люди не готовы делать, выясните, что они делать готовы. Действие должно ставиться выше планирования, дело — выше размышления, конкретное — выше абстрактного. В образцовых компаниях становится рискованным отказываться от умеренного риска, не проявлять себя и не совершать хоть что-то.

Задачей же управления становится: поощрение хороших попыток; готовность пойти на небольшие неудачи; характеристика экспериментов после их осуществления как успешных; спокойное руководство процессом распространения положительных результатов.

Упрощающие системы

Подвижность, «отрезание больших ломтей» и экспериментирование довольно интересно корреспондирует с характером формальных систем образцовых компаний. Они немногочисленны и просты по строению, находятся в гармонии с деловым подходом компании к исполнению решений. Например, в одной компании языком действий, языком систем является вошедшее в легенду постановление, изложенное на одной странице. Президент компании не любил меморандумы больше одной машинописной страницы. Он часто возвращал длинные записки с резолюцией: «Ужать до того, что я могу понять». Если меморандум излагал сложную ситуацию, он иногда мог добавить: «Я не понимаю сложных проблем. Я понимаю только простые проблемы». Он объяснял: «Отчасти моя работа состоит в том, чтобы научить людей расчленить сложный вопрос на ряд простых. Тогда мы все сможем действовать разумно».

Конечно, трудно получить анализ на одной странице, скажем, график, который показывает тенденцию и прогноз и затем сообщает: «Вот три причины, которые могут его улучшить». И тем не менее... Джон Стейнбек однажды сказал, что в качестве первого шага к написанию романа нужно написать одну страницу с изложением ва-

ших намерений. Если вам не удается ясное изложение на одной странице, вы вряд ли далеко продвинитесь со своим романом.

Практически каждую систему можно привести в порядок и упростить.

2.1.6. ЛИЦОМ К ПОТРЕБИТЕЛЮ

Единственный образ действий, дающий шанс устоять перед разрушительными напастями времени,— это такой подход к делу, который неизменно ставит во главу угла факторы, лежащие за пределами фирмы. Имеется в виду та усиленная ориентация на потребителя, которая отличает наиболее процветающие фирмы, а интенсивность такой ориентации представляется одним из самых строгих секретов американского бизнеса. Ориентация на потребителя вовсе не значит, что такая компания становится неуклюжей, когда дело касается технологии или издержек производства. Но ею действительно больше движет ориентация на потребителей, а не обновление технологии или снижение издержек. Суть дела выразил начальник отдела исследований и разработок из «ХП»: «В долгосрочном плане выжить можно лишь в том случае, если каждый бросается землю рыть, отыскивая способы, как протолкнуть очередное поколение продукции на территорию потребителя».

Одержимость обслуживанием

Каждое сделанное клиенту предложение должно представляться ему потрясающе выгодным с точки зрения затрат — так заявляют в «ИБМ». И еще: «необходимо иметь агентов по сбыту, действующих так, будто они состоят на жалованье у потребителя», «получить заказ прежде всего: обслуживание после продажи — вот что действительно важно». Здесь помощниками к высшим руководителям компании назначаются лучшие из агентов по сбыту. Пока они находятся на этом посту, как правило, в течение трехлетнего срока, вся их деятельность сводится к выполнению одной-единственной функции — обеспечивать в течение 24 часов отклик на любую жалобу потребителя.

Свои убеждения насчет близости к потребителю образцовые компании поддерживают усиленной подготовкой персонала; ежегодное 15-дневное обучение. Ежемесячно проверяется, как удовлетворяются нужды по-

требителя. По результатам этих проверок определяется значительная доля поощрительных выплат персоналу, особенно управляющим высоких рангов. Каждые 90 дней заново оценивается отношение к делу со стороны служащих; ведется также учет мнений работников компании о том, как обеспечивается обслуживание клиентов.

Компания поистине живет интересами своих работников, связанных с потребителем. Система преуспевает потому, что она поддерживает рядовых агентов, верит в них, заставляет почувствовать свою значимость для успеха дела.

Поднимаются три проблемы, связанные с ориентацией на эффективное обслуживание: 1) энергичное, активное участие в нем управляющих высшего звена, они прежде всего определяют философию компании, ориентированную на обслуживание, как философию действий; 2) обращающая на себя внимание приверженность идее обслуживания со стороны всего персонала; 3) интенсивно применяемая система проверки и обратных связей.

Большое значение имеет приобщение всех работников к культуре и традициям компании. Вот как это делается в фирме «Дисней». К этой культуре людей приобщают сразу. Каждый должен пройти через диснеевский университет, через «первый класс традиций», прежде чем приступить к профессиональной подготовке. Первый класс традиций — это целый день занятий, в течение которых новичку настойчиво излагают суть философии фирмы «Дисней» и методов ее деятельности. Уклониться от этого инструктажа не позволено никому, от вице-президента до служащего на неполном рабочем дне. От новых работников фирма требует определенных знаний о компании, ее истории и достижениях, о принятом стиле руководства; лишь получив эти знания, можно по-настоящему начинать работу. Каждому разъясняют, в каких взаимоотношениях находятся различные отделы организации. И как все эти отделы взаимодействуют. Другими словами: «Вот как все мы работаем, чтобы дело двигалось. А вот твое место в этой большой картине».

Ориентация на потребителя сильно повышает интерес людей к работе. Пока вы не поняли потребителей, вы не сможете понять существа деятельности вашего предприятия.

Одержимость качеством

Образцовые компании также одержимы в отношении качества и надежности своей продукции. Их девиз: отличное качество, надежность исполнения и верность в отношениях с клиентурой. Принципы организации деятельности: 1) ориентация всей деятельности на качество; 2) проверки и обратная связь; 3) никаких неожиданностей; 4) поощрения формального и неформального характера — они вселяют гордость у людей за выполненную работу.

Пример отношения к качеству одной из образцовых компаний: внимание к качеству присутствует всюду, поскольку персонал, по-видимому, не мыслит себе никакой работы без качества. Вы спросите их о кадрах — они заговорят о качестве. Вы спросите о продажах — они опять о качестве. Вы спросите, как с намеченными целями увязываются методы управления,— они объяснят, как с этими целями согласуются заботы о качестве.

В образцовых компаниях невозможное становится почти возможным. Мыслимо ли осуществление программы обслуживания на уровне, дающем 100% качество? «Если вы не ставите себе целью, вы заранее миритесь с промахами. И получите то, на что нарываетесь».

Часто существует восприятие клиента с позиций статистики. А вы лично хотели бы оказаться в группе населения, заносимой в графу «срывы в допустимых пределах»?

Контакты с потребителями позволяют вовремя обнаруживать отклонения от качества и выпускать продукцию, отвечающую запросам клиентов.

В «ХП» каждое подразделение организации образует ячейку в сети, через которую не должны проникать никакие отклонения от качества. Клиенты «ХП» предоставляют инженерам компании данные о своих нуждах и сообщают свои мнения о продукции фирмы, об обеспечиваемом ею обслуживании. Самое важное, что отдел гарантии качества входит составной частью в подразделение, занимающееся разработками продукции. В этом состоит большое отличие от других компаний, где группа контроля за качеством — это «вредные мужики», обычно конфликтующие с остальным персоналом.

Искусство проникать в поры (иметь свою нишу)

Ориентация на потребителя представляет собой «подгонку по клиенту» — способ изыскивать для своей дея-

тельности именно тот уголок, где вы можете проявить себя лучше, чем кто-либо другой. Очень многие из обследованных компаний великолепно показывают себя в том, что делят свою основную клиентуру на многочисленные сегменты, добиваясь тем самым возможности поставлять подогнанные по месту товары и услуги. Поступая таким образом, они, конечно, изымают свою продукцию из общей категории и поэтому назначают высокие цены.

Компании, добивающиеся близости к потребителю посредством стратегии «найти свою нишу», имеют пять основных отличительных черт: 1) высокую степень технологической маневренности; 2) искусную политику цен; 3) лучшую систему учета спроса по группам потребителей; 4) ориентацию на решение проблем клиента; 5) готовность нести расходы на индивидуализацию своей продукции.

Искусство проникать в поры часто сочетается с образом мысли, ориентированным на решение проблем. «ИБМ», например, готовит своих агентов по сбыту так, чтобы они были не торговцами, а людьми, которые решают проблемы потребителя.

В какой мере они считаются с издержками?

Хотя и существуют различия между отраслями производства, общим для образцовых компаний является то, что их движущей силой в большей степени является стремление быть ближе к потребителю, нежели заботы о технологии или издержках производства. Нельзя абсолютно утверждать, что издержки производства не имеют значения или, что, скажем, 80 либо 90% наиболее хорошо управляемых компаний полагаются всецело на качество, обслуживание потребителей или работу на особый сегмент рынка. Тем не менее данные говорят, что в большинстве максимально действующих компаний на первом месте стоят, как правило, не издержки, а нечто иное, что и есть конкретный способ приблизиться к потребителю.

Прислушиваться к клиенту

Образцовые компании лучше, чем другие, умеют слушать. Такая их близость к рынку дает то, что большинство их подлинных нововведений приходит с рынка. Потребителями подсказывается большинство идей. Но от потребителей поступают не только идеи. В огромном

большинстве случаев сама идея сначала проверяется, воплощается в изделие, которое потребитель испытывает и которое он использует, прежде чем оно попадает к производителю. Более того, другие потребители обеспечивают дополнительное широкое распространение идей на стадии, предшествующей их превращению в реализуемые товары. Иначе говоря, ведущий потребитель изобретает прибор, создает его образец и вводит в эксплуатацию.

Практика большинства других компаний представляет разительный контраст. Слишком часто изделие конструируется в вакууме, возникает как фантазия инженеров, которые любят технику, но, возможно, никогда не видели живых потребителей продукции, производимой их компанией.

Стало быть, образцовые компании проявляют себя с лучшей стороны не только в том, что касается обслуживания, качества, надежности и поиска «своей ниши» на рынке. Они также умеют лучше слушать. Это другая половина уравнения, выражаемого формулой «лицом к потребителю». Тот факт, что эти компании столь эффективно обеспечивают качество, обслуживание и прочее, есть в значительной степени следствие их внимательного отношения к пожеланиям потребителей. Которых слушают. Которых приглашают в фирму. Потребитель поистине является партнером образцовых компаний, и наоборот.

2.1.7. САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ И ПРЕДПРИИМЧИВОСТЬ

Самое печальное в жизни крупных корпораций — утрата того, что поначалу и сделало их крупными: новаторства. Если эти компании и не совсем перестают вводить новшества, то почти определенно занимаются этим все меньше и меньше.

Исследования показали: взаимосвязь между наличными материальными ресурсами (финансовыми и кадровыми) и эффективностью исследований обычно минимальная, а порой и отрицательная. Образцовые компании, оставаясь крупными фирмами, ведут себя, как это делают маленькие фирмы. Может быть, это является важнейшей отличительной чертой их замечательно эффективной деятельности. Они развивают у своих людей дух предприимчивости, добиваются самостоятельности

персонала, создают автономные участки на самоокупаемости, поисковые команды, ударные бригады, когда группы из восьми — десяти человек (энтузиастов) часто добиваются большего эффекта, чем группы из сотни людей. Они принимают почти радикальные меры, соглашаясь на децентрализацию и насаждая автономию с сопутствующими им дублированием работ, неразберихой насчет приоритетов, недостатком координации, внутрифирменной конкуренцией и вообще некоторым хаосом — все ради того, чтобы воспитывать дух предприимчивости. Они в какой-то мере отказываются от порядка во имя постоянного притока новых идей.

Энтузиаст

Все действия и кажущаяся неразбериха разворачиваются вокруг разгоряченных энтузиастов и замыкаются на том, чтобы обеспечить проявление, рост и расцвет потенциального новатора, иными словами, энтузиаста, при известной даже снисходительности к его некоторому безумству: «Мы хотим, чтобы наши энтузиасты выходили за пределы разумного».

Причины неудач

При исследовании успеха или неудач установлено одно обстоятельство, которое неизменно сопровождало все неудачи: всегда, без единого исключения отсутствовал движимый собственной волей энтузиаст. Делом занимался кто-нибудь из тех, кого принудили за него взяться. То есть при новом деле или решении крупной проблемы необходимо руководствоваться критерием: наличие ревностного, лично увлеченного поборника данного пути; затем с большим отрывом на втором и третьем местах идут оценки возможностей и экономического обоснования проекта. Часто успех возникает в результате состязания энтузиастов, а не на основе планово-организационного обновления.

Могут спросить: если существует столь большая роль подобных работников в деле обновления производства, то почему же компании не займутся попросту наймом и воспитанием большого их числа?

Частично ответ состоит в том, что стиль работы энтузиаста часто противоречит принятой системе управления. Корпорации в большинстве своем не выносят фанатика — творца, который служит движущей силой преоб-

ладающей массы нововведений. Находясь далеко от основного потока деловой активности, новинки мало что сулят на ранних стадиях своего созревания. Кроме того, энтузиаст — человек несносный, нетерпеливый, эгоистичный и с организационной точки зрения, возможно, не воспринимающий доводов разума. Поэтому на работу его не берут. Если же берут, не продвигают по службе и не награждают. На него смотрят как на «несерьезного человека, помеху».

Другая причина связана, по-видимому, с нечетким различением творчества и новаторства. Недостаток многих советов, которые получают сегодня насчет необходимости более энергичного обращения к творчеству, именно и состоит в том, что часто при этом не проводится различие между творчеством и новаторством.

Творчество означает выдумывать новые вещи...

Новаторство — делать новые вещи...

Плодотворная новая идея может годами гулять по фирме без дела не потому, что не признаются ее достоинства, а потому, что никто не взял на себя ответственности за ее превращение из слов в дело.

Пока идеи не используются, они бесполезны. Деловой мир испытывает недостаток в новаторах. Поскольку предпринимательство есть институт, призванный «делать дело», творчество без ориентации на последовательно результативные действия представляется здесь несостоятельной формой поведения, в каком-то смысле безответственной.

Энтузиаст — это не витающий в облаках мечтатель и не интеллектуальный гигант. Может даже оказаться, что он украл идею. Но прежде всего он практичный человек, который, если нужно, захватывает чужую концепцию и с бычьим упорством доводит до конкретного результата.

Системы энтузиастов

Спектакли с одним актером редко бывают эффективны. Предпринимателям часто нужен покровитель.

Игра числом. Как бы малы ни были шансы на успех любой из отдельно взятых затей, вероятность, что хоть от какой-нибудь из них будет толк, становится высокой, если одновременно предпринимаются попытки действовать на многих направлениях. Единственный способ обеспечить больше попаданий — это увеличить число выстрелов. Должна быть массовость энтузиазма. Беспорядочность составляет сущность процесса обновления.

Поддержка энтузиастов. Подвижники — это первопроходцы, а в первопроходцев стреляют. Отсюда следует, что от энтузиастов более всего получают те из компаний, которые имеют разветвленные системы поддержки своих первопроходцев и обеспечивают тем самым их успех. Это положение настолько важно, что его значение трудно переоценить. Нет систем поддержки — нет энтузиастов, нет энтузиастов — нет нововведений.

Субоптимальные отделения. Предусматривают создание самостоятельных поисковых команд для реализации конкретных целей. Возможно разделение фирмы на небольшие отделения, из которых каждое располагает обычными производственными мощностями в полном объеме и выступает как независимое предприятие. В качестве такового оно самостоятельно ведет финансовые расчеты, кадровую политику, обеспечивает качество и защиту своей продукции в местах ее использования, имеет свою группу по разработке новых видов продукции.

Внутренняя конкуренция. Существуют два основных подхода к тому, как вести дела в организациях.

Первый — это по правилам в соответствии с алгоритмами рационалистов. Этот образ действий соответствует природе бюрократии, предлагающей поведение, регулируемое правилами. В результате — необходимость десятков (сотен) согласований.

Второй — сознательное способствование внутренней конкуренции, допускающей также внедрение разработок не их групп. Есть мнение, что внутренняя конкуренция лучшее средство от неповоротливости. Из-за этого компании идут на дополнительные расходы, но результаты их перекрывают.

Интенсивное общение. Развиваемые для этого системы коммуникаций обладают пятью чертами:

общение неформально. Создается непринужденная обстановка, «без пиджаков». Каждый вступает в контакт с теми, кто ему нужен;

интенсивность общения очень велика. Здесь собрание не политическое событие, общаются без запретов, никому не мешают высказаться. Каждый втянут в дискуссию, не боятся прервать председателя, стиль управления — открытый, ориентированный на столкновение различных мнений;

общение поддерживается материальными средствами. Создаются специальные помещения, обставленные специальной мебелью (длинные столы и др.), чтобы боль-

ше общалось людей, создаются загородные лагеря. Многие важные службы собраны вместе в единые, удаленные от посторонних комплексы;

приемы, усиливающие воздействия. Отдельным сотрудникам («вольный сотрудник») предоставляется, в сущности, полная свобода действий на пять лет. У него совсем простая роль: сотрясать систему. Создаются программы индивидуальных вкладов в развитие деловых инициатив, создаются технологические центры, где работники разных специальностей собираются вместе и объединяют свои усилия в разработке нововведений;

система интенсивного неформального общения действует как система замечательного строгого контроля. В таких условиях никакая группа не может слишком долго вести какую-нибудь работу без того, чтобы уйма народу не начала неформально интересоваться, как продвигается дело.

Терпимое отношение к неудачам

Среда, которую создает ориентация на успех, продуктивную работу и новаторство, отличается и еще одной особенностью: значительной терпимостью к неудачам. Руководствуются принципами: не делать ошибок означает не принимать решения. Вы не можете быть новаторами, если не готовы мириться с ошибками. Дело в том, что большие провалы, такие, которые действительно оставляют после себя шрамы, происходят обычно тогда, когда допускается, что работы над данным проектом ведутся без серьезных руководящих начал. Такое редко случается в среде беспрепятственного общения, которую создают образцовые компании. Здесь происходит откровенный и честный обмен мнениями.

Энтузиасты не возникают автоматически. Они возникают потому, что история и многочисленные формы поддержки способствуют их появлению, помогают им в часы испытаний, воздают им должное при успехах и прикрывают в случае неудач. И еще: когда есть система поддержки, масса потенциальных энтузиастов оказывается огромной.

Пример компании «МММ». Президент: «В любом случае, когда что-нибудь свершается, это, как я убедился, оказывается делом энтузиаста, одержимого одной идеей. Преданность делу есть условие, без которого невозможно создать хорошее изделие». В этой компании все

сознают, что любой, кто придумает новый вид продукции или продолжает проталкивать изделие, когда другие потеряли веру в него, или находит путь его производства на выгодной экономической основе, любой в таких случаях имеет шанс стать управляющим своей сферы производства и вести дело так, будто это его собственное предприятие, при самом незначительном вмешательстве сверху. Важнейшей составной частью системы поддержки энтузиаста является, как правило, управляющий-энтузиаст, это бывший энтузиаст в прошлом, кто сам вел себя «иррационально», подвергался нападкам сам упорно чего-то добивался, десяток лет носился с собственным проектом. А теперь, в качестве управляющего, он видит свое предназначение в том, чтобы защищать молодежь, когда приходит время помогать птенцам в их первых полетах. Основополагающим звеном системы поддержки является форма «поисковой команды». Ее специфические черты: бессрочное включение в группу представителей различных профессий на полное рабочее время, все члены команды — добровольцы, принцип постоянства состава. Фирма настаивает, чтобы команда сохранялась в целости от первых шагов в начальной фазе деятельности до ее исхода. Система вознаграждений поддерживает команду и индивида. Каждый продвигается по службе по мере того, как их общий проект движется вперед, преодолевая препятствие за препятствием. Борец выигрывает от успехов всей группы, и наоборот. Для содействия благим попыткам, даже если они оказываются безуспешными, за каждым сохраняется прежнее место, которое они имели до зачисления в команду. Когда энтузиасты добиваются успеха, в их честь устраиваются пышные празднества.

Особенность системы ценностей в «МММ» состоит и в том, что она признает позитивное значение в сущности любой идеи. «Мы не убиваем идеи, но мы задаем новые направления их развития». Для заявки не требуется многостраничных докладов с обоснованиями. «Мы считаем, что одной содержательной фразы достаточно в качестве приемлемой заявки — плана на создание нового изделия». Компания обеспечивает средства людям, которые хотят сколотить группу для каких-либо занятий, предоставляет возможности для создания экспериментальных образцов, таким образом обеспечивает быстрое превращение идеи в металл.

С определенной точки зрения оргструктура не имеет существенного значения. Она имеет обычный набор тех-

нических служб. Но при необходимости дело может быть раскручено во все стороны, вместо того чтобы попытаться увеличить объем продаж по каждому отделению. Это решается также за счет того, что руководитель того или иного подразделения часть своего вознаграждения получает в прямой зависимости от оцененного в долларах объема поисковых работ, на проведение которых он предоставил средства другой группе. Одновременно проявляется гибкость в том, что касается перемещения людей. Если человек из группы А продает идею управляющему группы Б, то следом он и сам меняет место работы.

Самое главное в том, что не существует одного-двух факторов, достаточных, чтобы весь механизм работал, их не менее дюжины, и должно быть обеспечено их согласованное взаимодействие.

2.1.8. ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ОТ ЧЕЛОВЕКА

Образцовые компании отвергают флотский стиль, о котором сказал один морской офицер: «У нас на флоте предполагается, что всякий, кто чином ниже капитана,— человек незрелый». Они утверждают: в работе, ориентированной на людей, есть только один ключ к успеху — доверие. Некоторые доверия не оправдывают, по оценкам, от 3 до 8 процентов. Скептики укажут вам бесконечное множество причин, не позволяющих доверять рабочим. Большинство организаций следует правилам, в основе которых лежит предположение, что средний рабочий — это халтурщик, который не знает своего дела и только и норовит сачкануть.

Образцовые же компании исходят из того, что их люди — взрослые. Руководство японских компаний постоянно говорит рабочим, что находящиеся на передовой производства знают дело лучше всех и что нововведения и усовершенствования должны поступать из того места, где производится работа. Отсюда вывод: обращайтесь с людьми как со взрослыми; относитесь к ним как к партнерам; уважайте их достоинство; смотрите на них, а не на капиталовложения и не на автоматику. Вот фундаментального значения уроки, вытекающие из обследования образцовых компаний. Иными словами, если вы добиваетесь производительности и сопровождающих ее финансовых результатов, вы должны видеть в своих работниках самое главное достояние.

Для воплощения этой идеи в жизнь какого-либо одного фактора оказывается недостаточно — ни исходной

посылки, ни убеждения, ни заявления, ни доставленной цели, принятой ценности, ни программы.

Образцовые компании делают эту идею жизненной реальностью посредством великого множества структурных приспособлений, систем, стилей, ценностей при том, что все они усиливают друг друга), и фирмы, о которых идет речь, обретают поистине необычайную способность достичь выдающихся результатов с помощью обыкновенных людей.

Ориентация на человека имеет и суровую сторону. Образцовые компании помешаны на контрольных проверках и эффективности. Но суровый подход к делу, о котором идет речь, представлен не стучащим по столу кулаком управляющим и не сложными системами контроля, а отношениями высокой взаимной требовательности и общим надзором со стороны коллег, себе равных. Строгости здесь, пожалуй, даже побольше, чем в менее эффективно действующих кампаниях с их, как правило, более четко установленными формами контроля. Люди любят сравнивать себя с другими, с теми, кто работает рядом, и они любят выполнять работу в соответствии с высокими стандартами, особенно если эти стандарты достижимы и если в их установлении участвовали сами работники.

В организациях, где уважение к человеку существует только на словах, под понятие «управляющий» частенько попадает не тот, кто закатывает рукава, чтобы как следует сделать работу вместе с рабочими, а тот, кто нанимает помощников для этого. В этих фирмах любят таинственность, утаивают информацию, ибо служащих не считают достаточно зрелыми, чтобы они могли справиться с истиной. У них не бывает шумихи, развеселых тары-бары, постоянно меняющихся призов, наград и поощрений.

Иногда, правда, они вводят новую программу управления по ценам или учреждают кружки качества. Но скоро все это отбрасывается или становится жертвой бюрократизма. Неудачу часто приписывают нежеланию служащих сотрудничать. Редко причину видят в отсутствии настойчивости или действительной заинтересованности у руководства фирмы. Часто кружки качества прикрывают постоянное бездействие руководства, не выполняющего своей задачи вовлекать людей в производственные дела.

Сходные черты, отличающие образцовые компании:

если организация действительно ориентируется на че-

ловека, ей нужен большой запас слов, чтобы пояснять, как люди должны относиться друг к другу. Такие слова, как «сотрудник», «член команды», «чувство семьи», «член группы», «юбилей», «управление методом обхода рабочих мест» и др., подчеркнуто указывают на большую роль личности в образцовых компаниях;

многие из образцовых компаний действительно рассматривают себя как расширенные семьи. Усиленно употребляются такие термины, как «семья», «расширенная семья», «чувство семьи». Для этого тратятся также средства: клубы, закрытые спортзалы, туристические группы, хоры. Действительно школы больше не служат местом общественной активности семьи. Церкви потеряли притягательную силу в качестве центров социально-семейного общения. Поэтому некоторые компании занимают образовавшуюся пустоту. Они стали похожи на общий дом, но в то же время сохраняют свой дух предпринимательства;

отсутствует строго выдерживаемый порядок передачи команд. Конечно, существует цепь, по которой передаются крупные решения, но ею мало пользуются в повседневной практике. Для обмена информацией нормой является непринужденность. Высшее руководство находится в постоянном контакте со служащими самых низких рангов.

2.1.9. СВЯЗЬ С ЖИЗНЬЮ, ЦЕННОСТНОЕ РУКОВОДСТВО

Авторы заявляют: «Предположим, что к нам обратились с просьбой дать один совет по вопросам управления на все случаи жизни, одну истину, которую нам удалось извлечь из изучения образцовых компаний». Мы бы ответили: «Определите вашу систему ценностей. Решите, за что стоит ваша компания. Что делает такого ваше предприятие, что каждый может гордиться больше всего? Перенеситесь на 10 или 20 лет в будущее и, глядя оттуда назад, прикиньте, что из увиденного дало бы вам наибольшее удовлетворение».

Опыт же говорит, что большинство бизнесменов не склонно писать, говорить и даже принимать всерьез систему ценностей. Исследование подтвердило, что невозможно стать образцовой компанией, не имея полной ясности в отношении ценностей и при отсутствии здоровых ценностей.

Несколько общих признаков образцовых компаний, которые их сближают, несмотря на большие различия в ценностных установках:

- эти установки почти всегда выражены в качественной, а не в количественной форме, Когда упоминаются финансовые цели, они почти всегда характеризуются неопределенностью и никогда точностью. Кроме того, финансовые и стратегические цели никогда не ставятся по отдельности. Они почти всегда рассматриваются в контексте с другими вещами, которые, как ожидается, компания делает хорошо;
- вторым признаком эффективных систем ценностей является стремление воодушевить людей, находящихся на самом низком уровне организаций. Компании, самые важные цели которых имеют финансовый характер, возможно, добиваются хорошей мотивации 15 (даже 50) человек — на самом верху. Но эти цели редко делают более интересной жизнь на нижних уровнях, для десятков тысяч (и даже больше) тех, кто создает, продает и обслуживает продукцию;
- любой бизнес всегда представляет собой сгусток серьезных противоречий — между издержками и обслуживанием, стабильным функционированием и нововведениями, формальным и неформальным, ориентацией на «контроль» и ориентацией на «людей» и т. п. Важнейшая обязанность руководства состоит в том, чтобы определить главное противоречие в каждый момент. Примечательно, что системы ценностей образцовых компаний явно смещены в одну сторону этих противоречий:

вера в свое превосходство;

вера в важность мелких частностей, всех винтиков хорошего выполнения работы;

вера в значимость человека как личности;

вера в высшее качество и обслуживание;

вера в то, что большинство членов организации должны быть новаторами, и оборотная сторона этой веры — готовность поддержать неудачника;

вера в важность неформальности общения для его усиления;

открытая вера в экономический рост и прибыль и признание их важности.

Так как образцовые компании приводятся в движение внутренне согласованными системами ценностей, то практически они все несут на себе отпечаток личности лидера, привнесшего данный набор ценностей. Эффектив-

ный лидер должен быть мастером на двух концах спектра: в области идей на самом высоком уровне абстракции и в сфере действий — на уровне самых прозаических подробностей. Формирующий ценности лидер, с одной стороны, захвачен воспарением, величественными образами, которые будут возбуждать энтузиазм у сотен и тысяч людей. Именно здесь роль первопроходца имеет решающее значение. С другой стороны, единственный путь к пробуждению энтузиазма проходит через множество повседневных событий, в которых лидер — создатель ценностей выступает в основном как осуществитель. В этой роли лидер выступает как энтузиаст конкретных деталей и непосредственно прививает ценности своими делами, а не словами: никакая возможность не является незначительной. Отсюда сразу внимание к идеям и одновременно к практическим подробностям.

2.1.10. ПРИВЕРЖЕННОСТЬ СВОЕМУ ДЕЛУ

Данная глава касается оценки направлений диверсификации.

Организации, которые хотя и разветвляются (либо путем поглощения, либо путем внутренней диверсификации), но в целом держатся своего дела, переигрывают других. Больше преуспевают те, которые разворачивают новую деятельность вокруг одного стержневого навыка — как, например, «МММ» вокруг технологии металлизации.

Вторая группа, в нисходящем порядке, охватывает те компании, которые разветвляются в смежные области — например, совершают скачок от электроэнергетических турбин к реактивным авиационным двигателям.

Наименее успешными, как общее правило, являются те компании, которые диверсифицируются во многих направлениях. В этой группе поглощенные компании особенно часто становятся засохшей ветвью.

Итак, оказывается, что неразборчивая диверсификация не оправдывает себя — ни в коей мере. Но не стоит руководствоваться правилом: проще — значит лучше. Слишком простое предприятие — такое, которое зависит от единственного вертикально интегрированного объединения — является на практике плохо работающим. Следует создавать возможность адаптации (связанные между собой предприятия превосходят вертикально интегрированные единичные предприятия) и учитывать эффек-

тивность управления адаптацией вокруг стержневого умения.

Как действуют образцовые компании? Они руководствуются правилом: «Никогда не приобретайте никаких предприятий, если вы не знаете, как ими управлять». Они не пробуют новую воду обеими ногами. Еще важнее то, что, когда они опускают кончик пальца в новую воду и терпят неудачу, они быстро прекращают эксперимент. Как общее правило, лучшие компании развиваются главным образом путем внутренне порожденной диверсификации.

И все же образцовые компании приобретают новые фирмы, но, как правило, мелкие, которые легко ассимилировать без изменения поглощающей организации. В тех случаях, когда небольшие приобретения прибавляют новые преимущества (например, технические навыки) к основному бизнесу, головные компании способствуют тому, чтобы это происходило путем неформального взаимного обмена и естественной диффузии. Преимуществам разрешают просачиваться в корпорацию.

2.1.11. ПРОСТАЯ ФОРМА, СКРОМНЫЙ ШТАТ УПРАВЛЕНИЯ

К сожалению, вместе с ростом фирмы объективно приходит сложность. И самые крупные компании отвечают на это созданием сложных систем и структур. В этих случаях они нанимают дополнительный персонал, чтобы справиться со всей этой сложностью, и именно здесь коренится ошибка. Такое решение плохо соответствует характеру людей в организациях, в которых следует поддерживать разумную простоту, если подразделение хочет быть по-настоящему сплоченным. Налицо парадокс. С одной стороны, размер порождает обоснованную сложность, и сложные системы или структурная перестройка совершенно оправданы. С другой стороны, для того чтобы организация работала, необходимо делать все возможное, чтобы ее дела были понятны для десятков и сотен тысяч, от которых должно зависеть их выполнение. А это означает, что дела должны быть простыми.

Ключом к простоте в образцовых компаниях используется одно измерение системы в качестве приоритетного — например, продукт, или география, или функция. В большинстве из них мы находим довольно устойчивую, неизменную форму — возможно, специализированное на

каком-то продукте отделение,— которая дает понятный для всех критерий и с точки зрения которой можно подходить к сложностям повседневной жизни. Ясность в отношении ценностных установок тоже является важной частью основного критерия устойчивости, а также простоты.

Простота организации возможна за счет ее мобильности, обеспечиваемой ориентацией на основной принцип. Образцовые компании очень гибко реагируют на быстро меняющиеся условия окружающей среды и на проблемы, порождаемые внутренними условиями. Благодаря своей приверженности к универсальным подразделениям они могут лучше использовать небольшие отделения и другие мелкие единицы. Они могут реорганизовываться более гибко, часто и подвижно. Они могут с большей пользой применять временные формы — рабочие группы и проектные центры. Они перестраивают конфигурацию фирмы в целом, но очень редко реорганизуют отделения. (Разумеется, и другие свойства способствуют поддержанию подвижности организации, например, кадровая политика, которая гарантирует безопасность и делает людей менее зависимыми от конкретной организационной ячейки, в которой они находятся.)

Пример простоты формы, несмотря на размер, дает компания «ДД». Она представляет крайнюю степень простоты структуры, расчлененности на отделения и автономии. 5-миллиардная компания расчленена на 150 независимых отделений, средний размер которых немного превышает 30 млн. долл. Отделения сами называются «компаниями», и каждое из них возглавляется председателем правления. Компании объединены в восемь групп, до 20 компаний в каждой, и компании каждой группы характеризуются либо географической близостью, либо сходством продукции. Хотя ни одна из компаний не является по-настоящему независимой в смысле обладания собственными активами, «советы директоров» весьма активны и защищают отделения от нежелательного (и обычно ненужного) вмешательства штаб-квартиры. В «ДД» имеется 55 отделений производства потребительских товаров (40% продаж и прибылей). Каждое отделение само организует свой сбыт, распределение и исследования.

К факторам, способствующим тому, что структуры, образованные из специализированных отделений в качестве элементов, работают эффективно, относятся следующие:

необыкновенная целостность отделений. Все главные функции, включая разработку продукции, управление финансами и кадрами, присутствуют в каждом отделении;

непрерывный рост числа отделений и соответственно связанных с этим выгод. У «ДД» 150 отделений против 80 всего десятью годами ранее (многие компании раздают награды создателям империй, которые делают обратное);

система директивных указаний, определяющих условия, при которых для нового продукта или ассортимента автоматически создается независимое отделение (в «МММ», например, с объемом продаж, достигающим 20 млн. долл.);

перераспределение людей и даже продуктов или ассортимента между отделениями на упорядоченной основе и без напряженности, которая возникла бы при этом в большинстве компаний;

большинство образцовых компаний имеет сравнительно немного людей на высшем уровне корпорации, и тот аппарат, который имеется, больше тяготеет к практическому решению проблем, чем инспекторским проверкам из кабинетов. На нижнем уровне оказывается меньше администраторов и больше производственников. За редким исключением почти нет необходимости держать более 100 человек в штаб-квартире корпорации;

«Эмерсон электрик» имеет более 54 тыс. занятых и обходится менее чем 100 сотрудниками в штаб-квартире корпорации;

в «Дана» работает 35 тыс. человек, и она сократила свой аппарат с 500 человек в 1970 г. до примерно 100 чел. в 1991 г.;

«Шламбергер», 6-миллиардная многопродуктовая обслуживающая компания в нефтяном бизнесе, управляет своей мировой империей с помощью аппарата численностью в 20 человек.

Можно привести еще много примеров, и эти абсолютные цифры впечатляют. Какие функции должны сохраниться за корпорацией? Во многих образцовых компаниях ответ один — практически «никакие». Разработка новой продукции — это в обычной практике область деятельности корпорации или группы отделений, а в «ДД», «МММ», «ХП» и других она полностью децентрализована и передана самим отделениям. «Дана» гордится децентрализацией до уровня предприятий таких функций, как снабжение, финансирование и управление персоналом. В образцовых компаниях практически каждая фун-

кция самым решительным образом децентрализована по крайней мере до уровня отделения.

В этих компаниях игнорируют понятие оптимального масштаба контроля, который гласит, что никто не может контролировать больше, чем 5—7 человек. Японцы, например, считают это глупостью. В одном банке несколько сот управляющих отделами отчитываются перед одним человеком. Горизонтальная организация возможна, и для этого решительно устраняют промежуточные уровни в иерархической вертикальной структуре. Считается, что среднее руководство в большинстве организаций играет незначительную роль, если не считать всякого рода осложняющую деятельность, например, создание препятствий для распространения идей сверху вниз и наоборот. Средние менеджеры — это губка. Управление, в котором используется принцип «связь с жизнью», становится намного более эффективным, когда на среднем уровне меньше людей.

«Форма» будущего

Каждая из существующих организационных форм обладает крупными достоинствами и крупными недостатками. Это такие формы, как функциональная организация, организация по отделениям, матричная структура и др.

Альтернативная всем этим формам, как потенциальная, «оргструктура 80-х» должна отвечать трем главным требованиям: требованию эффективности с точки зрения основ политики бизнеса, требованию регулярного обновления и требованию профилактики окостенения путем обеспечения по крайней мере умеренной чувствительности к главным угрозам. Поэтому результирующая форма должна опираться на три «столпа» — устоя. Для того чтобы реагировать на требование эффективности относительно основ, имеется «столп устойчивости». Чтобы реагировать на требование регулярного обновления, существует «столп предприимчивости». А чтобы реализовать требование профилактики окостенения, имеется «столп ломки привычек» (см. рис. 1).

На рисунке «столп устойчивости» опирается на поддержание простой, внутренне согласованной основной организационной формы, на развитие и поддержание широких, но гибких долгосрочных ценностей. Как показывает практика, простой основной формой *должно быть*

специализированное на конкретной продукции отделение; старая простая организационная структура «по отделениям» остается все-таки лучшей формой на все случаи, в настоящее время и на будущее. Все, о чем говорилось — о предприимчивости в отношении продукта и обслуживания, привязанности к продукту, о качестве, об акценте на действии и производительности посредством людей,— неминуемо приводит к смещению в пользу продукта или рынка. Оно проще, очевиднее, непосредственнее.

Второй характеристикой «столпа устойчивости» является внутренняя система ценностей, облеченных в миссионерскую «форму». Может показаться странным разговор о ценностях под рубрикой организационной структуры. Однако вспомним, что структура в самом широком определении — это устойчивые формы коммуникаций.

В основе «столпа предприимчивости» лежит принцип «малое — прекрасно». Способ остаться малым состоит в отпочковывании новых или разросшихся видов деятельности в новые отделения. При таком ходе вещей малость рассматривается как условие сохранности адаптивности. При этом иногда приходится отчасти жертвовать эконо-

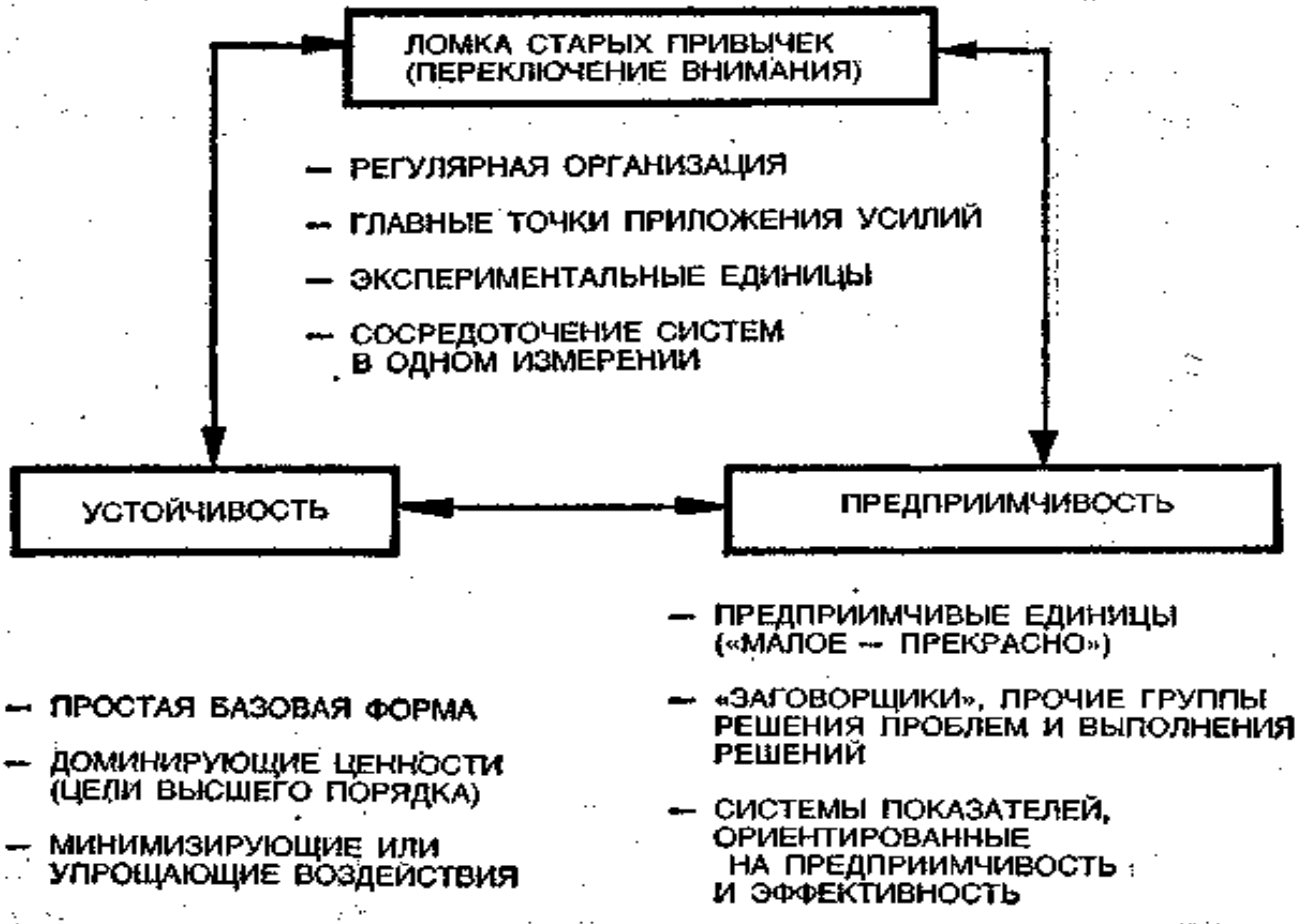


Рис. 1. ***Три «столпа» оргструктуры 80-х.***

мической эффективностью, но как часто бывает, преимущества в эффективности сильно преувеличивают.

Другими характеристиками «столпа предприимчивости» является то, как строится система измерителей и как используются элементы аппарата управления. Громадный централизованный аппарат в основном полезен при широких координационных маневрах. В других случаях отделения могли бы брать на себя практически все необходимые штатные функции — например, снабжение, транспорт, управление кадрами и финансами.

Третий столп — «ломка старых привычек» — включает готовность к регулярной реорганизации, а также к реорганизации на временной основе для решения конкретных проблем. Под регулярной реорганизацией понимается: 1) готовность регулярно отпочковывать новые отделения, когда старые становятся слишком большими бюрократическими; 2) готовность перераспределять продукты или ассортимент среди отделений, с тем чтобы воспользоваться преимуществами конкретных талантов в области управления или для перестройки рынка; 3) готовность привлечь таланты и объединять их в проектные группы, создаваемые для решения немногих главных организационных проблем или для исполнения главной организационной функции, всегда с условием, что такое назначение является временным; 4) общая готовность при необходимости к реорганизации и перетасовке ячеек (сохраняя в то же время неприкосновенной основную, главную форму).

2.1.12. СВОБОДА ДЕЙСТВИЙ И ЖЕСТКОСТЬ ОДНОВРЕМЕННО

Свобода и жесткость одновременно — последний из «восьми основных признаков» практики образцового управления. По сути, речь идет о сосуществовании централизованного управления фирмой и максимальной автономии индивида. Организации, которые живут по принципу свободы-жесткости, с одной стороны, находятся под строгим контролем и в то же время допускают (в действительности требуют) автономию, предприимчивость и новаторство со стороны рядовых сотрудников. Они делают это благодаря «вере» — системам ценностей, которых большинство менеджеров избегает как чумы.

Свобода — жесткость? У большинства бизнесменов стекленеют глаза, когда разговор переходит на системы ценностей, культуру и тому подобное. А глаза работни-

ков образцовых фирм, напротив, загораются, они говорят, что в действительности ценности — это все, и они методично внедряют их в своих организациях. Они верят в потребителя. Они верят в предоставление автономии, поля деятельности. Они верят в «открытые двери», в качество. Но они непоколебимые сторонники строгой дисциплины. Культура для них — это самый твердый материал из всех. Преступите через фразу «ИБМ» означает обслуживание», и вы вылетите с работы, несмотря на существующую в компании программу сохранения рабочих мест.

Выше было сказано о множестве мягких черт, множестве жестких черт. Упоминалось о компанейской, похожей на студенческую обстановке, гибких организационных структурах (отпочковании новых отделений, временных органах, ломке привычек, регулярных реорганизациях), добровольцах, ревностных энтузиастах, максимальной автономии для индивидов, групп и отделений, регулярном и широком экспериментировании, обратных связях, усиливающих положительное, и о сильных сетях социальных отношений. Все эти признаки сосредоточены на положительном, на упоении от выполнения дела в слегка неупорядоченной (свободной) манере.

Однако в то же время образцовые компании характеризуются в высшей степени жесткой — культурно ориентированной управляемой — системой свойств. Большинство обладает строго соблюдаемыми совместными ценностями. Направленность деятельности, включая само экспериментирование, подчеркивает чрезвычайно регулярный информационный обмен и очень быструю обратную связь; ничто не отклоняется слишком далеко от курса. Компактная канцелярская работа (памятные записки на одной странице) и упор на реализм — это еще одни, не вызывающие отрицательной реакции способы осуществления очень жесткого контроля. Если у вас только три показателя, которыми вы живете, то вы можете быть уверены, что они допускают хорошую проверку. Преобладание одного или двух видов профессиональной подготовки само по себе является еще одним фактором жесткости.

Интересно, что направленность вовне, на высшую перспективу, на внимание к потребителю является одним из самых жестких свойств из всех. В образцовых компаниях это, возможно, один из самых сильных факторов самодисциплины. Если кто-то действительно уделяет внимание тому, что говорит потребитель, руководствуется в

своих действиях требованиями покупателя, он может быть уверен, что плывет на крепком корабле.

Дисциплина (вокруг нескольких разделяемых всеми ценностей) дает основу. Она внушает людям доверие, вытекающее из устойчивых ожиданий в отношении того, что действительно важно. Предлагая смысл деятельности, а также деньги, образцовые компании наделяют своих сотрудников миссией, так же как и чувством приобщения к великому. Каждый человек становится первопроходцем, экспериментатором, лидером. Организация дает руководящие убеждения и создает ощущение взволнованности, чувства принадлежности к лучшему, чувство свершения чего-то качественного, что ценно вообще. Именно таким образом организация раскрывает лучшее в работнике. От среднего работника ждут, что он будет вносить вклад, будет выдвигать идеи, проявлять новаторство в обслуживании потребителя и в производстве высококачественного продукта. Короче говоря, ожидается, что каждый индивид отличится и внесет свой вклад, чтобы стать заметным.

Настойчивость, свобода и жесткость одновременно обеспечивают то, что эти ожидания осуществляются и компании продолжают преуспевать.

2.2. ЛИДЕРЫ РЕОРГАНИЗАЦИИ

(Управленческие принципы и правила действий в самое ответственное для любой организации время — период ее перестройки. О новом типе преобразующего лидера)

(Дайджест книги Н. Тачи, М. А. Деванна. **«Лидеры реорганизации. Из опыта американских корпораций».** Перев. с англ. М.: Экономика, 1990. 204 стр.).

Весьма обнадеживающим признаком интеллектуальной жизни США стал являться возрастающий интерес, прежде всего руководителей, к проблеме лидерства. Старый стиль лидерства уже не подходит для тех ситуаций, в которых оказалось большинство фирм. Требуется не старый тип лидера-администратора, а новый тип преобразующего лидера.

Лидеры-преобразователи ориентированы на изменения, нововведения, предпринимательство. Это вовсе не одинокие, полунормальные люди с проблесками гения.

Скорее этот тип лидерства представляет собой определенный процесс поведения, включающий самообучение и подверженный управлению. Это систематический, целенаправленный и организованный поиск изменений, тщательный анализ проблем, а также способность перемещать ресурсы из менее в более производительные сферы. Между тем такая стратегическая реорганизация — вовсе не результат спонтанного поведения отдельного гения. Это своего рода наука, включающая последовательность вполне предсказуемых шагов. Трансформация, организация для того, чтобы сделать ее стратегически более конкурентоспособной,— очень сложная задача. Однако полученные и представленные в этой книге данные показывают, что такую трансформацию можно изучать и осуществлять, опираясь на вполне определенную научную концепцию. Весь процесс перестройки структур корпорации предстает в виде драмы в трех действиях:

обновление, при котором происходит осознание потребности в изменении;

создание нового видения;

институциализация изменений.

Драма в трех действиях: лидерство — это борьба за будущее

Лидеры должны научиться противостоять управляющим среднего уровня, которые становятся основным объектом воздействия в ходе перестроек, пока последние не осознают, к чему они должны прийти. Пока они этого не поймут и не станут уверены, что они будут богаче, чем они есть, они не будут ничего делать.

Это противостояние включает:

борьбу между силами стабильности и силами изменения. Должен быть найден баланс в потребности приспособления и в стабильности. Организации, которые слишком верны традициям, в конце концов предстают перед нами в состоянии упадка;

драматический конфликт между отрицанием и осознанием реальности. Процесс обновления становится трагедией тогда, когда его основные участники пытаются отрицать реальность;

борьбу между страхом и надеждой. Организации, подобно легендарному Фениксу, способны возрождаться. Это, однако, требует разрушения устаревших и неспособных к действию форм до того, как какая-то новая возникает и станет доминирующей.

борьбу между управляющими и лидерами. Задачей

первых является поддержание работоспособности существующих организаций, в то время как вторые часто ориентированы на их изменение;

Лидеры должны провернуть организацию к будущему, создавая образы того, какой она может стать, обеспечивая при этом эмоциональную поддержку отдельных людей в период трансформации. Весь процесс распадается на три стадии, а наша драма на три действия.

Организация в действии первом

Сигналы. Ход событий. Потребность в изменениях возникает под влиянием внешней среды организаций. Но не все они реагируют на поступающие сигналы. Внешний импульс должен быть осознан лидером, и на него на первом этапе необходимо как-то реагировать.

Осознанная потребность в изменениях. Как только лидеры организации осознают факт изменений во внешней среде, ключевые лица, принимающие решения в этой организации, должны почувствовать неудовлетворение от положения статус-кво. Осознанная необходимость дает толчок процессу преобразований. Но это не значит, что данный процесс идет гладко. Ключом к подавлению сил сопротивления изменениям является качество нового лидерства. Необходима способность создать новое видение, суметь мобилизовать свои кадры на действия по-новому.

Организация в действии втором

Создание видения. Лидеры должны сформировать такое видение проблем и возможностей, которое бы приняло подавляющее число членов организации. Видение каждого лидера соответствует его философии и стилю поведения. Главное — как оно соответствует воздействиям внешней среды и создает предпосылки преобразований в организации.

Мобилизация поддержки. Организация или по крайней мере некоторая критическая масса людей принимает новое видение и обеспечивает его воплощение в жизнь. Именно на этой стадии процесса реорганизации лидеры должны добиться глубокого понимания и поддержки происходящего своими последователями.

Организация в действии третьем

Институциализация перемен. Обновление — это пустой разговор, если не сделать видение реальностью, а новое

мышление обыденным. Новые реалии, условия и действия должны быть такими, чтобы закрепить перемены. Если смотреть глубже, то для этого требуется развитие новой культуры, присущей обновляемой организации. Как в ней подбираются люди, как оценивается их деятельность и осуществляется вознаграждение по результатам труда, как они развиваются, чтобы решать в будущем более сложные задачи,— эти вопросы чрезвычайно важны.

То, что происходит на уровне всей организации, само по себе недостаточно ни для создания условий перемен, ни для их осуществления. Крупные преобразования высвобождают могучие конфликтующие силы, поэтому для управления процессом перемен нужно прежде всего понять и индивидуальное психологическое отношение к ним. А это может быть состояние страха и надежды, тревоги и облегчения, подавленности и инициативы, угрозы самолюбию или предчувствия овладения новой ситуацией. Преобразующий лидер должен разобраться во всех этих смешанных чувствах, он должен помочь людям ощущать больше положительных, чем отрицательных эмоций, заставлять их мобилизовать свои силы на собственное обновление.

2.2.1. ОСОЗНАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ОБНОВЛЕНИЯ

2.2.1.1. НАДВИГАЮЩАЯСЯ БУРЯ

Участники нашей драмы живут в изменчивом мире. Каждодневно их организации либо узнают что-то о новых проблемах, либо непосредственно сталкиваются с внешними воздействиями. Внешняя среда стала менее предсказуемой, и для преобразующих лидеров прозвучал сигнал. Это их задача увидеть перспективы, на примерах показать людям, что отсидеться уже нельзя. Чтобы лучше понять драматизм этой ситуации, давайте окунемся в среду проблем лидеров.

Они живут в мире, где ресурсы становятся все более ограниченными, а перемены в технологии, в правилах экономической игры случаются все чаще.

Основной проблемой становится мобилизация очень разной по характеру работ силы, особенно там, где многие группы людей не играют какой-либо существенной роли в процессах принятия решений. А это создает почву для конфронтации, а не сотрудничества.

первых является поддержание работоспособности существующих организаций, в то время как вторые часто ориентированы на их изменение;

Лидеры должны провернуть организацию к будущему, создавая образы того, какой она может стать, обеспечивая при этом эмоциональную поддержку отдельных людей в период трансформации. Весь процесс распадается на три стадии, а наша драма на три действия.

Организация в действии первом

Сигналы. Ход событий. Потребность в изменениях возникает под влиянием внешней среды организаций. Но не все они реагируют на поступающие сигналы. Внешний импульс должен быть осознан лидером, и на него на первом этапе необходимо как-то реагировать.

Осознанная потребность в изменениях. Как только лидеры организации осознают факт изменений во внешней среде, ключевые лица, принимающие решения в этой организации, должны почувствовать неудовлетворение от положения статус-кво. Осознанная необходимость дает толчок процессу преобразований. Но это не значит, что данный процесс идет гладко. Ключом к подавлению сил сопротивления изменениям является качество нового лидерства. Необходима способность создать новое видение, суметь мобилизовать свои кадры на действия по-новому.

Организация в действии втором

Создание видения. Лидеры должны сформировать такое видение проблем и возможностей, которое бы приняло подавляющее число членов организации. Видение каждого лидера соответствует его философии и стилю поведения. Главное — как оно соответствует воздействиям внешней среды и создает предпосылки преобразований в организации.

Мобилизация поддержки. Организация или по крайней мере некоторая критическая масса людей принимает новое видение и обеспечивает его воплощение в жизнь. Именно на этой стадии процесса реорганизации лидеры должны добиться глубокого понимания и поддержки происходящего своими последователями.

Организация в действии третьем

Институциализация перемен. Обновление — это пустой разговор, если не сделать видение реальностью, а новое

мышление обыденным. Новые реалии, условия и действия должны быть такими, чтобы закрепить перемены. Если смотреть глубже, то для этого требуется развитие новой культуры, присущей обновляемой организации. Как в ней подбираются люди, как оценивается их деятельность и осуществляется вознаграждение по результатам труда, как они развиваются, чтобы решать в будущем более сложные задачи,— эти вопросы чрезвычайно важны.

То, что происходит на уровне всей организации, само по себе недостаточно ни для создания условий перемен, ни для их осуществления. Крупные преобразования высвобождают могучие конфликтующие силы, поэтому для управления процессом перемен нужно прежде всего понять и индивидуальное психологическое отношение к ним. А это может быть состояние страха и надежды, тревоги и облегчения, подавленности и инициативы, угрозы самолюбию или предчувствия овладения новой ситуацией. Преобразующий лидер должен разобраться во всех этих смешанных чувствах, он должен помочь людям ощущать больше положительных, чем отрицательных эмоций, заставлять их мобилизовать свои силы на собственное обновление.

2.2.1. ОСОЗНАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ОБНОВЛЕНИЯ

2.2.1.1. НАДВИГАЮЩАЯСЯ БУРЯ

Участники нашей драмы живут в изменчивом мире. Каждодневно их организации либо узнают что-то о новых проблемах, либо непосредственно сталкиваются с внешними воздействиями. Внешняя среда стала менее предсказуемой, и для преобразующих лидеров прозвучал сигнал. Это их задача увидеть перспективы, на примерах показать людям, что отсидеться уже нельзя. Чтобы лучше понять драматизм этой ситуации, давайте окунемся в среду проблем лидеров.

Они живут в мире, где ресурсы становятся все более ограниченными, а перемены в технологии, в правилах экономической игры случаются все чаще.

Основной проблемой становится мобилизация очень разной по характеру работ силы, особенно там, где многие группы людей не играют какой-либо существенной роли в процессах принятия решений. А это создает почву для конфронтации, а не сотрудничества.

Многие организации, которые столкнулись сейчас с проблемами обеспечения конкурентоспособности в мировом масштабе, вынуждены прибегнуть к сокращению рабочей силы, и это становится одной из трудных проблем для большинства преобразующих лидеров. Здесь сразу выплывают все вопросы относительно справедливости, которые в период роста организаций остаются как-то незамеченными. Поэтому преобразующим лидерам потребуется учитывать и политические вопросы, и вопросы справедливости, если они хотят сделать свои организации действительно конкурентоспособными на мировом рынке, научиться управлять различными интересами в них, мотивировать людей иными средствами в отсутствии рычагов частых продвижений по службе и повышения оплаты их труда.

Широко принятое определение главного фактора организационного успеха — возрастающая мобильность организации — нужно рассмотреть заново, с тем чтобы решить, влияет ли он на мотивацию работников в условиях, когда многие квалифицированные люди не могут быть продвинуты вверх по служебной лестнице. Работа с такими специалистами и управляющими, достигшими определенного положения, остается серьезной проблемой.

Конкуренция на мировом рынке заставляет организации, стремящиеся сохранить себя, научиться измерять свой прогресс прежде всего относительно конкурентов, а не собственных стандартов или показателей собственного роста относительно прошлого года. Компании могут и не надеяться сохранить, а тем более укрепить свое лидирующее положение, если они свои достижения в повышении производительности труда не будут соизмерять с положением дел у конкурентов.

Постановка ключевых вопросов

Почему лидеры реорганизаций, подобно библейским пророкам, оказавшимся в пустыне, призывают людей изменить путь пока это не поздно?

Потому что трудно преодолеть «феномен сваренной лягушки». Лягушка опускается в кастрюлю с холодной водой и медленно подогревается. Она могла бы в любое время выпрыгнуть из нее, но изменения в окружающей ее среде происходят настолько незаметно и постепенно, что лягушка никак на них не реагирует и в итоге погибает. Как и среди лягушек, существуют такие организации,

которые не реагируют на изменение условий во внешней среде, чтобы вовремя предотвратить катастрофические для них последствия.

Организации, как и люди, создают вокруг себя «коконы». Иногда эти «коконы» вызывают в организации ложное чувство безопасности, а поэтому внешние перемены не воспринимаются до тех пор, пока они еще не угрожают самому существованию фирмы.

Некоторые люди считают, что эти явления неизбежны, а следовательно, по их мнению, мало что можно сделать для предотвращения распада организации. Мы же думаем, что судьба этих организаций находится все же в руках их лидеров и зависит от способности последних влиять на эту судьбу и конкуренцию. Лидеры в отличие от простых менеджеров не замкнуты на свои подразделения, а постоянно изучают внешнюю среду организации в поисках признаков угрозы.

Как лидеры могут эффективно провести реорганизацию?

Методологическую основу для организации изменений и принятия решений обеспечивают технические, политические и культурные разрезы проблем лидерства (далее они будут обозначены ТПК).

Технические проблемы. С ними сталкиваются все организации. Людей, деньги и ресурсы необходимо так соединить, чтобы добиться минимизации угроз со стороны внешней среды и максимизации использования возможностей, предоставляемых ею. Стратегическое планирование, целеполагание, организационное проектирование и создание гибкой системы управления — все это инструменты для решения технологических проблем в организациях. Вопрос в нахождении решения, обеспечивающего прибыльность.

Политические проблемы. Все организации сталкиваются с проблемами распределения власти и ресурсов. Вопрос о том, кто должен быть вовлечен в процесс решений, как распределить вознаграждение и доходы,— все это вопросы политические. Наиболее сложные вопросы для лидеров возникают именно здесь. В этой сфере проявляются все противоречия между целями организации и ее членов, здесь наиболее часто включаются в игру индивидуальные устремления.

Проблемы культуры. Ни одна организация не может создать такой полный набор норм и процедур, который

бы определил поведение человека во всех ситуациях. Поэтому организации формируют некие ценности, которые в идеальном случае способны соединять организационные и индивидуальные цели. Это помогает информационно наполнять решения на всех уровнях.

Импульсы из внешней среды не всегда ведут к ответной реакции

Одна из главных проблем, с которыми сталкиваются организации, состоит в их стремлении завысить критерии (порог чувствительности) выявления проблем. Лидеры реорганизаций первым делом должны установить для себя такие пороги реагирования на изменения во внешних условиях, чтобы стать к ним более восприимчивыми. Второй их задачей станет снижение порога реагирования для членов их организаций. Последняя задача не так проста, ибо люди могут пойти на многое в отстаивании своих взглядов.

Как только люди становятся чувствительны к изменениям, лидеры реорганизаций должны найти пути реакции на множество часто противоречивых сигналов, идущих от многочисленных владельцев собственности. Эта сеть заказчиков, поставщиков, служащих, инвесторов, финансовых институтов и правительств предъявляет свой собственный спрос к организации. Через информацию по разным каналам члены этой сети передают первые предупреждения о необходимости перемен.

Часто организации с целью убедить сотрудников в необходимости перемен используют приглашение людей со стороны, чтобы те возглавили ключевые направления деятельности. Их первой проблемой становится убеждение основных членов организации в необходимости изменений.

Свои собственные потенциальные кандидаты испытывают очень большие сложности на этапе, когда надо громко заявить, что все не так. При их назначении им приходится искать пути снижения порога уверенности в благополучности дел у своих сотрудников, с тем чтобы потребность в изменениях стала ощущаться последними еще до того, как ситуация станет критической.

Как добиться осознанной необходимости перемен

Один из простейших путей — заставить менеджеров и других профессионалов расширить свой кругозор, ориентироваться на условия внешней среды.

Конкретные направления деятельности, продвижение по которым обеспечивает состояние обновления в организации, включают:

Вызов лидеру. Одной из основных ошибок в большинстве организаций является отсутствие человека, способного сказать королю, что он гол. Эффективные лидеры реорганизаций должны разработать механизмы, обеспечивающие получение противоположной информации, и окружить себя и лиц, принимающих решения людьми, которые успешно могут сыграть роль «адвоката дьявола».

Формирование системы внешних связей. Прислушивание к мнению коллег в клубах, в торговых и профессиональных ассоциациях обеспечивает многообразное видение мира. Лидерами реорганизаций необходимо укреплять связи между коллегами, имеющими различные взгляды и интересы. Это, в частности, позволит снизить и порог реагирования, о котором шла речь выше.

Посещение других организаций. Ознакомление с работой и состоянием дел в других компаниях, особенно западноевропейских и японских может иметь большое значение. И вовсе не только высшие управляющие обязаны следить за внешним миром. И управляющие среднего звена, и инженеры, и квалифицированные рабочие должны знать о мировом уровне наиболее совершенной продукции.

Процессы управления. Мощный механизм формирования осознанной потребности в изменениях может быть создан непосредственно в рамках процессов управления. Так, когда «Дженерал электрик» перестроила процесс составления бюджета по принципу: «От оценки результатов по сравнению с прошлым годом к оценке относительно конкурентов по направлениям деятельности», стимулы к изменениям стали и более сильными, и более относящимися к делу.

Идеальной ситуацией для лидера является такая, когда задачи изменения в его организации продиктованы не преодолением бедственного положения, а защитой доминирующего положения в отрасли посредством постоянной бдительности. Это непростая задача, но фирмы, которые не могут мобилизоваться на такое поведение, фактически играют в «русскую рулетку», и когда-нибудь для них наступит день смертельного выстрела, а не очередной осечки.

Распространение новостей

Информация о среде, с которой сталкивается организация, должна быть широко распространена среди сотрудников. Это необходимо для того, чтобы все поняли сущность внешних проблем.

Если большинство американских компаний судит о конкуренции, используя лишь основную информацию, то японцы хотят добиться того, чтобы их рабочие имели полную информацию о продуктах, производственных процессах и стратегиях конкурентов. Аргументируют они это тем, что каждый должен уметь брать на себя роль лидера, чтобы помочь своей организации в достижении ее целей. Восхитительно видеть энергию людей, способных так расширять рамки своей работы.

2.2.1.2. ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

Перемены, на каком бы уровне они ни рассматривались, в масштабах общества, организации или в поведении индивида, всегда означают какое-то расстройство и дискомфорт. Поэтому нет ничего удивительного в том, что, когда в организации осознается необходимость разработки программы улучшений для снижения уровня брака продукции, повышения производительности сотрудниками или активизации инноваций, мы видим, как все старое начинает саботировать успешное выполнение этих задач.

Лидеры реорганизации должны понять, как люди реагируют на изменения. Преодоление сопротивления тех, кто привык к старому, намного сложнее, чем простое декларирование новых порядков. Люди должны так перестроить свою «психодинамику», чтобы отказаться от прошлого, пройти переходный период и предпринять что-то новое.

Индивидуальная динамика

Опыт работы консультантами привел нас к выводу, что основа перемен базируется скорее на индивидуальных изменениях, нежели на изменениях всей организации. Дело в том, что существуют определенные предсказуемые психологические процессы, происходящие во время перемен в жизни и связанные с большими эмоциями. Человек должен пережить, перестрадать, и после этого рождаются новые оценки, новый взгляд на жизнь.

Пока люди не пройдут через это, они по-настоящему не будут готовы к новым начинаниям. Иначе говоря, необходимо завершение одной ситуации перед тем, как предпринимать что-то новое. Если эти стадии не полностью завершены, может возникнуть положение, при котором возможны повторения старых ошибок или просто такая сильная приверженность старому, что трудно будет построить для себя новую жизнь. Мы видим людей, которые, вступая в очередной брак, ведут себя фактически попрежнему и не хотят чему-то научиться, и это неизбежно опять приводит к семейным неурядицам. Или люди, которые, теряя супруга, настолько живут прошлым, что не способны на новые привязанности.

Фаза подведения итогов — четыре процесса

В фазе подведения итогов осуществляются четыре процесса. Первый называется «освобождением». Он как бы дает импульс перехода к иному состоянию. Этот процесс вызывается толчками внешней среды или накоплением информации внутри объекта. Второй процесс определяется как «неотождествление». Когда происходит «освобождение» от чего-то, человек проходит период перемен в своей индивидуальности. Какая-то часть этой индивидуальности, связанная с прежней ситуацией или привязанностями, становится просто несущественной, человек вынужден идентифицировать себя в новой реальности. Это происходит не сразу. Третьим определением итогов является «преодоление иллюзий». Это, вероятно, наиболее важная часть подведения итогов в целом, так как именно здесь происходит осознание большей невозможности того, что восхищало прежде. Если этого не происходит, возникают ложные иллюзии, делаются тщетные попытки восстановить прошлое или то, что уже просто не может быть, проявляется ностальгия по старым добрым временам. Последнее, что относится к итогам,— это смена ориентации. Люди начинают понимать, что они дошли до черты — Рим горит, а они все пытаются как-то улучшать дела, когда требуется что-то совсем другое.

Переходный период — нейтральная зона

Критическим моментом для компаний, пытающихся определить свое будущее, является переходный период. Это время, когда требуется отказ от прошлого, это про-

цесс отмирания и возрождения. Это сложный этап. С одной стороны, мы обычно рассматриваем изменения как нечто добавляемое к существующему, как своего рода новый рубеж, совершенствование прошлого. С другой стороны, организации, задача которых состоит в обновлении, сталкиваются с процессом перемен во многом аналогично известному Фениксу, который должен был принести себя в жертву, чтобы вновь возродиться.

Люди, включившиеся в процесс перемен, на этой стадии должны одновременно взаимодействовать и с силами прошлого, и с теми, которые подталкивают их в будущее. В этот период трансформации мы обнаруживаем во многом непоследовательное поведение.

В компаниях хорошо налаженная практика устранения чего-то в организации начинается с того, что людям помогают понять, что же делается неправильно, почему здесь надо подвести черту. Затем в ходе поисков новых начинаний помощь в форме советов, поддержки распространяется и на сам переходный период.

Новые начинания

Это последняя фаза периода обновления. В ходе ее людям необходимо адаптироваться к изменяющимся условиям и мобилизовать свою энергию для действий в новой ситуации. И здесь людей поистине восхищают возможностями. Им удается порвать с прежним поведением, старыми шаблонами и подходами и начать формировать новые. Они, как Феникс, возрождаются из пепла и встречают будущее с энтузиазмом и энергией.

Поскольку организацию создают люди, то лидеры должны уметь настроиться на психодинамику изменений, описанную выше. Именно такое понимание открывает путь для борьбы с сопротивлением переменам.

Организационное сопротивление переменам

Очень важно понять тот порядок, что многие организации под воздействием внешнего давления совсем не меняются и тем самым фактически способствуют своей собственной гибели. Это заставляет нас думать, что в природе организаций и отдельных людей есть что-то затрудняющее проводить такие изменения. Лидеры реорганизаций обязаны понять эти противодействующие

силы и мобилизовать всю энергию для их преодоления и перестройки организации.

Сопротивление осуществляется разными путями, но часто эта первая реакция связана с тем, что людям требуется время, чтобы оценить издержки и выгоды перемен для себя. Причины, по которым сопротивление изменениям проявляется в организациях, могут быть проанализированы по уже обозначенной схеме: «Технология — политика — культура».

Технические причины сопротивления изменениям

Тремя основными техническими причинами сопротивления изменениям являются:

Привычки и инерция. Они вызывают сопротивление, которое связано с решением отдельных задач. Именно по техническим причинам людям, которые делали что-то одним способом, весьма трудно изменить свое поведение.

Страх перед неизвестным или сложность предсказуемости развития организации. Незнание будущего или трудности с его предвидением вызывают у многих тревогу, а следовательно, сопротивление.

Снижающиеся издержки. Даже понимая, что перемены ведут к потенциальной выгоде, многие организации часто неспособны на них из-за успокоительного воздействия снижающихся издержек и при старом способе ведения дел.

Политические причины сопротивления изменениям

Существуют три основные причины такого сопротивления:

Угроза влиятельным коалициям. Общая угроза состоит в конфликте старой и новой гвардии.

Принятие решений с перераспределением ресурсов из-за их ограниченности. Во времена, когда экономический пирог постоянно увеличивался, а ресурсы были менее ограниченными, осуществлять изменения было легче. Но сейчас, когда пирог уменьшается, необходимо принимать решения о том, кто получит меньше ресурсов, а это, в свою очередь, ведет к большому сопротивлению изменениям.

Обвинение лидеров за прошлые проблемы. Вероятно, основное сопротивление возникает из-за того, что лидерам нужно критически отнестись к своим прошлым ре-

шениям и поведению для осуществления новых перемен. Психологически людям очень трудно перестроиться, если они ощущают свою собственную ответственность за проблемы, которые они теперь пытаются разрешить. В этом смысле намного легче лидеру, приглашенному со стороны. Ему не надо всякий раз заниматься самобичеванием, когда он говорит о недостатках организации.

Культурологические причины сопротивления изменениям

Культурные фильтры на пути селективного восприятия. Организационная культура проповедует определенные ценности, затрудняющие для членов данной организации иной способ ведения дел. Она определяет то, как люди воспринимают возможное.

Одним из грубых способов дифференциации людей является деление их на «твердолобых», неспособных к изменениям, и тех, кто более восприимчив, способен научиться вести себя по-новому, эффективно действовать в иной среде.

Возврат к старым добрым временам. Часто мы чувствуем большую безопасность, возвращаясь к прошлому. Однако преобразования требуют отказа от прежнего ведения дел.

Недостаток климата для изменений. Часто организации различаются по климату, благоприятствующему изменениям. Там, где процветает конформизм, нередко одновременно ощущается и недостаток восприимчивости к изменениям. Большинство из крупных корпораций в этом отношении не являются исключением. Лидеры реорганизаций должны учесть и это и обеспечить условия для формирования соответствующего климата.

Одной из первых задач для лидеров реорганизаций является определение тех членов их управленческой команды, которые способны удовлетворять новым требованиям, и тех, которые не способны. Здесь могут быть полезны изучение ценностей, их обсуждение, а также анализ тех требований, которые должны быть изменены. Менеджеры в ходе своих семинаров располагают возможностью проанализировать все аспекты существующей культуры, которые противодействуют организационным переменам, а также могут разработать методы включения новых ценностей, ускоряющих перемены.

Исключить поиск чрезмерно простых решений

Когда мы раскрываем перед менеджерами секреты организационных структур, кружков качества, характеристик эффективного управления, методов составления бюджета на нулевой основе или инвестирования при стратегическом планировании, мы рискуем тем, что они воспримут их и попытаются использовать для лечения всех организационных болезней. Однако ни один из этих методов не является ответом на все проблемы организации. Настоящая проблема в том, что люди слишком увлекаются методами или навыками, которыми они владеют и в результате ищут ситуацию, где они могут быть применимы. В итоге получается эффект «маленького мальчика с молотком». Если вы дадите ребенку молоток, он быстро сообразит, что все сложное может быть подчинено только лишь заколачиванию.

Ниже приведены общие рекомендации лидерам реорганизаций, которые смогут помочь им исключить соблазн воспользоваться тем, что не направлено непосредственно на решение организационных проблем.

1. Имейте программу. Лидеры всегда имеют четкую программу действий — перечень того, что надо сделать для осуществления реорганизации. Она становится как бы якорем для организации. Использование того или иного метода может быть конкретно оценено через то, что необходимо сделать. Например, если наиболее приоритетный вопрос реорганизации приводит к изменению всего стиля управления, тогда программа разработки управленческой сетки может быть полезным инструментом с точки зрения достижения этой цели.

2. Простой ответ не должен стать нормой. Лидер реорганизации не должен допустить чьей-либо попытки найти панацею. Часто кто-то, возвращаясь с семинара или с курсов, начинает всех поучать, становясь чуть ли не проповедником, но его евангелизм быстро иссякает. Лидер реорганизации должен найти способ конструктивно использовать этот энтузиазм, следуя при этом правилу, что не существует простых решений сложных и динамичных проблем, стоящих перед организацией.

3. Исключить увлечение чрезмерной пропагандой. Природе организаций свойственно явление чрезмерной пропаганды идей для того, чтобы они были приняты. Это создает определенную ловушку для таких пропагандистов. Во-первых, возникает чувство неоправданных ожиданий. Во-вторых, проявляется определенное стремле-

ние сохранить новую деятельность независимо от того, успешна она или нет. Вспомните пример кампании с кружками качества.

Лидеры реорганизаций должны относиться к таким вещам осторожно и поощрять более сбалансированный взгляд на то, что может быть достигнуто одной-единственной программой.

2.2.2. СОЗДАНИЕ НОВОГО ВИДЕНИЯ

2.2.2.1. ДИАГНОЗ ПРОБЛЕМ

Многие из лидеров преобразований, добившихся успеха, таких, например, как Ф. Д. Рузвельт с его новым курсом, не имели ясного видения, куда они хотят привести свои организации. Вместо этого они занялись «планомерным поиском возможностей», ставками на изменяющиеся условия. Они использовали преимущества «открытого окна для возможностей».

Планомерный поиск возможностей — это способность превращать непредсказуемые события в строительные кирпичики перемен. Преобразование организаций — это не просто нахождение возможностей, но и творческая стратегия, разрабатывать и реализовать которую должно научиться все большее число управляющих, если они хотят успешно вести дело в современных условиях конкуренции.

Для планомерного поиска возможностей требуется диагноз источников ряда проблем. Лидеры реорганизаций обычно рассматривают четыре области, которые служат источниками основной информации для постановки диагноза в своей организации.

Лидер занимается личным самоанализом для определения своих сильных и слабых сторон, а также определенных «пустот».

Лидеры обеспечивают возможности для самоанализа преобладающей части сотрудников, что дает высшему руководству уверенность в том, что сотрудники работают над общими целями совместно, а не друг против друга.

Система организационного контроля должна выдавать надежные данные об относительной благополучности состояния разных частей организации.

Необходим тщательный анализ внешней среды фирмы.

Лидерам реорганизаций необходимо проводить диагноз одновременно на нескольких уровнях. Во-первых, они должны уметь оценить потенциал выживания фирмы в условиях конкуренции. Во-вторых, им нужно быть уверенными в своих способностях, внутренней мотивации и профессионализме при решении организационных проблем. В-третьих, им необходимо уметь оценивать способности, мотивацию и навыки других людей из их управленческой команды.

Схема исследования организации

Первой и, вероятно, наиболее важной задачей лидера является структуризация проблемы. Процесс, в ходе которого определяется, какие решения требуется принять, чего мы хотим достичь, какие для этого нужно выбрать средства, конструируется из материалов проблемных ситуаций, которые являются загадочными, тревожными и неопределенными.

Для схемы исследования организации используем нашу концептуальную основу, опираясь на анализ системы технических, политических и культурных факторов (ТПК). Такой подход позволяет выявить набор стратегических задач, стоящих перед лидерами и легко переводимых на язык диагностических вопросов. Рассмотрим эти три системы.

Техническая система

В литературе по управлению часто содержатся советы лицам, принимающим решения по техническим вопросам руководства организациями. Среди этих альтернатив лидеры должны выбрать собственные цели и средства проектирования организации для выполнения избранной стратегии.

1. Миссия и стратегия. Наиболее важной технической задачей для лидеров является определение соответствующего набора производимых продуктов и предоставляемых услуг, а также рыночных ориентиров для своей организации.

Степень привлечения технической экспертизы, очевидно, влияет на ту роль, которую выбирает для себя лидер. Составленные планы распространяются в организации с тем, чтобы сотрудники фирмы имели четкое представление о том, что от них ожидают.

2. Организационная структура. Ее создание — это тоже задача лидера. Она зависит от принятых технических решений и реакции на внешнюю среду. Определяется, какое разделение труда и какие интеграционные механизмы позволяют организации эффективно выполнять свою миссию. Например, может быть единый центр с взаимозависимостью в структуре абсолютно во всем. Другой вариант — выделяются центры прибыли и убытков, что вызывает необходимость дробления организации и придания определенной ответственности отдельным лицам. Это приводит к увеличению функционального дублирования, но позволяет менеджерам быстрее реагировать на запросы рынка.

3. Управление человеческими ресурсами. Включает разработку системы управления персоналом, соответствующей организационным целям и структуре.

Слишком часто в компаниях говорится о том, что «люди — это наиболее важный капитал», но действия фирм не обретают таких установок. Организации, которые не способны в процессе перемен оценить свои системы подбора, продвижения и вознаграждения кадров, рискуют заболеть организационной шизофренией, когда их сотрудники одновременно пытаются достичь и целей организации, и удовлетворения своих собственных интересов.

Политическая система

Вопросы политики редко обсуждаются в рамках организации в открытую, но нередко они занимают существенную часть времени высшего руководства. А обсуждается следующее: кого продвинуть на вакантное место, какая группа обладает властью, кто будет влиять на стратегические решения, как будет распределен бюджет между отделениями, какие функциональные службы имеют внутренние связи с генеральным управляющим, кто получит выгоду от последней формулы распределения заработной платы и премий?

Задачей для лидера становится обеспечение результативности этого процесса, дальнейшее развитие организационных целей таким образом, чтобы все заинтересованные стороны считали их справедливыми.

Кто будет влиять на формулирование миссии организации и ее стратегии — в отсутствие лидерства по этим вопросам могут возникнуть коалиции, которые будут

защищать интересы определяемых групп в организации. Поэтому взвешивание интересов разных групп внутри компании является важной частью принятия политических решений.

Организационная структура

Лидеру необходимо иметь в виду два среза проблемы распределения власти — вертикальный и горизонтальный. Первый — это вопрос о централизации, насколько подчиненные свободны по отношению к их руководителям. От этого зависит повышение гибкости компании и ее способности осуществления диверсификации. Вторым политическим вопросом является вопрос о распределении власти между разными группами в организации. Какова здесь позиция инженерной службы по отношению к производственникам, последних по отношению к службе маркетинга, а ее, в свою очередь, по отношению к сбыту? Это распределение власти одновременно влияет и на карьеру отдельных сотрудников.

Управление человеческими ресурсами

Одной из самых главных задач для лидеров реорганизаций является обеспечение преемственности руководства. Необходимо принять решения о том, кого продвигать и как это сделать. В большинстве организаций природа имеющихся возможностей такова, что всегда есть больше квалифицированных кандидатов на продвижение, чем мест для них. Решения о продвижениях — это основные решения (по принципу «выигрыш — проигрыш»), которые принимаются в организациях.

Второй политической задачей в управлении человеческими ресурсами является разработка системы вознаграждения. Существует много разных способов осуществления этого. Но нет подтверждения тому, что только финансовые показатели служат измерителем успеха организации или оценкой индивидуального вклада сотрудников в производство.

Наконец, важным политическим вопросом в организациях является действие системы оценки ее функционирования. Кто кого оценивает, кто устанавливает критерии — все это важные вопросы, так как они связывают проблемы оценки с проблемами оплаты и продвижения сотрудников. Исследования вопросов оценки труда по-

казывают, что подчиненные какого-либо сотрудника или люди равного с ним статуса способны лучше оценить деятельность этого сотрудника, чем его руководитель. Вывод о том, что подчиненные могут делать более верные суждения, чем управляющие, был затем распространен на многие промышленные организации.

Культурная система

Первым техническим вопросом, с которым сталкиваются лидеры реорганизаций в этой области, является вопрос о влиянии, воздействии определенных ценностей ключевых лиц, принимающих решения, на выбор стратегических альтернатив.

Второй заботой лидеров в этой области является создание такого положения, когда организационная культура будет поддерживать миссию организации и ее стратегию. Это особенно важно при смене стратегии. Новая культура должна способствовать нововведениям, конкуренции и ориентации на прибыль.

Организационная структура. Лидер также обязан связать культуру с организационной структурой. Организация, которая меняет свою функциональную структуру на матричную или дивизиональную, требует совершенно другого стиля управления.

Второй вопрос здесь относится к развитию субкультур в разных частях организации. Так, лидер должен поощрять терпимость к отличному от обычного поведению, необходимому для ускорения качественных нововведений. Лидерам нужно тщательно взвесить преимущества и недостатки интеграции субкультур в единую культуру организации.

Управление человеческими ресурсами. Важной областью управления культурой является кадровая система. Процесс начинается с подбора людей, их тщательной оценки с учетом прежде всего их соответствия организации и ее преобладающей культуре.

Другим инструментом в сфере кадровой работы является способ развития персонала и его социализации. Организации, которые активно используют кадровые системы для создания соответствующей культуры, много внимания и средств уделяют подготовке и развитию персонала. Основная направленность этого процесса — приобщение людей к доминирующим ценностям организации.

Наконец, управление премированием является потен-

циальным инструментом создания и развития организационной культуры. За счет этого осуществляются продвижение и поощрение тех, кто в наибольшей степени соответствует преобладающим ценностям данной организации.

Задача лидера — обеспечить соответствие организации ее внешней среде. Для того чтобы это сделать, системы ТПК организации должны быть соответствующим образом подстроены под эффективное решение изменяющихся проблем.

Самодиагноз лидера

Лидеры знают свои сильные и слабые стороны. Наряду с диагнозом всей организации происходит и процесс самооценки. Как и актер, готовящийся к новой роли, лидер должен сам оценить свою техническую подготовку, а затем решить для себя, на какие нюансы он будет обращать наибольшее внимание.

Как только лидер осознал свои технические способности, он должен разобраться со своим пониманием власти. Если он хочет что-то сделать в организации, ему необходимо понять мотивы индивидуального поведения и своего, и других людей.

Наконец, он должен разобраться с ценностными установками людей, с тем, что их притягивает к данной организации. Ни один человек, какой бы убежденный и энергичный он ни был, не способен в одиночку перестроить крупную комплексную организацию. Нужна критическая масса менеджеров, которые разделяют озабоченность лидера по поводу необходимости перемен и участвуют в решении проблем. Это в равной степени относится ко всем лидерам.

Диагноз: исключить минутный соблазн

Быстрое удовлетворение потребности каким-либо доступным средством — это часть американской культуры, и менеджеры в этом смысле не являются исключением. Но, к сожалению, трудные проблемы редко решаются просто. Любой метод, если его правильно истолковать, будет способствовать повышению эффективности деятельности организации, но до того момента, пока менеджер не начинает рассматривать его как быструю реакцию на сложный мир, а тем более панацею.

Диагноз: определение базы для создания видения проблем и возможностей

Наверное, самым естественным компонентом любой перестройки является видение будущего желаемого состояния. Перестройки невозможны без мечты, стремления в организации к чему-то новому. Но, конечно, при этом также необходимо как-то оценить реальность и определить, насколько видение совпадает с этой реальностью.

Это решается с помощью диагностического процесса. Здесь зарождаются новые возможности. Здесь организация подготавливается к своему обновлению. По мере диагностирования вырабатываются три принципа.

Принцип первый — разграничение проблем. Лидеру нужно иметь четкий взгляд на мир, позволяющий ему осуществить диагноз. Мы показали матрицу «ТПК» в качестве одного из способов упорядочения реальности.

Принцип второй — сбор данных. Преобразующие лидеры всегда собирают и анализируют данные, полученные в ходе обмена информации или путем систематических исследований. Возможно создание специальных рабочих групп для изучения вопросов реорганизации.

Принцип третий — упрощение. Сложная реальность должна быть сведена к нескольким центральным проблемам еще до того, как к их решению привлекут других людей.

Лидеры реорганизаций должны найти такие пути, чтобы обеспечить достаточную мотивацию людей как при первых признаках опасности, так и при возникновении возможностей получения конкретных преимуществ и создания более устойчивой организации.

2.2.2.2. СОЗДАНИЕ МОТИВИРУЮЩЕГО ВИДЕНИЯ

Лидеры реорганизаций должны не только провести диагноз сильных и слабых сторон организации и сопоставить их с внешними возможностями, но и найти способы вдохновить людей на их реализацию. Необходимо определение и создание видения более совершенной организации, воздействие на людей с целью внушения им этой мечты. Это видение будущего должно быть сформулировано так, чтобы подчинить болезненность процесса перемен усилиям по их осуществлению.

Перед всеми преобразующими лидерами стоит задача выработки видения будущего организации и стимули-

рования критической массы людей в ней сделать то же самое.

Диагноз, как и специальные временные меры, никогда не является достаточной основой для какой-то последовательности действий по изменению поведения организации. Компании, успешно осуществившие реорганизации, были в состоянии провести перестройки эффективно лишь потому, что разработали новые принципы своей деятельности в будущем. Это выразилось в иных стандартах: ценностях, взглядах на мир и действиях. Эти лидеры выработали целостное видение будущего.

Целостное видение

Видение — это идеал, к которому стремишься. Используя метафору с воздвижением здания, видение начинается с архитектурного изображения — идеального проекта, мотивирующего людей к действию. Оно высвобождает энергию, мотивирующую к действию, обеспечивает основу для принятия каждодневных решений и выстраивания приоритетов, задает параметры планомерного поиска возможностей.

Лидеры реорганизаций говорят о видении как о развивающемся процессе. Вот как объясняет это один из лидеров: «В большой организации требуется убеждение всех. Нельзя просто сказать, что мы идем туда-то и что сразу все произойдет. При этом мы скорее всего кончим тем, что люди скажут: «Вы только послушайте этого ловкача». Напротив, надо постоянно идти итеративным путем, каждый раз оценивая возможную реакцию на ваши слова. И через несколько лет появится новое видение. Если же вы попытаетесь в подобной организации создать его в один день, оно не будет работать». По мере вовлечения людей в этот процесс акценты будут смещаться и оценки становиться более зрелыми.

Почему видение является мотивирующим?

Видение оказывает мотивирующее воздействие по двум причинам. Во-первых, оно ставит организацию и ее членов перед вызовом, заставляет их стремиться к совершенству и самоуправлению. Во-вторых, оно помогает построить концептуальную траекторию движения организации в будущее.

Элементы видения

Видение включает два основных элемента. Первый состоит в выработке концептуальной основы или парадигмы понимания назначения организации — здесь оно выступает путеводителем. Другим важным элементом является эмоциональный призыв: та часть видения, в которой заложен мотивационный импульс и с которой люди могут согласиться.

И познавательный, интеллектуальный элемент, и эмоциональный толчок определяют сущность видения. Фундаментальные изменения требуют изменения основных представлений, ценностей, парадигмы организации в решении проблем.

Процесс создания видения

Хорошее видение создается из интуиции (мышление правым полушарием мозга — как творческого, интуитивного и инстинктивного) и логического анализа (работа левого полушария — как линейного, аналитического, систематического и осознанного процесса). Именно в результате первого рождаются фантазии и мечты.

Но менеджеров не поощряют за фантазии и предвидение. На самом деле среда, в которой они работают, как раз противодействует этому: одной из основных проблем, с которой авторы столкнулись в организациях, является то, что в рамках их культуры не принято фантазировать или мечтать о будущем. Если идея не может быть представлена рационально и во всех деталях, она отвергается как незрелая. Но мы видим, что лидеры реорганизаций пускаются в путь, который обозначен еще нечетко. Творчество не может процветать в очень критической и враждебной среде.

Формирование видения будущего

Хорошим шагом для лидера может быть публикация в престижном деловом журнале статьи о его организации, о том, какой она будет через пять лет и какую роль он сыграл в ее преобразовании. Надо доступно рассказать не о самих изменениях и о том, как они будут осуществляться наиболее рациональным образом, а о том, в чем обновленная организация будет отличаться от настоящей. Как только статья готова, ее автору следует

определить, что в ней относится лично к нему, а что ко всей организации. Полезно также с кем-то обсудить статью.

Создание общего видения

В крупных организациях эта работа может служить способом достижения консенсуса о будущем. По результатам обсуждения стратегических планов лидер может получить ценную информацию о степени согласованности мнений ключевых лиц, принимающих решения в данной фирме.

Разработка сценария для лидера

Как только видение сформировано, а миссия организации определена, перед лидером встает задача разработки последовательности действий. Она включает набор приоритетов, которые необходимы для того, чтобы сделать мечту действительностью. Если видение и миссия организации определились в результате коллективной групповой работы, то каждый член группы может выработать для себя личный набор приоритетов.

Проектирование: подход через технику — политику — культуру (ТПК)

Как только видение лидеров обозначено, начинается разработка деталей и нормативов, которым должна удовлетворять будущая организация. Основу для деловых проектов и спецификаций задает матрица ТПК. Лидеров могут попросить представить некоторые качественные параметры организации и соответствующие им количественные показатели. Целью подобного рода деятельности является подготовка набора рабочих проектов («зарисовок»), который затем приводят к последующему набору вариантов планов преобразований.

2.2.2.3. МОБИЛИЗАЦИЯ ПРИВЕРЖЕННОСТИ

Формулирование видения будущего организации — важная творческая задача. Распространение этого видения в больших организациях может дать лидерам реорганизации большую исполинскую силу. Для этого не-

обходима мобилизация приверженности работников к будущим изменениям. Мобилизация приверженности влечет за собой двоякий вызов. Он состоит в том, чтобы, с одной стороны, оторвать людей от прошлого, с другой — передать им причастность к будущему.

Стратегии лидеров мобилизации приверженности делу

Существует ряд стратегий, которые используются лидерами преобразований для мобилизации приверженности в своих организациях. Стратегии не обособлены друг от друга, и многие из преобразующих лидеров используют смешанные стратегии. Рассмотрим четыре основных типа. К ним относятся:

Планирование как средство генерирования вовлеченности.

Обучение как средство генерирования вовлеченности.

Изменение состава группы.

Изменение в процессе управления, который структурирует проблемы в организации.

Планирование для генерирования вовлеченности

Создаются временные целевые группы управляющих совместно со своими подчиненными. В дополнение к своим текущим задачам им поручается планирование и развитие организационных новшеств. В ходе этого процесса люди постепенно начинают понимать для себя необходимость прежних форм поведения, ощущать воодушевление по поводу видения будущего развития разрабатываемого направления. В итоге по завершении планового процесса в значительной мере создается убеждение в «светлом будущем» и чувство ответственности за него. И здесь важен не столько результат планирования, сколько мобилизации приверженности со стороны большого числа вовлеченных в это дело людей. Процесс планирования должен осуществляться под непосредственным присмотром высшего руководителя.

Управленческий процесс и структурирование проблемы

Хорошие средства достижения цели приверженности видению можно получить, помогая людям перестраивать отношение к бизнесу и совершенствуя процесс управле-

ния. Для этого изменяют форму проведения собраний, установления повестки дня, порядок отчетности, предоставляют работникам новые возможности раскрыть свои способности и др.

Изменение состава команды

Вовлеченность ключевых игроков в высшем звене управления является абсолютно необходимой для осуществления перестройки. Иногда изменяют состав команды, предоставляя работникам старшего возраста возможность раннего выхода на пенсию с выплатой компенсации. И привлекают новых работников — приверженцев перестройки.

Средства обучения в управлении переменами

В одной компании на протяжении целого года сотни высших руководителей пропускались через мастерскую стратегического мышления. Что придавало программе уникальные черты, так это факт личного присутствия председателя Совета директоров и президента практически на каждом двухнедельном цикле переподготовки. Каждый из таких учебных циклов стал важным средством как для формирования рабочих групп, так и для создания приверженности новому образу действий.

В другой компании в качестве средства выступала мастерская лидерства, спроектированная для того, чтобы противодействовать в конструктивном духе сомнениям менеджеров относительно будущего и мобилизовать их становление в качестве преобразующих лидеров в руководимых ими частях организации.

Исходная посылка заключалась в том, что мастерская создает временную систему, которая послужит прототипом новой культуры организации. Эта новая культура была призвана помогать индивидам, вовлеченным в открытые и честные сопоставления, вырабатывать потребность в ответственности и чувство собственного достоинства.

Результаты мастерской лидерства

Личный импульс. Вероятно, наиболее важным результатом работы мастерской оказывается импульс для личной жизни самих участников. Разные люди обмени-

вались мыслями о том, как меняется их обращение с другими людьми, включая членов их собственных семей.

Соглашения, проработанные с другими менеджерами. Между менеджерами были согласованы разнообразные вопросы по реализации лидерского курса. В результате создавался новый дух сотрудничества и групповой работы.

Мотивирование подчиненных к изменениям после возвращения в свою организацию.

Новые истории, мифы и ритуалы, ставшие впоследствии символами нового образа действий.

Давление для ускорения системы. Система переподготовки создает импульс для групп высших управляющих в целях продолжения давления в поддержку изменений.

Развитие коллективных связей в результате совместной работы.

Лидерская повестка дня. Каждый, кто покидал мастерскую, имел сформулированное в письменной форме видение того, чего он собирается достичь. Они продумывали, как будут обеспечивать приверженность к созданному ими видению, какие потребуются шаги для реализации их намерений.

Давление для изменения кадровой системы. На основании опыта мастерской лидерства среди значительной части ключевых управляющих возрастали сознание и приверженность к идее о том, что кадровая система является средством наполнения организации новым видением и, что еще более важно, установления новой культуры.

Принципы деятельности преобразующих лидеров

Управлять своей собственной перестройкой. Президент какого-либо отделения компании не в состоянии распространять лидерство в своей организации до тех пор, пока сам не пройдет через стадии переходного периода. Такой процесс обычно требует системы поддержки доверенных лиц, с кем можно запускать пробные шары и кто будет играть роль «адвоката дьявола» тогда, когда руководитель будет преобразовывать себя.

Поддержка перестройки группой высшего управления. Для достижения целей изменения в крупной орга-

низации преобразующий лидер нуждается в группе преданных людей на высшем уровне руководства. Будет ошибкой не убедиться в наличии необходимой поддержки для осуществления изменений.

Мобилизация приверженности во всей организации. Важным принципом для руководства преобразующим лидерам является составление плана для обеспечения приверженности со стороны критической массы людей в организации. Здесь символические аспекты роли лидера оказываются критическими. Увязка историй и мифов, представляющих новую культуру, важных так же, как и осознание, что людям требуется время, чтобы пройти через изменения.

2.2.3. ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

2.2.3.1. ТВОРЧЕСКОЕ РАЗРУШЕНИЕ

После того, как лидеры реорганизаций создадут образ будущего, используют его для мобилизации людей, работающих в организации, они должны обратить свое внимание на разработку новых организационных структур и процессов, чтобы воплотить этот образ в действительность. Изменение организации требует не только изменения позиции и поведения отдельных людей. Необходимо «перекроить» роли, неформальные связи и формальные структуры организации. Лидер реорганизации становится социальным архитектором, использующим социальные отношения и структуры в качестве инструментов для проектирования новой организации. Преобразующие лидеры, выполнив задачу воодушевления индивидов относительно возможностей, которые содержатся в поиске нового видения, должны сконцентрировать свое внимание на действиях по творческому разрушению, которые предполагают демонтаж старой организации и создание новой, отвечающей задаче достижения мечты.

Творческое разрушение

Все мы опутаны сетями социальных отношений. Эти сети определяют, кто есть мы сами и кто есть другие по отношению к нам. Лидер преобразований должен

творчески разрушить и потом переплести заново систему социальных связей, чтобы создать значимые перемены.

Решающее время для понимания роли социальных связей в любой организации наступает тогда, когда происходит смена высшего руководства. С точки зрения ТПК в образцовых компаниях, которым предстоит смена высшего руководства, должны задаваться вопросом не только о соответствии технической компетенции определенного лица стратегическим задачам компании, но и о том, будут ли «сети», с которыми это лицо связано, играть существенную роль в его способности осуществить данную стратегию.

Сети играют центральную роль в том, чтобы делалось дело. Именно с помощью сетей мы в значительной мере определяем то, как мы представляем и оцениваем себя. Отсутствие значимых сетей рассматривается как признак плохой социальной адаптации. Не имея социальных якорей, мы зависим от стихии.

В преобразуемых организациях происходит полный риска процесс, для многих их членов нарочно создается беззаконие. Разрушаются старые сети в надежде, что будут сформированы новые. Лидер преобразований должен суметь выпестовать новый набор социальных сетей с новыми каналами и связями.

Таким образом, решающий элемент руководства преобразованиями заключается в понимании сложного характера социальных сетей и того, как они действуют.

Социальные сети в процессе преобразований

Организации могут быть представлены как группы людей, соединенных разнообразными связами. В этих группах передаются:

Товары и услуги. Сырье, сведения о рынке, финансовые и бухгалтерские услуги, сами люди — между группами внутри компании.

Информация. Относительно организации и ее окружения.

Влияние. Как официальные приказы, так и неформальные попытки убеждения.

Эмоции. Дружеские обмены между отдельными лицами. Формальные структуры, или предписанные сети, состоят из людей, объединенных согласно проекту орга-

низации; они объединены в отделы, рабочие группы и комитеты. Неформальные структуры, или вновь возникающие сети, такие, как коалиции или группировки, возникают без организационных санкций. Эти незапланированные структуры и способы поведения, как правило, возникающие во всех организациях, приобретают желательные или нежелательные свойства в зависимости от того, как ими управлять.

Исследование информационных сетей — того, кто с кем обменивается информацией,— представляет концепции и средства для анализа технических аспектов организации.

Изучение сетей влияния — выяснение того, кто в чем и на кого оказывает влияние,— представляет концепции и средства для политического влияния.

Наконец, культуру организации лучше всего анализировать, раскрывая дружеские взаимоотношения. В значительной степени благодаря именно им в организации распространяются и подкрепляются культурные ценности и нормы.

Имея достаточно хорошее представление о том, какие существуют сети и кто на них влияет, лидер преобразований может получить важное средство для достижения своих целей.

Творческое разрушение и воссоздание социальных сетей

Для того чтобы изменить организацию, надо заниматься сетями в каждой из трех систем ТПК. Необходимые коррективы предлагают разрушение и формирование заново связей, по которым передаются информация, влияние и эмоции.

Переходный период предполагает, что какие-то отношения сохраняются, какие-то создаются заново, а какие-то разрушаются. Преобразование технических систем в организации может быть достигнуто в первую очередь с помощью информационных сетей. Однако эти перемены неизбежно затрагивают и сети влияния. То же самое верно относительно изменения лидером преобразований распределения власти в организации. Эта перемена происходит прежде всего на основе сетей влияния. Однако когда изменятся сети влияния, это косвенно повлияет на сети информации и эмоций.

Движущие силы переходного периода в управлении социальными сетями

В процессе перехода необходимо постоянно вносить изменения, чтобы разрушаемые связи заменить новыми. Опасность состоит в том, что лидер преобразований может внести в организацию неопределенность, неизвестность и хаос, если он не произведет изменений, необходимых для воссоздания социальной ткани и обеспечения нового старта. Именно в переходный период сети предъявляют лидеру преобразований наиболее важные требования. Людям непонятно, где получить важнейшую информацию. Не совсем ясны нормы и ценности. Часто рушатся дружеские отношения.

В рамках переходного периода самая сильная проблема — это политическая неопределенность. Когда высока неопределенность в политике, она превращается в средоточие разнонаправленных усилий людей, поскольку она наиболее непосредственно и коренным образом связана с выживанием отдельной личности в организации. Прежде всего надо сделать что-то для снижения политической неопределенности.

Лидер со стороны

Когда лидеры приступают к созданию заново социальных сетей, один из важнейших переменных факторов — это то, являются ли они в компании своими или пришли со стороны. Очевидно, что, когда в организацию приходит новый руководитель, он приносит широкую сеть, которая, возможно, будет отличаться от сетей сотрудников. Лидеры, которые выдвинулись в «своей» организации, возможно, тоже решительно будут перетасовывать сети, но не приблизятся к тому, чтобы пригласить столько новых сотрудников, как те, кто пришел со стороны.

Некоторые рекомендации

Мир сложен. Взаимоотношения людей не только технические, политические или культурные. Обычно это «смесь». Однако при планировании перехода в аналитических целях полезно разделить их, чтобы ясно представить себе, какие потоки информации необходимы. Мы должны также иметь ясное представление о потоках политического влияния и существенных культурных пото-

ках, имеющихся в организации. Для анализа этих потоков лидер преобразований использует ряд приемов, которые уже оправдали себя на практике.

Технический план должен быть основан на анализе рабочих обменов, который устанавливает, кому, от кого, когда и какая информация необходима для выполнения работы. Необходимо так формировать подразделения, чтобы в них оказались люди, которым надо наиболее часто контактировать между собой, а потом обеспечивать способы интеграции.

На политической арене необходимо:

Выявить отдельных лиц и группы, чья приверженность переменам требуется для их осуществления.

Определить, какая часть организации окажется решающей для обеспечения реализации изменений.

Выработать план завоевания приверженности решающей части сотрудников.

Создать систему контроля для слежения за переменами в политической системе.

Первый шаг, который надо сделать,— это анализ поведения людей, обладающих ключевым влиянием, для определения их отношения в данное время к переменам. Потом следует определить, где они должны находиться, чтобы успешно обеспечить переход. Следует отметить, что для изменения кого-то в политическом отношении важно провести оценку социальных сетей, в рамках которых он действует, поскольку может оказаться, что добиться перемен легче, если действовать через других, т. е. косвенно воздействовать на человека.

Культурные преобразования требуют, чтобы занялись самыми трудноуловимыми элементами переходного процесса, поскольку культура — это воплощение человеческих убеждений, норм и ценностей. Их, как правило, нельзя изменить прямыми методами или в директивном порядке. Над ними надо работать окольными путями в течение длительных периодов. Однако лидер, собирающийся изменить культуру организации, должен начать с анализа социальных сетей, который включает:

Установление культурных ценностей и убеждений, которые требуется изменить.

Выявление «стражей» имеющейся в организации культуры, т. е. тех, кто является наиболее важным охранителем устоявшихся норм и ценностей и чья поддержка будет решающей для успеха новой культуры.

Определение того, какая часть культурных «стражей» окажется решающей для изменения культуры.

Выработку плана того, как дать этим «стражам» почувствовать необходимость культурных перемен и начать работу по выполнению этого плана.

Создание системы контроля для поддержки процесса перемен.

В этом анализе важно установить те элементы культуры, которые необходимо сохранить, те, которые следует уничтожить, и те, которые следует ввести заново. Необходим также конкретный план для создания связей со «стражами», чтобы изменить их ценности и убеждения.

Нежесткие связи социальных сетей, которые управляют переходом

Поддержание социальных сетей создает возможности для повышения эффективности организации. Лидер преобразований должен искусно пользоваться различными средствами повышения способности организации к созданию сетей, учитывая следующие моменты:

1. Архитектура и физическое пространство являются важными элементами управления социальными сетями. Архитектура определяет потоки передвижения сотрудников и повышает вероятность их встреч. Расположение кабинетов начальства, конференц-залов — важные инструменты управления сетями.

2. Перевод сотрудника из одной социальной сети в другую затрагивает не только его лично, поскольку люди переносят с собой связи с другими людьми.

3. Могут создаваться временные системы, такие, как рабочие группы или дополнительные организации, чтобы сблизить коллективы для работы над новым заданием. В процессе этого формируются новые союзы и новые социальные сети.

4. Наконец, лидер преобразований может ввести новые методы руководства, предназначенные для того, чтобы способствовать формированию новых связей в сетях организации.

2.2.3.2. ЛИДЕР КАК СОЦИАЛЬНЫЙ АРХИТЕКТОР

Преобразующие лидеры институционализируют видение, переплетая заново «стратегический канат»: технические, политические и культурные «пряди»

должны соединиться так, чтобы заставить работать бюрократию. Глупо твердить снова об избавлении от бюрократии в больших сложных организациях — надо, чтобы она обеспечивала достижение организационных целей. Эта борьба за подчинение бюрократии находится в центре внимания в третьем действии нашей реорганизационной драмы.

Структура и бюрократия

Структура важна. Она создает основу и «оркеструет» поведение в организации. Структура — форма, но ее содержание может быть разным. У менеджмента подчас не хватает времени, чтобы приспосабливать структуру к меняющимся установкам деятельности организации. Поэтому часто наблюдается инверсия целей и средств. Иными словами, то, что изначально выступало как средство, в конце концов превращается в самоцель. Наполнение содержанием конкретной формы (структуры) становится целью само по себе. В итоге изначальная потребность уже не существует, но формы продолжают функционировать просто потому, что так всегда было заведено. Некоторые аспекты негибкости проистекают из-за того, что имеющие власть не спешат с ней расставаться даже тогда, когда смещаются технологические требования в организации.

Лидер и неопределенность

Критическими переменными для успешного проектирования организации представляются функции контроля и руководства в условиях неопределенности. Организационные формы должны либо снижать неопределенность, либо абсорбировать ее. Если вернуться к классическому пониманию организации как рациональной координации деятельности людей, информации и технологии для достижения общей цели производства, то можно оценить важность таких концептуальных понятий, как предсказуемость и контроль. Когда же организация сталкивается с неопределенностью, преобразующие лидеры должны откликнуться принятием конструктивных решений. Успешный процесс принятия решений либо уменьшает неопределенность, либо создает условия, вооружающие организацию для противостояния еще большей неопределенности.

Техническая неопределенность

Сталкиваясь с растущей технической неопределенностью, лидеры могут действовать в двух направлениях: Уменьшения неопределенности можно достигать либо выходом из данного вида бизнеса, либо переформированием структуры капиталовложений.

Другой путь уменьшения неопределенности — попытаться ее «вывести» из организации. Этот подход называют стратегией механистичного проектирования. Механистичные подходы к неопределенности — это попытки снизить ее через встраивание системы прогнозирования. Предельная ситуация снижения неопределенности в организации — использование бюрократических процедур типа стандартных методов работ, жесткого планирования и контроля. Но чем глубже система впитала в себя старые бюрократические процедуры, не вписывающиеся в новые внешние условия, тем более ухудшается ситуация.

Альтернативная стратегия снижения неопределенности — повышение способности организации к саморегулированию через обучение и адаптацию в ходе развития. Эта «архитектурная» стратегия соотносится с органичным подходом. Органичные системы в высокой степени абсорбируют неопределенность посредством поиска адаптивных подходов к решению новых проблем в изменяющихся условиях.

Политическая неопределенность

Политическая неопределенность возникает тогда, когда существует неясность по таким вопросам: кто обладает полномочиями по принятию решений? кого вознаградят продвижением по службе? у кого будет возможность влиять на формирование целей организации? Она вытекает, как правило, из различий в организационных целях, средств их достижения, распределения власти, потенциальных возможностей и денежных средств.

При ответственных действиях в условиях политической неопределенности возможны две предельные ситуации. С одной стороны, жесткая централизация с концентрацией власти. С другой стороны, органичная система, в которой люди могут менять образ действий посредством голосований, а переговоры и обмен мнения-

ми проходят в свободной форме. Социальная система последовательно абсорбирует неопределенность. И если демократичная система, возможно, менее эффективна в решении ряда краткосрочных проблем, у нее есть значительный внутренний потенциал для выживания в условиях политической неопределенности.

Культурная неопределенность

«ИБМ» служит примером того, как можно уменьшить культурную неопределенность путем создания однородной культуры. В «ИБМ» осуществляется жесткий просмотр новых работников уже в ходе подбора кадров, корпоративные ценности закрепляются в механизмах развития персонала на протяжении всей карьеры работников.

Причастность всех — всеобщая тенденция

Ценности, которые поддерживают адаптацию организаций к меняющимся условиям, должны существовать повсюду в организации. Тенденция, которая развивается в Западной Европе и в США: создание системы более органичных рабочих групп под вывеской качества трудовой жизни. Эта тенденция будет усиливаться по мере дальнейшей перестройки зрелых компаний. Это означает, что управляющие среднего звена будут пересматривать системы руководства, все более будет возрастать потребность в преобразующих лидерах на всех уровнях, вплоть до цехов и производственных участков.

Технические системы будут предполагать развитие рабочих должностей с расширенным набором трудовых функций, где людям надо будет не только делать руками, но и думать головой, а группы будут испытывать потребность в возрастающей гибкости в выполнении своих обязанностей. Организованные для выполнения конкретных проектов группы будут расформировываться после завершения и создаваться заново вокруг очередных проектов. В организациях будет все меньше иерархических уровней.

Политическая система будет характеризоваться системами взаимного влияния, где власть определяется обладанием информации, а не формальными должностями. В стимулировании такие формы вознаграждения, как участие в прибылях и участие в доходах, будут

использоваться все шире, людям будут платить больше за приобретение новых рабочих навыков, нежели за продвижение вверх по иерархической лестнице. А работники все больше будут становиться партнерами в борьбе за выживание организации. Но все это возникнет не вдруг за одну ночь, только последовательные действия приводят к успешным результатам в перестройке организации.

2.2.3.3. ЛИДЕР КАК СОЦИАЛЬНЫЙ АРХИТЕКТОР 2

Лидеры преобразований подкрепляют ценности и переориентируют организацию на новые задачи, эффективно взаимодействуя с людьми. Отбор, распределение должностей, оценка, вознаграждение, продвижение закрепляют культуру, показывая людям, что важно, а что нет.

Кадровая политика, от смены высшего руководства до уровня цеха, воздействует на культуру организации. Она является практической реализацией нового видения и его институционализации. Она также создает основу для гибкости и адаптивности организации в будущем. Таким образом, через кадровые системы создается внутренний потенциал обновления.

Культурный отсев: селекция

Действенный способ формирования и поддержания культуры — это жесткий культурный контроль и над теми, кого только принимают на работу, и над теми, кто занимает ключевые посты в руководстве. Жизненные ценности, так же как и навыки, становятся важным критерием отбора при найме и продвижении по служебной лестнице.

Следует учесть, что при выборе и акклиматизации сотрудников организациям надо учиться придерживаться золотой середины. Если перестараться с культурным отбором, он приведет к однообразию, которое помещает новациям и переменам. Необходимо видеть разницу между здоровым вызовом существующим методам и ересью.

Смена высшего руководства

При выборе нового руководителя организации большинство из нас интуитивно ищут признаки наличия или

отсутствия перемен. Как ни парадоксально, в сильных культурах с явно выраженным «стилем» руководства сложнее прижиться руководителю со стилем, существенно отличающимся от предшественника, если только компания не в критическом положении.

Основы управления кадрами

Кадровая система должна обладать внутренней ценностью. Часто организациям сложно найти ответ на вопрос о смысле существования этой системы. Для чего она предназначена: для распределения по заслугам наград или для подготовки рекомендаций сотрудникам о том, как им усовершенствовать свою работу? Ответ для большинства организаций в том, что эта система призвана служить обеим целям.

Подбирайте людей с учетом тех требований, которые определенная должность предъявит к ним в будущем.

Создавайте систему поощрения.

Кадры, как и любое достояние, надо хранить.

Если перед организацией встают разнообразные проблемы, ей необходимы разнообразные решения. Этому должна соответствовать четко разработанная кадровая политика, которая отвечает разнообразию конкретных потребностей каждой программы в кадрах, заранее предусматривает подготовку кадров нужной квалификации.

Компоненты кадровых систем

Отбор и предоставление должности. Отбор был главным инструментом управления реорганизацией, который Якокка применял в «Крайслер». Критерием того, кто останется, а кто уйдет, была оценка возможностей достижения успехов в «новом» «Крайслер». Затем была разработана система отбора, которая должна была утвердить новую культуру.

Оценка. Задача лидера преобразований в том, чтобы использовать оценку производственной деятельности как краеугольный камень эффективной кадровой системы. В процессе оценки необходимо обеспечить беспристрастные отношения между тем, кто оценивает, и тем, кого оценивают, чтобы не допустить неравновесия сил, присутствующего в большинстве ситуаций, связанных с оценкой.

Вознаграждение. Способ вознаграждения затрагивает следующие организационные факторы:

привлечение и сохранение кадров;

мотивация;

культура;

внесение определенности в структуру организации и ее укрепление;

затраты.

Таким образом, у лидеров преобразований есть рычаг осуществления и закрепления перемен, обладающий большими потенциальными возможностями.

Повышение квалификации. В организациях, стремящихся к широкому распространению власти, с тем чтобы каждый мог нести ответственность за свои поступки, цель повышения квалификации заключается в том, чтобы создать институты, которые выявили бы лучшие свойства человеческой природы и подавили бы худшие.

Существует немало средств повышения квалификации, которые могут быть заложены в непрерывный процесс совершенствования организации. Сюда относится перестройка организации для обучения. Существование небольших подразделений в организации дает возможность растить лидеров.

Второй способ интенсифицировать повышение квалификации — это превратить практически каждое мероприятие в обучающее: семинары по планированию, на которых значительное время посвящается обсуждению того, чему в последнее время научились сотрудники, специальные конкретные поручения; семинары по выработке представлений о будущем и возможном изменении личной роли лидера.

Интеграция. Добиться большей интеграции кадровых систем — трудная задача. Окончательно ее никогда не решить, однако к этому надо стремиться. В организациях, где происходит множество преобразований, дойти до этого состояния еще труднее. Необходимо непрерывно следить за тем, чтобы не увядали и не отмирали основополагающие культурные ценности. Средства достижения этого различны: от символических ритуалов до чисто бюрократических процессов, входящих в кадровую систему.

Мы считаем, что лидеры преобразований осознали в конечном счете, что необходима такая кадровая система, которая заставляет людей быть ответственными,

требует от них отчета за ее реализацию, соразмерно вознаграждает их способность делать это и обеспечивает непрерывное обучение, которое позволяет организации непрерывно обновляться на основе идей и практической деятельности работающих в них людей.

2.3. КАК СОХРАНЯЮТ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ЛУЧШИЕ КОМПАНИИ

(Дайджест книги Р. Уотермена **«Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании»**. Перев. с англ. М.: Прогресс. 1988 г. 366 стр.)

2.3.1. ОБНОВЛЕНИЕ: ВЫЗОВ

О чем книга

В современном деловом мире более, чем в какие-либо предшествующие эпохи, единственным постоянным фактором являются перемены. И всегда есть организации, которые действенно управляют изменениями, постоянно приспосабливая к ним свои аппаратные службы, стратегии, системы, выпускаемую продукцию и культуру, чтобы пережить потрясения и обернуть себе на пользу обстоятельства, подрывающие их конкурентоспособность. Преодолевая кризисы, терзающие другие компании их отрасли, они каждый раз становятся еще сильнее. Это мастера обновления.

Книга, о которой идет речь,— результат исследовательского проекта по управлению изменениями и обновлением организации. Исследовано 500 компаний мира, 53 отрасли, 45 компаний из них изучено наиболее глубоко.

В результате исследований извлечено восемь общих направлений или принципов обновления организации, которые ниже излагаются. Этот труд дополняет книгу «В поисках эффективного управления», но это иная книга, хоть как и там, пронизывает ее упор на человеческие ресурсы как источник обновления. В ней подробно рассматриваются вызовы современной конкурентной среды, множество путей, выбираемых лидерами обновления, чтобы сменить бюрократию, перестроить организацию и при этом сохранить стабильность. В ней говорится о вы-

зовах и возможностях, которые таят в себе неопределенность: как управлять, если единственное, что вы знаете наверняка, это то, что изменения непредсказуемы.

Люди стали теперь личностями, и ими следует управлять по-другому

Попытаться понять динамику обновления сегодня важно, как никогда.

Было время, когда люди были «фактором производства». Управление ими ненамного отличалось от управления машинами и капиталом. И если когда-нибудь подобный метод управления людьми и позволял повышать производительность труда, то сегодня он дает обратный эффект. Капиталом и техникой управляют почти так же, как и раньше, люди же стали теперь личностями, и ими следует управлять по-другому. Когда организация подавляет личность, она ставит под угрозу свою способность изменяться. Когда же организация стимулирует самовыражение личности, то ей трудно не обновляться. Индивиды — единственный источник обновления в компании.

Лучше всего учиться на положительных примерах

Учиться методом подражания — более эффективный способ, чем методом проб и ошибок или на негативных примерах. Учиться необходимо у лучших компаний. Мы недостаточно видим хорошую сторону и в результате серьезно ограничиваем свою способность обучаться управлению.

Какие же главные черты подметил автор у преуспевающих компаний?

1.Стремление к информированности — главное стратегическое преимущество.

Обновляющиеся организации устанавливают направления деятельности для своих компаний, а не разрабатывают детализированные стратегии. Они наилучшие стратеги как раз потому, что отказываются от прогнозов и открыты для неожиданных решений. Они осознают, насколько важно быть готовыми и знать также, что некоторые из наиболее важных стратегических решений, которые будут ими приняты, наверняка непредсказуемы. Они считают важным стратегическое плани-

рование — до тех пор, пока никто не принимает планы слишком серьезно. Они часто считают более важным процесс планирования, нежели сами планы.

Обновляющиеся компании относятся к информации как своему главному стратегическому преимуществу, а к адаптивности — как к своему главному стратегическому оружию. Они допускают возможность поражений, но обязательно самортизируют удары и сделают это непредсказуемым способом. Их преимущество в том, чтобы почувствовать возможность там, где другие не чувствуют, увидеть ее там, где другие не видят, действовать, когда другие колеблются, и проявить осторожность тогда, когда другие бросаются вперед очертя голову. Антенны их поведения постоянно настроены на прием благоприятных возможностей.

Новаторы не делают трагедии из некоторых неосуществленных планов, признавая процесс планирования важнее самих планов. Процесс планирования для них важен для выработки информации, выявления проблем, налаживания отношений, подъема культуры, поддержания финансового контроля и выявления возможных кризисных точек.

2. Указать курс и наделить полномочиями.

Обновляющиеся компании относятся к каждому сотруднику как к источнику творческого вклада. И что самое интересное, их нельзя назвать ни демократичными, ни автократичными в управлении. Их управляющие очерчивают границы, а персонал прокладывает наилучшие пути для выполнения своей работы в пределах этих границ. Например, одна из лидирующих компаний, когда доходит дело до реального производства новой машины, не потратит ни килограмма металла, не предоставив возможность самому станочнику проверить чертежи, внести уточнения и улучшить окончательную Конструкцию. Ее стиль управления, как и у многих других обновляющихся компаний,— удивительное сочетание указания курса исполнителям и широты предоставляемых им полномочий.

Эти компании задают критерии контроля, чтобы учитывать то, что поддается учету,— результаты.

Когда к людям относятся скорее как к движителю, нежели взаимозаменяемым деталям корпоративной машины, с мотивацией, творчеством, качеством и выполнением обязательств, наступает полный порядок.

3. Рассматривать все события как благоприятные, обеспечивать благожелательный контроль.

Обновляющиеся компании рассматривают все события как благоприятные, а финансовый контроль — как средство высвобождения ресурсов.

Они отличаются ненасытностью по отношению к фактам. Там, где другие усматривают только данные, они видят информацию, любят сопоставления, ранжирование, измерения,— все, что обеспечивает контекст и выводит принятие решений из мира просто мнений. В то же время они поддерживают строгий, точный, своевременный финансовый контроль. Их сотрудники считают финансовый контроль не проявлением автократии, а длинным поводком, позволяющим им работать творчески и свободно.

4. Быть постоянно готовыми посмотреться «в другое зеркало».

Для ломки привычек, необходимых для изменения и перестройки, нужны мотивации, желание и воля. Эти условия обеспечиваются кризисами. Однако лидеры обновляющихся организаций, по-видимому, добиваются результатов благодаря своей способности предвосхитить кризис, которая возникает из их постоянной готовности посмотреться «в другое зеркало».

Это означает многочисленные приемы получить оценку своей деятельности и своих товаров со стороны. Компании выставляют в витринах своих магазинов деревянные модели новых товаров, чтобы выявить реакцию потребителей, публикуют номера домашних телефонов своих менеджеров, подчеркивая, что придерживаются политики «открытых дверей», и получая обратную связь от простых людей; посещают публичные собрания специалистов, записывая их на диктофон, чтобы потом проанализировать задаваемые вопросы и ответы на них. Приемов гораздо больше, но прицел один.

Лидеры обновляющихся компаний слушают. Они открыты, любознательны и аналитичны. Они получают идеи от потребителей, поставщиков, персонала, конкурентов, политиков — от всех, кто не входит в руководящую структуру. Они стараются быть особенно чувствительными к привычкам, которые сковывают или разрушают, чтобы избавиться от них.

5. Групповая работа, доверие, политика и власть.

Отсталая политика, отсутствие рабочих групп, разделяемых деловых ценностей — и даже огромный хозяйственный корабль прямым ходом идет к стагнации. Это сочетание характеристик — смертельно. Целенаправленные изменения становятся почти невозможны. Даже весьма достойные люди не могут положиться друг на друга.

Новаторы же постоянно используют такие слова, как рабочие группы и доверие, причем используется принцип в работе высшего руководства,— доверие: вы получаете его не потом, а с самого начала. Они беспощадны в борьбе с аппаратной политикой и состязанием в силе, а также в разрушении барьеров типа «мы и они», парализующих действие.

В большинстве обновляющихся компаний в центре царят тишина, спокойное напряжение и целесообразность, нет суматошных дерганий, хлопающих дверей, конвульсий и того всеобщего бедлама, в обстановке которого заставляют людей работать в застойных компаниях.

По-видимому, очевидно, что те, кто умеет провести изменения,— квалифицированные политики и понимают положительное значение власти.

6. Стабильность в движении.

Обновляющиеся компании знают, как привести все в движение. Если у них и есть какая-то привычка, то это привычка ломать привычное. Иногда кажется, что они вводят изменения ради самих перемен. Генеральный директор «ИБМ» Джон Экерс улыбается и говорит, что они никогда не проводят реорганизацию, если для этого нет серьезных деловых соображений, но если они время от времени реорганизуются, то это само по себе «веское деловое соображение». Обновляющиеся компании сознательно разрушают бюрократию. Они наслаждаются, уничтожая крючкотворство. Но они делают это на основе подчеркнутой стабильности.

Во многих обновляющихся компаниях мы видим в употреблении все возможные средства поддержания организационной текучести. Люди более часто и более свободно переходят от выполнения одной функции к другой, из одного подразделения в другое, из линейного персонала в штабной и наоборот. Они движутся по горизонтали. Некоторые спускаются ниже, но без подтек-

ста, что понижение — это шаг к увольнению. Правилом служит выдвижение своих сотрудников, но места по ключевым специальностям, если это необходимо, заполняются новыми сотрудниками извне.

Для развития творчества используются средства, не включаемые в бюджет текущих расходов, и специальные процедуры.

Обновление требует постоянного выбора между стабильностью и изменением. Компании внедряют автоматизацию, но не увольняют людей. Они переучивают персонал. Они растут. Избегать трений — их нормальный курс. Большинство хороших компаний стараются подобрать наилучших работников, чтобы установить высокие стандарты производительности, а затем окружают их мощной «защитной сеткой».

7. Установки и внимание.

Результаты дает видимое внимание руководства, а не его увещевания. Действия могут начинаться со слов, но от них надо переходить к делу.

Степень внимания создает большую разницу в поведении, равно как различие подходов и ожиданий. Люди делают то, что от них ожидают. Если я жду от вас хорошего исполнения, то вы, вероятно, выполните работу хорошо, а если я жду обратного, вы, наверное, сработаете хуже. Психологи называют это эффектом Пигмалиона. По-видимому, руководители, перестраивающие свои компании, это понимают.

8. Мотивы и приверженность.

Обновляющиеся компании, по-видимому, постоянно опираются на мотивы поведения. Например, можно назвать такие объявляемые мотивы: «более гибко реагировать на конъюнктуру рынка, стать компанией, управляемой рынком», «войти в число лучших оркестров мира, получить мировое признание». Компании-новаторы умеют собрать мотивы людей и увязать их в один общий, несущий в себе элемент риска-вызова. Но они постоянно пересматривают свои мотивы в свете основных проблем и возможностей, которые постоянно меняются, умеют обратить занудные проблемы в благородные мотивы и тратят силы на то, чтобы возвысить достоинство человека, работающего в компании.

Мотивы — это первая половина, вторая половина — приверженность. Она реализуется в широком общении и

умении руководителей так воплотить возвышенные мотивы в мелкие дела, чтобы весь персонал организации мог внести вклад в осуществление главной цели. Однако переход от мотивов к приверженности содержит ловушку. Совершая небольшие шаги, люди оказываются привязанными больше, чем они думают. Формирование внутренней обязанности работников следует представлять как движение в двух плоскостях. Во-первых, та привязанность, которая привела к обновлению в одно время, может заслонить компании необходимость обновления в иных плоскостях в другое время. Во-вторых, усилия руководителей по созданию чувства внутренней сопричастности человека должны опираться на прочные, достойные ценности.

Капкан привычки

Организации, как и люди,— это собрание привычек. Часто организациям, как и людям, не хватает качества, существенно важного для выживания, желания изменить себя.

Мы создаем организации — по крайней мере по замыслу — для того, чтобы удовлетворить наши запросы как индивидуалов. Наши потребности — как потребителей, как работников, как руководителей, как акционеров, как граждан. Но все мы слишком часто тихо и постепенно, незаметно для самих себя становимся пленниками той самой вещи, которую создаем, чтобы она служила нам. И вдруг мы видим себя порабощенными безголовой бюрократией, привычками или просто комфортом. Люди — единственный источник обновления — перестают пробовать что-либо сделать. Лучшие работники погружаются в апатию или уходят.

Проблема не имеет окончательного решения, она возобновляется, как ростки бурьяна на клумбе. Но решить ее вовсе не невозможно, ибо обновление — сущность жизни, действительной жизни. И высшим выражением искусства управления является способность руководителя перестроить работу отдела, предприятия, компании, свою собственную.

Дилемма обновления состоит в том, что привычки полезны. Они помогают нам проложить маршрут в повседневных сложностях жизни, позволяя быстро реагировать на повторяющиеся события —от утренней привыч-

ки чистить зубы до получения конверта с деньгами каждые две недели в своей конторе.

Однако сколь ни полезны привычки, с одной стороны, они также служат и основным препятствием в постоянной борьбе за соответствие меняющемуся миру. Но от большинства привычек трудно избавиться. Перефразируя Марка Твена, привычки нельзя выбросить в окно, их следует шаг за шагом выводить по лестнице, а согласно психологу и философу Уильяму Джеймсу, привычка есть чудовищный маховик общества, его наиболее дорогой консервант. Привычки проистекают из чего-то примитивного и незрелого внутри нас, это некие первичные источники, которые настолько глубоко коренятся в нас, что когда обновление требует массового изменения привычек, это вызывает животный страх. Поэтому при реорганизациях и намечаемых серьезных изменениях внутри организации руководству необходимо осознать важность быть доступными для обсуждения предполагаемых изменений. Нужно затратить необычно много времени, выслушивая, объясняя и опять выслушивая, чтобы рассеять страх неизвестности, всегда сопровождающий изменения.

Энтропия — физическое понятие, измеряющее беспорядок в закрытой системе. Согласно второму закону термодинамики, энтропия показывает, что все имеющее внутреннюю организацию разрушится или превратится в прах, если последнюю не поддерживать, если в систему не поступает энергия (которая есть эквивалент работы), позволяющая восстановить порядок. Даже компания, имеющая долгую историю успешного функционирования, нуждается во вливании свежей управленческой энергии в свои системы, чтобы остановить неумолимые силы разрушения. Один из подходов к обновлению — считать его противоядием от энтропии.

Далее будет раскрыта суть обновления, а здесь кратко отметим, чем оно НЕ является.

Обновление — это не изменение или управление изменением. Изменение — смазка для обновления, но одного изменения еще недостаточно. Компании, как правило, изменяются, если не погрязли в сварах или не поработили себя пресловутым Ростом и Квартальной Прибылью, однако изменения не обязательно обновляют и сами по себе редко делают компанию более способной служить потребителям, своим сотрудникам и тем самым — своим акционерам.

Обновление не междусобойчик диферсификаторов, продающих и покупающих производства, в которых они не разумеют. Его определенно нет, когда плохо управляющая крупная компания покупает хорошо управляемую и прибыльную более мелкую компанию, чтобы подпереть ею провисающие финансы, и удушает ее этим.

Обновление — это не панцирь для корпоративных налетчиков, играющих ради своей выгоды — в сговоре с руководством приобретаемых компаний — деньгами акционеров, а затем выступающих с проникновенными речами во здравие свободного предпринимательства.

Обновление — это не действия руководства корпорации, которое вдруг проснулось и увидело необходимость «контроля издержек», отрекается от планов пенсионного обеспечения, разбавляет качество продукции, сокращает квоты поставщиков и подрезает исследования. Иногда для спасения компании требуются объемные усилия, но достойно удивления, почему компания оказалась в столь кризисном положении.

Обновление не рост ради роста. Слишком часто в стремлении к росту нет ничего, кроме «Я» директора, его скуки и того практического обстоятельства, что размеры его оплаты привязаны к размерам предприятия более тесно, чем к чему-либо еще.

Преобразующий же лидер ведет организацию к обновлению, которое затрагивает существование каждого сотрудника и, хотя изменяя, сохраняет его. Они не довольствуются ролью «быть на посту», а идут работать, веря, что они могут что-то улучшить. Эта книга о них и для них.

2.3.2. Информированные оппортунисты

Чаще всего крупные решения, принимаемые корпорациями или отделениями, бывают сюрпризом — не для их конкурентов или деловой печати, а для них самих.

Как показывает опыт, это связано с тем, что большие возможности, ведущие к обновлению, и стратегические решения, в которых они реализуются, если говорить образно, скорее напоминают причудливый полет бабочки, нежели путь тщательно прицеленной стрелы, а известный экономист Герберт Саймон сравнивает с движением муравья, пересекающего открытый всем ветрам берег. Муравей, двигаясь, совершает свои зигзаги, прокладывая путь домой,— это не совершенно случай-

ный путь, так как он определяется чувством направления, ориентации на определенную цель. Сравнение с муравьем, пишет Саймон, дает хорошую модель поведения и для не муравьев. Если рассматривать его как геометрическую фигуру, путь муравья неровен, несимметричен, сложен, труден для описания. Однако его сложность в действительности есть сложность поверхности берега, а не самого муравья. Точно так же и в поведении корпораций многое замечательно просто. А то, что мы видим как сложное, порождается переплетениями во внешней среде.

Когда организация стремится к обновлению, она напоминает муравья на берегу. Обновление — это не прямолинейный процесс, управляемый цифрами из плана. Напротив, он неровен, сложен, труден для описания, но тем не менее движется внутренним чувством направления. Процесс обновления сложен, но это сложность внешнего окружения, а не стратегии. Проблема для менеджера, как всегда,— «что делать». Итак, что же делать?

В последние годы произошла настоящая революция, которая выходит за рамки традиционного планирования и внедрения. Этот путь управления назвали «информированный оппортунизм». Это смесь рационального и чудачества, это неисчерпаемый источник энергии для организаций, выбравших обновление.

В основе всего рассматривается информация как стратегическое преимущество. Информация как действующая стратегия. Мир принимается как вероятностный, а не детерминированный. Задача состоит в том, чтобы найти информацию, которая приведет к тому, чтобы руководитель мог реализовать свою роль, которая сводится к тому, чтобы быть правым чаще, чем ошибаться. На вооружение берется формула: информация — непредвиденный случай — благоприятная возможность.

События в мире вероятности

Слишком часто люди, приступив к осуществлению продуманной программы, бывают опрокинуты войной, вызванной неожиданным поворотом во внешнем окружении, каким-то непредвиденным движением конкурента или экономики, каким-то стохастическим * толчком.

* Стохастический — вероятностный, управляемый случайными событиями.

Большинство компаний пытается опереться на аналитические, программные, детерминистские методы и называют это стратегией того глубинного процесса, который на самом деле причудлив, полон сюрпризов... другими словами, стохаостичен. Природа же масштабных событий одерживает верх над нашими попытками приручить их. Если мы хотим добиться хоть какого-то успеха в обновлении, то должны идти вместе с потоком. Мы соответствовали бы непредсказуемым факторам внешней среды.

И это нелегко. Большинство из нас недостаточно хорошо оперирует совокупностями, вероятностями, статистикой. И Саймон дает практический совет: «Однако неопределенность не делает разумный выбор невозможным по этой причине, она свидетельствует в пользу здравых, гибких подходов вместо стратегий, которые хорошо срабатывают только в том случае, если чутко прислушиваться к хорошо знакомому окружению». Другими словами, само обновление должно быть чертой любого плана. И масштабные планы должны быть широко направленными, свободными, гибкими — не сложными долгосрочными проектами с детально расписанными стратегиями.

Между прогнозированием будущего и определением вероятности конкретного события есть существенное различие, но связь между вероятностями и предсказанием часто понимают неправильно. В качестве простой иллюстрации возможен набор из семи допущений, ведущих к единичному выводу. Каждое допущение достоверно с вероятностью 90%. Интуитивно мы думаем, что при такой высокой вероятности всех допущений вероятность того, что вывод верен, также очень высока. Но в действительности вероятность меньше чем 50 на 50, а точнее 47,8% (0,9x0,9x0,9x0,9x0,9x0,9x0,9). Люди постоянно переоценивают вероятность осуществления сценариев будущего, составленных как ряды в той или иной степени вероятных событий.

Итак, крупнейший шаг к выработке более правильной стратегии — реальная проблема для большинства из нас — состоит в том, чтобы научиться лучше обращаться с вероятностями. Это единственный путь, на котором руководители могут стать эффективными оппортунистами (в смысле, трактуемом данной книгой).

Быть информированными

Проблема, связанная с предыдущей,— как оставаться информированным. Информация, и это хорошо усвоили вкладчики капитала на долгие годы, дает реальное стратегическое преимущество. Стратегия, которая опирается на преимущество знания, дает основание верить, что вы сможете лучше распорядиться предоставившейся возможностью, т. е. лучше защитить себя от стохастического толчка, чем конкуренты.

Пример. В компании «Уэллс Фарго» начали думать о новых инвестициях и поставили задачу открыть сеть отделений банков, для этого производили оценки и варианты приобретения и размещения отделений, но они не знали, какой банк или банки могут уступить свои отделения. После нескольких выходов с запросами им вдруг предложили продать целый банк. «Мы совершенно не были готовы к такому предложению»,— говорит управляющий «Уэллс Фарго». В действительности они были к нему готовы больше, чем сами думали. У них была гора информации. Они быстро смогли проверить интересующие вопросы, чтобы принять решение заплатить за банк чуть больше миллиарда долларов. Это громкая история. Она ясно показывает, как информация вместе с благоприятным шансом дают поистине стратегическое преимущество.

В бизнесе разработка нового продукта, программа исследований или инвестиционная программа, каждый «километровый» указатель на вашем пути только дает вам новую информацию о том, насколько вероятен успех. И каждый шаг дороже предыдущего, но и дает больше.

Хозяйственные стратеги — лучшие из числа информированных оппортунистов — подобны знатокам игры в покер. Они могут ошибиться в каком-то деле и показаться на этом коротком отрезке дилетантами. В целом они могут быть не умнее многих из нас. Но они понимают толк в бизнесе — в том, как заключать сделки, проводить исследования, вывести товар на рынок. Как и карточные мастера, они могут выглядеть неважно на отдельной взятке, но они никогда не поставят на нее так много, чтобы поставить под угрозу общий результат. Они покоряются силам стихии, но, как и у муравья Герба Саймона, их действия подчинены чувству направления.

Однажды Саймон объяснял назначение информационных управленческих систем. Он начал с того, что потянулся вдоль стола и придвинул к себе телефон. «Вот главная система» и пояснил: в своей сфере деятельности он поддерживает контакты примерно с тысячей человек. Каждый из них, в свою очередь, поддерживает отношения с другими 500—1000 человек, ему незнакомыми,— это сеть из 0,5—1 млн. человек, поэтому, чтобы получить ответ на какой-то вопрос, ему достаточно нескольких телефонных звонков. Наиболее успешно действующие руководители делают своим занятием налаживание контактов. Это их способ поддерживать информированность и часть того, что делает их стратегами.

Случайные находки и исследования

Понятие информированного оппортунизма применимо в равной степени не только к глобальным стратегиям, но и к мелким новшествам, к стратегиям организаций и к личным планам. Особенно это явление распространено в разработке новых продуктов. Изобретения здесь явно случайны, непредсказуемы, и, несмотря на это, очень важно быть информированным.

По-видимому, нововведение проходит точно такой же путь, что и создание стратегии, точно так же здесь преобладает стохастический толчок. И нововведение и стратегия перевешивают все попытки тщательно спланировать завтрашний день. В сущности, наши усилия по тщательному «управлению» инновацией скорее мешают, чем помогают ей. Инновация — ключ к обновлению, если мы верно ее направляем. Но направить ее точно к цели означает скорее избрать средства, соответствующие ее вероятностной природе, нежели силой ввести ее в систему управления, что кажется разумным, но как раз не соответствует ее природе. Нужное средство — это информированный оппортунизм.

Этот же подход применим и к разработке крупных продуктов. Никто никогда напрямую не предсказывал «Форд Таурус». Вначале создатели были убеждены, что им не нравится прежняя модель и что они хотят создать нечто лучшее. Это и было начало и конец их «стратегического плана». Автомобиль, выкатившийся в конечном итоге из сборочного цеха, был результатом тысяч мелких изобретений и усовершенствований, придуманных потребителями, инженерами, рабочими и конструкторами.

Что касается исследований. Хотя ученым не обязательно оценивать финансовые результаты своих исследований, работать они должны над тем, что содержит потенциальный эффект для компании.

Стратегические приложения такого подхода неисчислимы. Исследования могут обеспечить главный стратегический прорыв. Но поскольку сосчитать отдачу на инвестиции в такой сфере, как исследования, невозможно, все компании, за редким исключением, склонны недовкладывать средства в науку. Лица, принимающие решения, не могут понять, что по сравнению с такими крупномасштабными инвестициями, как строительство завода, закупка оборудования и разработка продукта, исследование стоит недорого. Постоянные вложения в исследования — мощный генератор информации, поддерживающий действие, основанное на благоприятной возможности и ориентированное на производство.

Интуиция — третий фактор стратегии (наряду с информацией в сочетании с благоприятной возможностью)

Никто, видимо, не знает точно, как именно этот третий фактор связан с информированностью и чувством благоприятной возможности, но многие уверены, что такая связь существует и что она важна. Некоторые называют это шестым чувством, другие просто — «знать свое дело» и перенести на возникшую ситуацию все, что вы поняли, почувствовали, потребовали и проверили в этой области.

Профессор делового администрирования и выдающийся теоретик принятия решений говорит об этом так: доверие к научному выводу вовсе не исключает предчувствий и интуиций. Напротив, сама история науки усеяна важными открытиями, сделанными случайно, по наитию или даже во сне. Большинство руководителей, полагающихся на интуицию, отличаются также высоким уровнем знаний и понимания своих действий. Поэтому вопрос состоит не в том, когда применять научный вывод, а когда положиться на интуицию, но скорее в том, чтобы эффективно сочетать одно с другим.

Акт творчества можно рассматривать как интуитивный прыжок, который связывает два прежде не связанных факта (или идеи), создавая из них один новый. Иногда это вопрос не столько получения новой инфор-

мации, сколько умения взглянуть по-новому на уже известные факты.

Быть хорошим стратегом — это во многом означает просто быть осведомленным, собирать нити, замечать важное, задавать наивные вопросы «почему?» или «почему не?», быть всегда любознательным.

Полагаться в нужных случаях на интуицию руководителям помогает большой запас информации и опыта. Большие идеи появляются из подсознания. Однако ваше подсознание должно быть хорошо насыщено информацией, иначе идея будет неподходящей. Напитайте информацией свой мозг, а затем отключите рациональное мышление. Этому могут способствовать продолжительная прогулка, горячая ванна, полпинты кларета. Если линия связи из вашего подсознания открыта, внутри вас вдруг выбьется масштабная идея.

Эффективная стратегия должна быть простой

Некоторые наиболее важные события, влияющие на компании, отделения и внутренние подразделения, предсказать невозможно; сколько бы времени ни тратили на планирование, некоторые вещи спланировать невозможно. Поэтому рекомендуется разрабатывать основное направление корпорации и придерживаться простой, целенаправленной и даже обыденной базовой стратегии.

Когда в «Уэллс Фарго» стали наблюдать продолжительный рост издержек, они приняли два стратегических решения: 1) установить контроль за издержками, не допуская их роста, и 2) пересмотреть ссудный портфель, сбалансировав более прибыльными кредитами. Эти простые базовые стратегии длительное время не меняются.

В «ИБМ» в 80-е установили четыре стратегии: расти вместе с отраслью, быть лидерами в технологии, быть не менее эффективными, чем другие, и получать в конце года достаточно прибыли, чтобы обеспечить будущий рост. Эти четыре цели повторяются снова, и снова, и снова.

Планирование душит новые идеи

Следующий шаг к здоровой стратегии после упрощения формулировок — поиск возможностей за пределами системы планов. Обновляющиеся компании признают базовые стратегии. Это звучит как противоречие, ибо в

большинстве случаев мы ищем масштабную стратегию именно «в плане». Но как это ни парадоксально, когда компания располагает «застегнутым на все пуговицы» планом, то вполне вероятно, что именно она постоянно упускает новые возможности. Строго структуризованные стратегии прогоняют благоприятные возможности. Такое строгое планирование душит новые идеи. Системы планов неизбежно уводят от риска. Они не могут дать вам вдохновение, подсказывающее следующий шаг, ибо опыт говорит, что идеи «выстреливают внезапно».

Подход к планированию, как к установлению связей и согласия между сотрудниками

Сейчас планирование уже не кумир для публики, как десятилетие назад, но все же остается важным действующим лицом, увязывающим все действие.

Но большинство обновляющихся компаний уходят от жестких методов планирования. Вместо этого они вводят планирование, которое лучше соответствует реальностям изменяющейся действительности, более гибко, более подвижно и более практично. И называют его «стратегическое планирование». При этом меняются все методы — от контроля до выработки благоприятных возможностей, а также большая часть коммуникаций.

Не надо называть это процессом планирования, говорят в «ИБМ», хотя в результате вы получаете именно план. То, что вы делаете,— это увязка. У нас система планирования используется для того, чтобы связывать нас друг с другом. Эта функция практически важна для нас, поскольку мы сильно зависим друг от друга.

Акцент на коммуникативной стороне планирования присущ и другим компаниям. Для этого сотрудников из разных подразделений периодически собирают вместе, чтобы обсудить стратегию компании. Это дает возможность напоминать сотрудникам о курсе компании; удерживать всех в определенном русле; вырабатывать согласие между ними; ликвидировать трещину «мы/они» (руководство нижние уровни; противоречия между подразделениями), исключавшую эффективное сотрудничество.

Процветанием планирования как средства коммуникации служит то, что в «ИБМ» называют системой борьбы. «Она высокоформализованна. Иногда мы называем ее правилами раскола. От сотрудников открыто требу-

вог занять определенную позицию по вопросу, который прорабатывается в планах, и они должны представить ее письменно. Роскошь сказать «может быть» им не разрешается. Они должны сказать «да, я с этим согласен» или «нет, я не согласен». В противном случае они обязаны обсудить вопрос с теми линейными руководителями, которые его поставили, и с помощью более веских аргументов убедить их изменить постановку. Если это им не удается, они вместе с линейным руководителем должны предстать перед президентом и комитетом по управлению, чтобы доказать свою точку зрения». Такой подход позволяет сотрудникам принимать друг друга вместе со своими различиями во мнении, высказанными честно, а не за спиной или путем политических интриг, разным отделениям корпорации вступать в договорные отношения друг с другом.

Создание навыков и умений. Схема 7-С

Компанию можно представлять как пучок умений, навыков, квалификаций и компетентностей. Одно из главных различий между двумя организациями — даже одной отрасли — это различие в их коллективной компетенции. Поэтому особенно важно наличие стратегии по созданию умений и навыков. Она предусматривает преодоление сильного препятствия обновлению — привычки, этой трясины, засасывающей даже наиболее энергичных новаторов.

Создание необходимых навыков и умений предполагает прежде всего определить области, в которых их следует формировать и осваивать. Как правило, организация как целое обладает навыками в какой-то области, а обеспечивает всю сумму навыков значительно больше областей, в данном случае шесть других элементов, которые составляют схему 7-С. (См. рис. 2 на стр. 128).

Вот что означает С на приведенной схеме.

Структура. Организационная схема, описание работ и т. п. Линии субординации: кто кому подчинен, как распределяются и интегрируются задачи.

Системы. Формальные и неформальные процедуры и потоки в организации. Как осуществляется повседневная работа. Все, что обслуживающие системы поставляют производственным. Системы учета, контроля качества, оценки результатов и т. д.

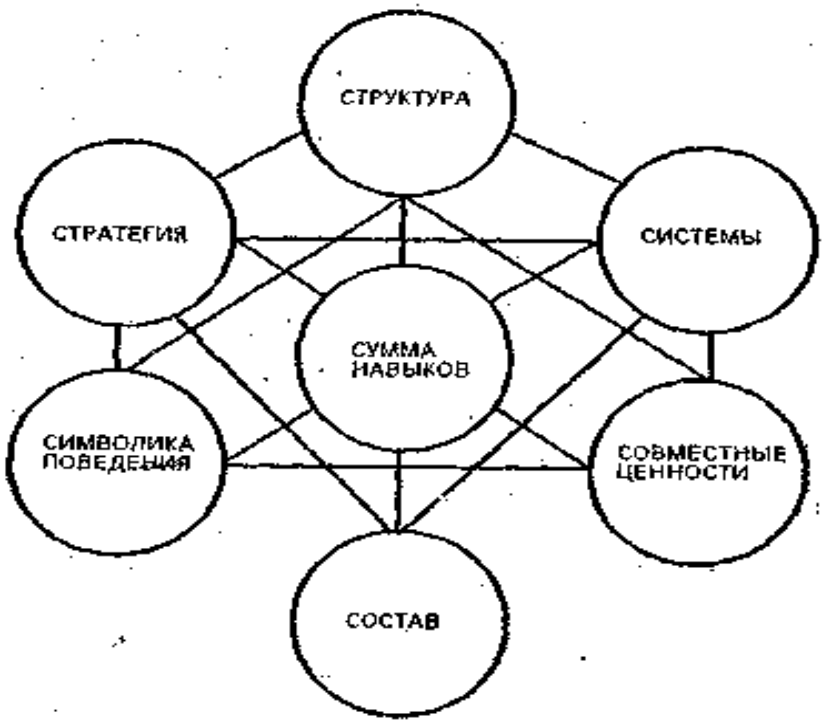


Рис. 2. ***Схема 7-С.***

Символика поведения. «Стиль» Координата внимания. Ощутимые проявления того, что руководители считают важным, особенно в сфере неустных коммуникаций; как руководители расходуют свое время, за какие результаты они вознаграждают, какие средства избирают в кризисных ситуациях.

Состав. Люди в организации. Их демографические характеристики. Их опыт, образование и подготовка. Соответствие рабочих мест умениям тех людей, которые их заполняют.

Совместные ценности. За что стоит компания — провозглашает и применяет на практике хорошее и плохое. Чем гордится или хотела бы гордиться компания. Совместные (разделяемые персоналом) ценности стоят выше, чем поставленные цели, но могут и включать их. Поведение компании в трудные времена.

Стратегия. План распределения ресурсов и достижения успеха в конкуренции.

Формирование способностей. Схема 7-К

В центр новой схемы поставлено слово «способность». Это такая же зависимая переменная, как и «сумма навыков» в первой схеме. Целью планирования, равно как

целью организации и большей части работы по управлению является поддержание созидательной способности. Необходимо создавать умение и навыки, способность организации, что в сумме составляет особую компетенцию или доказанное преимущество в конкуренции. Как минимум следует побеждать организационную энтропию и разложение. «Способность» на рис. 3 окружена шестью кружками, представляющими многоцелевую деятельность, которую назвали планированием.

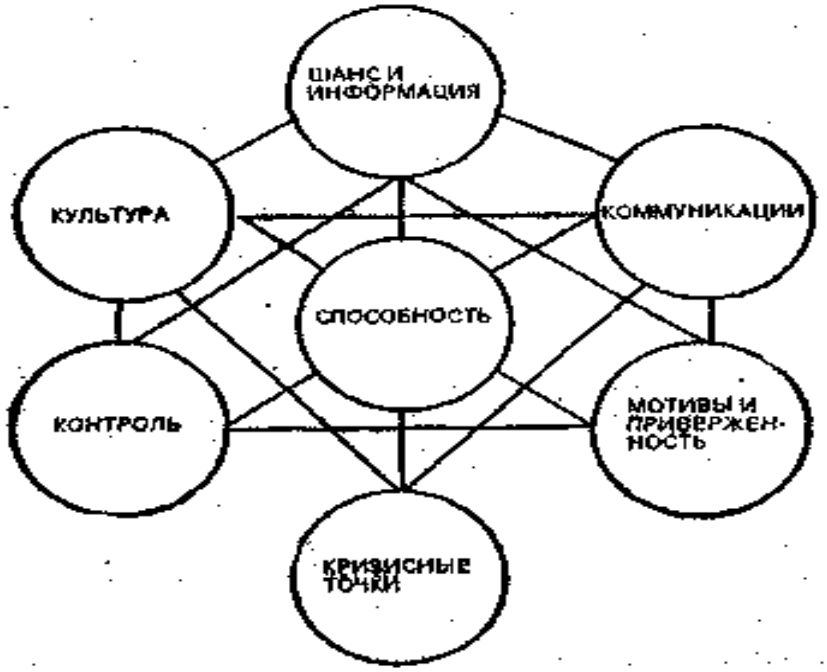


Рис. 3. ***Схема 7-К.***

Коммуникации. Планирование как коммуникация есть мощный фактор интеграции. Люди могут использовать планы для того, чтобы дать друг другу возможность узнать о своих намерениях. Таким образом, мистер Правая Рука узнает о том, что замыслил мистер Левая Рука. Если существуют потенциальные проблемы, они узнаются быстрее. Все это относится и к небольшим предприятиям.

Шанс и информация. Мы живем в непредсказуемом мире. Самые масштабные стратегические решения могут быть непредвиденными. Возможности контролировать случай, вероятность, шальные последствия своенравной фортуны у менеджера невелики. Но что он может, так это быть информированным. Тогда он знает, когда ухватить случай, а когда увернуться и отскочить в сторону.

Мотивы, обязательства и проблемы. Планирова может быть бесполезным участком с множеством пуст скважин, если оно не подкреплено системой, которая гулярно выявляет крупные проблемы, ранжирует и трансформирует их в мотивы, привязывающие людей работе. Оформленный, но трансформирующийся в п цессах объективных перемен этот перечень проблем с новится источником одного из основных средств обн ления: мотивов и обязательств, которые преобразу компании. Список проблем и мотивов должен оставать «скользящим», потому что меняется окружение.

Кризисные точки. Планирование помогает перенести кризис или использовать благоприятную возможность разработав сценарий типа «что, если». Это дает возможность выявить кризисные точки — что может случиться если тот или иной параметр не изменится, что позволяет компаниям менять курс до того, как разражается кризис.

Контроль. В обновляющихся компаниях устанавливают пятилетние задания по росту производства, доходам или доле на рынке. Но они сохраняют гибкость, ежегодно пересматривают пятилетние задания и, если нужно, изменяют их.

Культура. Это то же самое, что и «совместные ценности» в схеме 7-С. Ежегодный обряд составления долгосрочных планов — прекрасное средство для нового определения разделяемых ценностей, общего видения и свода целей — на чем вы стоите и на чем хотели бы стоять в будущем.

Кольцо обновления. Объединенная схема 7-С и 7-К

Схемы 7-С и 7-К можно связать вместе, получив таким образом «кольцо обновления». «Сумма навыков» в первой — то же самое, что и «Способность» во второй; «совместные ценности» в первой — то же самое, что и «культура» во второй. «Кольцо обновления» (рис. 4) показывает, как процессы организации и планирования могут протекать в унисон, создавая уникальные умения, компетенцию и культуру, образующие вместе силу компании.

Предложенные схемы позволяют взглянуть на предмет поверх обыденной целесообразности, показывают, что в управлении изменением все факторы взаимосвяза-

ны, служат отличным пособием для выяснения причин, по которым компании не удалось создать желанную способность или компетенцию.

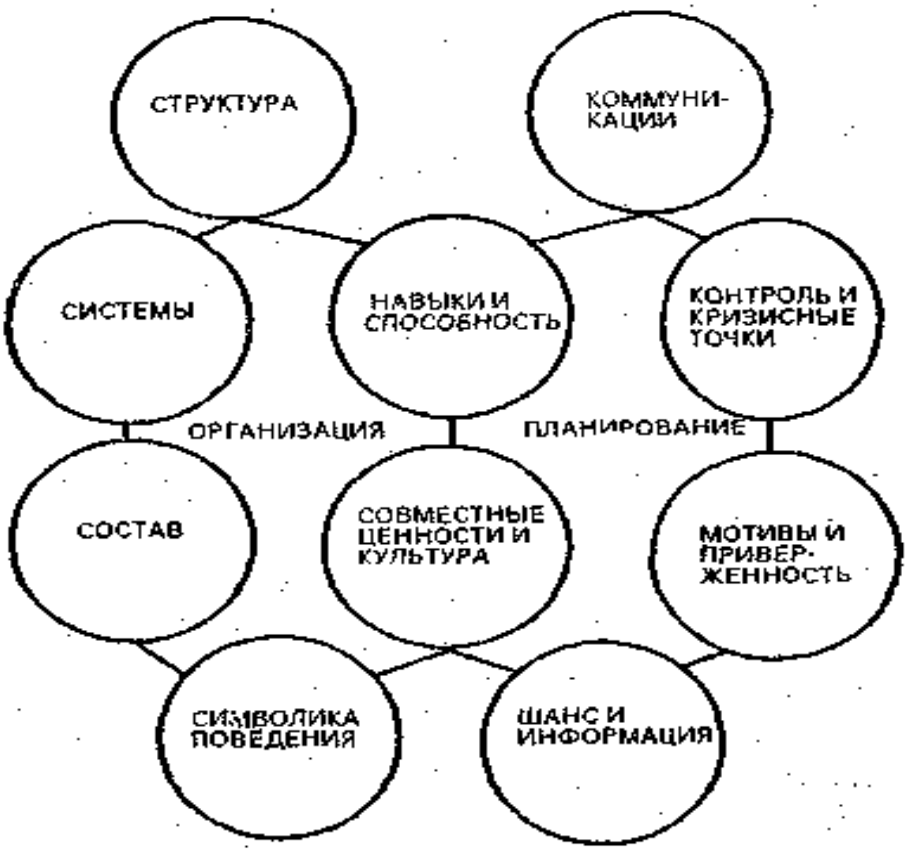


Рис. 4. *Кольцо обновления.*

Шаги выработки стратегии изменений

Практика изменения опровергает наши лучшие попытки планировать их. Обновление требует постоянной адаптации к неопределенному окружению. Причина, по которой мы не можем тщательно спланировать обновление, состоит в том, что мы не можем полагаться на прогнозы. Однако если вы хотите, чтобы стратегия была максимально обоснована прогнозами, постарайтесь применить к своим проблемам последовательность действий, изложенных ниже как перечень шагов.

1. Рассматривайте стратегию как выражение информированного оппортунизма, с равным акцентом на каждом из этих двух слов. Просто оппортунизм принесет компании, подразделениям и отдельным структурам много тревог. С другой стороны, собрать всю информацию, не приступая к действию,— заманчивая идея, но,

как правило, неосуществимая. Очень часто, когда действие сопряжено с риском, сбор дополнительной информации служит оправданием для бездействия.

Стратегические события лежат на перекрестке информации и случая. Это в равной степени верно и для компаний, и для их внутренних подразделений.

2. Допустите, что благоприятные возможности появляются не один раз, а часто. Допустите далее, что важнейшие стратегические решения вашей компании, в вашей карьере и жизни будут, по существу, случайными (оппортунистическими). Лучшим подходом к будущему станет общее чувство направления, постоянное обучение и высокая гибкость.

3. Сформулируйте общее направление, а не детальную стратегию. Слишком многие крупные и мелкие потрясения, влияющие на стратегию, невозможно предусмотреть.

4. Придерживайтесь образа мысли муравья Г. Саймона с его общим курсом и зигзагообразной дорожкой. Управление — это переменная технология. В отличие от бюджетов стратегические планы и цели служат для лучшего понимания отклонений, а не установления стандартов, исключающих последние.

5. Обдумывайте исходное направление вновь и вновь, но сохраняйте простоту и общий характер его определения.

6. Рассматривайте обновление и стратегию как ряды последовательных приближений к будущему. Обучайтесь экспериментируя. По возможности предпринимайте несколько мелких оппортунистических шагов, а не один большой.

Предприниматель ожидает, что из десяти начинаний несколько кончатся неудачей, еще несколько—более или менее успешно, а еще несколько принесут бешеный успех. Он никогда не бросит все свои средства в одно или два крупных дела.

Подобно предпринимателю, вы выиграете не на одной взятке, а в среднем за какой-то период.

Не принимайте масштабного решения, способного поставить организацию на грань краха, разве что у вас не будет иного выхода. Даже если вы оказались именно в таком положении, попытайтесь разбить одну большую программу на несколько маленьких.

7. Никогда не делайте что-нибудь в отдельности. Этот закон предупреждает нас, что любое вмешательство че-

...ека в существующий порядок вещей, весьма вероятно, приведет к непредвиденным последствиям; и что многие из них — возможно большинство, возможно все они — будут противоположны нашим ожиданиям и желаниям.

8. Улучшайте свое дело, мысля категориями прибыльности, и добивайтесь, чтобы другие мыслили так же. Большинство из нас не имеет специальных знаний в области статистики и теории вероятности.

Исследование причин, по которым большинство из нас принимает решения, игнорирующие теорию вероятности или идущие с ней вразрез, показало, что мы зачастую полагаемся на малые выборки, а не на большие; мы склонны высказывать суждения на «основе фактов», не несущих абсолютно никакой информации; мы склонны связывать события, несвязанность которых очевидна; мы поддерживаем проекты, которые следовало закрыть несколько лет назад; мы простаки, искатели счастливых лотерейных билетов. Выход: следует лучше быть информированным и лучше знать теорию вероятности.

9. Осознайте, что любое деловое решение неизбежно вероятностное. Вероятность ошибки остается независимо от того, на сколь тщательном анализе основано решение. Людям не нравится этот вывод.

10. Осознайте также, что силы, управляющие событиями в нашей внешней среде, случайны — вероятностны. Одно из актуальных направлений физики в наши дни — исследование хаоса, исходящее из вывода о том, что даже самые простые события влекут за собой цепь других — и случайных и беспорядочных. Иногда эти стохастические удары являются непредусмотренными последствиями наших собственных действий, в других случаях они появляются извне, разрушая хорошо обоснованные планы.

11. Дополните процесс планирования сознательным поиском благоприятных возможностей. Любой нормализованный управленческий процесс — бюджетирование, долгосрочное планирование, калькуляция денежных потоков — неизбежно консервативен, поскольку одно из его назначений — снизить риск. И этот консервативный уклон вытесняет благоприятные возможности. Необходимо поддерживать действенное планирование: оно выполняет много полезных функций, включая выработку информации. Но ваши антенны должны быть настроены на благоприятный случай. Будьте любознательны и поощряйте любознательность.

12. Рассматривайте информацию как главное стратегическое преимущество. Исходите из того, что о вашем бизнесе всегда можно узнать что-то большее. Не жалейте средств на создание информационной базы и исследования — фундаментальные, прикладные, исследования рынка и конкуренции. Исследования дешевы по сравнению со стоимостью разработок.

13. Доверяйте шестому чувству. Собирайте факты, анализируйте их, а затем делайте то, что чувствуете как верное. Используйте свою интуицию без смущения. Только время определит точно, было решение правильным или неудачным, но мы гораздо более способны заставить решение сработать, если оно нам нравится.

14. Осознайте ценность опыта. Все стратегии и благоприятные случайности мира не компенсируют недостаток опыта. Это просто другое выражение для тезиса о том, что интуиция — это не вспомогательное средство. В своих лучших проявлениях это твердый продукт многолетнего опыта, многих лет накапливаемой информации.

15. Помните, что планирование служит многим целям. Используйте схему 7-К или что-нибудь вроде нее, чтобы удостовериться в том, что вы сами и ваша рать понимают назначение планирования, что вы полностью извлекаете выгоды от планирования и чтобы напоминать себе, что не следует принимать собственно план чересчур серьезно.

16. Рассматривайте стратегию, способность и создание навыков как во многом одно и то же. Используйте схемы 7-С и 7-К — отдельно или вместе, чтобы определить, что должно измениться, если вы создадите новое умение. Используйте их, чтобы удостовериться в том, что планирование и организация помогают вам продвигаться вперед на волнах изменения.

2.3.3. УКАЗАТЬ КУРС И НАДЕЛИТЬ ПОЛНОМОЧИЯМИ

Одна из причин успеха компаний состоит, очевидно, в том, что они видят источник этого успеха в своих работниках. Когда работниками не помыкают, не подавляют, не опекают, а дают им направление, возможности работников беспредельны.

«Проктер энд Гэмбл» относит 900 млн. долл. годовой экономии на счет 25 тыс. предложений, внесенных работниками. В «Саузерн Калифорния Эдисон», работающей в отрасли коммунального обслуживания, за последние пять лет 100 млн. долл. экономии было получено в результате осуществления предложений примерно 5 тыс. работников фирмы. А в «ИБМ» сообщили, что в ходе выполнения Программы рационализаторских предложений, поданных в 1985 г. 30 тыс. работников обеспечили экономию свыше 125 млн. долларов; компания охотно выплатила работникам вознаграждения на общую сумму 18 млн. долларов.

Компании очень полагаются на помощь рядовых рабочих. Они считают: тот факт, что у них нет высшего образования, не означает, что они лишены здравого смысла. Человек, выполняющий данную работу, знает лучше любого другого, как ее выполнить, а поэтому лучше других способен ее усовершенствовать. Компании реализуют стиль управления, сочетающий потребность начальника руководить, а работника—обнаружить свою индивидуальность. При таком подходе лидер осуществляет руководство, но считается, что на определенном уровне детализации работник действительно знает свою работу лучше. Такой стиль именуется «направляемой самостоятельностью».

Направляемая самостоятельность

В условиях направляемой самостоятельности работников во всех звеньях компании наделяют полномочиями — фактически поощряют — выполнять работу по своему усмотрению. Активно добиваются от них предложений. Но все это делается в рамках намеченного курса. Работники знают границы своих полномочий, они знают, когда могут поступать по своему усмотрению, а когда — нет. Начальник знает, что в его функции входит установить эти границы, а в остальном он не должен служить помехой.

Компания «Стилкейс» не установит новый вид оборудования, пока оператор не ознакомился с конструкцией, не предложил необходимые конструктивные изменения и полностью не одобрил машину, на которой ему предстоит работать. Когда машина поступает на место, на ней прикрепляется медная табличка с указанием фами-

лии оператора. И с этого момента без его участия ничего не делается.

Многие менеджеры смирились с отставанием в области производительности. Они считают битву уже проигранной. На самом деле не все потеряно, но с такими настроениями битву действительно можно проиграть. Лидеры, которые стоят на пораженческих позициях,— подлинные враги обновления. Они считают себя реалистически мыслящими, трезвыми деловыми людьми. Те же, кто работает под их началом, считают их не трезвыми, а тупоголовыми.

Внедрение предложений начинается в первый же день

От решения к действию не существует простого, постепенного перехода. Когда отличные идеи поступают от рядовых работников, оптимальные результаты можно получить в том случае, если их внедряют до принятия решения. Альтернативы, решения и меры по внедрению должны возникать одновременно. Перечисленные аспекты подлинно действенной программы должны разворачиваться совместно или параллельно, а не последовательно. Они взаимодействуют между собой. Иными словами, внедрение начинается в первый же день.

Обычно предполагается, что в организациях сперва изучают альтернативы, затем вносят рекомендации, а затем уж внедряют решения, но такая процедура не всегда срабатывает. Она выглядит в высшей степени логичной, но это не так. Реализация решения начинается не после его принятия, она начинается одновременно с ним. Понять, как следует выполнить работу, не менее важно, чем принять решение о том, что следует делать.

Последовательный процесс имеет серьезные, серьезнейшие изъяны. Тем, кто принимает эстафету, работа предшественников обычно не нравится по двум причинам. Первая из них — попросту фактор ИНЗ («изобретено не здесь»), который означает тот факт, что большинство инженеров склонно не одобрять изобретения других инженеров. Другая причина та, что инженеры могут оказаться и не в состоянии найти экономический и безопасный способ реализовать то, что предложили проектировщики, или же производственники не находят удачный метод изготовления продукции, предложенной технологами.

В традиционных методах управления роль рядовых работников принижена. Эти модели уповают на иерархию. Боссы принимают решения, а рабочие их выполняют. Такой подход называют «большеголовая» школа управления. Люди наверху думают, рядовые работники подчиняются указаниям. Если решение пришло откуда-то со стороны, лишь немногие из нас готовы с воодушевлением приступить к его реализации. Если же в решении точно расписано, как его выполнить, мы можем даже испытывать извращенную радость, когда искажаем его. Но если идея (или часть ее) принадлежит прежде всего нам... тогда трудно не проникнуться любовью к идее и ее источнику.

Отказаться от контроля, чтобы добиться контроля

Наиболее важным элементом программы вовлечения работников является позиция руководства. Однако причина состоит в нежелании управляющих старой закалки отказаться от скрытности и безапелляционности. В вовлечении работников они усматривают утрату контроля. По их мнению, это противоречит тому, чего ждут от начальников. Идея направляемой самостоятельности противоречит всем их представлениям. Требовать от них перемен, значит требовать от них отказаться от своего прошлого.

И все-таки модель руководства, основанная на направляемой самостоятельности, способна привести к более высокой производительности труда. Откажитесь от контроля, чтобы получить контроль. Предлагайте вносить идеи. Расширяйте границы полномочий людей в процессе выполнения ими своих обязанностей. Откажитесь от принятия решений, когда в вас нет нужды. Это действительно ощущается как утрата контроля. Вы уже не находитесь в центре принятия каждого решения (и в этом узком смысле обладаете меньшим «контролем»). Но в то же время вы в большей степени контролируете самое важное: результаты.

Вы добиваетесь того, что большее число людей реально участвует во внедрении, подлинном внедрении, а не является исполнителями чужой воли. Если вы привлекли консультантов, более эффективна будет работа совместных групп консультантов и заказчика, чем одни бригады консультантов. Работники заказчика знают организацию и где зарыты факты; к тому же они остают-

ся, после того как внешние консультанты уходят. К моменту окончания работы значительная часть работников оказывается уже вовлеченной в проект, получение результатов значительно ускоряется.

Совершенно другой эффект получается, когда увлекаются «блестящими решениями» в такой мере, что не хватает времени привлечь тех, кто будет внедрять решение в жизнь.

Пространство решений

Хозяйственные задачи имеют массу разумных, хороших решений. Обязанность менеджера — установить границы достаточно широкого пространства решений. Задача отдельного работника — найти самый лучший способ выполнения работы в рамках заданного пространства.

Суть идеи пространства решений заключается в том, что внутри его границ «оптимум» могут предложить только работники. То, что работники предлагают внутри пространства решений, и то, что им нравится,— это ближе всего к оптимуму. Более того, это и есть проверка на оптимум.

Не принимайте на более высоком уровне решение, которое можно принять на более низком уровне. Решение, принятое на более высоком уровне, это усредняющее решение; и оно не обязательно является самым подходящим. И еще одно предостережение — постоянно оценивайте границы пространства решений, чтобы убедиться в их обоснованности. Возможно, по мере изменения обстоятельств они требуют пересмотра.

Обновление личности

Лишь немногие видят связь между корпорацией и индивидом. Но энергию обновления питают действия индивидов. Источник энергии и лидерства мы обычно ищем в верхнем эшелоне организации. Лидерство по-прежнему должно исходить оттуда, но речь идет о таком лидерстве, которое создает климат, необходимый для обновления. Это такой тип лидерства, который стимулирует, побуждает, поддерживает, подталкивает и вдохновляет работников во всей организации. Это лидерство, которое указывает направление, но не претен-

дует на знание всех ответов. В каком-то важном смысле оно исходит из того, что в своей совокупности индивидуальная инициатива намного действенней. Такого рода обновлению противостоит один враг — это все мы сами как индивиды.

Шаги изменения своей роли как босса

Одна из главных причин, по которой компании не обновляются, заключается в том, что работники не осознали своей ответственности за обновление. В центре этой проблемы — роль босса. Чтобы улучшить положение, сделайте следующее:

1. Начните с переосмысления собственного отношения к своей роли как босса, мастера, главного управляющего, начальника или другого лица, отвечающего за руководство людьми. Насколько это отношение соответствует культурному стереотипу?

Спросите себя, в какой мере ваш стиль управления обеспечивает руководство людьми и представление им полномочий, ибо это источник обновления в области, которая доставляет беспокойство большинству менеджеров. И в то же время помните, что ответственность за результаты в конечном счете лежит на вас. Направляемая самостоятельность — это не демократическое управление, при котором все имеют равный голос во всех делах. Это равносильно взаимоотношениям родителей и детей. Когда правила отсутствуют, дети бунтуют. Когда правил слишком много, дети тоже бунтуют.

2. Относитесь ко всем работникам как главной творческой силе вашей организации. Взгляд, что творчество есть удел высшего руководства, не только неверен, но и непрактичен. Смотрите на каждого индивида как на источник обновления.

3. Помните, что в сочетании указание курса и предоставление полномочий приносит доход: 900 млн. долл. в «ПГ», 125 млн. экономии издержек в результате предложений работников «ИБМ».

Подумайте, что следует сделать, чтобы претворить это в жизнь у вас... и если не теперь, то сколько на это потребуется времени?

4. Ищите пути ускорения процесса разработки изделий путем параллельного, а не последовательного осуществления проектов. Преимущество заключается в том,

что разработка идет быстрее и меньше вероятность ошибок.

5. Начинайте думать о реализации решения в тот самый момент, когда решение возникает в качестве проблемы. Постоянно имейте в виду, что в реальной действительности решение и возможность его осуществления идут рука об руку. Внедрение, осуществляемое с самых первых шагов, порождает беспорядок как на бумаге, так и в жизни. Но оно приносит хороший результат.

6. Спрашивайте, объясняйте, налаживайте контакты. Чтобы предоставить людям полномочия, скажите им, чего вы хотите добиться. Поинтересуйтесь их идеями, добейтесь взаимопонимания. Вовлеченности нельзя добиться принуждением, но ценные идеи можно почерпнуть повсюду.

7. Перестаньте беспокоиться о том, что вы можете выглядеть тупым, утратившим контроль и руководство в глазах своих подчиненных. Во-первых, вас, вероятно, уже видят в таком свете. Во-вторых, ваша функция — служить возбудителем и катализатором перемен, а не преграждать им путь; руководители, которые хотят все знать и тем самым все держать под контролем, душат инициативу.

8. Исходите из того, что отказ от жестокого контроля — это пугающая процедура. Он воспринимается как утрата контроля, и в каком-то узком смысле так и есть.

Определяя границы пространства решений, вы сохраните контроль над самым главным: результатами.

9. Уделите достаточно внимания границам пространства решений. Анализируйте их, контролируйте и при необходимости изменяйте. Найдите способ раздвинуть границы для тех работников, которые могут эффективно трудиться в более широких рамках.

10. Признавайте уникальность каждого индивида. Имейте это в виду при определении обязанностей и границ.

11. Помните, что у большинства хозяйственных проблем нет одного наилучшего решения. Имеется бесконечное число плохих решений; ваша обязанность исключить их из пространства решений. Обычно существует также много потенциально хороших решений. Из их числа оптимальным является то решение, которое индивид выбрал в пределах пространства решений. Работник лучше знает детали работы, поэтому решение может

оказаться более подходящим и более творческим. Работник считает идею своей, поэтому ее реализацию можно считать почти гарантированной.

12. Стремитесь к более простой организационной структуре как по численности аппарата, так и по количеству ступеней управления. Осознайте свои уникальные способности и используйте их. Помогите это сделать и другим. Побудите ваших работников мыслить категориями принятия на себя риска, предприимчивости и независимых действий в противоположность следованию правилам, предписаниям и апробированным методам. Критерием должна стать гибкость, а не предсказуемость.

2.3.4. ДРУЖЕЛЮБНЫЕ ФАКТЫ, БЛАГОПРИЯТНЫЙ КОНТРОЛЬ

Часто для того, чтобы люди серьезно задумались над контролем, необходим кризис. Единственный способ реагировать и обновиться до наступления настоящего кризиса, это приветствовать факты, выявлять их, отнестись к ним как своего рода лучшим друзьям, которые скажут вам то, что вам следует знать.

Факты дружелюбны. Те из них, которые убеждают в правильности того, что вы делаете, внушают приятное ощущение. Факты, которые вызывают тревогу, в равной мере дружелюбны, ибо они дают ключ к пониманию того, как реагировать, какие необходимы перемены и действия, как расходовать ресурсы.

Необходимо видеть мир таким, какой он есть, а не таким, каким мы бы хотели его видеть. Если новость угрожает нашему нынешнему образу жизни, мы безусловно хотим ее понять. События не исчезают бесследно, игнорируя их, вы ставите себя под угрозу.

Добивайтесь того, чтобы дружелюбные факты стали понятны каждому работнику организации, а также смежникам, включая поставщиков и покупателей. И передавайте информацию не по иерархической лестнице, а непосредственно, ибо к тому времени, когда информация передана от того, кто присутствовал на заседании дирекции, тому, кто должен с ней ознакомиться, она искажается настолько, что становится бесполезной.

Благожелательный контроль

Контроль благожелателен. Меры внутреннего финансового контроля, подобно составлению бюджетов, контроля издержек, управлению запасами, процедурам ревизии, кассовым отчетам и т. п., подводят менеджеров к фактам, которые им необходимы для обновления своих организаций. В идеальном случае дружелюбные факты и благожелательный контроль должны находиться в постоянной, неразрывной связи.

Хороший контроль выявляет факты, необходимые руководству для снижения затрат, повышения качества продукции и лучшего обслуживания покупателей. В свою очередь, совокупность фактов подсказывает руководству, как еще улучшить контроль, ибо любая система измерения утрачивает свою ценность по мере изменения обстановки.

Однако компании терпят крах, если отдают предпочтение выкладкам, а не действиям. Наступает аналитический паралич.

Дружелюбные факты и система контроля — исходный пункт для осуществления перемен

Наиболее успешные перемены начинаются с поиска дружелюбных фактов и введения определенного контроля — жесткого, но соответствующего данной ситуации. Суть перемены заключается не в финансовой мудрости, стратегическом таланте или управленческих фокусах, а в стремлении выявить и понять факты и действовать в соответствии с фактами, полученными с помощью простого, но эффективного контроля.

Герберт Саймон в своем классическом труде «Административное поведение» указал на фундаментальный принцип управления, заключающийся в том, чтобы отделить факты от мнений — проводить различие между теми вопросами, которые поддаются анализу на основе фактов, и теми, которые относятся к области оценочных суждений. «К сожалению,— писал Саймон,— проблемы не поступают к администратору аккуратно завернутыми в пакеты и тщательно рассортированными на оценочные элементы и факты». Как же менеджер проводит различие между фактами и мнениями, особенно в тех случаях, когда различия между ними смазаны? Ценности, заключает Саймон, относятся к тому, что **должно быть**, тогда как факты относятся к тому, что **есть**.

Держать оружие фактов наготове, а контроль отточенным

Важность дружелюбных фактов и благоприятного контроля очевидна в беспокойных и переменчивых ситуациях. Однако необходимость держать оружие фактов наготове, а контроль отточенным имеет решающее значение даже в тех случаях, когда положение не столь серьезно. Подобно самой проблеме обновления вопрос контроля неизменно сохраняется, и его никогда нельзя считать решенным. Накопление дружелюбных фактов и поддержание полезной и небюрократической системы контроля относятся к проблемам, с которыми приходится жить. Но они обеспечивают благополучие предприятия, так что оно располагает финансовыми возможностями для инвестирования в многообещающие будущие проекты. Контролируйте финансы, контроль раскрепощает.

Что анализировать (основные принципы)

База фактов — это неутолимая жажда: ваши знания всегда недостаточны. Для их восполнения можно использовать следующие основные принципы, независимо от того, осуществляется ли анализ в разрезе товарных групп, рынков, стратегических подразделений или географических районов:

1. Исходите из того, что когда речь идет даже о хорошо работающих и прибыльных компаниях, вы, вероятно, оперируете с агрегированными данными. Внутри компании одни подразделения работают лучше других.

2. Даже если несколько лет назад вы установили, какие подразделения работают лучше, ситуация могла измениться. Некоторым вещам, которые вы считали удачными, место на свалке. Некоторые подразделения, которым вы не уделяли много внимания, фукционируют хорошо, а если вложить в них немного средств и привлечь к ним внимание руководства, они будут работать намного лучше.

3. Информация об издержках не столь надежна, как это необходимо. Она недостаточно детализирована. Она не дает ответа на нужные вопросы. Она не позволяет осуществлять анализ в разрезе видов продукции и рынков. Или же она базируется на нормативах, а последние уже оторваны от действительности.

4. Поскольку вы не проявляете должной настойчивости или не придаете значения этому вопросу, вы, вероятно, стали жертвой синдрома средних затрат. Затраты агрегированы в большей степени, чем это следовало делать. Высокоприбыльные операции покрывают невыгодные операции, конкуренты отбирают у вас прибыльные операции, так как цены на них у Вас завышены с тем, чтобы компенсировать менее прибыльные. Уступая более прибыльные виды деятельности конкурентам, вы вынуждены относить больше накладных расходов на низкорентабельную продукцию. Средние затраты у вас возрастают. Вы становитесь менее конкурентоспособным.

От фактов к информации

Есть компании, которые богаты данными, но бедны информацией. Все зависит от того, каким образом люди анализируют сырые данные — иначе говоря, преобразуют дружелюбные факты в благожелательную информацию. Необходимо выявлять различия путем сравнения и сопоставления. В систему контроля должен быть встроен элемент сравнивания: вот чего мы ждем; вот как мы сопоставляем.

Компании в сфере потребительских товаров постоянно выискивают различия, из которых вытекают различия. Когда сбыт товара не соответствует ожиданиям, обычно задаются вопросом, заключается ли проблема в неосведомленности людей (они не знают о продукте), или же, зная о нем, они не хотят покупать, или же люди попробовали товар, но он им не понравился.

В одной компании тщательный анализ рыночных фактов показал, что хотя люди хорошо осведомлены и охотно делают первые закупки, повторные закупки ничтожны. Обычно это указывает на проблемы с качеством и способно привести к пагубным результатам; осведомленных покупателей, которые попробовали продукт и разочаровались в нем, очень трудно опять привлечь на свою сторону. В компании разобрались с качеством, установили, что оно во многих отношениях неудовлетворительно, немедленно приступили к полной замене ассортимента и в конце концов добились внушительного успеха. Вкус к фактам и склонность выискивать различия позволили выявить это различие — активные первые

покупки, слабые повторные покупки, которое привело к изменению стратегии.

Путем поиска различий на основе перехода от данных к информации нередко удается добыть настоящие жемчужины. Можно быть почти уверенным, что в любом предприятии, которое не подвергалось глубокому изучению, существуют резервы увеличения прибыли на основе планомерного анализа деталей. При любой степени детализации ваши знания всегда неполны.

Упреждающая связь

Единственный способ сделать систему контроля особенно надежной, заключается в том, чтобы встроить ее в систему планирования. Традиционный контроль — это система обратной связи. Что-то не ладится, вы воспринимаете сигналы об этом и что-либо предпринимаете. Недостаток такого рода контроля заключается в том, что он всегда следует за фактом. Почему не попытаться предвидеть? Упреждающая связь. Предвидение.

Подход основан на исследованиях, которые показывают, что тело неспособно отличить воображаемое событие от реального события. Поэтому живая мысленная картина конечного успеха способствует интуитивной ориентации индивида в направлении желанной цели. Очевидно, справедливо также обратное. Живая мысленная картина несчастья ориентирует индивида в направлении несчастья.

Банк «Ситикорп» объявил о четырех приоритетах на ближайшие 10 лет: финансовая стабильность (перед лицом утраты доверия со стороны общественности к банкам вообще); прибыльность; внешний образ (ибо, действуя агрессивно, работники обнаружили склонность к самонадеянности); внутренний климат (обеспечить, чтобы одаренные люди, которыми гордится банк, считали работу в «Ситикорп» интересной для себя).

Достигнет ли банк перечисленных целей? Кто знает? Но сформулировав эти общие цели, работники столько говорят о них, внутри коллектива и на людях, что они фактически связали себя обещаниями.

В другой фирме свой вариант упреждающей связи реализуют «Планированием справа налево». Они поясняют, что большинство процедур календарного планирования, подобно графикам Ганта, начинают с левой стороны листа бумаги и продолжают направо — так, как

читают предложение. В компании начинают наоборот. Они начинают с ответа на правой стороне и двигаются в обратном направлении. **Обозначьте веху** — получите сначала ответ. Затем продумайте, как к нему прийти.

Что, если...

Система упреждающей связи сама по себе может оказаться неустойчивой. Противоядием против неустойчивости систем упреждающей связи служит простой вопрос «Что, если...». Для этого выявите тенденцию на предприятии или в подразделении. Спроецируйте ее на будущее. Сопоставьте результаты с вашими чаяниями. Если они совпадают — хорошо. Если не совпадают, необходимо что-то изменять.

Упреждающая связь — это не прогнозирование. Обновляющиеся компании пытаются разрабатывать планы как можно более отличные от прогнозов. Они анализируют не один, а множество сценариев, задавая вопрос «что, если...». С появлением персональных компьютеров и технологии калькуляционных листов внимание и энергию можно переключить с цифр на проблемы, допущения и результаты.

Самое интересное и обнадеживающее в технологии «что, если...» заключается в том, что достаточно сложную систему контроля она делает доступной и желательной для небольших групп и бюджетных организаций.

Шаги в осуществлении контроля

Накопление фактической базы и введение простого контроля могут служить исходным пунктом для обновления. Для того чтобы обновление было непрерывным, фактическую базу и контроль следует постоянно освещать и расширять.

1. Выявите, где можно сократить издержки, не ухудшая качество. Используйте факты, чтобы двигаться в нужном направлении. Существуют ли возможности для снижения накладных расходов, ускорения оборачиваемости средств, чтобы начать с этого? Могут ли поставщики, дилеры и оптовики подсказать вам, как экономнее вести дело? Спрашивали ли вы их об этом? Когда вы установили, каким образом и где избавиться от непроизводительных затрат, мобилизуйте свою систему контроля, чтобы реализовать принятое решение. Это прино-

ют дополнительные выгоды, заявляют в «Мэйтаг». Любопытная вещь. Когда мы что-либо предпринимаем, чтобы сэкономить деньги и упростить дело, мы получаем более надежный продукт. Это нас неизменно удивляло.

2. Вознаградите гонца. Возьмите себе за правило убедить работников вашей организации в том, что вы рады новой информации, даже когда она означает, что не все обстоит превосходно. Здесь существует тонкое различие. В качестве руководителя вы нуждаетесь в поддержке и коллегах, вам не нужно, чтобы кругом брюзжали и предрекали беду. Но вы нуждаетесь в фактах: когда гонец приносит плохие вести, поблагодарите его и поинтересуйтесь, на какие факты он опирается.

3. Налаживайте коммуникации. Пусть люди, зная факты, лучше понимают, что вы стремитесь сделать, и вносят свой вклад в достижение цели. Когда это возможно, общайтесь с работниками лично, но если это невозможно, используйте видеотехнику.

4. Используйте фактическую базу в качестве общего языка коммуникации. Это особенно полезно, когда собираются работники с различной подготовкой, из разных подразделений компании или разных компаний. Использование совокупности фактов может оказаться особенно полезным, когда необходимо «соединить две культуры». Указанная идея относится к любому совещанию, где сталкиваются различные культуры корпорации — разные службы компании, разные уровни управления, администрация и профсоюзы, директора и высшие должностные лица, работники вновь сформированного подразделения или члены правления местной организации.

5. Считайте, что финансовый контроль высвобождает энергию. Существует различие между контролем над другими людьми, который никому не нравится, и контролем за состоянием предприятия, относительно которого могут ворчать, но который большинство воспринимают правильно.

Если ваша организация вышла из-под контроля и предприятие вошло в неуправляемый штопор, большинство людей, включая высших руководителей, не знает, что происходит, достаточно хорошо, чтобы вывести компанию из штопора. В этой ситуации никто не считает факты очень-то дружелюбными, а контроль — доброжелательным. Но если учесть, что альтернативой служит крах, к ним следует отнестись благосклонно.

6. Стремитесь к простоте в этом определенно сложном мире. Задайте наивный вопрос: «Где наличные средства?» Боритесь с хаосом в системе контроля и базе фактов. Это нелегкая задача, но выбиретесь из этого болота. Например, в банке «Морган» ключом к успеху послужила единая типовая форма отчетности. Простая идея, на реализацию которой потребовались годы.

7. Добивайтесь все более полной информации об издержках. Сопоставьте ваши затраты с затратами конкурентов. Убедитесь, что располагаете данными в разрезе продуктов, обслуживаемых районов и рынков сбыта. Следите за допущениями, лежащими в основе данных об издержках. Средние данные опасны; они не дают конкретной информации о том, где вы делаете деньги и где теряете.

8. Исходите из того, что как бы ни были удачны база фактов и система контроля, их можно улучшить. Дела меняются. При любой степени детализации данных наши знания недостаточны. Всегда можно по-новому взглянуть на имеющиеся данные и получить новые и дружелюбные факты, способные привести к реальному выигрышу.

9. Настаивайте на сопоставлениях. Помните о различиях между данными и информацией. Не ограничивайте себя и ваших работников только ознакомлением с данными. Информация содержится в сравнениях, и она должна быть представлена в виде отклонений — от того, что ожидается, от прошлых данных, от показателей конкурентов и аналогичных организаций, от запросов покупателей.

10. Подружитесь с вашими электронными калькуляционными листами (или людьми, которые в них хорошо разбираются). Вы не обязательно должны быть бухгалтером или финансистом с ученой степенью. Возможно, электронные калькуляционные листы действительно представляют собой видеоигры для руководителей. А кто сказал, что они не вправе немного позабавиться?

2.3.5. ДРУГОЕ ЗЕРКАЛО

Ничто не сообщает такой сильный толчок к переменам, как кризис.

Причиной служит роковое сочетание привычки и отрыва руководства от жизни. То и другое мешает организации видеть нынешние события и притупляет чувст-

во настоятельности. Противоядие вроде бы очевидно: ходите, слушайте, вступайте в контакты. Но сила привычки и отрыв от жизни столь сильны, что к слушанию, настоящему слушанию, вполне применимо замечание: «Идея очевидна — воплотить ее чертовски трудно».

А вот в обновляющихся организациях **любопытство превратилось в неотъемлемое качество.** Разумеется, они прислушиваются к своим покупателям. Они также прислушиваются к конкурентам, рядовым работникам, поставщикам, консультантам, внешним директорам, политическим деятелям и почти ко всем, кто способен высказать о них мнение, отличное от того, которого придерживаются внутри организации. Их палитра методов слушания богата и красочна. Они ищут **другое зеркало,** нечто, говорящее компании, что мир изменился и что в безжалостном свете новой действительности она уже не так привлекательна, как прежде. Зеркало говорит также, что если компания не осуществит перемены, ей грозит кризис.

Отрыв руководства от жизни

Отрыв руководства от жизни — весьма распространенное явление. Поэтому руководители, поставленные во главе компаний для вывода их из кризиса, выход из него начинали так: «Первоочередной задачей было войти в соприкосновение с действительностью».

Отрыв высшего руководства от жизни некоторыми воспринимается как достойный сожаления, но неизбежный результат ведения дел в крупных масштабах. Но не так считают в лучших компаниях. Здесь исполнены решимости избежать изоляции и бороться с ней путем постоянного поиска правды относительно самих себя. Страх перед утратой контакта с жизнью, перед принятием важных решений в вакууме подобен постоянному, охватившему всю организацию чувству тревоги. Эти компании постоянно изыскивают все новые способы слушать и, что не менее важно, понять и использовать услышанное. Они подвергают пересмотру открытые методы контактов, чтобы убедиться в том, пригодны ли они по-прежнему или же изжили себя и сами искажают действительность.

Поведение организаций определяется привычками. Привычки изменить не так-то легко. С капканом привычек тесно связана проблема, которая состоит в том, что

у большинства компаний не хватает воображения (воображение — горючее перемен), когда необходимо изыскать свежие альтернативные методы решения задач. Теоретики именуют это «ограниченным набором явлений». Попросту говоря, организация располагает небольшим выбором решений, которые оправдали себя в прошлом и **приемлемы с позиций культуры** данной организации. Даже если работники организаций способны весьма творчески решать проблемы, новые идеи редко проходят добросовестную проверку и на их пути стоят культурные нормы.

За отрывом от жизни скрывается ряд более глубоких и тонких проблем, что доказано специалистами ряда областей. Первая из них — отрицание. Отрицание состоит в том, чтобы делать вид, будто источника тревоги не существует... Если вас тревожит возможность заболеть раком, вы можете отрицать любые появляющиеся симптомы. Вместо того чтобы, нащупав нарост, пойти к врачу, вы его игнорируете... Это уменьшает вашу тревогу, но это явно глупо и опасно.

Имеются многочисленные случаи отрицания, обусловленного тем, что люди прониклись понятием и идеями, с которыми им трудно расставаться даже перед лицом неопровержимых доказательств. Они стараются рационально обосновать свой отказ признать ошибку, подобно тому как неврастеник игнорирует факты и изобретает разные объяснения, порой хитроумные, только чтобы не отказаться от своего мнения и не признать свое поражение.

Групповое мышление есть давление на инакомыслие

Организационным двойником отрицания служит явление, которое называют групповым мышлением. Часто после выполнения групповых решений довольно обоснованно задают вопрос: как такое могло случиться?

Процесс группового мышления протекает примерно следующим образом: когда правление, комитет, рабочая группа, кабинет министров или клуб собираются для принятия решений, их члены находятся в разладе с самим собой. Они должны постоянно выбирать между тем, чтобы высказывать возражения, рискуя таким образом навлечь на себя раздражение и обиду группы, или же уступить мощному давлению и согласиться с тем, что

представляется общим мнением группы. Иногда такое давление носит четко выраженный характер, часто оно проявляется в виде скрытых подводных течений.

Групповое мышление не означает осуждение групп как таковых. Исследования показали, что потенциально группы способны решать новые, неструктурированные проблемы лучше, чем индивиды. Вопрос в том, насколько группа терпимо и гибко относится к проявлениям несогласия. Если коллектив опирается на поддакивание, смазывает, а не поощряет разногласия, то такая «групповая работа» ведет к банкротству.

Чтобы воспрепятствовать групповому мышлению, в «Морган», например, в явном виде предоставляют каждому члену группы роль «критически настроенного рецензента» и поощряют открытое выражение сомнений и возражений. И всегда подвергают успех сомнению, оценивая его по четырем критериям: это ли нужно клиенту, ценная ли это услуга, прибыльна ли она для банка и допустим ли риск? Они считают, что когда дела действительно идут хорошо, что-то обязательно не так. А в «Стилкейс» решения, принятые на прошлой неделе, считаются именно таковыми — недельной давности и, возможно, устаревшими.

Обучение на основе одинарного и двойного контуров

Одинарные контуры — это простые системы обучения, основанные на обратной связи. Организации хорошо учатся на основе одинарного контура. Бюджеты в основном планируют на основе прошлого опыта, а когда цифры начинают превышать лимит, отдел, отделение или компания вносят коррективы. Это напоминает термостат — если он отрегулирован на 20° и температура становится ниже этого уровня, термостат включает нагревательный прибор. Если числа отклонились от заданных — сократите издержки, активизируйте сбыт или повысьте цены. Это и есть настоящая обратная связь — корректировка на основе одинарного контура, и она хорошо действует, пока не изменилась обстановка.

Но когда обстановка существенно меняется, организации испытывают трудности, тогда требуется радикальное изменение стратегии. (По аналогии с термостатом мы задаемся вопросом: «По-прежнему ли желательно, чтобы термостат был установлен на 20°».) Для процесса

обучения на основе двойного контура организации нуждаются в импульсе извне. Наилучший и самый верный импульс может исходить от групп: покупателей, рядовых работников, поставщиков, конкурентов и рынка.

Поместите лягушку в холодную воду и поставьте воду на небольшой огонь. Лягушка будет сидеть там. В конце концов вы получите вареную лягушку. Перемена происходит постепенно, лягушка ее не чувствует и умирает. Очень много менеджеров схожи с той лягушкой: они не чувствуют перемен в окружающей обстановке, а затем становится слишком поздно.

Учиться работать у конкурентов

«ИБМ» стремится вызвать кризис до того, как наступает настоящий кризис. Она начинает с беспокойства. «ИБМ» охотно видит будущее в неприятном для нее свете, когда смотрится в другое зеркало. В большинстве компаний роковое сочетание привычки, отрицания, соображений удобства и группового мышления мешает им увидеть себя в другом зеркале, усмотреть при этом что-либо неприятное, а затем поднять тревогу. В «ИБМ» здоровое беспокойство — черта организации.

Во многих обследованных организациях озабоченность по поводу внешней среды начинается с анализа конкуренции. Президент «Пепсико»: лучшей формой изучения рынка компания считала анализ дел у конкурентов. Большей частью наших стратегических успехов мы обязаны идеям, заимствованным на рынке, обычно у небольших местных конкурентов. Мы засекаем многообещающую идею, усовершенствуем ее, а затем обходим конкурента. Некоторые, я уверен, назовут такую конкуренцию копированием. Для меня же она означает выявить то, что оправдало себя на рынке, а затем это усовершенствовать.

И не надо это рассматривать как «вынюхивание» или признание слабости. В отрыве от жизни это выглядит как копирование, но в «Форд мотор К°» считают, что, заимствуя кое-что у других, вы становитесь улучшенным вариантом самого себя.

В «ИБМ» главный вопрос по отношению к преуспевающим конкурентам формулируется следующим образом: «Кто является лучшим? Каковы слагаемые его успеха? Каковы темпы прироста его продукции, как могло случиться, что они равны 40%? Почему мы не можем

так работать?» Вице-президент по системам управления описывает взаимосвязь между анализом конкурентов в «ИБМ» и ее организации на издержки: «Мы требуем от менеджеров, отвечающих за отдельные виды продукции, анализа издержек у конкурентов: оценки их производственных затрат, административных расходов, издержек сбыта. Когда эти менеджеры защищают свои планы, они должны быть готовы доказать, что не уступают конкурентам во всем мире или превосходят их».

Умение слушать и прислушиваться — путь к успеху

Толковые руководители стремятся получить помощь со стороны друзей компании: рядовых сотрудников, покупателей, поставщиков, дилеров и всех других, кто знаком с ее деятельностью, но не находится в непосредственной близости от ее конторы.

Задача состоит в том, чтобы уметь разговаривать с людьми и выслушивать их и прислушиваться. Слушать, по-настоящему слушать — это нелегкий и утомительный труд, часто унизительный, иногда неприятный. Можно быть уверенным, что подавляющая часть услышанного вам не понравится. Кроме того, это не пассивная работа: чтобы ее выполнить хорошо, необходимо напрягать свой ум так же как и тогда, когда вы говорите. Неудивительно, что многие высшие руководители ее избегают (или рассчитывают на то, что ее проделает за них отдел сбыта).

Существует множество способов прислушаться. Существует и богатый выбор групп лиц вне обычной иерархии, к которым следует прислушиваться.

Президент «Стилкейс» и председатель правления обнародовали номера своих домашних телефонов и побуждают работников звонить им. Президент говорит: «Для того чтобы работник пришел к президенту или председателю правления компании, он должен почувствовать, что существует проблема. Возможно, чтобы собраться с духом, ему потребовалось три дня. Вероятно, вы заняты; возможно, вы не считаете это важной проблемой. Но вам лучше выслушать. Вы обязаны выслушать».

Для обеспечения контактов, получения информации и предложений компании организуют для сотрудников различных рангов и клиентов специальные обеды; заказывают еженедельные обследования рынков; рассылают

по почте вопросники с просьбой дать оценку услуги; *используют* специальные реактивные самолеты для доставки клиентов и дилеров в штаб-квартиру для ведения переговоров в окружении изделий; собирают дилеров для обсуждения вопросов с высшим руководством по повестке, которую определяют сами дилеры; устанавливают образцы в торговых залах для сбора предложений потенциальных покупателей; обеспечивают обратную связь с подавшими предложения, сообщая им, что́ предпринимается в связи с проблемой; организовывают компьютеризированные центры бесплатных телефонных справок для клиентов, одновременно получая возможность получить информацию о рынке.

Одной из особенностей образцовых компаний является то, что они широко пользуются услугами высших консультантов, которые являются специалистами в своей области, либо людьми с международной репутацией, либо теми и другими одновременно.

Другой наиболее интересной категорией посторонних лиц, которые выступают в роли «других зеркал», являются дизайнерские фирмы. Они работают над формированием или изменением образа компании, имиджа, от которых зависит множество стратегических возможностей, одна из которых позволяет укрепить чувство самоуважения в коллективе или, что не менее важно, предпочтительность клиентов к данной компании.

Еще одним зеркалом для большинства компаний может служить правление. В теории оно должно быть одним из главных источников информации о высшей среде. Очень часто оно таким источником не служит. Трудности начинаются, сказал один из руководителей, когда главный управляющий не терпит обсуждений, споров, свежих идей и случайных голосов против. Очень часто в правлениях заседают люди типа «я за», напарники председателя по игре в гольф, его знакомые и т. п. Обновляющиеся компании формируют правления для себя таким образом, чтобы к нему стоило прислушиваться, а затем его активно используют. Это очевидный шаг к обновлению.

Дорожка шагов на пропуск в реальную жизнь

Важнейшая проблема, рассмотренная в этом разделе, заключается в том, что держать в порядке пропуск в реальную жизнь труднее, чем это представляется на первый взгляд.

1. Запишите и запомните лозунг: ДОЛЖЕН СУЩЕСТВОВАТЬ БОЛЕЕ УДАЧНЫЙ СПОСОБ. Он применим во всех хозяйственных ситуациях. Куда бы вы ни шли, задавайтесь вопросом: «Как сделать это лучше?» Затем привыкните к тому, что люди говорят вам неприятные вещи. Значительно лучше услышать горькие слова сегодня и предпринять что-либо в связи с этим, чем быть застигнутым врасплох некоторое время спустя.

2. Нарисуйте второй плакат, на котором перечислите все опасности, ведущие к отрыву от жизни: сила старой привычки, удобства своего кабинета, давление текущих внутренних дел, отрицание неприятных новостей, групповое мышление, неспособность отличить несогласие от неуважения, трудности обучения на основе двойного контура. Побеседуйте с другими работниками организации, с тем чтобы обсудить и дополнить приведенный перечень факторов, способствующих вашему отрыву от жизни, и обменяйтесь мнением о том, как бороться с каждой из этих опасностей.

3. Помните, что слушать — это не пассивная деятельность. Это работа, и она имеет решающее значение для обновления. Не ждите, когда к вам поступит информация, которую вам следовало бы иметь. Нельзя также зависеть от узкого круга начальников, чтобы полностью находиться в курсе текущих событий. Напротив, следует прислушиваться к работникам всех ступеней иерархии, и сделать это вы должны сами.

Осознайте, что слушать — это значит весьма продуктивно использовать свое время. Слушание помогает вам предотвратить кризис благодаря своевременному распознаванию сигналов внешней среды, предвидеть изменения, получить время, чтобы внести необходимые коррективы.

4. Умейте противостоять давлению со стороны тех, кто побуждает вас идти в ногу с группой во имя показной вежливости. Молчать, когда вы испытываете предчувствия и сомнения,— значит подрывать усилия вашей команды и успех группы. Задайтесь следующим вопросом: каким образом вы поощряете людей высказывать отличные от вашего мнения, когда вы проводите совещания или обходите предприятие? Задумайтесь над тем, какие способы выражения собственного мнения отвечают культурным традициям вашей компании? Как узнают об этом новые сотрудники?

5. Вместо того чтобы отмахиваться от всего, что уг-

рожает вашим удобным взглядам на мир, поставьте под сомнение собственные допущения — особенно те из них, которые кажутся сами собой разумеющимися. Сойдите с привычной колеи рассуждений. Дополните вопросы одинарного контура («Можно ли это сделать лучше?») вопросами двойного контура («Нужно ли вообще это делать?»). Кроме того, пусть любопытство станет неотъемлемым качеством вашей организации.

6. Спросите себя, обладает ли ваша компания чувством юмора. Даже образцовые компании не в состоянии избежать стрессовых ситуаций. Один из наиболее эффективных способов, к которому прибегают люди в таких ситуациях, это юмор.

7. Умейте по-своему учиться у лучших. Способность всматриваться в хорошо управляемые компании и учиться у них должна быть присуща не только авторам, пишущим по вопросам управления, и японцам. Анализ характера конкуренции позволит вам учиться у своих конкурентов, а не только защищаться от них. Используйте реакцию рынка на конкурентные шаги в качестве одного из самых надежных способов изучения рынка.

8. Не считайте, что слушать вы умеете лучше всего. Сколько времени в течение дня вы проводите, действительно слушая (с закрытым ртом и открытыми глазами и ушами), а не разговаривая? Скорее всего не много. Во всяком случае, не столько, сколько требуется.

9. Ищите разные зеркала, которыми пользуются другие, для того чтобы постичь реальность.

10. Найдите эффективные способы слушать. Исключительное разнообразие способов слушать — отличительная черта образцовых компаний. От простых до замысловатых, от обхода предприятия до писем председателю, от опубликованных номеров домашних телефонов до формальных обследований рынка и изучения мнения покупателей.

11. Выявите все группы людей, представляющие интерес для вашего предприятия. Прислушиваетесь ли вы к ним? Кого вы не замечаете? Рынок имеет первостепенное значение, но у большинства компаний имеется множество клиентов и сегментов рынка. Кроме рынка, существуют рядовые работники, поставщики, правление, контролеры и профсоюзы. Их позиция рано или поздно способна повлиять на судьбы вашей компании. Прежде всего помните, что нередко все дело в том, чтобы задать вопрос.

12. Пусть люди знают, что вы их слушаете, и они возьмут на себя труд высказаться.

2.3.6. РАБОЧИЕ ГРУППЫ, ДОВЕРИЕ, ПОЛИТИКА И ВЛАСТЬ

Лишь немногие люди преуспевают, если они не умеют последовательно проводить политику. Не многое можно осуществить, не опираясь на власть. Хорошие менеджеры осознают это. Это одна из причин, по которой они действительно хороши.

Если добросовестный, честный и энергичный менеджер не может позволить себе доверять добросовестному, честному, энергичному коллеге, то можно уверенно говорить, что их компания не обеспечила основы для групповой работы. Окружающая обстановка благоприятствует политическим интригам. Если вы что-либо и делаете, то это вопреки организации. Если вы делаете слишком много, другие выглядят в невыгодном свете, хотя ваши коллеги почти ни о чем другом между собой договориться не могут, они единодушны в том, что вы представляете для них угрозу, и они уж позаботятся о том, чтобы ваша следующая акция не удалась.

Обследованные компании осознают вред, который заключается во внутренней грызне, обычно связанной с «политикой». Они явно исполнены решимости обратить политику во благо путем большего упора на групповую работу.

Групповая работа начинается наверху

Групповая работа. В этом весь секрет. Почти все без исключения люди, добившиеся успеха, подчеркивают важность такой работы. Она начинается наверху.

В любой обновляющейся организации имеется наделенный полномочиями главный руководитель. Даже говорят, что организация это лишь удлиненная тень одного индивида. Но обновление происходит при подлинно групповой работе. Да, должен быть первый среди равных. И «президент выигрывает» в тех случаях, когда, несмотря на его старания, согласие не достигнуто (или принято решение, по его мнению, вредное для компании). Но первый руководитель не столь результативен, когда он действует в одиночку.

В образцовых преуспевающих компаниях часто затрудняются сказать, кто персонально стоит за перемена-

ми. Упоминают многих, которые сыграли решающую роль. Искусство и личные качества одного дополняют искусство и личные качества других.

В компаниях, которые управляются не столь хорошо, наблюдается соотношение между небольшим объемом совместной работы и широким распространением попыток «снятия сливок» руководителями, причем каждый из них ревниво охраняет свой штат и функции. Затем в этих компаниях удивляются, почему они так перегружены менеджерами.

Компания, обеспечивающая хорошую совместную работу и сотрудничество в верхних эшелонах, получает эффект мультипликатора; три-четыре сотрудника, работающие в тесном контакте, добиваются куда больше, чем 10 разобщенных менеджеров (с дополняющим их аппаратом и накладными расходами). Компании с групповой работой обеспечивают такой уровень коммуникации, который кажется непостижимым для посторонних; важные идеи здесь подвижны как ртуть. Решения принимаются в коридорах и по телефону. Формальные совещания редки и не так уж формальны.

В верхнем эшелоне обновляющейся компании работники в значительной мере и удачным образом взаимозаменяемы, хотя это слово нередко имеет предосудительный оттенок и подразумевает массу серых безликих работников. Считать так — значит упустить важный момент. Члены руководящего ядра характеризуются индивидуальным стилем и предпочтениями, но они разделяют фундаментальные установки, ценности и навыки, которые служат движущей силой компании.

Внушает ли высшим руководителям страх и беспокойство уверенность в том, что их легко заменить? Пожалуй, это не так: скорее осознание этого обстоятельства способствует спокойной обстановке в верхнем эшелоне. Руководитель знает, что он не должен все делать сам, что какие-то сверхчеловеческие усилия с его стороны не только не обязательны, но, вероятно, выглядели бы смешными. Он знает, что кругом него знающие и способные люди, которые в состоянии эффективно управлять организацией, предпочтительно с его участием, но, если это необходимо — и без него. Страх, неопределенность и сомнения возникают в тех случаях, когда блестящий лидер окружен людьми, которых он считает некомпетентными.

Групповую работу часто недооценивают. «Меня не

беспокоит, как они ладят между собой и со мной,— сказал главный управляющий одного национального банка,— пока они хорошо справляются с обязанностями». Такая позиция выглядит разумной. Но дело в том, что они не могут хорошо справляться с обязанностями, если не способны эффективно работать в составе команды. Систему, в которой напрасно расходуется много тепла для выполнения некоторого объема полезной работы, физики именуют «утечкой энергии». Должностные лица тратят очень много времени на суету, домыслы и борьбу со «скрытыми намерениями» других. На более низких уровнях, если два работника подчинены разным руководителям групп, они редко могут сотрудничать. Либо они считают такое сотрудничество нелояльным по отношению к своему начальнику, либо начальники убедили их, что «другая сторона» ни на что не годится.

«Мы» или «Они»

Если выйти за пределы конторы, серьезнейшим препятствием на пути перемен и обновления служит позиция «мы/они», которая ведет к расколу организации. Подход «мы/они» распространен повсеместно. Самый очевидный пример — противостояние рабочих и администрации. Затем можно назвать классический антагонизм между линейными и функциональными руководителями. Сбыт и производство. Одно отделение против другого (или против всех остальных). Общей чертой такого рода раскола является утрата связей. Доверие исчезает — или же иногда так и не возникает. В результате организация попадает в тупик.

Иногда раскол «мы/они» приобретает форму открытого соперничества. Временами раскол носит более скрытый характер и даже маскируется под всеобщее согласие, что делает его еще более разрушительным. Симптомами такого положения служит чрезмерная вежливость, вымученно корректное поведение и формальные «согласия», которые каждая сторона тут же стремится подорвать частным порядком.

Чтобы произошло обновление, барьеры «мы/они» следует устранить или по меньшей мере резко понизить. Вот некоторые приемы, примененные на практике американскими менеджерами:

1. «Люди склонны к узкому, функциональному самоопределению. Я же пытаюсь создать единую команду,

нацеленную на перспективу, чтобы люди в новой организации выступали как одна команда или по меньшей мере «как хорошо скоординированный динозавр». Подход такой: вы посадили человека наверху; этот человек подбирает себе команду. Каждый из членов подбирает себе команду, и так по всей лестнице».

2. Чтобы сломать барьеры внутри отделения бытовых приборов «ДЭ», новая команда предприняла ряд символических акций. Одна из них состояла в том, что были сняты все вывески с заводов. МОЕЧНЫЕ МАШИНЫ, ПЛИТЫ, СТИРАЛЬНЫЕ МАШИНЫ, ХОЛОДИЛЬНИКИ превратились в здания 1, 2, 3 и 4.

3. Находят способы налаживать отношения с начальством, подчиненными и смежниками. Прекратили посылать в штаб-квартиру людей для избиения.

4. Перемещают работников из производства в маркетинг, и наоборот. Торговые агенты-стажеры проводят две недели на заводах, чтобы сориентироваться в производственных вопросах.

5. Люди общительны; они хотят выступать командой. Кроме того, они действительно хотят больше знать о том, что происходит кругом. Для этого высшие руководители встречаются раз в месяц.

6. Упор на групповую работу в обновляющихся компаниях не означает исчезновения власти. Если вы подобрали команду, вы все же должны знать, когда ее игнорировать.

7. Большое значение в сломе перегородок «мы/они» имеет сотрудничество с профсоюзами. Несколько менеджеров и руководителей профсоюза отправились в Японию посмотреть, как там обстоят дела. «Больше всего нас поразила не технология. И не наличие или отсутствие профсоюза. У них тоже существуют профсоюзы. Поразило их отношение к делу — их стремление работать сообща».

8. Подчеркивается важность общения непосредственно с людьми.

9. Простое чередование обязанностей позволяет улучшить групповую работу и предотвращает появление барьеров «мы/они». При таком подходе либо вы сами выполняли работу коллег, либо вам поручат ее в будущем. А так как вы были «в их шкуре», вы относитесь к ним с пониманием и весьма охотно с ними сотрудничаете.

10. Новым в американской практике является подкоп под еще один не бросающийся в глаза, но серьезный

барьер: между компанией и ее поставщиками. Проблемы часто решаются более эффективно с помощью неформальных контактов рядовых работников, чем официально на уровне руководства. Здесь следует упомянуть, что традиционная мудрость исходила из целесообразности иметь множество поставщиков, которые конкурировали бы между собой. Сегодня наблюдается тенденция иметь одного поставщика или несколько надежных источников снабжения, которые хорошо знали бы условия и требования к качеству у клиента.

Доверие

Культивируемое доверие к работникам и компаньонам является характерной чертой преуспевающих компаний. В «Дана» поясняют: «Тот, кто приходит работать в «Дана», автоматически пользуется их доверием. Его не приходится зарабатывать. Существует предпосылка о взаимном доверии. Они дают вам возможность «делать то, что полезно для «Дана». Вы доверяете им уважать и формировать ваше достоинство как индивида».

В банке «Морган» объясняют это с практической точки зрения: «Предположим, некто из другого подразделения банка предлагает удачную сделку с компанией «ИКС». Если кто-либо из нас будет часами раздумывать над тем, что у другого парня на уме, мы почти наверняка упустим сделку. Не следует все время ставить под сомнение мотивы других работников. Доверяйте им. Мы унаследовали этот принцип и передаем его нашим преемникам».

Многие компании добились внутренней культуры доверия. Доверие имеет существенное значение для успешного функционирования экономики. Высокопоставленный банковский работник советует: «Не имейте дело с людьми, которым не доверяете». Далее он поясняет, что все юристы, договоры и правила в мире не защитят вас от того, кто хочет вас обмануть.

Сотрудничество намного эффективнее, чем конкуренция

Во многих организациях «общим местом» стало убеждение: чтобы заставить людей работать с максимальным напряжением, их следует противопоставить друг

другу. Дайте одинаковое задание двум или нескольким работникам, и вам нечего больше волноваться о том, выполнят ли они его наилучшим образом. Можно быть уверенным, что соответствующие работники будут лезть из кожи вон, чтобы оказаться первыми. Разумеется, могут возникнуть конфликты и даже попытки помешать друг другу, но результат стоит того. Если есть победитель, то должен быть и побежденный. Верно ли это?

Неверно. Полученные недавно результаты исследований в области поведения свидетельствуют о том, что сотрудничество намного эффективнее, чем конкуренция. Выявлена отрицательная корреляционная связь между успехом и склонностью к соперничеству. Практически все эксперименты, описанные в литературе по вопросу конкуренции и сотрудничества, свидетельствуют о значительно лучших результатах в условиях сотрудничества, чем при конкуренции. Почему?

Писатель Элфи Кон предлагает некоторые объяснения: «Успех часто зависит от эффективного распределения ресурсов, а такое распределение почти невозможно, когда люди должны противостоять друг другу. В условиях сотрудничества можно воспользоваться умением каждого члена группы, а также тем таинственным процессом, в результате которого группа становится чем-то большим, чем суммой ее частей. Наоборот, конкуренция делает людей подозрительными и враждебными друг к другу, что активно препятствует названному процессу». Далее, «конкуренция обычно не способствует отличной работе, ибо стремление сделать что-либо хорошо и стремление победить других — это попросту две разные вещи».

Неудивительно, что компании, осуществляющие обновление удачнее других, делают такой упор на групповую работу и доверие.

Позитивная политика, продуктивная власть

Люди делят власть. Люди не соглашаются между собой относительно того, что следует делать. Эти различия имеют существенное значение. Поэтому решения и действия должны быть результатом политического процесса.

Каждая организация, как бы хорошо она ни управлялась, характеризуется множеством целей, ценностей

и интересов. Увязать цели каждого индивида с целями всех других индивидов и более широкими целями организации невозможно. Политические дискуссии, конфликт, убеждение, переговоры и согласование мнений — таков путь преодоления разногласий и успешной работы в организации. При этом необходимо руководствоваться следующими соображениями.

Ответственность неизменно превышает полномочия. Если что-то необходимо сделать, сделайте это независимо от того, входит ли данный вид деятельности в ваши должностные обязанности. Иными словами, если приходится заниматься более широким кругом вопросов, то, чтобы быть хорошим руководителем, необходимо создавать неформальные связи. Это противоречит классической организационной теории. Речь идет о политическом поведении. Те, кто в нем преуспел, обладают властью, которая не вытекает из организационной схемы, но тем не менее — это власть. Именно таким путем многое делается в этом мире. (Вспомните младшего лейтенанта — новичка и старшину в армии. На бумаге офицер старше; в действительности же делами вершит сержант.)

Следует знать, что существуют два способа ведения борьбы: один — на основе закона, другой — с помощью силы. К первому прибегают люди, ко второму — звери, а так как первый часто оказывается недостаточным, становится необходимым прибегать ко второму. Остается фактом, что роль менеджера заключается в том, чтобы шла работа. Без опоры на силу крупные перемены, не говоря уже об обновлении, в этом мире невозможны. Сила может обеспечиваться наличием поддержки с разных сторон — работников предприятия, руководства профсоюза, главного управляющего и, разумеется, управленческой команды, привлеченной из других подразделений.

Чтобы удачно проводить политику, не становясь политиканом, необходимо следовать определению лидерства, которое призывает осознать коллективную цель лидера и его последователей: последователи в чем-то нуждаются, лидерство удовлетворяет их потребность, а последователи передают власть лидерам. Лидеры преобразующего типа возвышают запросы последователей путем их обучения, наставления и тренировки.

Самые способные лидеры охотно взваливают на себя ношу, но и готовы отказаться от нее. Подлинный источник власти каждого индивида над организацией, где он

работает, заключается в его готовности освободить место. Это слишком большая палка, чтобы к ней можно было часто прибегать, но нежелание ее использовать неизменно ставит человека в подчиненное положение по отношению к организации. Компании должны внушать работникам понимание этого обстоятельства; организациям меньше всего нужны лидеры, менеджеры и работники, которые чрезмерно зависимы и покорны. Они не станут высказываться по спорным вопросам. Если у индивида нет уверенности и твердости, обновление невозможно.

Еще одним источником силы для участников переговоров и политиков является попросту упорство. Подобно политике, оно само по себе ни благо, ни зло. Его можно употребить во имя дурных целей, как и во имя добрых дел, поэтому, руководствуясь политическими и позитивными соображениями, следует постоянно думать над тем, во имя чего вы проявляете настойчивость. Но если вы честны, а цели достойны, то, проявляя упорство, вы также способствуете успеху дела, не прибегая к административной власти.

Еще один поощрительный аспект политического искусства заключается в том, чтобы бороться с проблемами, а не с людьми. Изучение тысяч успешных сделок, осуществленное группой гарвардских исследователей, показало, что одно из достоинств тех, кто хорошо ведет переговоры, состоит в умении перевести разговоры с личностей и сосредоточить его на ключевых проблемах. Те, кто не умеет вести переговоры и является плохим политиком, поступают наоборот. Они нападают на людей.

Шаги в проведении позитивной политики

1. Подберите работников с учетом как их пригодности для данной работы, так и соответствия культуре организации. Но при наличии одинаково мыслящих членов команды существует опасность, что перспектива крупных перемен может всех напугать.

2. Уничтожайте ежегодно по меньшей мере один барьер «мы/они». Чтобы набить руку, начните с едва заметного барьера. Затем по мере накопления опыта замахнитесь на более крупные перегородки. Не считайте, что барьеры устранены навсегда.

3. Налаживайте связь. Делитесь информацией. Поощряйте прямые контакты поверх барьеров «мы/они». Приглашайте консультантов. Но начните с того, что определите собственное отношение к идеям и мнениям других людей.

4. Ищите ненужные барьеры не только внутри, но и вне компании. Один из них — между компанией и ее клиентами, другой — между предприятием и его поставщиками.

5. Используйте программы обучения не только для «обучения» в узком смысле, но и для налаживания взаимосвязей. Учеба длится всю жизнь. В «ИБМ» это понимают, и все работники их фирмы постоянно учатся и переучиваются. Но в процессе учебы они также формируют новые узы внутри компании.

6. Исходите из того, что убеждение не улица с односторонним движением, а средство решения проблем. Ищите области, где интересы совпадают. Взгляните на проблему с точки зрения другого лица. Попытайтесь расширить область совпадения интересов с тем, чтобы в конечном счете «выиграли» о б а.

7. Формулируйте каналы связи. Многое в повседневной жизни компании протекает в рамках неформальных каналов. Вы добьетесь успеха лишь в той мере, в какой люди в организации знают вас, любят вас и доверяют вашим мотивам. Отсутствие связей — это также основная причина, по которой терпят неудачу стратегии, решения и консультанты. Рациональные доводы не определяют успеха организации. Рациональность подсказывает путь, но успех непосредственно определяется степенью поддержки со стороны людей.

8. Рассматривайте политический процесс в качестве средства разрешения конфликтов. Хорошая политика — это в значительной степени умение вести переговоры. Считайте переговоры своего рода пространством решений, о котором говорилось выше. Хорошие сделки выгодны обеим сторонам, а те, кто умеют вести переговоры, не пытаются подмять другую сторону. Они решают проблемы. Они ищут области совпадения интересов и стремятся их расширить. На приведенном ниже рисунке 5 показано оптимальное пространство решений при переговорах. Следует находить и расширять область взаимных интересов.

9. Выявите факты. Информация — источник власти в позитивном смысле. Если вам известно, что происхо-

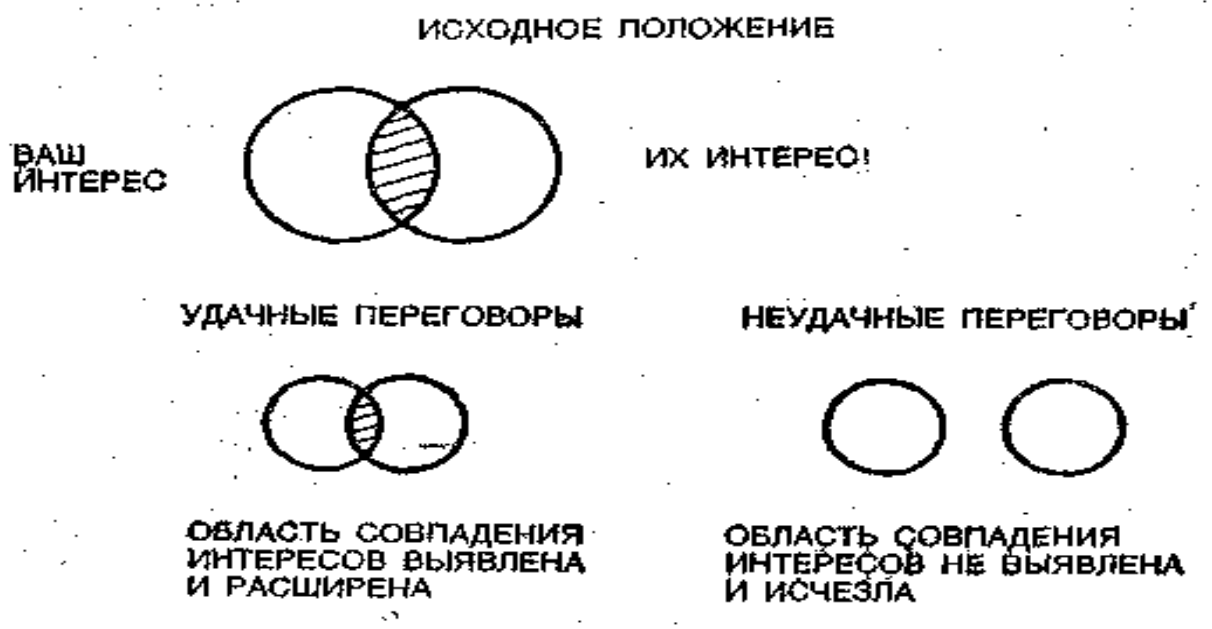


Рис. 5. ***Переговоры как пространство решений.***

дит, тогда как другие этого не знают, вы тут же получаете власть. Если же вы пытаетесь удержать власть, утаивая информацию, вы лишаетесь доверия, а затем и власти, которой располагали.

10. Добейтесь поддержки со стороны начальника, и вы добьетесь значительно большего успеха. Но оправдайте доверие и соблюдайте честность. Злоупотребление поддержкой начальника ведет (или должно вести) к краху.

11. Примите особые меры против тех, кто добивается лишь собственных политических целей. Искорените их. Наиболее наглых распознать легко. Трудно разгадать тех, кто умеет ладить с начальником, помогать ему и скрывать тот факт, что их действия, по сути дела, углубляют раскол в организации.

12. Будьте непримиримы к политическим склокам. Они ведут к огромным потерям энергии. Последуйте руководителю, который выявил самых злостных склочников, уволил их и всем рассказал, почему он это сделал.

13. Будьте абсолютно нетерпимы к проявлениям нечестного или не внушающего доверия поведения. В атмосфере отсутствия доверия произрастает худшая разновидность политики. Не имейте дела с людьми вне организации, которым вы не доверяете. Избегайте таких людей и внутри организации.

14. Если вы начальник, поощряйте лидеров преобразующего типа на всех уровнях организации. Распознайте

несколько свойств такого лидера: он руководствуется лозунгом «вот, что необходимо организации, и я буду этому способствовать»; послужной список достижений — человек действительно способствовал изменениям; умение выявить лучшие качества в других и, разумеется, честность.

2.3.7. СТАБИЛЬНОСТЬ В ДВИЖЕНИИ

Обновляющиеся компании понимают необходимость последовательности, порядка, норм и привычки. Но они также понимают, что постоянны только перемены. Это восхитительно парадоксальное состояние, когда люди видят необходимость устойчивых норм и одной из них являются перемены.

Изменение — это риск чего-то. Это повергает нас в неуверенность. Не изменяться — значит рисковать еще больше, но это редко ощущается именно так.

Изменение — это норма

Позиция руководителей, их способность приветствовать изменение как нормальное явление — краеугольный камень стабилизации. Лидеры в обновляющихся компаниях часто демонстрируют свое принятие неизбежности изменений. Воспринимая перемены как нормальное явление (вместо чего-то такого, на что вы идете вынужденно), такие лидеры рассеивают большую часть страхов и беспокойств, которыми окружены перемены.

Обновляющиеся компании постоянно напоминают себе, что следует ждать перемен. Их готовность понять перемены и воспользоваться ими — это мощное оружие в конкуренции. Председатель правления «Стилкейс»: «Я регулярно пользуюсь случаем поговорить с нашими менеджерами; моя тема — почти всегда необходимость управлять переменами и опасность благодушия и самодовольства». Директор-распорядитель «Супер Валю»: «Рынки могут измениться мгновенно. Вы просыпаетесь однажды утром и обнаруживаете, что вы тонете. Мы часто напоминаем себе об этом: у нас развито чувство ответственности». При таком подходе великие потрясения не застают компании врасплох. «Когда деловая активность растет, мы можем сорвать куш. Когда она падает, мы можем «сорвать куш». Мы процветаем на переменах. Турбулентная среда способствует нашей силе».

Обновляющиеся предприятия время от времени умышленно перетряхивают бюрократию. Планируя такие перетряски, они делают это, когда не испытывают трудностей. Реорганизуйтесь на вершине волны, а не тогда, когда вы внизу. Эта особенность является отличительным признаком «ИБМ»: «Мы организуемся по здоровым деловым соображениям. Одно из хороших деловых соображений состоит в том, что уже некоторое время мы не реорганизовывались».

Они разъясняют: изменяясь, вы учитесь. Ваши привычки, хорошие и плохие, выявляются, и вы получаете возможность увидеть их. Реорганизация дает вам шанс повышать мастерство управления. Перемена сама по себе может заставить смотреть по-новому, если вы хотите видеть.

В обновляющихся компаниях подходы к перетряхиванию бюрократии отличаются разнообразием и изобретательностью. В «ИБМ» одной из выдающихся особенностей является НХЕ — кодекс независимой хозяйственной единицы. Он работает приблизительно так: время от времени выявляется область бизнеса или продукции, в которой, как полагает руководство, компания может добиться ведущего положения. При этом оно знает, что не сможет втиснуть никакой новый проект в планы любого действующего отделения. Он просто не привлечет должного внимания. Или же он совсем из другой области: инерция микрокультуры «ИБМ» убила бы его прежде, чем он набрал хотя бы полшанса на выживание. Поэтому компания имеет портфель независимых хозяйственных единиц. Они управляются почти так же, как портфель рискового капитала, действуя практически полностью вне структуры и систем «ИБМ». В настоящее время в «ИБМ» насчитывается более дюжины таких подразделений.

Как и любой удачно рискующий капиталист, «ИБМ» надеется добиться выдающегося успеха в некоторых проектах, хорошо сработать в других и проиграть в третьих. Именно так компания и действует.

Другими средствами борьбы с бюрократией является программа для «независимых сотрудников», которым предлагают собственную программу в качестве одной из попыток обрести большую способность к нововведениям. В «Оре-Ида» каждый год назначают пять «независимых

сотрудников». Они приходят из рядов управляющих среднего звена и представляют разные деловые и функциональные сферы. Их основная квалификация составляет «изюминку» программы. Каждому выделен небольшой бюджет — около 50 тыс. долл., которые он использует для того, чтобы выявить и поддержать новые идеи, не позволяя им завязнуть в недрах системы.

Еще один способ борьбы с бюрократией. Если в области продукта имеется пустота, которую группа, ответственная за этот продукт, не в состоянии заполнить, просят другую группу попробовать свои силы. Если они готовы взяться за это, первой группе сообщают, что кто-то еще присматривается к области их продукта. Делается то же самое, если издержки производства действительно не выглядят конкурентоспособными.

Кроме этого, периодически производят смену высшего руководства. От каждого нового директора-распорядителя ждут, что он может ответить на вопрос: «Какой след вы оставите в этой организации?»

Прочные верования — еще один источник стабильности в движущейся среде

Прочные верования входят в ценности, которые создают еще один источник стабильности в движущейся среде, окружающей обновляющиеся компании.

Заслуженная высокая репутация «Мэйтаг», разрабатывающей надежные бытовые приборы, коренится в четко сформулированных, простых общих ценностях, которые движут компанией. Зайдя на их громадный завод в Ньютоне, вы увидите в первую очередь лозунг, гласящий: «КАЧЕСТВЕННЫЕ ПРОДУКТЫ ДЕЛАЮТ ЛЮДИ ВЫСОКИХ КАЧЕСТВ». Вера в качество — вид качества, свойственный «Мэйтаг»,— поддерживает компанию, когда ей приходится непрерывно реагировать на те перемены в отрасли, которые почти полностью сокрушили другие компании.

Но разве не пересматриваются в меняющихся со временем компаниях также и их общие ценности! Да, «Мэйтаг», «Стилкейс», «ИБМ» — все они имеют ценности, прочные, как гибралтарская скала, которые за десятилетия не сдвинулись ни на миллиметр. Возможно, существует непосредственная связь между качеством их ценностных формулировок и их способностью непрерывно обновляться. В других компаниях, которые обновля-

лись лишь в результате кризиса — «Райдер», «Форд», отделение бытовой техники «ДЭ»,— одним из первых действий стала работа по пересмотру коренных ценностей.

Изменяться все время очень малыми шагами

Один из способов поддерживать изменение как нормальный процесс состоит в том, чтобы изменяться все время очень малыми шагами. Это явно противоречит большинству представлений в области управления, которые требуют отдельных больших скачков. Обычно приводится такое объяснение: раз компания растет и число ее крупных успехов в прошлом невелико, то это значит, что только большие успехи будут иметь значение в будущем.

В умонастроении Большой Победы заложена ошибка. Теоретик организации Карл Уэйк говорит: «Широко признается, что исследования в области общественных наук сравнительно мало способствовали решению социальных проблем». Как он полагает, одной из причин является наша склонность формулировать социальные проблемы в таких грандиозных выражениях, что это парализует нашу способность действовать. Проблема представляется столь большой, что мы либо цепенеем перед чудовищной трудностью вопроса, либо впадаем в апатию. «Ирония в том, что люди часто не могут справиться с проблемами, пока не перестанут считать их проблемами».

Подобный процесс в бизнесе протекает приблизительно так: проблема определяется в так называемых «устрашающих терминах». Она передается на более низкий уровень линейного управления наряду с требованием решения типа квантового большого скачка. Затем наступает то, что психологи называют «пробуждением». Иными словами, нарастает беспокойство. Когда это происходит, мы торопливо возвращаемся к старым, менее сложным способам работы с проблемами. Мы впадаем в панику и забываем все, что знаем. В ситуациях, когда больше всего требуются все недавно приобретенные наши знания и новые навыки, мы возвращаемся к старой трухе. Нам легче рассматривать что-то как просто проблему, а не как «БОЛЬШУЮ ПРОБЛЕМУ».

Не эпохальные открытия, а малые шаги — вот что создает основу технического прогресса. Ошибочное пони-

мание связано с особенностями воспитания. Мир технического развития остается непостижимым для большинства людей. В школе большинство из нас узнает о героях науки. Мы поступаем в колледж, и многие люди там тоже не понимают, как развивается мир технологии. Поэтому мы хорошо знакомы с великими событиями и эпохальными открытиями. Но когда люди поступают на работу, они обнаруживают, что прогресс имеет преимущественно приростный характер. Эпохальные же открытия сравнительно редки.

Тем не менее прогресс представляется и на самом деле является взрывообразным. За этим стоят усилия компаний, которые работают над технологией изменения процессов. В конечном счете совокупность малых побед приводит к квантовому скачку.

Меняйте людей

Одна из причин, по которой организации становятся порождениями привычек, состоит в том, что люди в них — тоже суть порождения привычек. Если вы хотите изменить привычки, меняйте людей. И меняя людей, вы обретаете подвижность. А что при этом происходит со стабильностью? Меняя людей, обновляющиеся компании генерируют движение, ломают привычки и разрушают бастионы бюрократии. Они начинают с высших уровней управления, на которых укоренившиеся привычки могут стать особенно опасными. Основные различия среди обновляющихся компаний создаются масштабами и скоростью смены людей. Там, где обновление непрерывно, люди переходят с места на место, но большая часть этих перемен осуществляется за счет собственных людских ресурсов, и социальная безопасность для большинства из тех, кто переходит на новое место, сохраняется.

Компании, которые обновляются непрерывно, проводят политику сохранения занятости, но не должности. У многих компаний нет официальной политики отказа от увольнений. Но в них есть ожидание высокой отдачи от сотрудников и защитные сетки для них.

Гарантированная занятость задумана не как синекура, которая создает бесплодную среду в учреждении. Гарантии безопасности действуют, но от людей ждут безусловного выполнения жестких стандартов эффективной работы. Взаимной услугой по этому соглашению

является то, что работники не будут возражать против смены работы, места жительства или карьеры, чтобы помочь сохранить общий баланс. Персонал должен обеспечить конкурентоспособность продукции по качеству и издержкам, а компания — при необходимости снижения численности персонала вместо увольнения обеспечивает возможность переподготовки для работы на новом оборудовании, или предоставляет места в других подразделениях, или гарантирует прием временно уволенных после того, как дела пойдут превосходно. Во многих вариациях большинство компаний вместо увольнения имеют массу промежуточных мер, которые помогают им во время спадов сохранять рабочие места.

Меняйте лидеров

На другом конце спектра обновления находится компания, которой обновление навязано кризисом. Здесь обязательным элементом обновления является необходимость радикальных и резких кадровых перемен, особенно среди высших руководителей. Чем хуже ситуация, тем меньше времени остается для изменений и тем радикальнее будут кадровые перемены. Стабильность уступает место быстрым решительным действиям. Более точное объяснение состоит в том, что во время кризиса единственный способ вернуть утраченную основу стабильности подразумевает замену людей, которые привели компанию на грань краха.

Распространенная ошибка при таком обновлении — стремление руководства быть гуманным. Рассуждая о том, что новое начальство будет «учиться» у старого, они порождают переходный период, когда «старая гвардия» остается у власти, а новая тем временем «набирает пары». Такое случается редко. Старая гвардия видит проблему в том, чтобы защитить свои коллективные эгоистические интересы, доказывая, что все делалось правильно. Новой гвардии нужно отрицать прошлое, чтобы обеспечить себе будущее. Стратегия быть гуманным приводит к обратному результату.

Дорожка шагов к переменам как норме

Именно потому, что перемены являются нормой, обновление должно быть непрерывным. Это означает, что нужно отказаться от представлений о переменах как

о чем-то таком, на что вы идете только вынужденно — когда вас прижали к стене. Это также означает, что вам скорее всего не удастся осуществить перемены одним могучим скачком, а затем продолжить дело как обычно. Мир живет совсем по-иному.

1. Создавайте широкую основу для всеобщего признания, что перемены — это общий порядок вещей. Парадоксальным образом они помогают стабилизировать организацию. Больше того, перемены — это положительный показатель, признак здоровья и силы. Сделайте постоянным ожидание перемен.

2. Перестаньте требовать от людей только ожидаемых результатов. Это самый быстрый способ подавить у вашего персонала спокойное отношение к переменам, так как увеличивает риск, побуждает их закрывать глаза на опасность, засасывает вас в трясину привычек и поиски лазеек.

3. Не бойтесь перемен «ради перемен» при условии, что у людей, которых они затрагивают, имеется основа стабильности помимо их должности. Перетасуйте колоду и посмотрите, что из этого получится. Командная высота сама по себе не поможет вам вырваться из оков устоявшегося образа мыслей. Перемены не обязательно должны быть радикальными: создайте новую рабочую группу, распустите некоторые комитеты и создайте другие. Держите ваши антенны в рабочем режиме. Когда вы начинаете чувствовать себя слишком комфортно, когда нет большого числа вопросов, на которые вы не можете ответить, значит, пришло время для перемен.

4. Сделайте борьбу с бюрократией неотъемлемой чертой всей вашей организации. Уберите один уровень иерархии. Переводите аппарат на производственную работу, и наоборот. Централизуйте одно и децентрализуйте другое. Ищите такие способы организации, чтобы не страдало новаторство; сила традиции способна в одно мгновение убить хорошую идею. Установка «мы всегда это делаем так» воспитывает у людей нетерпимость ко всему иному и нежелание уделять внимание чему-то новому. Если результат имеет решающее значение, организуйте конкурирующие проекты. Расходуйте больше средств на исследовательскую часть НИОКР; это дешевле. Поощряйте людей высказываться, когда что-нибудь из того, что они делают, кажется ненужной тратой времени.

5. Имеется два способа принятия решений в мире бизнеса: через рынок и через иерархию. Первый способ обычно более эффективен, а второй преобладает в крупных компаниях. Рынки — это бессознательные крушители бюрократии. Ищите способы внедрения рынка в иерархию. Разрешите отделениям пользоваться внешними источниками снабжения, если источники внутри компании не конкурентоспособны. Изыскивайте способы расчленения крупных подразделений на малые. Не организуйте собственных исследований рынка, если можете приобрести их извне. Не набирайте людей для работ, которые можно получить от других отделений.

6. Разделяемые общие ценности вносят большой вклад в устойчивость, которую ощущают ваши люди даже в бурные времена, и ими следует управлять. Время от времени проводите «проверку ценностей». Если они требуют четкого изложения и повторного подтверждения, задайте вопрос: «Чем нам следует гордиться?» Регулярно через несколько лет создавайте рабочую группу для новой интерпретации основных ценностей вашей компании. По крайней мере раз в год выступайте с речью, в которой снова повторите: «За что вы стоите?» Не бойтесь показаться повторяющимся, подчиненные, как правило, считают, что им не приходилось слышать эту мысль.

7. Попытайтесь выявить источник различий между ценностями, которые влияют на постоянную работу людей, и теми ценностями, которыми, как полагают, руководствуется ваша компания. Устранение расхождений укрепит ценностную основу. Можно годами и даже десятилетиями жить, не ощущая потребность в обновлении основных верований вашей компании. Однако резкая перемена делового климата может потребовать соответствующего изменения ценностей.

8. Когда вы набираете людей в аппарат управления, приглашайте людей, которым близки ценности микрокультуры вашей компании. Это же относится к поставщикам и консультантам.

9. Постоянно напоминайте себе, что большие проблемы лучше всего решать, расчленяя их на более мелкие. Драматические пророчества о надвигающейся катастрофе обычно парализуют, а не мобилизуют людей. Крупномасштабные проблемы представляются несокрушимыми, тогда как постепенные шаги и посильны, и устойчиво плодотворны.

Но при всем этом общий эффект многих малых побед не всегда способен уменьшить настоятельность более общей потребности в переменах.

10. Технологический прорыв является единственным способом оценить, принесли ли плоды ваши капиталовложения в нововведения. Прорывы часто опираются на результаты множества незаметных шагов вперед.

11. Первое, что мы хотим знать всякий раз, когда мы сталкиваемся с надвигающимися переменами,— это ответ на вопрос: «Как это коснется меня?» Охрана занятости означает, что они не будут уволены, а будут переведены в другой отдел или получат новое назначение в прежнем подразделении. Это создает стабилизационную основу, побуждает людей более охотно и более глубоко реагировать на необходимые перемены в их служебном положении и местожительстве.

12. Подобно обновляющимся компаниям, вы, возможно, захотите создать возможности для перемещений людей в организации прежде, чем они начнут выдыхаться на своих нынешних должностях. Эти перемещения помогают людям ломать старые привычки и создавать основу для более широкого опыта.

13. Полная смена руководства оправдана только в условиях жесточайшего кризиса. Когда такое мероприятие становится неизбежным, когда уже нет другого выбора, кроме как назначить новых руководителей, лучше всего это делать быстро и решительно. Длительные переходные периоды мало что дают для того, чтобы вернуть компанию на правильный путь.

Помните, что для здоровых организаций, как и для здоровых людей, характерны стабильность и движение одновременно, исправность и изменения. Чрезмерная стабильность ведет к стагнации; слишком частые перемены порождают хаос. И то и другое истощает силы и по отдельности не ведет к обновлению.

2.3.8. Установки и внимание

Установки, ожидания и внимание определяют, что будет сделано. Тщательнейшим образом разработанный план реализации, самый строгий стратегический анализ, ультрасовременные методы кадровой политики — все это имеет весьма спорное значение по сравнению с силой установок одного-единственного менеджера и проявляемого им внимания.

Непоколебимый оптимизм — это нужно для успеха

Неудачи преследуют часто не из-за возможностей или способностей, а из-за установок, которые пронизывают всю организацию, из-за ошибочных убеждений, что нельзя добиться успеха: «Мы все равно не выиграем. Какой смысл тогда пытаться?»

Непрерывное обновление требует уверенной, реалистичной установки на будущее. Слепой оптимизм — это не ответ. Большие надежды, которые рушатся при первой неудаче,— это как раз то, что нам не нужно. Безнадежность также не способствует обновлению, люди не могут добиваться обновления, если они не верят в его возможности.

Обновляющиеся компании сохраняют уверенность даже перед лицом беспощадной конкуренции. Их оптимизм вытекает из понимания, что мир суров, но пессимизм и цинизм делают его невозможным. Люди, обладающие твердым оптимизмом, постоянно напоминают нам: «Не почивайте на лаврах, когда дела выглядят прекрасно, не теряйте надежды, если дела не сулят ничего хорошего».

Установка, которую некоторые называют СНС — страх, неуверенность, сомнения,— это смертельный враг непоколебимого оптимизма, который поддерживает обновление. Фактор СНС представляется особенно коварным барьером на пути перемен, потому что он является побочным продуктом самого процесса перемен. Люди в обстановке перемен испытывают «страх за себя и страх относительно происходящего с их организацией». Компании, которые обеспечивают безопасность занятости, получают огромное преимущество. Такая организационная установка противодействует СНС и способствует переменам.

Например, проводимая «ИБМ» политика полной занятости и отказа от увольнений, как и сама компания,— это непоколебимый оптимизм в действии. Он опирается на уважение к человеку, которое прочно и глубоко укоренилось в культуре компании и играет решающую роль в принятии всех управленческих решений. Это означает, что когда возникает необходимость сокращения рабочей силы в результате действия таких факторов, как автоматизация или спад на рынке, то ни один работник с хорошим послужным списком не потеряет работу против своей воли. Это смелая позиция. Ведь это стоит

денег — переучивать и перестраивать рабочую силу, когда приходят нелегкие времена. Но «ИБМ» отвергает рабское подчинение давлению рынка с целью доказать свою «ценность». «ИБМ» верит, что капиталовложения в людей принесут здоровые перспективные результаты.

Проявляйте внимание

Исследования и практика доказывают, что не условия труда являются главным фактором роста производительности. Им оказывается внимание к людям. Это настолько серьезно, что до известной степени, по крайней мере сначала, содержание внимания имеет меньшее значение, чем сам факт его проявления.

Несмотря на то, что это, казалось бы, так просто, дефицит внимания часто является источником проблем. Причина, по которой внимание — «что ты делаешь» — так много значит, заключается в том, что это вполне осязаемая затрата вашего самого дефицитного ресурса — вашего времени. Дело совсем не в том, что компания не может рассчитывать добиться многого малыми усилиями. Для достаточно здоровой компании деньги не проблема. Капитальное оборудование не проблема. Не проблема и кадры. И только одна вещь по-настоящему дефицитна — это время и внимание руководства, особенно время и внимание высшего руководства.

Показатели действуют

Если вы ищете способы быстро изменить поведение компании, вам для этого необходимо изменить систему измерений или хотя бы один показатель. И напротив, если вам непонятно, почему положение не меняется, обратитесь к системе измерения. Показатели являются частью формальных и неформальных систем, заслуживающих пристального внимания.

Показатели действуют. Важно следить за тем, чтобы они делали именно то, для чего были задуманы.

Полный контроль качества

Решающее значение имеет смена направленности внимания: с принципа «управляют по отклонениям» на принцип «делай все правильно с самого начала». При-

мер меняющегося внимания и системы измерения дает программа в «Хьюлетт-Паккард» под флагом ПКК. Эти начальные буквы означают полный контроль качества.

ПКК в том виде, как он действует в «ХП», начинается с принципов управления и производства, которые целиком и полностью замкнуты на качество. Программа ПКК рассматривает каждую часть бизнеса как процесс, который можно улучшить. Хотя программа начиналась с производства, люди в «ХП» обнаружили, что эти идеи могут быть применены ко всему — буквально ко всему,— что они делают. Программа в равной степени применима и к сбытовой деятельности, и к тому, как поставлен учет, и к технологии производства.

Они расчленяют компанию — по крайней мере мысленно — на комплексы процессов. Людей просят изобразить на очень подробной диаграмме, как работает процесс, начиная от потребителя и идя в обратном направлении. У каждого процесса в компании есть один или несколько потребителей, даже если эти процессы и потребители находятся вне компании. Например, основным продуктом аппарата может считаться отчет или комплект отчетов, но ведь эти отчеты куда-то направляются. И люди на получающей стороне могут считаться потребителями, хотя это могут быть внутренние потребители.

На следующем шаге «ХП» идет к потребителям и выясняет, что им нравится и что не нравится в продукции, которую они получают. Достаточно изобразить процесс на диаграмме и поговорить о нем с потребителями, и вы часто открываете, что он на 50% работает не так, как должен.

Тогда они вводят показатели для различных частей процесса. Измерение качества продукта является неотъемлемой частью этого процесса. Показатели вводятся во все системы компании. Когда в «ХП» говорят «полное качество», это значит полное.

Трудности внедрения такой программы

Процесс, аналогичный этому, предполагает сокращение издержек и может нести разрушительный потенциал, если не реализуется политика охраны занятости. Можно встретиться с тем — и довольно часто,— как другие организации, применяющие такой же подход, ждут

от людей подсказки, как ликвидировать их рабочие места.

Проекты, подобные этому, часто рассчитывают на очень короткий срок действия. Руководство ожидает получить очень много и очень скоро. Это серьезная ошибка. Все, о чем просят в «ХП»,— это десятикратное улучшение. А определить сроки выполнения — это уже дело тех людей, кому это выполнять, и их чувства ответственности и выполнимости — как идея пространства решений, о которой говорилось в главе о полномочиях.

И последнее, что может стать источником трудностей,— это благородство или низость, свойственная мотивам. Если упор делается только на снижение издержек, то окружающая атмосфера обычно бывает мрачной. Если же упор делается на качество, обслуживание или повышение доходов, процесс наполняется положительным смыслом. Он может вызвать в людях желание солидаризироваться с ним, взволновать их.

Ждите ответственного поведения, и люди оправдают ваше доверие

Внимание руководителя, неважно чем вызванное, способно повысить производительность. Но улучшение долгосрочного характера приходит только тогда, когда внимание, которое чувствуют работники, выражает истинную веру их руководителя в их способность сделать то, чего от них ждут. Малоправдоподобные или негативные ожидания ведут к обратному. В поведении людей отражается то, чего мы от них ждем.

Если менеджер считает, что работник компетентен и что его работа приносит пользу, то подчиненный, по всей вероятности, станет работать более эффективно и относиться к своему месту как дающему более полное удовлетворение. Это происходит потому, что активность работника находится под большим воздействием его представления о самом себе. Представление о самом себе устанавливает границы достижений человека. Мы можем сделать что-то лишь постольку, поскольку верим в то, что это в наших силах. Расширение сферы уверенности работника в себя увеличивает его возможности.

Ждите саботажа, и вы его будете иметь! Ожидайте качества, и именно его вы получите.

Дорожка шагов к производительности как функции установки

Производительность — это функция установки, а издержки являются функцией производительности. Так что все сводится к установке.

1. Начинайте с установок подчиненных. Ощущают ли они себя членами команды-победительницы. Если нет, выясните почему: неуверенность в своих силах, негативные результаты в недалеком прошлом или это отражение вашего обращения с ними.

2. Найдите что-то такое, в чем вы можете добиться успеха. Если вы не можете победить в игре, в которую играете, смените игру. Выберите один продукт и постарайтесь стать лучшими по уровню качества и обслуживания. Выберите одну область рынка, которую вы сможете обслужить лучше, чем кто-либо другой.

3. Вывесьте ваши стремления на стене. Сформулируйте высокие требования к достижению и дайте людям понять, что вы верите в то, что они могут оправдать ваши ожидания. Вдохните в ваших людей чуточку храбрости, чтобы они захотели проверить свои возможности. Ждите от людей надежности и компетентности, и они их проявят.

4. Проверяйте собственные установки в отношении себя и людей, с которыми вы работаете. Как они соотносятся с непоколебимым оптимизмом. Вы не сможете повести организацию по пути непрерывного обучения и обновления без способности видеть будущие возможности. Убедитесь, уверены ли вы в том, что способны быть лучшими в вашей работе? Если да, то как эта установка передается вашим людям. Помните, что установка и состояние духа заразительны как для вас, так и для других. Чем выше ваша должность, тем больше люди ждут от вас спокойной уверенности.

5. Неудача не есть что-то абсолютное. Это состояние ума. Нельзя считать что-то неудачей до тех пор, пока вы сами так не думаете. Не позволяйте себе относиться к сбоям как к неудаче. Вместо того чтобы проникнуться отрицательным, ограничивающим настроением, содержащимся в слове «неудача», относитесь к нему просто как к ошибке, на которой можно учиться.

6. Найдите способы показать, что программа, которую вы реализуете, это — *ваш* приоритет. Один из луч-

ших подходов состоит в том, чтобы тратить много своего времени на него. Люди, видя это, будут делать то же самое.

Анализируйте время, потраченное вами на приоритетные дела. Если решение локальных проблем регулярно превалирует над подтверждением «приоритетов», то, может быть, они в действительности вовсе не являются для вас приоритетами. Или же вы, возможно, позволяете себе слишком легко отвлекаться в сторону. Люди считают (и правильно), что все, о чем вы говорите или пишете, является приоритетным на данный момент.

7. Напоминайте себе, что *другой* способ проявить внимание к чему-либо состоит в том, чтобы его измерить. Привлекайте ваш персонал к выработке реалистических критериев работы и затем регулярно их измеряйте. Правильно разработанные системы измерения помогают людям работать лучше. А показатели, которые либо нереалистичны, либо используются, чтобы манипулировать людьми, мешают работе, подрывая моральное состояние и доверие.

8. *Всегда* имеются возможности для улучшения, даже если ваша компания добилась прочного успеха. Если вы обдумываете широкомасштабную программу, помните, что она потребует неослабного и совместного внимания от всего высшего руководства вашей компании.

9. Истории, возникающие внутри и вокруг вашей организации, помогают укрепить микрокультуру вашей компании. Восприятия являются реальностью и как таковые оказывают более сильное влияние на людей, работающих в компании, чем официальные доклады и меморандумы от имени всей организации.

Если система неофициального общения упорствует в распространении порочащих слухов, подавляйте их в зародыше.

10. Пользуйтесь символами, чтобы усилить воздействие ваших слов о ваших приоритетах. Ничего нет лучше удачно повешенного лозунга или неожиданного смелого поступка, чтобы дать начало новому приоритету. В то же время голые символические жесты обычно дают эффектные результаты. Символы не могут заменить приверженности и упорной работы.

2.3.9. МОТИВЫ И ПРИВЕРЖЕННОСТЬ

Американские ученые Майкл Коэн и Джеймс Марч определяют организацию как «совокупность выборов, ищущих проблемы; решений, ищущих задач, и администраторов, ищущих работу».

Понимание смысла перемен играет фундаментальную роль в жизни человека наряду с едой и питьем. У людей потребность в этом очень велика, поэтому руководителю, стремящемуся обновить свое предприятие, следует дать им его. Многие, однако, этим пренебрегают. В лучшем случае бросается лозунг «Больше прибыли, непрерывный рост!». Для большинства людей погоня за прибылью вряд ли способна привить любовь к своему предприятию или стать смыслом жизни, если, конечно, речь не идет о выживании предприятия, но даже и в этом случае подобных призывов может оказаться недостаточно.

Скользящий обновляющийся список вопросов

В каждый момент времени перед организацией стоит ряд проблем. Прежде всего их нужно выявить, например, провести хорошую мозговую атаку. Потом еще немного усилий — и эти проблемы удается сформулировать в виде задач, к которым можно подступиться. Еще немного работы — и их удастся объединить в несколько крупных направлений неотложной работы.

Компании, переживающие кризис, не могут браться за решение слишком большого числа дел одновременно. Очень важно выбрать такую проблему, которая задает целое направление работы и дает ключ к решению всех остальных проблем. Это может быть устранение барьеров «мы/они», сосредоточение сил на качестве или другие.

Признайте необходимость постановки проблем и обновления их списка с течением времени. Такой список получил название «скользящий». Слово «скользящий» служит напоминанием того, что мир постоянно изменяется, причем предсказать пути его изменения весьма трудно, что обновление — это задача на каждый день, которую нельзя решить, но с которой нужно привыкнуть жить. Все хорошее и превосходное каждую минуту балансирует на тонкой грани между «это опасно» и «за это нужно бороться».

«Мотивы — наша главная движущая сила» — так заявляли многие руководители, у которых брали интервью. Секрет молодости их компаний заключается в постоянном обновлении мотивов. Их источником, которые будут постоянно освежать и омолаживать организацию, может стать список вопросов. В каждом первоочередном вопросе таится первостепенная цель. Для большой организации не составит большого труда составить список вопросов и представить «ранг их важности». Но весьма важно и то, как поставлен тот или иной вопрос — чтобы это не стало еще одной скучной проблемой, чтобы он стал мотивом, вдохновляющим людей на осознанный труд.

Рассказывают по этому поводу следующую притчу: «Работали как-то три человека, которые что-то строили. Занимались все одним и тем же, но когда их спросили, что они делают, ответы были разные. Один сказал: «Я дроблю камни», другой сказал: «Я зарабатываю себе на жизнь», третий сказал: «Я строю храм».

В той мере, в которой за стоящей перед ними целью мы можем разглядеть храм, наша работа приобретает в наших глазах большую ценность. Хорошие руководители помогают нам отыскать этот храм даже в скучных вопросах и пустых на первый взгляд делах.

Мотив, от которого, по-видимому, большинство обновляющихся организаций уже отказалось,— это рост ради роста. Мышление, ориентированное на вал, девизом которого могли бы стать слова «сбыл и ладно», которое слишком долго не знало соперников, поставило многие предприятия на грань катастрофы.

Когда ради вала жертвуют качеством — жди недовольства рабочих. Работа потеряла смысл, люди перестали гордиться своим делом. У людей возникло чувство, что их держат за дураков. Борясь за повышение качества и создание более благоприятного климата в коллективе, вы демонстрируете отношение, которое можно кратко выразить словами: «Мы заботимся». Простое решение — ничего не скрывать от людей, не бояться попросить их помочь — это большой шаг по пути придания их работе осмысленного характера.

Важные цели в обновляющихся компаниях включают в себя список вопросов, кроме повышения качества продукции, повышение качества сервиса, сокращение издержек, внедрение новой технологии. В качестве движущего мотива часто называют желание стать победителем.

Важная задача руководителя — так сформулировать проблему, чтоб она была воспринята коллективом. Цели, которые касаются только нужд организаций, не могут стать движущей силой обновления (впрочем, это же можно сказать и о целях, которые касаются только индивидуальных нужд сотрудников). Важно суметь правильно сформулировать цель — если лозунг доходит до сердца каждого, любой нужный вопрос может стать катализатором обновления.

Польза авантюр

Не само по себе наличие цели порождает обновление, важно, какова природа этой цели. История народов, правительств и промышленных компаний учит нас, что даже неправая цель мобилизует людей так же, как и на совершение цели благородной.

Что отличает «ИБМ» от всех других компаний, так это умение формулировать цели, превращать их в очередную высоту, которую необходимо взять с боем. Когда «ИБМ» пришлось признать, что в отношении качества дела фирмы идут не так хорошо, как хотелось бы, фирма переориентировала весь свой коллектив на борьбу за качество и выдвинула целый комплекс задач по его повышению, касающихся всех сторон деятельности компании — развития производства, включая даже канцелярскую работу и оформление документации.

Когда выбор сделан, по крайней мере половина успеха зависит от того, сумеет ли руководство придать цели авантюристический характер, создать атмосферу неординарности, приключения.

Вопрос об интересе к работе тесно связан с умением руководства найти и выразить в каждом деле элемент приключения. Например, когда вы встретите на улице человека, которого не видели целую вечность, теплота встречи будет зависеть от того, связывало ли вас с ним в прошлом какое-нибудь приключение? Затевали ли вы вместе какое-нибудь дело, возможно, связанное с риском? Но это должно быть что-то хорошее, увлекательное, захватывающее.

Если не рисковать вообще, мы не сможем научиться ничему новому, мы не сможем обновляться. Пойти на риск можно только тогда, когда у вас крепкий тыл — благожелательная атмосфера, нормальные отношения в коллективе, начальство терпимо относится к ошибкам, т. е. когда вы чувствуете, что застрахованы.

Сопричастность

Мотивация и приверженность — основа всякого обновления как человека, так и организации. Поставить цель, затрагивающую всю организацию,— большое дело, но слова останутся словами, если люди им не поверят. Дело в том, что приверженность не возникает по приказу. Это вещь сугубо отдельного человека.

Поставить достойную и увлекательную цель еще недостаточно. Необходимо дать людям свободу самостоятельно выбрать себе эту цель и тем самым выразить свою причастность. Ничто не порождает внутреннее неприятие — или пассивную покорность,— как приказ. Когда у человека нет выбора, от него не приходится ожидать истинной преданности делу. Если человек лишен возможности сделать самостоятельный выбор, он вряд ли возьмет на себя ответственность за результаты своих действий. Обычное оправдание при этом: «Меня заставили так поступить». Ничего не изменится к лучшему, если каждый рабочий не осознает всю сложность создавшегося положения и не задаст себе вопрос — что может сделать лично он. Главным звеном между новой целью организации и личной приверженностью каждого является доверие, которое может возникнуть только в ходе личных бесед.

Можно реализовать такую схему

Следует исходить из того, что каждый хочет быть полезным и чтобы его вклад оценили, поэтому на первом этапе следует помочь каждому рабочему понять всю серьезность положения и ту роль, которую может сыграть лично он, чтобы изменить дело к лучшему.

Далее следует выковывать связь между общей целью и личной приверженностью. Это делается в ходе честного и откровенного разговора в беседах с небольшими группами рабочих, не жалея времени, чтобы разговор получился содержательным и убедительным без угроз и громких обещаний.

И, наконец, необходимо учитывать, что всякая сопричастность постепенно иссякает, если люди увидят, что разговоры идут, а дело стоит.

Когда поставлена новая цель и намечены пути ее достижения, необходимо предоставить возможность всем членам руководящего состава выразить свое согласие

с провозглашенным курсом. Полезно дать всем понять, что если кто-то его не поддерживает, но добровольно уйти не хочет, то ему придется туго.

Каждый руководитель должен учитывать возможность, что кто-то из его подчиненных не захочет поддерживать выдвигаемую им цель. Что должен делать руководитель в этом случае? Если ему отказывают в поддержке даже самые лучшие, наиболее уважаемые люди, можно посоветовать ему повнимательнее присмотреться к самой цели. Возможно, что цель эта не так уж хороша, как кажется, или просто неудачно сформулирована. Если цель все же заслуживает того, чтобы за нее бороться, нужно сделать так, чтобы всем, кто ее не разделяет, сделалось очень неуютно на своем месте. Руководитель отвечает за то, чтобы дела делались. Он просто не может позволить себе тащить за собой людей, которые не желают поддерживать основную задачу.

В то же время не забывайте, что существует множество методов, может быть, мелочей, которые все ведут в нужном направлении, и в совокупности каждый такой малый шаг исподволь воспитывает сопричастность — дайте только людям возможность почувствовать вкус к успеху, стать на минуту победителем.

Дорожка шагов

1. По крайней мере раз в год составляйте новый список стоящих перед вашим предприятием проблем и открывающихся возможностей. Проглядите внимательно весь список и установите приоритеты. Обычно оказывается, что наиболее важные вопросы: либо 1) вполне разрешимы; либо 2) если оперативно не взяться за их решение, может произойти непоправимое; либо 3) представляют некую уникальную возможность, важно не упустить момент; либо 4) характеризуются одновременно несколькими этими признаками.

Не следует относиться к списку проблем как к чему-то раз и навсегда данному. «Скользящая» часть списка — мощный источник постоянного обновления.

2. Выработайте правильную личную позицию по отношению к стоящим вопросам. Для некоторых руководителей самое трудное — уступить свои полномочия другим, тем, у кого есть время и возможность решать ту или иную проблему. Когда вы поручаете решение вопроса другому человеку, вы тем самым освобождаете

себе руки для той работы, за которую вам платят: быть в курсе всего, что происходит внутри вашей организации и за ее пределами. Если вы не сумеете этого сделать, вы не уловите и половины тех возможностей, которые носятся в воздухе, и не сможете выявить из них главные.

3. Постарайтесь превратить самую нудную проблему в увлекательную цель. Добавьте чуть-чуть авантюры. Поставьте себе задачу стать в чем-то первыми. Попробуйте подойти к старой проблеме с новой, неизведанной еще стороны. Не бойтесь необычных формулировок, главное, чтобы были риск и увлеченность.

4. Повнимательней присматривайтесь к тому, за что борется ваша компания. Согласен ли ваш коллектив с теми целями, которые задают общее направление движения, готов ли он их разделить? А вы сами? Если вы поймете, что цели нужно менять или реанимировать, беритесь за дело немедленно.

5. Еще и еще раз убедитесь, что выдвигаемая вами цель — в интересах как всей организации, так и работающих в ней людей. Нужно уважать достоинство людей. Всякое новое дело — будь то снижение издержек или автоматизация производства — может стать средством мотивации коллектива, нужно только убедить людей, что им ничего не грозит, объяснить, почему это нужно, показать им, как и чем они могут помочь.

6. Проведите небольшое социологическое исследование. Постарайтесь выяснить, вселяют ли провозглашаемые вами цели желание победить, стать первыми? Не получается ли так, что в коллективе поселилась привычка быть вечно вторыми (или десятыми), поэтому люди и не пытаются ничего добиться? Если люди пассивны, как можно расшевелить их?

7. Во всяком деле старайтесь найти элемент приключения. Этот элемент всегда присутствует, хотя наши устоявшиеся принципы деловой этики часто мешают нам его разглядеть. Элемент авантюры должен быть не насколько велик, чтобы подвергать все дело неоправданному риску, но и не настолько мал, чтобы за дело было стыдно браться.

8. Когда вы определились с целью, которую вы считаете нужным провозгласить, выясните, кто из руководящего состава компании с вами, кто против вас. Даже небольшая оппозиция может вызвать огромную утечку энергии. Если сопротивление, вам оказываемое, значи-

тельно, еще раз перепроверьте цель. Если с целью все в порядке, настаивайте на своем. Время от времени вам придется избавляться от балласта, поэтому позаботьтесь заблаговременно, чтобы дать людям возможность уйти, не ущемляя их личного достоинства (разрешите выйти пораньше на пенсию, помогите найти новую работу). Проявляйте железную непреклонность только в самых крайних случаях, но всегда помните, что если наверху беспорядок, то внизу — кавардак.

9. Почаще разговаривайте с людьми, это способствует укреплению в них чувства сопричастности общему делу. Самая лучшая позиция — всегда честно, открыто, понятно обо всем говорить с коллективом. Чем больше люди станут вам помогать, тем более в них укрепится чувство сопричастности.

10. Задумайтесь о собственных «оковах долга», о тех, о которых вы слышите от окружающих. Ищите способы распознать, какую именно цель преследуете вы или ваша организация, взгляните еще раз, какие моральные обязательства накладывает на вас выбранное дело. Может быть, ваши прежние решения неправильны или тормозят обновление? Если это так, то выдвиньте новую цель, которая вытеснит собой прежние устаревшие установки.

11. Постоянно напоминайте себе, что обновление происходит именно благодаря тому, что каждый человек, работающий в вашей компании,— не только члены руководящего состава — имеет шанс проявить свою сопричастность и внести свой вклад в общее дело. Чтобы воспитать в людях чувство сопричастности, дайте им возможность что-то сделать в соответствии с провозглашенной целью. Помните: сопричастность складывается из тысяч мелких дел.

12. Вы должны почувствовать и уяснить соотношение между понятиями «задача», «цель», «сопричастность». Цели — это движущая сила обновления; они рисуют новый образ будущего — прекрасного, но и вполне достижимого. Цели должны быть сформулированы так, чтобы не противоречить важным производственным задачам. Сопричастность же — это то, что превращает высокую цель в реальность. Помните, что сама по себе цель, за которой никто не идет,— это пустой звук, но и любой сплоченный коллектив ничего не достигнет, если у него не будет цели.

Успешно обновляющиеся компании используют цели,

задачи и сопричастность, чтобы из множества работающих на них людей выковать единый, сплоченный общим делом коллектив.

13. Убедитесь, что ваши цели не противоречат ценностным установкам вашей компании, что они не унижают достоинство человека. Постоянно изучайте цели и дела, за которые боретесь вы и ваш коллектив, чтобы быть уверенным в их исходной ценности, гуманности и непротиворечивости.

* * *

Изменения открывают новые возможности, фактор обновления — это возможность превратить угрозу в цель, а цель превратить в дело. Самодовольный руководитель просто сидит в председательском кресле, руководитель-обновленец каждодневно занят борьбой за уменьшение организационной энтропии, он приветствует все новое, выкорчевывает старые привычки, использует обновление для строительства будущего.

2.4. ЧЕЛОВЕК, ФИРМА, МАРКЕТИНГ

(И. Липсиц, ЭКО, 1981, № 7). (Дайджест книги Л. Якокка*. «Кажерса* **ИБМ. Взгляд изнутри. Человек, Фирма. Маркетинг».** Перев. с англ. М.: Прогресс, 1990 г. 278 стр.).

Особый метод ИБМ в области маркетинга и менеджмента действительно существует. Но не метод сам по себе объясняет успех ИБМ, а то, каким образом его здесь заставляют работать. Любая компания, независимо от ее величины, может с успехом перенять у ИБМ все черты и качества, делающие ее великой.

ИБМ — это самая прибыльная корпорация мира с объемом продаж 50 млрд. долл. и числом занятых 400 тыс. человек — намерена к концу десятилетия удвоить свои доходы. Вопрос о том, что позволяет достичь столь феноменального роста, и о том, какие силы движут компанию, является чрезвычайно важным. Для того

---

* Автор книги Ф. Дж. Роджерса — один из руководителей «ИБМ», в течение 34 лет занимался службой маркетинга в ИБМ и отвечал за нее на протяжении 10 лет.

чтобы понять причины успеха ИБМ и ее непоколебимый оптимизм, необходимо взглянуть изнутри на ее систему маркетинга, на ее философию, на ее уникальные отношения с сотрудниками и клиентами.

2.4.1. ФИРМА И ЕЕ ПРИНЦИПЫ

Чтобы по достоинству оценить достижения ИБМ, необходимо понять пристрастия корпорации, ее чувства и поступки. Наличием этих человеческих качеств и объясняется ее невероятный успех.

Ее основателем Уотсоном-старшим в ИБМ сформулирован кодекс поведения, когда он основал компанию в 1914 г. Принципы, сформулированные им, просты и вполне доступны для понимания всех сотрудников. Они действуют до настоящего времени. Вот эти принципы:

1. Каждый человек заслуживает уважения.

2. Каждый покупатель имеет право на самое лучшее обслуживание, какое только возможно.

3. Добиваться совершенства во всем.

Эти принципы, составляющие стержень всей деятельности компании, окружены столь глубоким почитанием, что оказывают самое непосредственное влияние на каждый шаг и на всю политику ИБМ. Кто знаком с историей ИБМ, согласится с тем, что своим успехом компания в большей степени обязана идеям Уотсона, нежели техническим нововведениям, искусству маркетинга или финансовым ресурсам. При этом надо иметь в виду, что принципы могут легко превратиться в пустые лозунги. Они подобны мышцам, становящимся дряблыми и слабыми, если их постоянно не упражнять. Для того чтобы принципы смогли сыграть свою роль, они должны быть прежде всего ясно осознаваемы управленческим персоналом. Их необходимо довести до сведения всех сотрудников и повторять так часто, чтобы каждый проникся их важностью. Для внедрения в сознание сотрудников своих принципов ИБМ использует собрания, совещания, внутренние публикации, памятки, встречи сотрудников с руководством и частные беседы. Разумеется, все это не имело бы ровным счетом никакого значения, если бы само руководство ИБМ своими собственными делами и поступками не демонстрировало на практике эти принципы. Это требует усердия, но оно окупается.

Каждый человек заслуживает уважения.

Почти все соглашаются с этой идеей, но ее редко можно найти в теории бизнеса, не говоря уж о практике. Таких компаний мало.

Уотсоны понимали, что именно люди, а не деньги или имущество являются главным достоянием компании. Ведь никакие деньги не сделают человека счастливым, если у него плохой начальник, превращающий жизнь своих подчиненных в тяжкое испытание.

С первых дней существования ИБМ, ее руководители не устают подчеркивать, что каждый человек представляет личность. Для того чтобы не дать людям почувствовать себя винтиками в огромном механизме, в компании стараются поддерживать атмосферу, свойственную обычно небольшим фирмам. Отделения компании остаются небольшими по размерам. Каждый руководитель осознает важность чувства удовлетворения, испытываемого человеком от выполняемой им работы, и не забывает о необходимости постоянно поощрять своих сотрудников. Лучшие из них получают признание своих заслуг, продвижение по службе и денежные премии. Вознаграждение зависит от результата, а не от стажа работы. За отличную работу и платят соответственно.

С тех пор как ИБМ открыла свои двери, она обеспечивает полную занятость своим сотрудникам. При спадах и кризисах людей не увольняют, а производят переподготовку, в результате большинство получает лучшую или, во всяком случае, не худшую по сравнению с прежней работу. Это стоит больших денег. Но не стоит принимать ИБМ за благотворительную организацию. Плохих работников — а кто есть кто, выясняется довольно быстро — здесь не держат. ИБМ не могла бы тратить так много на поощрение хороших работников, если бы она субсидировала тех, от кого нет отдачи.

Перед людьми, любящими и умеющими работать, ставят такие задачи, которые позволяют им реализовать свой потенциал. Уходя вечером домой, людям важно сознавать, что они сделали что-то стоящее. Каждый стремящийся к повышению знает, что усердная работа дает ему шанс продвинуться по службе. Для этого со стороны людей практически не принимают.

Существует множество мелких вещей, что в совокуп-

ности создает очень демократическую обстановку. Здесь вы не найдете, например, табличек с указанием должности — ни на дверях комнат, ни на столах сотрудников. Здесь нет душевых, предназначенных только для управленческого персонала; то же самое касается стоянок для автомашин и столовых.

Кодексом поведения ИБМ запрещено дурно отзываться о конкурентах, какими бы они ни были; борьбу за покупателя следует выигрывать за счет лучшего качества товаров и услуг, а не путем недостойного использования чужих слабостей. Вместе с тем вполне уместно рассказать покупателю о высоком качестве товаров и услуг ИБМ, ее материальных и людских ресурсах, которыми он может воспользоваться, а также о принципе стремления к совершенству, проповедуемом компанией.

Уотсоны, основатели фирмы, верили, что, уважительно относясь к каждому отдельному человеку, мы тем самым проявляем свое уважение ко всем людям, независимо от того, работают они в компании или нет.

Принцип второй

Обслуживание покупателя.

Потребности покупателя должны учитываться во всей деятельности компании. ИБМ — компания, ориентированная на покупателя. Любая должностная инструкция в той или иной степени связана с поставленной перед ИБМ задачей — предоставить наилучшее обслуживание клиенту, будь то покупатель, предполагаемый потребитель или торговый партнер, предлагающий свои услуги.

С тем чтобы дать возможность клиенту ощутить важность своей персоны, ИБМ пытается удовлетворить любую претензию или хотя бы ответить на нее в течение двадцати четырех часов. А просьба провести техническое обслуживание часто удовлетворяется в пределах часа.

Качество обслуживания зависит от способности организации обеспечить рост квалификации своего персонала. Расходов на это не жалеют. Руководители всех ступеней ежегодно проходят 40-часовой курс повышения квалификации.

В отрасли, где устойчивость клиентуры является не-

обходимым условием долгосрочного роста компании, чрезвычайно важно сделать все, чтобы первоначальный заказ привел к повторным закупкам.

Принцип третий

Третье предписание Уотсона — совершенство— подразумевает необходимость подходить к выполнению каждой задачи с мыслью о том, что сделать это можно самым лучшим образом. Неизменной целью является отсутствие дефектов и в товарах, и в услугах. Достижение полного совершенства невозможно. Но постановка более скромной цели действовала бы расслабляюще и понизила бы результативность самой идеи.

Борьба за совершенство начинается с подбора новых кадров. Простым привлечением в компанию молодых людей с выдающимися способностями — выпускников лучших университетов страны дело не ограничивается. Для того чтобы достичь совершенства, эти молодые люди должны пройти соответствующую подготовку и быть нацеленными на достижение успеха. Дух состязательности, царящий в ИБМ, конкуренция создают обстановку, которая поощряет достижение совершенства. Никто в ИБМ не получает должность в свою собственность.

Его Величество Принцип

Том Уотсон-младший говорил: «Для того чтобы выжить и достигнуть успеха, любой фирме необходим набор здравых принципов, на которых она основала бы свою политику и всю деятельность. Но что еще важнее, так это неуклонное следование этим принципам».

Мы живем в мире постоянных изменений, а в мире бизнеса способность к изменениям определяет жизнеспособность. Компания, не учитывающая в своих программах маркетинга возможность перемен, рискует потерпеть крах. Можно только идти— либо вперед, либо назад. Оставаться на месте у вас не получится. Проявляя гибкость и приспосабливаясь к происходящим изменениям, компания должна сохранять свои принципы неизменными, неподвластными каким бы то ни было внешним воздействиям. Три главных принципа ИБМ в столь большой степени определяют ее успех, что любое отклонение от них представляется просто немыслимым.

2.4.2. РУКОВОДСТВО

Какой бы тип руководителя мы ни рассматривали, настоящим руководителем можно назвать лишь того, кто обладает способностью побуждать людей, будь то словами или собственным примером, к полному проявлению своих потенциальных возможностей, предоставляет им поле деятельности и свободу для реализации их устремлений.

Вот некоторые мои личные черты, повлиявшие на мой стиль руководства и определившие мой успех:

1. Я люблю людей. Я люблю их больше, чем компьютеры, спорт или книги. Я люблю говорить сам и слушать других и не представляю для себя работы, исключающей человеческое общение.

2. Я уверен в себе. Я удовлетворен своими идеалами и своими принципами. Стоит мне только подумать о том, чтобы сделать что-либо, противоречащее моим идеалам, как перед моим мысленным взором загораются предупредительные огни, заставляющие меня провести переоценку и пересмотр своих побуждений.

3. Я горжусь, когда на меня возлагают ответственность. Я знаю: большей ответственности соответствуют большие перспективы, большему риску — большее вознаграждение.

4. Я люблю решать проблемы и верю, что любая проблема, раз уж она вскрыта и сформулирована, может быть разрешена.

5. Благодаря своему спокойному темпераменту я не ставлю перед собой цель одержать в дискуссии верх по всем пунктам.

Сиамские близнецы (ответственность и подотчетность)

Ответственность и подотчетность — эти два понятия неразделимы. Руководитель делегирует ответственность своим подчиненным, представляя им свободу в принятии решений и требуя затем отчета о результатах.

Но бывает, что руководитель начинает дышать над ухом своего новоиспеченного менеджера, проверяя каждое его действие, критикуя каждое решение, почти или совсем лишая его возможности выразить и проверить на практике свои идеи. Он превращает своего менеджера в беспомощного клерка, а затем требует отчета о про-

деланной работе. Бедняга обречен. Его подчиненные знают, что он лишен реальной власти, чувствуют себя в связи с этим обиженными. Им не хочется работать у неудачника.

Реализация чужих решений

Хороший менеджер выполняет решения своих вышестоящих руководителей так, как если бы это были его собственные решения.

Если я участвовал в процессе принятия решения, то я, разумеется, отстаивал свою точку зрения. До тех пор пока решение не принято, я делал все от меня зависящее, чтобы убедить других в своей правоте. Но раз уж решение принято, даже если восторжествовала чужая точка зрения, с этого момента я рассматривал его как свое собственное. Более того, я выполнял его с таким интересом и энтузиазмом, как если бы это действительно было мое собственное решение.

Если же обычно слабый руководитель ссылается на то, что решение принято высшим руководством, и он тоже против него, тем самым он способствует формированию у людей отношения к руководству типа «мы и они», наносит ущерб компании тем, что провоцирует рост недовольства и нестабильности.

Не следует, однако, понимать меня так, что я пропагандирую слепое повиновение. Каждый человек должен установить черту, которую он не должен переступать, и помнить об этом. Будучи прагматиком, я ввязываюсь далеко не в каждую схватку. Какой смысл выигрывать битву, если в итоге проиграешь войну.

Установление приоритетов

Хороший менеджер или руководитель должен уметь устанавливать приоритеты практически в любом деле, за которое он принимается.

В крупной корпорации приоритеты должны быть определены для всех уровней управления. Цели корпорации оказывают огромное влияние на формирование приоритетов каждого ее руководителя. В ИБМ способ достижения этих целей определяет систему приоритетов руководителей всех служб — конструкторской, производственной, маркетинговой и т. д.

2.4.2. РУКОВОДСТВО

Какой бы тип руководителя мы ни рассматривали, настоящим руководителем можно назвать лишь того, кто обладает способностью побуждать людей, будь то словами или собственным примером, к полному проявлению своих потенциальных возможностей, предоставляет им поле деятельности и свободу для реализации их устремлений.

Вот некоторые мои личные черты, повлиявшие на мой стиль руководства и определившие мой успех:

1. Я люблю людей. Я люблю их больше, чем компьютеры, спорт или книги. Я люблю говорить сам и слушать других и не представляю для себя работы, исключающей человеческое общение.

2. Я уверен в себе. Я удовлетворен своими идеалами и своими принципами. Стоит мне только подумать о том, чтобы сделать что-либо, противоречащее моим идеалам, как перед моим мысленным взором загораются предупредительные огни, заставляющие меня провести переоценку и пересмотр своих побуждений.

3. Я горжусь, когда на меня возлагают ответственность. Я знаю: большей ответственности соответствуют большие перспективы, большему риску — большее вознаграждение.

4. Я люблю решать проблемы и верю, что любая проблема, раз уж она вскрыта и сформулирована, может быть разрешена.

5. Благодаря своему спокойному темпераменту я не ставлю перед собой цель одержать в дискуссии верх по всем пунктам.

Сиамские близнецы (ответственность и подотчетность)

Ответственность и подотчетность — эти два понятия неразделимы. Руководитель делегирует ответственность своим подчиненным, представляя им свободу в принятии решений и требуя затем отчета о результатах.

Но бывает, что руководитель начинает дышать над ухом своего новоиспеченного менеджера, проверяя каждое его действие, критикуя каждое решение, почти или совсем лишая его возможности выразить и проверить на практике свои идеи. Он превращает своего менеджера в беспомощного клерка, а затем требует отчета о про-

деланной работе. Бедняга обречен. Его подчиненные знают, что он лишен реальной власти, чувствуют себя в связи с этим обиженными. Им не хочется работать у неудачника.

Реализация чужих решений

Хороший менеджер выполняет решения своих вышестоящих руководителей так, как если бы это были его собственные решения.

Если я участвовал в процессе принятия решения, то я, разумеется, отстаивал свою точку зрения. До тех пор пока решение не принято, я делал все от меня зависящее, чтобы убедить других в своей правоте. Но раз уж решение принято, даже если восторжествовала чужая точка зрения, с этого момента я рассматривал его как свое собственное. Более того, я выполнял его с таким интересом и энтузиазмом, как если бы это действительно было мое собственное решение.

Если же обычно слабый руководитель ссылается на то, что решение принято высшим руководством, и он тоже против него, тем самым он способствует формированию у людей отношения к руководству типа «мы и они», наносит ущерб компании тем, что провоцирует рост недовольства и нестабильности.

Не следует, однако, понимать меня так, что я пропагандирую слепое повиновение. Каждый человек должен установить черту, которую он не должен переступать, и помнить об этом. Будучи прагматиком, я ввязываюсь далеко не в каждую схватку. Какой смысл выигрывать битву, если в итоге проиграешь войну.

Установление приоритетов

Хороший менеджер или руководитель должен уметь устанавливать приоритеты практически в любом деле, за которое он принимается.

В крупной корпорации приоритеты должны быть определены для всех уровней управления. Цели корпорации оказывают огромное влияние на формирование приоритетов каждого ее руководителя. В ИБМ способ достижения этих целей определяет систему приоритетов руководителей всех служб — конструкторской, производственной, маркетинговой и т. д.

Установление приоритетов требуется везде и всюду. Хороший руководитель всегда мыслит категориями приоритетов. Он глубоко обдумывает свой выбор, отличает желаемое от действительного и представляет себе все последствия своего решения. Он также постоянно оценивает свою систему приоритетов и в случае необходимости осторожно меняет ее. Одно можно сказать с уверенностью: если большую часть своего времени вы тратите на вопросы, занимающие не самые высокие места в вашем списке приоритетов, неприятности вам обеспечены.

Число вопросов, которыми руководитель должен заниматься вплотную, должно быть ограничено и составлять не больше пяти. Выигрыш очевиден: достигается отлаженная работа всего механизма, быстрее и эффективнее решаются самые важные дела.

Быть честным и надежным

Если вы намереваетесь преуспеть как руководитель, вам надлежит быть честным и надежным человеком. Люди должны знать, чего они могут ожидать от вас. Раз уж вы обязались сделать что-либо, вам ничего не остается, как выполнить это обещание. Я следую этому принципу во всем, и мелочей здесь для меня не существует. Для меня нет большей похвалы, чем слова: «Я всегда могу положиться на Бака Роджерса». Все дело в том, что я всегда держу свое слово. Мои слова приобрели силу долговой расписки. И поскольку работающие со мной люди полагаются на меня, я в свою очередь имею полное право рассчитывать на них.

Заражать своей энергией

Я люблю работать. Будучи по натуре энтузиастом, я с огромным воодушевлением подхожу к выполнению любого задания. Я всегда считал своим долгом создавать вокруг себя оживленную, полную оптимизма атмосферу. Я полностью отдавал себе отчет в том, что люди невольно воспринимают отношение своего начальника к работе, те черты, которые характеризуют его как руководителя. К сожалению, слишком часто занимающие руководящие посты лица никак не могут служить образцом для подражания. Вместо того чтобы заражать лю-

дей своей энергией, они заражают их своей нервозностью. Древнее изречение гласит: «Возраст старит лицо, а безразличие — душ». Я согласен с этим, однако считаю, что и безразличие также старит лицо.

Вместе с тем я должен предупредить вас, что оптимизм должен базироваться на чем-то реальном. Именно сочетание реализма и оптимизма является ключом к достижению рекордных объемов продаж.

Настрой на успех

Преуспевающий руководитель службы маркетинга заражает своей верой в успех своих подчиненных, а через них — и клиентов, которых те обслуживают.

Сохранять равновесие

Я считаю, что все стороны жизни человека должны уравновешивать друг друга. Разумеется, если вы хотите прилично зарабатывать, вы должны и работать соответственно. Но если интересы вашей семьи и выполнение вами гражданского долга вы ставите невысоко и вообще круг ваших интересов узок, а работа поглощает все ваше время, вытесняя все остальное, вам стоит всерьез призадуматься над своим образом жизни.

Спрашивать совета

Я не только даю советы, если меня об этом попросят, но и сам всегда смело обращаюсь за советом к другим людям. Я уже давно понял, что на свете существуют люди гораздо умнее меня, способные подчас решать сложную проблему, оказавшуюся мне не по силам. Я также обнаружил, что зачастую лучший совет исходит от человека, точка зрения которого в корне расходится с остальными. Говорю откровенно, я иду — за советом или информацией — к любому сотруднику, который, по моему мнению, сможет мне помочь, независимо от того, стоит ли он много ниже или много выше меня на служебной лестнице.

Я также никогда не боялся окружать себя самыми лучшими кадрами. Это один из самых легких способов получить репутацию первоклассного менеджера. Хотя в каждой компании найдется администратор, чувствующий себя столь неуверенно, что он просто боится брать

на работу способных людей. Он опасается, как бы какой-нибудь новичок не изобличил его в некомпетентности и в конце концов не оттеснил бы его.

Хвалить на людях, критиковать с глазу на глаз

Когда-то я приобрел, как мне представляется, репутацию удачливого руководителя, окруженного великолепными работниками. Это произошло потому, что я всегда хвалил на людях, а критиковал с глазу на глаз. Я никогда не считал необходимым сообщать другим, что кто-либо из моих сотрудников не справляется с работой. Когда возникала проблема, я решал ее наедине с виновником, с глазу на глаз. Я никогда не повышал голоса, не считал, что человека нужно напугать и тогда он все будет делать правильно. Я обнаружил, что люди достаточно сообразительны, чтобы определить, от кого зависит размер жалованья. Поэтому приемы запугивания столь же бессмысленны, сколь и недостойны. Во всех частных беседах такого рода я исходил из предпосылки, что мы оба стремимся к достижению одной и той же цели: выполнять нашу работу на самом высоком уровне, какой только возможен. Поэтому нам следует, щадя чувства друг друга, постараться исправить ошибки и приняться вновь за работу.

В то же время, если кому-либо удавалось особенно хорошо выполнять какую-нибудь работу, так, что это превосходило все наши ожидания, я заботился о том, чтобы об этом узнало как можно больше людей. Я всегда публично одобрял новые идеи. И люди шли ко мне со своими идеями, поскольку были уверены, что я не присвою их авторство. Я отдавал должное нашим лучшим работникам везде, где это только было возможно: на совещаниях в филиалах компании, на банкетах, на встречах с покупателями, а также в бюллетене нашей компании и в других публикациях. Мне никогда не приходилось встречать людей, которых не радовало бы признание их заслуг.

Умение предвидеть

Умение предвидеть ход развития событий и способность выработать соответствующую стратегию являются одним из наиболее труднодостижимых и в то же время необходимых качеств хорошего руководителя. Стра-

тегия— главная составляющая военного дела. Генералы оценивают сильные и слабые стороны свои и своего противника и на основе анализа этих фактов готовят план наступления. Заранее предусмотрев различные варианты развития событий, вы избегаете опрометчивых и скоропалительных решений.

2.4.3. ВСЕЦЕЛАЯ ОРИЕНТАЦИЯ НА СБЫТ

Преуспевающие торговцы хорошо представляют себе важность долгосрочных связей с покупателями. Размер их доходов во многом зависит от способности устанавливать и поддерживать устойчивые и длительные связи с достаточно широким кругом покупателей. Для этого создается и поддерживается сбытовая сеть, вкладываются средства в рекламную кампанию, призванную создать образ фирмы, заботящейся о потребителе, вся деятельность фирмы ориентируется на сбыт. «Покупатель прежде всего» — эта мысль хорошо усвоена каждым сотрудником ИБМ, начиная с высшего руководящего звена и кончая работниками финансовой службы, секретарями и рабочими.

Согласитесь, не что иное, как доходы от продаж продукции являются источником жалованья для всех сотрудников. Нет продаж — нет работы — нет дохода. Вот так все очень просто. Каждый сотрудник должен отдавать себе в этом отчет и, кроме того, видеть свою роль во всей сбытовой деятельности компании. В то же время каждый сотрудник обязан представлять себе, каким образом его работа связана с работой торговых представителей, находящихся на переднем крае борьбы за покупателя. Ведь именно торговые представители вступают в непосредственный контакт с покупателем, говорят с ним от имени компании.

Все являются продавцами

В ИБМ придают большое значение созданию здоровой, подлинно ориентированной на сбыт атмосферы, при которой у клиентов и других посетителей остаются самые благоприятные впечатления о фирме.

Все начинается с описания функций по каждой должности в системе маркетинга. Каждая должностная инструкция подчеркивает связь данного участка работы

со сбытом продукции, определяя его место в общей системе мер по организации и стимулированию сбыта, объясняя, каким должен быть вклад сотрудника в обслуживание покупателя. В ИБМ сотрудникам начинают внушать принципы ориентации на сбыт еще до того, как они приняты на работу, т. е. с самой первой встречи. В общих чертах желающим работать в ИБМ говорят примерно следующее: «Надо вам сказать о принципах нашей деятельности. Главный из них — покупатель прежде всего. Что мы понимаем под этим и как, исходя из этого, следует обслуживать клиента — всему вы научитесь, если будете работать у нас. Но если наше отношение к клиенту и к его обслуживанию для вас неприемлемо, нам лучше расстаться, и чем раньше, тем лучше». Этот принцип пронизывает программу подготовки каждого сотрудника, независимо от занимаемой им должности и подразделения, где он работает.

Для того чтобы создать у себя обстановку, ориентированную на сбыт, фирма вовсе не должна быть крупной или мощной в финансовом отношении. Но она должна быть последовательной и проявлять необходимое упорство в достижении поставленной цели. Необходимо, чтобы каждый сознавал значение сбыта и соответственно строил свои отношения с покупателем, понимал свою роль в этом процессе и знал, по каким принципам оцениваются результаты его работы.

Деньги — это еще не все

Если вы хотите, чтобы люди стремились работать лучше, трудились на «хорошо» или даже на «отлично», вам следует вознаграждать старания людей признанием их заслуг и высокой оценкой их деятельности. И не забывайте о работниках, содействующих сбыту, обслуживающих торговых работников. Формы поощрения могут быть самые разнообразные: от публичной благодарности до замысловатых форм, делающих такое событие запоминающимся. Признание заслуг всегда приятно. Кроме этого, это побуждает работника работать еще лучше и подчеркивает заинтересованность руководства в этом вопросе.

Нацеливая сотрудников на сбыт независимо от занимаемой ими должности, вы укрепляете всю деятельность компании в области сбыта и маркетинга в целом. Это все равно, что нанять дополнительное количество

работников. На работе и вне ее они становятся посланцами доброй воли компании, а это очень важно. Все направлено на то, чтобы каждый сотрудник, вступая в контакт с покупателем, ощущал себя единственным в его глазах представителем компании и при этом сознавал, что от его поведения и от производимого им впечатления будет зависеть мнение покупателя о компании в целом.

Вы должны быть постоянно настроены на то, чтобы хвалить ваших сотрудников, но если вы не удовлетворены их работой, следует дать им понять это. Если вы будете пропускать посредственную работу, то и результаты у вас будут соответствующие. Раздражение и неприязнь, вызванные у покупателя вялым и равнодушным отношением служащего, пусть и не связанного напрямую со сбытом, может привести к потере заказа. Все эти люди оказывают своей компании плохую услугу. Вместо того чтобы быть посланцами ее доброй воли, они ставят ей палки в колеса. Уж будьте уверены: в ИБМ они бы долго не продержались.

Линейные руководители против функциональных

Когда я возглавлял все операции ИБМ по сбыту компьютеров в США (а это линейная должность), я не приветствовал вмешательство в мои дела со стороны функциональных руководителей компании. Когда же я присоединился к числу функциональных руководителей, я начал думать, что линейные подразделения не могут обойтись без моего участия и без моих указаний. Перемена моих взглядов явилась результатом практикуемой в ИБМ ротации ведущих специалистов между линейными и функциональными подразделениями, осуществляемой именно с целью дать им почувствовать важность обоих направлений. Таким образом, не допускается возведение барьеров между этими типами руководителей до такой степени, при которой они вредят делу. Важно не пропустить момент, когда нужно обратиться за помощью и быть готовым открыть двери.

На переднем крае

Понятно, что осуществить ротацию всех и каждого— вещь совершенно невозможная. Но чрезвычайно важно предоставить вашим ведущим сотрудникам возможность

приобрести опыт непосредственного общения с покупателями. Это великолепная школа. От тех, кто прошел ее, можно услышать комментарии такого рода: «Это совершенно не похоже на то, как я себе это представлял».

Недавно компания «Дженерал Моторс» направила группу своих сотрудников, занятых непосредственно на производстве, провести время в демонстрационных залах своих дилеров с тем, чтобы дать им возможность пообщаться с покупателями. Они не только увидели своими глазами реакцию покупателей на выпускаемую ими продукцию, но и послушали специфическую «болтовню» продавцов, когда они разговаривают с покупателями, ознакомились с их претензиями и жалобами. Люди вернулись к своим рабочим местам, расширив понимание своей задачи.

По заведенному в ИБМ порядку руководители всех уровней регулярно вступают в непосредственный контакт с покупателями. Это делают все: начальники производственных, исследовательских и конструкторских отделов, подразделений, отвечающих за подготовку кадров, бухгалтерии, а также высшее руководство компании. Каждому руководителю, занимающему ключевую административную должность, следует регулярно встречаться с клиентами, чтобы узнать их мнение о своей работе и задать вопрос: «Ну, как мы работаем?». Это хороший вопрос, и, если вы будете почаще задавать его и выслушивать ответы, вы многому научитесь.

Клиент на вашей лужайке

Бывают случаи, когда вместо того, чтобы идти к покупателю самому, вы приглашаете его посетить вас. Это замечательная идея независимо от того, приглашаете вы одного человека или целую группу. В ИБМ это часто делается с большим размахом, причем количество участников покупательских конференций исчисляется десятками, а иногда и тысячами человек. На этих встречах сотрудники, занимающиеся планированием ассортимента продукции, и ее разработчики, а также другие ведущие специалисты получают возможность лично встретиться и обменяться мнениями с этими чрезвычайно важными персонами. Встречи весьма полезны, и участие в них сотрудников линейных и функциональных отделов всячески поощряется. Если вы не просто «венти-

лируете «вопросик», а добиваетесь конструктивных высказываний в адрес вашей компании, вы получаете настоящий заряд бодрости.

Пожалуй, самой увлекательной из всех покупательских конференций, проводимых ИБМ, является учеба высшего управленческого персонала. Здесь за партами собираются вместе руководители промышленности, системы образования и правительства.

Небольшие фирмы не смогут в точности воспроизвести у себя нашу систему учебы высшего управленческого персонала или упоминавшиеся отраслевые совещания. Но они могут осуществить нечто подобное, пусть и в меньших масштабах. Любая компания в состоянии дать, например, завтрак или обед, хотя бы просто в знак уважения к своим клиентам. И дело не в размахе мероприятия, главное — та атмосфера, которую вам удастся создать, атмосфера, в которой люди могли бы свободно обменяться своими трудностями.

Клей, который вяжет

Ежегодно в ИБМ созываются совещания, получившие название «планирование счета». Имеется в виду счет конкретного покупателя, состояние дел которого детально анализируют сотрудники линейных и обслуживающих подразделений.

На этих совещаниях не только обсуждается состояние дел покупателя, но и вырабатывается совместная линия поведения на долго- и краткосрочную перспективы. Обсуждаются все аспекты функционирования имеющейся у покупателя компьютерной системы, включая ее техническое обслуживание, неиспользованные резервы и т. д. Вырабатывается план действий, и участники пытаются ответить на следующие вопросы: куда мы ведем этого покупателя, в достижении какой цели хотим ему помочь? Каков уровень конкуренции? Какой набор изделий требуется покупателю? Удовлетворяем ли мы его требования в отношении качества и цены? Все эти вопросы обсуждаются вместе с покупателем. Результаты поразительны! Устанавливаются отношения полного взаимопонимания, на основе которых и принимаются решения. Покупатель же получает хорошо обоснованный план действий на предстоящий и последующий годы.

Первая сотня

В любом отделении ИБМ в любой части света смогут показать обширную подборку материалов, включая самые последние, о каждом из главных клиентов. Там будет буклет, содержащий разнообразные сведения, начиная от систем, установленных у покупателя, и кончая действующими учебными программами. Мы внимательно следим за обновлением этих сведений, с тем чтобы быть в курсе потребностей клиента. Кроме того, это дает нам возможность при кадровых перемещениях быстро ознакомить нового сотрудника с состоянием дел покупателя.

Я и все высшее руководство, включая президента компании и председателя правления, всегда могли получить кратко- и долгосрочные планы действий, касающиеся наших главных клиентов.

Такую информацию о своих ведущих заказчиках должна иметь каждая фирма, хотя, разумеется, число 100 ни в коем случае не следует понимать буквально. Сведения о клиентах и планы действий станут существенным подспорьем в вашей работе. Они должны быть всегда у вас под рукой.

Вовлечение руководителей

Ни одна компания не может позволить себе освободить своих высших руководителей от участия в сбытовой деятельности. Руководитель, рыночное «чутье» которого основано на чтении докладов деловой прессы и на случайных встречах с покупателями, рискует получить весьма поверхностное представление о проблемах в сфере сбыта. Поэтому высшие руководители ИБМ не только проводят часть своего времени в разъездах с торговыми представителями, но и имеют по три-четыре ведущих покупателя в качестве своих подопечных. Эти правила распространяются на руководителей всех подразделений компании: сбытовых, производственных, исследовательских и т. д. Они поддерживают контакты с клиентами по полной программе сбытовой деятельности ИБМ. Целью всех этих мероприятий является создание ориентированного на сбыт управленческого аппарата, настолько чувствительного к запросам покупателя, насколько это возможно. Таким образом, мы избегаем изоляции руководства и его отрыва от реальных процессов.

Герои компании

Подлинными героями каждой по-настоящему ориентированной на сбыт компании являются ее торговые представители. Именно они выявляют желания и потребности покупателей, а с этого ведь все и начинается. Благодаря торговым представителям конструкторские и производственные подразделения ИБМ изготовляют продукцию, отвечающую запросам потребителей. Каждый знает, что торговые представители являются катализаторами всей деятельности компании, они обеспечивают ее работой.

Поражает, что встречаются компании, рассматривающие своих торговых работников как некое неизбежное зло, как нечто, подлежащее по возможности уничтожению. Они считают только свои расходы на содержание торгового аппарата и постоянно стремятся их уменьшить. Торговых представителей они забрасывают на сбытовую территорию и оставляют там на произвол судьбы, лишая их необходимой информации, не заботясь о средствах и методах реализации. А страдает от безрассудства таких компаний и их неспособности к ведению дел не кто иной, как покупатель. Со временем эти компании погибают сами собой. Между тем им достаточно только понять, что для создания преуспевающей, ориентированной на сбыт компании вовсе не требуется бездна ума и денег. Немного ума, немного денег и бездна заботы и внимания— вот все, что нужно для достижения этой цели.

Торговые работники, творчески относящиеся к своему делу, вызывают у меня восхищение, и я ношу это восхищение, как носят значок — всем напоказ. Руководство каждой компании, начиная с ее высшего звена, должно довести до сведения всех своих сотрудников, что торговый персонал состоит из Очень Важных Персон. Именно такой статус эти люди имеют в ИБМ. Они имеют приоритет в признании заслуг в поощрениях, в размере заработной платы. Этим признается на деле то, какое значение в компании придается сбыту.

Похвала и признание заслуг являются основой основ в ИБМ. Но особенно отмечаются достижения сотрудников в сбытовой деятельности. Некоторые торговые работники достигают положения знаменитости или даже звезды — и они заслуживают этого. Согласитесь, в коммерческой деятельности все начинается с продавца.

Поменьше бумаг, побольше дела

В компании, по-настоящему ориентированной на сбыт, все охвачены единой целью: содействовать повышению эффективности работы торговых представлений. Каждый задает себе вопросы типа: что я могу сделать для улучшения обслуживания покупателя? Что я могу сделать для повышения качества продукции? Что я могу сделать для ускорения выполнения заказа? Если мысль каждого сотрудника работает в этом направлении, можно быть уверенным, что усилия торгового представителя получат необходимую поддержку всей компании.

Я считаю ненормальным такое положение, при котором торговый работник, весь день обслуживающий покупателя, вынужден по вечерам часами корпеть над бумагами. В ИБМ уделяется большое внимание освобождению торговых представителей от ненужной канцелярской работы, а там, где это возможно, ее стараются механизировать. Так, в распоряжении каждого торгового работника ИБМ находится терминал ЭВМ, позволяющий ему в считанные секунды проверить счет покупателя и получить доступ к любой информации, необходимой для обслуживания клиента.

Прислушиваясь к мнению людей, непосредственно занимающихся сбытом, я понял, что бюрократический аппарат может служить настоящим препятствием в деятельности компании по скорейшему удовлетворению запросов покупателя. До мельчайшей подробности регламентировался порядок обработки заказа, представления отчетов, пополнения товарных запасов и так далее. Как президент отделения я изъял весь свод правил и наставлений по отделению. На вопрос: «Как же мы будем работать без них?» я ответил: «Руководствуйтесь здравым смыслом. Старайтесь ублажать клиента и облегчить жизнь своим коллегам. Перепишите ваши законоположения таким образом, чтобы они прибавили нам гибкости и оперативности, позволяли более чутко реагировать на запросы покупателя и без промедления удовлетворять их». Что касается новых инструкций, то по объему они были уменьшены в четыре раза.

2.4.4. СОЗДАНИЕ ПЕРВОКЛАССНОГО СБЫТОВОГО АППАРАТА

Томас Уотсон-старший был убежден, что ежегодные вложения ИБМ в подготовку кадров и развитие внутрикорпорационной связи должны расти опережающими темпами по сравнению с объемом продаж компании. Он хотел, чтобы люди трудились с сознанием целей, стоящих перед компанией, и считали свою работу вкладом в общее дело. Он видел совершенно определенную зависимость результатов деятельности торгового работника от уровня поддержки, оказываемой ему руководством компании. Он знал, что мало научить торгового работника технике ведения сбытовых операций и сообщить необходимые сведения о товаре, его следует также стимулировать. Кроме того, нужно иметь достаточно гибкий и подвижный аппарат, готовый прийти ему на помощь.

Поиск талантов

Ряды сотрудников ИБМ пополняются самыми способными людьми. Новых сотрудников принимают не как попало и не наугад. Программа приема кадров представляет собой очень избирательный поиск талантов. ИБМ располагает особым аппаратом, отвечающим за прием кадров. В его функции входит выработка общих установок, обучение методам этой работы, поддержание связи с руководителями колледжей, ведающими распределением выпускников, и координация деятельности подразделений компании в этой области.

Средний балл по академической успеваемости у поступающих в ИБМ выпускников высших учебных заведений довольно высок. Но важнее то, как проявит себя кандидат на собеседовании — главном этапе отбора. Многих кадровиков, возможно, удивит тот факт, что решающее слово при приеме на работу остается за руководителем низшего звена. Принимают людей, которые приходят по своему собственному почину либо по объявлению компании. В поиске талантов нам очень помогают наши сотрудники.

В противоположность многим компаниям ИБМ поощряет их к тому, чтобы они давали рекомендации своим друзьям и родственникам, и считает такие рекомендации весьма надежной гарантией. Однако и поступление на

работу, и продвижение по службе зависят только от личных качеств человека, и никто здесь не пользуется никакими особыми льготами.

Поскольку ИБМ руководствуется в своей деятельности вполне определенной системой ценностей, представляется чрезвычайно важным, чтобы приходящие в нее молодые люди разделяли эти ценности и соответствовали предъявляемым к ним высоким требованиям. Кандидат в процессе собеседования должен, во-первых, говорить, что думает, и, во-вторых, попытаться продемонстрировать свои достоинства. Надо дать ему возможность продать свой «товар».

Мне больше по душе напористые кандидаты, задающие вопросы о принципах компании, размерах заработной платы, системе продвижения по служебной лестнице и учебных программах. Такие вопросы говорят о том, что мы имеем дело с вдумчивым человеком, обладающим определенным интеллектом. Кандидату не следует пытаться подавить интервьюера своей личностью. Я бы посоветовал молодым людям задавать вопросы, свидетельствующие о том, что они намерены надолго связать свою работу с компанией.

Теория и практика

В ИБМ никогда не поручат работу с покупателями человеку, не имеющему соответствующей подготовки или получившему ее в недостаточном объеме. То, что говорят и делают торговые представители, и то, как они это говорят и делают, оказывает слишком большое влияние на складывающийся у покупателя образ фирмы и на ее репутацию.

Учебная программа ИБМ щедро финансируется, она удачно составлена и спланирована таким образом, что к моменту ее окончания стажер обладает необходимыми знаниями и навыками, позволяющими ему безболезненно встретиться лицом к лицу с покупателями.

Стажеры, специализирующиеся на сбыте и системотехнике, проходят 12-месячный курс начальной подготовки, совмещающей занятия в учебных классах с практической работой. С целью помочь стажерам освоиться с практической работой их отправляют вместе с профессионалами посещать клиентов по вызовам. Нередко свою первую демонстрацию товаров новичок проводит перед самой взыскательной аудиторией — ветеранами

торгового дела на собраниях сотрудников филиалов. Оставаясь конструктивной, критика бывает подчас уничтожающей, и все же это мероприятие помогает стажеру приобрести уверенность в себе и заслужить уважение своих коллег.

Сочетание теории и практики продолжается в течение всего периода обучения. Интенсивные занятия в классе идут с 8 утра до 6 вечера и плюс к тому еще домашние задания, заставляющие стажера засиживаться далеко за полночь. Нагрузка рассчитана таким образом, чтобы никто не был в состоянии выполнить все задания, и это не случайно. В деловом мире люди должны уметь владеть своим временем.

Большое внимание уделяется умению стажера демонстрировать товар, преподнести информацию о товаре. Покупатель будет судить о продавце исходя не из того, что тот знает, а из того, как тот преподносит свои знания. Деловой мир субъективен, и стажеры должны быть готовы к этому.

Кому быть учителем?

Торговый персонал слишком важное звено в структуре компании, чтобы доверять его подготовку посредственностям. Лучшими учителями являются ведущие специалисты по сбыту. Важно и то, что инструктором является известный в компании человек, которому многие пытаются подражать.

Не каждый ведущий специалист по сбыту обладает даром преподавателя, поэтому подбору инструкторов уделяется особое внимание. Инструкторы по сбыту проходят курс напряженной подготовки, и лишь после этого им разрешают приступить к занятиям.

Работать сообща

В отличие от школы или колледжа в ИБМ стажеров учат работать сообща. В течение 16 лет учебы им говорили: «Не заглядывай в тетрадь соседа, думай сам». Теперь в ИБМ они впервые слышат: «Вот вам проблема. Вы, четверо, должны решать ее вместе». Создается ситуация, весьма приближенная к той, с которой стажеру придется столкнуться в практической работе, когда от него потребуется участие в совместных усилиях по решению той или иной задачи.

Контакты с покупателями

В ИБМ в основе обучения сбытовой деятельности лежат правила установления контактов с покупателями.

Прежде всего обязательно определяются цели, преследуемые при демонстрации товара. Это предполагает ответ на вопрос, почему вы там находитесь и чего вы намерены добиться. Четко называются характеристики товара, демонстрируются его функциональные возможности и преимущества. Стажеров учат, как надо задавать вопросы и как надо слушать, как реагировать на возражения и как предложить свои услуги в выполнении заказа. Если покупатель считает цену товара завышенной, вы должны прежде всего рассмотреть обоснованность его заявления. Ссылка на необходимость оправдать издержки производства не помогает вам удержать заказ, если существуют другие доводы, говорящие в пользу точки зрения покупателя.

В специальной деловой игре стажерам предстоит провести ряд сложных встреч с представителями условной компании. Имея перед собой с десяток различных проблем, они должны вступить в контакт почти с каждым сотрудником этой воображаемой компании.

Успехи обучающихся оцениваются по нескольким ключевым параметрам, включая умение вести беседу, технику демонстрации товара, налаживание отношений с покупателем и общую деловую подготовку.

Покупатели в учебном классе

В учебные классы ИБМ в качестве консультантов приглашаются не только ее ведущие инженеры и торговые работники, но и покупатели. Это способствует созданию атмосферы, приближенной к реальности. Покупатели ценят свое время и поэтому придирчиво выбирают человека, с которым они собираются иметь дело. Он может быстро оборвать демонстрацию товара, если его не удалось сразу заинтересовать.

От вас многое зависит

Для стажеров большое значение имеет возможность лично встретиться с президентом отделения. В корпорации с тысячами сотрудников стажер чувствует себя в невероятном отдалении от руководства компании. Разу-

мается, мне не хотелось, чтобы у них возникло это чувство. Будучи президентом отделения, я встречался с каждым сотрудником, одолевшим нашу напряженную программу обучения. Таким образом они узнавали, что руководство придает большое значение сбыту, знает дело и готово выслушать каждого сотрудника, у которого возникают какие-либо проблемы или идеи. При встречах я обращал внимание на следующее: «Вы будете наносить визиты перспективным покупателям, и среди них будут попадаться такие, для которых не будет иметь значение ни имя и репутация ИБМ, ни сколько средств мы вкладываем в исследования и разработки. У этих людей множество своих проблем, ждущих решения. Им нужны ответы на возникающие перед ними вопросы, им требуется информация и новые идеи. Для того чтобы помочь этим людям, вам придется опираться на ваши собственные силы и на знания, полученные в процессе обучения».

Дисциплинированный торговый представитель

При восприимчивом покупателе сбытовая деятельность представляется самым приятным занятием в мире. Когда все идет хорошо, нет нужды заставлять себя встречаться с покупателем, так как делаешь это легко и с желанием.

И все же после определенного количества визитов в конце концов всегда наступает момент, когда перед торговым представителем начинают захлопывать двери. Избежать этого не удается. Отказ травмирует любого человека, но, когда торговому представителю отказывают несколько раз подряд, тут уже требуется дисциплина для того, чтобы продолжать свои попытки, тем более что за ним никто не следит и не проверит его активность. В такой ситуации самым лучшим и эффективным средством является самодисциплина.

В то же время действующая в ИБМ система отчетности (квартальная) о деятельности сбытового аппарата позволяет получить информацию о том, сколько времени занимает продажа и техническое обслуживание каждого товара, каково соотношение между расходами и доходами по каждому товару, что помогает обосновать уровень цены и определить действительный объем прибыли, приносимый различными товарами.

Первое впечатление

Один из принципов кодекса ИБМ относится к области ношения одежды: одежда не должна отвлекать внимание. Мужчины и женщины, находясь на работе и представляя ИБМ, носят деловые костюмы. Это связано с тем, что ИБМ серьезно относится к своему делу и хочет, чтобы ее представители всем своим поведением и обликом доводили это до покупателей.

Каждый сотрудник ИБМ, посещающий клиента или потенциального покупателя, одет в костюм, и это относится ко всем сотрудникам, включая и техников, ремонтирующих пишущие машинки или компьютеры. Они одеваются точно так же, как и торговые представители.

От того, как вы одеты, зависит, как вас встречают, а от того, как вас встречают, зависит, как к вам относятся. Анализ жизненных ситуаций показывает: секретари, не замечавшие парня в спортивной куртке, тепло и по-дружески встречали другого посетителя, одетого в костюм в тонкую полоску. Секретари, отказывавшие людям с модной, но вызывающей прической в получении аудиенции у их шефа, без проблем записывали к нему на прием людей с аккуратно выполненной традиционной стрижкой. И так далее.

Быть в курсе

Будучи президентом отделения ИБМ, занимавшимся сбытом компьютеров в США, а затем вице-президентом по маркетингу, я не менее 25% своего времени отводил на встречи с покупателями, вступая с ними в контакт как во время торговых переговоров, так и на отраслевых промышленных конференциях. На каждый год я планировал для себя определенное количество посещений клиентов нашей фирмы.

Связь с торговым персоналом

Все сотрудники постоянно нуждаются в информации, и долг руководства компании — обеспечить ее бесперебойное к ним поступление.

Сведения, представляющие всеобщей интерес, публикуются в бюллетене, который издается ИБМ один раз в два месяца и распространяется среди всех ее сотрудников. Каждое отделение и предприятие компании имеет

свой внутренний печатный орган. На досках объявлений сообщается информация более срочного характера.

В январе каждого года главный руководитель ИБМ представляет собранию высших администраторов компании планы и цели на год, а также на несколько последующих лет. Вот какие четыре задачи были поставлены на одном из собраний. Первое. Уделять внимание не только компьютерам, составляющим основу производственной программы отрасли, но и принципиально новым изделиям. Второе. Сохранять ведущие позиции как в разработке, так и в производстве высококачественной надежной продукции, а также в области ее сбыта и обслуживания. Третье. Быть самой высокопроизводительной и эффективной компанией, иметь самые низкие издержки в производстве, сбыте, обслуживании и управлении. Четвертое. Сохранять рентабельность, составляющую основу роста предприятия.

Возвратившись на места, участники совещания доводят до сведения своих подчиненных стоящие перед компанией задачи на своих программных совещаниях, на которых они, исходя из задачи всей компании, определяют задачи соответствующего отделения или филиала. Часто используют видеопленку или кабельное телевидение, с помощью которых информируют о крупных переменах и выступлениях соответствующих высших руководителей.

Лучший способ — не всегда самый быстрый и самый легкий. Периодически я посещаю все филиалы и лично встречаюсь с каждым сотрудником, во всех подробностях излагаю им нашу политику и прошу каждого помочь в ее осуществлении. Личные контакты с торговым персоналом дают им понять, что вы о них беспокоитесь, а если вам это не удается, то вы вряд ли сможете эффективно управлять ими. Ничто так не деморализует и не угнетает, как работа у начальника, не находящего времени для своих подчиненных.

Сотрудников поощряют к обсуждению проблем со своим руководителем или с его начальником, с руководителями кадровой службы или с территориальными руководителями вплоть до президента или главного управляющего отделением или филиалом. Наконец, если сотрудник остается неудовлетворенным, он может обратиться к главному руководителю компании письменно, а если тот сочтет необходимым, они могут встретиться лично.

Обследования в компании

Всегда остается опасение, не упущено ли что-то важное. Поэтому каждый год среди всего торгового персонала проводится анкетирование (причем подпись не обязательна). Предлагается ответить на следующие вопросы: интересно ли вам заниматься вашей работой? С какими трудностями вы сталкиваетесь в вашей работе? Как, по-вашему, соблюдается ли все еще в ИБМ принцип уважения личности? Соответствует ли ваша заработная плата выполняемой вами работе? Что вы можете сказать, сравнивая нашу компанию и другие фирмы по уровню заработной платы? Удовлетворены ли вы перспективами вашего служебного роста? Что вы думаете о руководстве компании? Достаточно ли оно к вам внимательно? Предоставляет ли оно вам все необходимое для выполнения вашей работы? Как вы оцениваете своего начальника? Как вы оцениваете начальника вашего начальника?

Полученные сведения анализируются на всех уровнях руководства — от филиала до высшего звена. Если какая-либо проблема начинает повторяться, принимаются меры.

Большинство проблем возникает из-за неспособности некоторых руководителей внимательно выслушать и понять, что им говорят, а также из-за неумения ясно излагать свои мысли.

Если вы хотите, чтобы люди были заинтересованы в проведении обследований, а результаты их были достоверными, необходимо, во-первых, чтобы участие в них было добровольным и, во-вторых, чтобы руководство незамедлительно реагировало на них.

Нет предела в образовании

Томас Уотсон-старший считал, что высшее руководство должно от 40 до 50% своего времени тратить на обучение и стимулирование своих сотрудников, и этот принцип соблюдается и поныне. Кто не учится, тот откатывается назад. Работник должен быть постоянно в курсе новейших тенденций. Установлено, что опытный торговый представитель ИБМ должен отдавать учебе пятнадцать дней ежегодно, посещая специальные курсы и промышленные конференции. А с учетом самоподго-

товки и затрат времени на изучение информации в целом на обучение у них уходит около 15% времени.

Программы для обучения отличаются в зависимости от занимаемого уровня руководителей. В программу руководителей низшего уровня входит изучение истории компании, ее принципов, стратегии, основных элементов управленческого искусства, таких, как мотивация, оценка деятельности сотрудников и отношений с ними. Упор делается на укрепление связи между руководителями и подчиненными, на поддержание способности руководителей обеспечивать гибкость, приспосабливаться к изменениям, сохраняя при этом главные идеалы и принципы ИБМ. В школе руководителей среднего звена внимание уделяется вопросам обеспечения эффективной связи и взаимоотношений с людьми, затрагиваются также и вопросы, связанные с деятельностью предприятия и его политикой.

Небольшое число руководителей может отправиться в Аспенский институт гуманитарных наук, где они будут изучать такие предметы, как религия, астрономия и южноамериканская литература,— цель в данном случае заключается в том, чтобы помочь человеку по-новому взглянуть на свою систему ценностей. Иногда это помогает вызвать к жизни давно, казалось бы, забытые идеи.

В своих людей ИБМ вкладывает огромные средства (700 млн. долл. в год). Но поскольку будущее компании зависит от уровня подготовки ее людей, необходимость затрат не подлежит сомнению.

2.4.5. МАРКЕТИНГ: ОРИЕНТАЦИЯ НА БУДУЩЕЕ

Маркетинг — это процесс установления фирмой созидательных и плодотворных отношений со средой, в которой она осуществляет реализацию своих товаров и услуг. Настоящий, действенный маркетинг подразумевает, что фирма обладает даром вести диалог на понятном рынку языке, что она обладает способностью проникать в суть вопроса и умением разрешить стоящие перед клиентами проблемы.

Маркетинг многолик, сюда входят планирование ассортимента продукции, сегментация рынка, ценовая политика, распределение продукции, реклама и стимулирование сбыта. Каждый из этих элементов требует ре-

шений, принимаемых на основе оценок развития тех или иных явлений в перспективе.

Недальновидные люди занимаются почти исключительно текущими делами — программами, стимулированием сотрудников, объемом продаж. В краткосрочном плане все это очень важно, но хорошие руководители всегда заглядывают в будущее.

Чем выше ваше положение в служебной иерархии, тем больше внимания вы должны уделять стратегическому подходу. Ответственность за формулирование долгосрочных целей лежит на высшем руководстве, которое обязано также довести до сознания каждого сотрудника, что достижение этих долгосрочных рубежей зависит в том числе и от его повседневной деятельности.

Овладев контролем над будущим, вы сможете осуществлять и принятые наспех решения.

Внешние факторы

Как бы тщательно вы ни составляли ваши планы, в них всегда будут вмешиваться непредвиденные внешние факторы: государственное регулирование, политические события, инфляция, нарушения торгового баланса, безработица, колебания ставок по кредитам... Случается, что успехи самой компании в сфере технологии и маркетинга порождают новые и неожиданные факторы внешнего порядка. В отдельные периоды, когда действие внешних факторов становится особенно ощутимым, оно может заставить фирму пересмотреть принципы и направления своей деятельности сверху донизу.

Каждый раз при разработке оперативного или стратегического плана следует оценивать вероятный ход развития внешних факторов. Вы должны заглядывать вперед как можно дальше и использовать все меры предосторожности, какие только есть в вашем распоряжении. Все предугадать, конечно, невозможно. Но у вас должны быть люди, способные чутко улавливать изменения в окружающем мире, охватывать события за пределами вашей сферы деятельности и быстро реагировать при столкновении с непредвиденными явлениями.

Признаки внутренней опасности

Если вы хотите управлять людьми разумно, вам следует быть в курсе того, что происходит внутри вашей

компании. Не исключено, что назревают осложнения, которые скажутся не только на объеме продаж. Прощупайте почву, потолкайтесь среди людей, поговорите с ними, послушайте, что они говорят, понаблюдайте за ними, и некоторые признаки подскажут вам, в чем дело. Вы должны улавливать изменения в настроении людей, в энергии, с какой они работают. Надо специально выделять время, чтобы следить за ними. К людям, которым вы платите, относиться надо так же внимательно, как к людям, которым вы продаете.

Изменение ценностей

Фирма, исповедующая маркетинг, должна чутко реагировать на то, что я называю факторами перемен. Последние события и явления в стране и обществе привели к тому, что люди сейчас стали серьезно задумываться о качестве своей жизни. Меняются личные ценностные ориентации, и ИБМ внимательно следит за этим процессом, учитывая в своей политике в области маркетинга и менеджмента.

Компания, не считающая нужным вникать в процесс изменения ценностей, не учитывающая его в своей деятельности, неизбежно столкнется с непредвиденными осложнениями. ИБМ следит за переменами и откликается на них. Но при всем том ИБМ не идет на смягчение принципиальных требований, предъявляемых ею к самой себе. Система ценностей остается прежней: уважение к личности, удовлетворение потребностей клиента и высокое мастерство и качество во всех сферах деятельности.

Лучший источник информации

При подготовке долгосрочного плана самым лучшим источником информации является, пожалуй, покупатель. Поговорите с вашими клиентами на начальной стадии планирования. Узнайте их мнение о конструкции ваших товаров, их ценах и упаковке. Постарайтесь вовлечь их в ваше дело так, чтобы они участвовали в процессе принятия решений. Для них в этом тоже есть свой смысл. И не забывайте вновь обращаться к ним по мере выполнения вашего плана. ИБМ заключает соглашения о совместном исследовании с одним из покупателей, организует «отраслевые конференции» и т. п. Небольшая

фирма может отправить своего главного инженера, управляющего производством или начальника отдела цен посетить одного или нескольких своих ведущих покупателей. Покупатель будет польщен вашим визитом.

Новая возможность, новая продукция

ИБМ отличается сверхчувствительностью к происходящим на рынке процессам и продуманностью к осуществляемым ею переменам. Компания располагает большим штатом обладающих глубочайшими знаниями сотрудников всех сторон деятельности. Они изучают рынок и составляют отчет о возможностях. Отчет, как правило, включает разъяснение выявляемой возможности, анализ деятельности конкурентов и описание изделия, которое способно удовлетворить возникшую на рынке потребность. ИБМ настроена не только на быструю ответную реакцию, но на действия. Это зависит от восприимчивости и мобильности всех ее подразделений.

После того как исследователи рынка определили новые возможности, за дело принимаются разработчики и производственники, и устанавливается несколько контрольных рубежей. Через три или шесть месяцев после создания концепции изделия проводится новая оценка перспектив с точки зрения доходов и расходов и разумного уровня цены, рассматривается решение — отказаться от нового изделия или продолжать работу. Это длительный процесс постоянных проверок, движения от одного контрольного рубежа к другому. Возможно потребуются изменения и внутренних структур компании. Например, при выходе на рынок с дешевыми персональными компьютерами потребовались изыскания менее дорогостоящих методов сбыта.

Реклама компании

ИБМ не рассматривает рекламу как лишнюю статью расходов, а расценивает ее как выгодное помещение капитала, позволяющее повысить производительность сбытового аппарата.

Реклама ИБМ всегда была рассчитана главным образом на создание популярности самой фирмы, а не ее продукции. Рекламные объявления должны способствовать формированию у людей доброжелательного отно-

шения к компании и созданию такого ее образа, который позволял бы смотреть на нее как на достойного партнера, сознающего свой общественный долг. ИБМ хочет, чтобы все знали, что она внимательно относится к своим покупателям и к своим сотрудникам, что она обладает чувством юмора и, в довершение всего, доступна.

Рекламирование же продукции направлено главным образом на конкретный круг потребителей и часто сосредоточено на определенном виде оборудования. Здесь рекламируется нечто материальное, и цель состоит в том, чтобы пробудить у покупателя интерес к приобретению товара. Такие объявления, ориентирующие покупателя на принятие определенного решения, часто помещаются в отраслевых изданиях.

Реклама является мощным двигателем торговли. Она пробуждает у человека любопытство, побуждает его навести справки по телефону или пойти и самому поглядеть на предлагаемый товар. При опросе покупателей в семи городах в ответ на вопрос, что привело их в магазины, 46% назвали рекламные объявления и предложения, рассылаемые по почте.

В соответствии с принципами честности и справедливости, которым ИБМ всегда придавала большое значение, ее реклама сосредоточена на привлечении внимания покупателей к достоинствам ее товаров и услуг. Торговым представителям, отделу рекламы запрещено плохо отзываться о конкурентах.

Система разрешения разногласий

В ИБМ много спорят — о новой продукции, изменении цен, пересмотре типовых условий контрактов, структурных преобразованиях в компании и о ее долгосрочных задачах. Такие дискуссии и множественность точек зрения поощряются.

Для того, чтобы удержать людей от соблазна взять верх в споре криком, расхождения во взглядах на проблему тщательно документируются. В зависимости от предмета дискуссии и степени его важности в решении вопроса могут принять участие различные управленческие уровни, вплоть до президента или председателя правления.

Чем по-настоящему ценна такая система разрешения

разногласий, так это тем, что люди могут отстаивать свое мнение, не опасаясь для себя никаких последствий. В ИБМ это называется «правом на несогласие».

Ориентация и переориентация

Не только фирмы, но и целые отрасли терпели крах потому, что оказывались неспособными посмотреть на себя со стороны, правильно определить свое место.

Самой коварной болезнью в деловом мире является самодовольство. Люди слишком долго упиваются своими достижениями. Успех быстротечен, никогда не следует думать, будто он продлится вечно. Если вы хотите сохранить его, вы должны постоянно изыскивать новые возможности. Быть первым рискованно, но близорукость в делах еще рискованнее. Преуспевающая компания никогда не ждет, пока внешние влияния определят ее участь. Она смотрит вперед, она задает себе вопросы типа: «А что если...» — «А что если будет инфляция?», «А что если будет спад?», «А что если конкуренты сделают это?». Она не всегда может найти правильные ответы, но ее редко можно застать врасплох.

Проблемное управление

Сегодня акцент делается на то, что я называю проблемным управлением, при котором сосредоточиваются на выявлении проблемы в зародыше и принимают меры до того, как она разрослась и стала реальностью. Грядущее ставит перед вами и задачу укрепления организационной структуры. Если товар хорошо продается в Далласе и плохо в Сиэтле, следует отправиться в Даллас и посмотреть, что они делают там правильно, а не в Сиэтл, чтобы убедиться, что они делают там что-то неправильно.

Современная техника позволяет также быстро определить, кто в вашей фирме является лучшим источником информации по интересующему вас вопросу. В связи с этим многие фирмы переходят с вертикальной организации управления на горизонтальную, сторонником которой я всегда был. Я никогда не интересовался положением человека в служебной иерархии и всегда шел к тому, кто, как я чувствовал, мог дать мне самый краткий и точный ответ. Я с уважением относился к интеллекту человека и к его способностям.

2.4.6. ПРОДАЖА КАК ЭЛЕМЕНТ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ

Люди покупают вещи не ради вещей, а для того, чтобы их как-то использовать. Они приобретают их с целью решить свои проблемы. Успех торгового представителя ИБМ всецело зависит от его способности вникнуть в состояние дел потенциального покупателя, понять специфику его деятельности. Это необходимо для того, чтобы суметь выявить проблемы покупателя, проанализировать их и предложить разумное, с точки зрения покупателя, решение. Никто не будет стараться навязать вам товар, не являющийся неотъемлемым элементом решения вашей проблемы.

Не выучив урок, не получишь «отлично»

Я не знаю ни одного преуспевающего торгового представителя, который бы отправлялся на встречу с покупателем без основательной подготовки. Компания, доверяющая неподготовленным торговым представителям работу с покупателями, наносит последним оскорбление и понапрасну отнимает у них время.

Я и в мыслях не допускал возможности отправиться на встречу неподготовленным, рассчитывая на вдохновение и надеясь действовать по обстоятельствам. Я и сейчас продолжаю учить свои «уроки», готовясь к выступлениям перед клиентами.

Очень важно регулярно обновлять ваши знания о ваших клиентах, даже о тех, с которыми вы связаны, казалось бы, целую вечность. Характер информации, которая вам потребуется, в значительной мере зависит от рода деятельности вашей фирмы. Но почти всегда бывает полезно проштудировать годовой отчет клиента и его основные показатели, особенно если речь идет о новом клиенте или перспективном покупателе. Показывая ему, что вам небезынтересны его дела и вы имеете представление о его фирме, вы тем самым делаете ему огромный комплимент, особенно если ваша информация потребовала от вас каких-то усилий в плане ее получения и осмысливания.

Играем в покупателя

В учебную программу ИБМ входит двухнедельный курс для торгового персонала, в ходе которого торговые представители играют роль клиента компании. Цель состоит в том, чтобы помочь людям, занимающимся сбытом, постичь мышление руководителя фирмы-покупателя и ознакомиться с его повседневной деятельностью. Ощутив себя на месте покупателя, они открывают для себя новые, неизвестные им ранее стороны их работы.

Весьма распространенный, к тому же самый простой, а зачастую и единственный способ постижения проблем, стоящих перед покупателем, заключается в том, чтобы слушать его. Лучшие продавцы-профессионалы — это, как правило, и лучшие слушатели. Такой подход льстит покупателю, делает его союзником. Торговый представитель уже не выступает в роли агрессора, а покупатель — защитника своего бумажника. Напротив, они работают сообща, вместе выявляют проблему и решают ее.

Только специализация

Торговый работник не может быть авторитетом одновременно и в автомобилестроении, и в текстильной промышленности, и в судоходстве. В этом плане ИБМ специализируется. Классификация ИБМ включает 15 отраслей, каждая из которых разбита на подотрасли. Специалисты по каждой подотрасли овладевают своей специальностью, словно они намереваются стать руководителями соответствующих отраслей. Встречаясь с покупателями, они проявляют познания и понимание проблем, недоступные обычному торговому работнику.

Специализация на определенном круге клиентов по принципу их отраслевой принадлежности не является прерогативой крупных корпораций. Многие мелкие фирмы по необходимости или по собственному выбору обслуживают какую-либо одну отрасль. Возможно, они не в состоянии поступить по-другому в силу ограниченности своих людских и финансовых ресурсов. Но если они станут экспертами в своей области, со временем они смогут получить признание и стать в ней лидерами и, основываясь на своей репутации, развернуть потрясающее дело.

На конкретном примере

Случается иногда так, что сколько бы времени и усилий ни затратил торговый представитель на описание предлагаемых товаров и услуг, какую бы эффективную демонстрацию изделий он ни произвел, перспективный покупатель так и не может уяснить себе, каков же будет для него конечный результат. Лучшим выходом в данном случае является посещение вместе с ним одного из клиентов фирмы с целью ознакомления с работой успешно функционирующей системы. Довольный клиент, свидетельствующий в вашу пользу, является идеальным защитником.

Понятно для покупателя

Если продавец не знает характеристик своих новейших товаров, как же он сможет использовать их для решения проблем покупателя? Однако достоинства торгового работника измеряются не объемом его технических познаний, а его способностью дать описание товара в понятной для покупателя форме.

Расширение сферы применения

ИБМ постоянно работает со своими клиентами, пытаясь найти новые сферы применения уже приобретенного покупателем оборудования. Вступая в отношения с новым клиентом, не следует стремиться сразу много достигнуть. Лучше начать с какой-то одной сферы применения и затем постепенно вносить предложения о расширении сферы использования оборудования.

Когда вы пытаетесь с ходу решить все проблемы, вы тем самым не только вселяете в покупателя, может статься, призрачные надежды, но и рискуете потрясти его перечнем задач, от которого у него только голова пойдет кругом.

Поиск новых сфер применения своей продукции не зависит от размеров вашего предприятия и числа ваших клиентов. Добиваясь получения первоначального заказа, каждый торговый работник должен проявлять известную сдержанность. Важно ведь не просто получить заказ, важно сделать покупателя вашим клиентом, а для этого, получив заказ, надо в дальнейшем обслуживать его так, чтобы ему никогда не пришло в голову об-

ратиться со своими проблемами в какое-нибудь другое место.

«Добавка» для покупателя

В современном мире деловой конкуренции одно лишь превосходство товара по уровню качества еще не может обеспечить ему безусловный успех на рынке. Необходимо еще что-то, что в ИБМ называют «добавкой» для покупателя.

«Добавка» для покупателя может принимать различные формы. Часто именно она и отличает преуспевающие фирмы от всех прочих. Фактически, настоящая продажа начинается лишь после установки оборудования. Это означает, что все сделанное вами для покупателя после подписания им контракта имеет во всех отношениях не меньшее значение, чем сделанное вами для получения заказа. «Добавка» может включать: наличие квалифицированного персонала, способного удовлетворить долгосрочные потребности клиента; возможность обучения его персонала; изыскание новых сфер применения оборудования; надежную систему сервисного обслуживания; другие дополнительные услуги покупателям. Надежность вашего предприятия зависит от того, что вы предлагаете покупателю сверх вашей продукции, и от того, как вы выполняете свои обещания.

2.4.7. ОТЗЫВЧИВОСТЬ ПО ОТНОШЕНИЮ К КЛИЕНТУ

Величие ИБМ зиждется на очень простых принципах. Вдумчивость, вежливость, честность. Но не следует думать, будто ИБМ является сборищем альтруистов. Там работают прагматики, реалисты, отлично представляющие себе, с какой стороны кусок хлеба намазан маслом. Они знают: не будь у них клиентов, они остались бы без работы. И еще они знают: число покупателей, которых они могут сделать своими клиентами, далеко не беспредельно. Поэтому они вкладывают огромный труд в то, чтобы заполучить клиента, и еще больший труд в то, чтобы его удержать.

Воспользуйтесь идеей перевернутой организационной структуры. Традиционную схему венчает главный руководитель компании, под ним располагается высшее ру-

ководство, следом — руководители среднего звена и в самом низу — торговые представители. А еще ниже находятся покупатели, которых к тому же не всегда приводят на схеме. Туда, на самое дно, их помещают люди, казалось бы, более всего от них зависящие. Но, перевернув схему, вы получаете картину, надлежащим образом представляющую ваши приоритеты и цели: главный руководитель — внизу, покупатели — наверху. Покупатель прежде всего — так считают в компаниях, в действительности строящих свою деятельность на принципах маркетинга.

Становясь большими, оставайтесь маленькими

Чего мы как потребители по-настоящему жаждем, так это, как представляется, личного отношения к нам со стороны торгового персонала и вообще деловых людей. Когда Америка была страной мелких лавочников, это обеспечивалось само собой. Но и сейчас мы хотим видеть того бакалейщика, который знает нас по имени, того разносчика овощей и фруктов, который доставляет продукты прямо к дверям нашего дома, того доктора, который лечит всю семью и сам приходит к нам. Наверное, компании совершенно не обязательно уменьшаться в размерах для того, чтобы сравняться с маленькой фирмой по образцу своих действий. Даже гиганты могут быть мягкими, услужливыми и сердечными. Вовсе не величина играет роль, чтобы оттолкнуть людей от фирмы, вполне достаточно одного-двух бездушных сотрудников, формально относящихся к своим обязанностям. Но ИБМ, несмотря на гигантский денежный потенциал, устанавливает с покупателем личностные отношения. Он делает это потому, что важнее покупателя для него никого не существует.

О мелочах

Если вы не сразу отвечаете на телефонные звонки и на письма, если вы в последнюю минуту и без действительно уважительных причин отменяете встречи или опаздываете, этим вы словно говорите клиенту: «Ты не очень-то надейся, ни для меня, ни для моей фирмы ты ничего особенного не представляешь». Но и клиент в таком случае не очень-то хотел бы иметь с вами дело.

Вы должны дать людям почувствовать, как они важны для вас. Каждая потеря клиента ослабляет основу вашей сбытовой деятельности. Все усилия торгового работника по привлечению нового клиента могут быть сведены на нет из-за ошибок в открытии счета, из-за ненадлежащего оформления документов в отделе отгрузки. В ИБМ стараются заранее определить области, где возникновение досадных недоразумений наиболее вероятно, с тем чтобы уничтожить их в самом зародыше. Хороший эффект можно получить, если лично представлять друг другу новых клиентов и сотрудников, отвечающих за расчеты с дебиторами, или путем знакомство вспомогательного персонала с клиентами, которых они обслуживают.

Самолюбие покупателя, как и любого другого человека, время от времени нуждается в поощрении. Неплохо, если в важной сделке примет участие высший руководитель фирмы, решив в ходе переговоров предоставить некоторые «добавки» покупателю. Укрепление отношений с клиентом требует много времени и сил. Но это важно, и, если кто-то назовет все это пустыми хлопотами, можно сказать, что этот человек не имеет представления о маркетинге.

Необходимо дать понять каждому покупателю, что вы цените его как клиента независимо от размера его компании. И чем крупнее ваша фирма, тем большее внимание вы должны уделять этому вопросу. Совокупное влияние небольших клиентов ИБМ на ее годовой объем продаж огромно. Множество мелких клиентов и составляют основу компании, опираясь на которую, она росла и процветала.

Недавно меня спросили: «Сейчас много говорят о совершенстве применительно к деловой жизни. Что под этим понимаете вы?» В ответ я сказал первое, что пришло мне в голову: «Совершенство означает хорошо делать маленькие вещи — предпочтительнее каждую из тысячи вещей делать на один процент лучше, чем одну вещь сделать на тысячу процентов лучше. Это означает также, что вы демонстрируете своим клиентам, равно как и своим конкурентам, что вы всегда готовы приложить дополнительные усилия и сделать лишний шаг для того, чтобы выполнить вашу работу на должном уровне».

Игнорируя мелочи, вы просто не сможете добиться успеха.

Иногда нужно и жертвовать

Ни от кого нельзя требовать постоянной работы в условиях перегрузок, но время от времени возникает потребность в дополнительных усилиях, чтобы выручить клиента, и небольшая жертва с вашей стороны может оказаться очень важной и для вас, и для вашего клиента. Успех в этом деле вам не сможет обеспечить ни одна самая соблазнительная рекламная компания; не поможет и понижение цен на вашу продукцию. Одно дело — получить первоначальный заказ, и совсем другое — год за годом удерживать клиента.

В большинстве случаев клиенты отнюдь не стремятся разрешить свои проблемы как можно более дешевым способом. За то, что они покупают, они согласны платить столько, сколько это стоит. Качество оборудования, в которое они вкладывают деньги, безусловно, имеет для них большое значение, но еще важнее для них качество людей, которые будут обслуживать это оборудование и от которых, таким образом, они будут теперь зависеть. Они приобретают душевный покой и возможность спокойно спать по ночам. Клиенты воспринимают ИБМ как компанию, на которую они могут рассчитывать в трудную минуту. Она сумела звавоевать такой авторитет благодаря тому, что она с готовностью идет на дополнительные усилия, а иногда и на жертвы во имя своего клиента. Любого клиента.

Обходиться без крайностей

В ИБМ делается все возможное для исключения ситуаций, когда сохранить клиента можно только ценой каких-то немыслимых усилий.

Не уделяя внимания и пренебрегая постоянным покупателем, компания, что называется, сворачивает с пути истинного, совершает проступок, приравниваемый на поприще маркетинга к смертному греху. Для того, чтобы исключить возникновение крайних ситуаций, вам следует предусмотреть в вашей программе маркетинга возможность сохранения контактов с вашими клиентами даже тогда, когда вам нечего им продать. Люди должны регулярно посещать своих клиентов, даже если благовидные предлоги для этого им приходилось бы выдумывать. Привыкнув видеть торгового представителя не то-

лько тогда, когда он собирается что-то продать, покупатель начинает думать: «Похоже, этот парень действительно принимает мои интересы близко к сердцу. Да и найти его всегда легко. Пожалуй, если у меня возникнут проблемы, в первую очередь я обращусь именно к нему».

Потеря клиента

Хотя ИБМ делает все, что только может сделать компания для предотвращения потери клиента, иногда и ей приходится сталкиваться с этим неприятным фактом. Какой бы причиной ни объяснялась потеря клиента, компания не намерена относиться к этой потере легко.

Когда распадается дружба, а вы пытаетесь ее восстановить, первым делом следует выяснить, почему это произошло. Как только причины неудачи выяснены, приступают к поискам решения. Последнее может заключаться в выработке нового подхода, подготовке новой программы, замене оборудования или перестановке среди персонала.

Почему же потеря клиента воспринимается ИБМ столь остро? Прежде всего потому, что это немедленно сказывается на объеме продаж. Компания вложила в клиента капитал, рассчитывая на длительное сотрудничество. Теряя покупателя, вы рискуете спровоцировать эффект снежного кома: недовольный покупатель может излить свою жалобу десятку других клиентов, а ваш удачливый конкурент растрезвонит о своей победе всюду. Вряд ли это укрепит репутацию вашей фирмы.

Контрагенты? — Нет партнеры

Сохранить клиента легче, чем вернуть его. Легче, при условии, что вы ориентируетесь на долгосрочные отношения. А основой продолжительного союза является взаимопонимание и внимательное отношение к проблемам клиента. Компании, подходящей к деловым отношениям исключительно с позиций собственной выгоды, нечего рассчитывать на лояльность другой стороны. Нельзя надеяться на сохранение успеха, если сотрудничество с вами не приносит вашему клиенту ощутимой выгоды. Любое добро, сделанное вами клиенту, возвращается добром и к вам. И наоборот, нанося клиенту вред, вы тем самым вредите себе. Поэтому ИБМ хочет, чтобы ее со-

трудники с таким же усердием представляли интересы клиента, с каким они служат ИБМ.

Мы стремимся, чтобы каждый клиент в своих отношениях с ИБМ ощущал дух партнерства. Такие отношения между настоящими компаньонами налагают большие обязательства и ответственность по сравнению с обычными отношениями между продавцом и покупателем. Продавец должен думать не только о себе, он должен с осторожностью подходить к сиюминутной выгоде, возможно, несущей в себе угрозу для долговременных отношений с покупателем.

2.4.8. ОБСЛУЖИВАНИЕ, ОБСЛУЖИВАНИЕ, ОБСЛУЖИВАНИЕ... И ЕЩЕ РАЗ ОБСЛУЖИВАНИЕ

Много лет назад ИБМ пришла к убеждению, что для того, чтобы стать самой преуспевающей компанией мира, необходимо располагать не имеющей себе равных, гибкой и восприимчивой системой обслуживания, которая способствовала бы сохранению старых клиентов и привлечению новых, побуждала бы людей завязывать деловые отношения с ИБМ. Компания первой воплотила мысль о том, что продажа и обслуживание являются двумя неразделимыми составляющими сбытовой деятельности. Обслуживание является мощным источником дохода ИБМ.

Многие компании не осознают значение обслуживания. Это происходит скорее всего потому, что они не в состоянии количественно оценить его стоимость, и особенно это касается обслуживания клиента после совершения акта продажи. Они смотрят на связанные с этим расходы как на пустые затраты. Правильно же — смотреть на это как на вложения в будущее.

Любая компания может упрочить свои отношения с имеющимися у нее клиентами, повысив уровень своего обслуживания. Что для этого нужно, так это твердая решимость руководства и его намерение со временем превратить эту решимость в обязанность каждого сотрудника.

Обслуживание, встроенное в товар

Нельзя выпускать на рынок новый товар, пока не продумана и не опробована система его технического обслуживания. Оно должно войти важнейшей составной

частью в программу маркетинга, и с самого начала разработки нового изделия ему необходимо уделять пристальное внимание.

С самого начала составления программы маркетинга обеспечивается увязка и взаимодействие процессов разработки изделия, его производства, сбыта и технического обслуживания. В ИБМ сотрудники, занимающиеся техническим обслуживанием, участвуют в разработке новой продукци. Создавая систему технического обслуживания, они решают такие вопросы, как: какой квалификацией должны обладать осуществляющие его специалисты? Какой должна быть система диагностики? Как следует организовать доставку запасных частей? Где их лучше складировать? В каких количествах? Не следует ли повысить надежность работы отдельных узлов, с тем чтобы уменьшить потребность в их техническом обслуживании?

К моменту выпуска товара на рынок все основные вопросы технического обслуживания должны быть решены.

Те, от кого все зависит

Для более 25 тыс. специалистов по техническому обслуживанию, которыми располагает ИБМ, покупатель прежде всего — всегда и во всем. Специалист по техническому обслуживанию проходит самую тщательную подготовку. Человеку, не знающему досконально определенное оборудование, никогда не разрешат осуществлять его техническое обслуживание, даже если это оборудование близко к тому типу, которым он полностью овладел. Он должен знать, к каким именно ресурсам следует прибегнуть в каждом конкретном случае и где можно найти информацию, интересующую клиента. Он полагается на другие службы компании и зависит от них. Клиенты всегда рассчитывают, что специалисты по техническому обслуживанию обеспечат им бесперебойную работу оборудования в течение 24 часов в сутки.

Стремление компании к наилучшему обслуживанию клиентов, граничащее, быть может, с одержимостью, находит свое выражение в ее принципах, политике и программах. Но в жизнь ее проводят люди, эта армия достойных граждан, одетых в свои деловые костюмы, с гордостью представляющих ИБМ и переполняемых жела-

нием помочь каждому клиенту. Для них, как и для всей компании, это дело их гордости и чести.

Соблюдение сроков

Компания не сможет предоставить клиенту хорошее обслуживание, если ее сотрудники не умеют соблюдать сроков. Совещания должны начинаться вовремя. Необходимо отвечать на телефонные звонки, записки, а доставку осуществлять в обещанное время. Нельзя допускать дурных манер и расхлябанности. Людям следует быть тактичными и вежливыми к своим коллегам и, разумеется, к клиентам.

Хорошее обслуживание означает, что вы должны с первого раза делать правильно множество мелких вещей. Оно начинается с ежедневной и ежечасной заботы и внимания. Значение, и притом чрезвычайное, имеет каждое ваше действие, каким бы маловажным оно вам ни казалось.

Чем ближе к покупателю, тем лучше

Одной из сильных сторон ИБМ является разветвленность ее сети технического обслуживания, что делает последнее доступным для покупателя. Во всех подразделениях и представительствах компании имеются службы сбыта, технического обслуживания и обучения, которые стараются приблизить к покупателю настолько, насколько это возможно. Имеющиеся здесь группы внедрения изыскивают возможности для расширения сфер применения электронной техники за счет дополнительных устройств и программного обеспечения. В расположенных по всей стране центрах маркетинга проводятся семинары, демонстрации товаров и совещания по планированию выпуска новой техники. Некоторые из этих центров занимаются главным образом обслуживанием предприятий розничной торговли, другие специализируются на конторских комплексах. Везде клиент может получить консультации, обучение, информацию об эффективной эксплуатации своей техники.

Часто на выручку приходит так называемая система дистанционного обслуживания, созданная в ИБМ и работающая чрезвычайно успешно. При возникновении каких-либо проблем в процессе эксплуатации оборудования покупатель может бесплатно позвонить в центр обслуживания ИБМ и описать свою проблему одному из

находящихся там технических специалистов. Вот некоторая статистика, способная, вероятно, вызвать у вас удивление: около 85% проблем, о которых сообщают по телефону, сотрудники ИБМ решают немедленно, не вешая трубку! Теперь вас уже не удивит стремление компании решить все проблемы в течение 24 часов.

2.4.9. МЕРА ТРУДА И ОПЛАТЫ

ИБМ хочет, чтобы людей заботило не только их собственное финансовое благополучие, но и благополучие всей компании, и это достижимо только в случае справедливого к ним отношения. Одной из составных частей такого отношения является справедливое вознаграждение. Компания не хочет, чтобы работники завидовали сотрудникам конкурирующих фирм или искали бы места «поглубже» в других отраслях промышленности.

В ИБМ система вознаграждения должна отвечать следующим требованиям:

1. Она должна создавать у людей чувство уверенности и защищенности. ИБМ хочет, чтобы ее люди, вступая в контакт с клиентом и действуя от ее имени, сосредоточивались на выполнении стоящих перед ними задач. Их не должны отвлекать насущные денежные проблемы: как прокормить и одеть семью, обеспечить ей крышу над головой. Эту задачу решает гарантированная часть заработной платы.

2. Система оплаты труда должна также включать действенные средства стимулирования и мотивации. ИБМ отдает предпочтение тем работникам служб сбыта и маркетинга, которые желают получить нечто большее, чем просто фиксированную заработную плату и возмещение расходов, и которые стремятся повысить свой доход, когда им предоставляется такая возможность. Система должна предусматривать повышение дохода сотрудника при достижении им хороших результатов в работе.

3. В дополнение к заработной плате и комиссионным ИБМ старается «подсластить» жизнь своим наиболее достойным сотрудникам с помощью наград и вознаграждений, они являются свидетельствами признания компанией особо качественной работы сотрудника или достижения им особо важных результатов.

Заработная плата

Система оплаты труда построена таким образом, что в среднем примерно половина всего дохода торгового представителя, управляющего сбытом или руководителя филиала приходится на гарантированную или основную заработную плату. Размер ее зависит от ряда факторов: занимаемой должности, стажа работы в компании, качества всей работы сотрудника. Все эти факторы отражают уровень квалификации работника, его опыт и зрелость.

Каждый сотрудник имеет право на то, чтобы в конце года получить оценку своей работы и обсудить свои успехи со своим непосредственным начальником. От этой оценки зависит размер его прибавки к жалованью. Такая аттестация выполняет еще одну функцию: на ней обсуждаются задачи на следующий год и связанные с ними изменения в работе сотрудников. Для человека очень важно иметь точное представление о том, что от него ждут и о том, как результаты его работы скажутся на величине его основной заработной платы.

Дополнительное вознаграждение

Каждый год каждому сотруднику определяют задание, исходя из единого набора факторов.

В конечном счете каждый сотрудник имеет перед собой две квоты: одну — по продаже и другую — по установке изделий. Они представляют собой решающие критерии, на основе которых в конце года при подведении итогов будут определять причитающиеся каждому из десяти тысяч человек вознаграждения сверх заработной платы. Так что у торгового работника есть прекрасный стимул к тому, чтобы продавать как можно больше, а все, что продано, устанавливать.

Непредвиденные обстоятельства могут послужить основанием для изменения квоты. На протяжении всего года за перевыполнение заданий предлагаются дополнительные комиссионные.

Система может показаться громоздкой, но она и должна быть сложной, поскольку иначе нельзя достичь справедливости по отношению как к торговым работникам, так и к компании. Ее можно, конечно упростить, но в данном случае проще — не значит лучше, так как при этом из поля зрения выпадают многие аспекты.

Воздаяние

Компании нечего надеяться достичь совершенства, не напрягая при этом всех сил. Аналогично не приходится ей рассчитывать и на инициативу, творческий подход и преданность своих сотрудников, если она не проявляет щедрости при признании их заслуг. ИБМ многого требует от своих людей, но сознает при этом необходимость открыто демонстрировать свою признательность тем, кто стремится достигнуть совершенства в работе. Существует много способов высказать свое одобрение, начиная с вечера отдыха и развлечений за счет компании, когда хозяином выступает управляющий сбытом, а гостем — торговый представитель, и кончая несколькими тысячами долларов, которые вручает руководитель отделения.

Награды и вознаграждения выдаются на всех уровнях служебной иерархии компании. Чем выше ранг руководителя, тем большими средствами он располагает.

ИБМ вполне серьезно понимает свою задачу по поощрению рационализаторской деятельности сотрудников и не скупится на крупные вознаграждения, когда предложения находят применение. Если предложение принимается, его автор получает 25% общей суммы экономии в течение двух лет после его внедрения. Суммы иногда достигают громадных величин — вплоть до шестизначных чисел. Компания активно поощряет деятельность своих сотрудников в этой области, старается создать у них чувство заинтересованности и уверенности в том, что к их идеям отнесутся с вниманием и уважением. Ни одно предложение не остается без ответа. Если идея отвергается, ее автор получает объяснительное письмо. Никому и никогда не дают почувствовать, что его идея глупа или что она не может быть серьезно воспринята.

Награды, которые нельзя положить в банк

Средством мотивации могут служить не только деньги. Здесь годится все, что способствует укреплению у человека чувства самоуважения. Нельзя сказать, будто похвала, звания и грамоты удовлетворят человека, которому нечем оплачивать свои счета. Но они являются прекрасным дополнением к приличному денежному вознаграждению.

Каждый раз, когда торговый представитель ИБМ выполняет свое годовое задание, он становится членом

«Клуба 100%». Его членство в клубе хорошо рекламируется. Среди своих коллег он получает признание как выдающийся работник.

Десятая часть лучших торговых работников принимается в «Золотой круг», и об их достижениях оповещается вся компания, включая ее зарубежные филиалы и представительства. Вместе со своими супругами они приглашаются на приемы в такие места, как Бермуды или Гавайи, где они получают все почести, оказываемые Очень Важным Персонам — по полной программе. Их статус знаменитости становится известным во всей компании и отрасли. Нередко на таких приемах можно слышать, как жена говорит мужу: «Постарайся привезти меня сюда и на следующий год».

Признанию заслуг не может быть предела. А вот фирмы, принимающие выдающихся работников как должное, не достойны того, чтобы иметь их.

Стоит ли игра свеч?

Нечасто случается, чтобы компания не достигла поставленных перед собой целей, а ведь они никогда не бывают заниженными. Трудно найти компанию, продемонстрировавшую столь высокие темпы роста, что и ИБМ, и всем известно, что произошло это благодаря хорошей системе мотивации ее сотрудников. Компания не намерена терять хороших работников из-за денег.

2. 4. 10. Дух предпринимательства

Тот самый дух предпринимательства, который побуждает людей создавать самостоятельные деловые предприятия, необходим и в рамках корпорации.

Любящие риск и умеющие рисковать люди нужны не только в руководстве, но и на всех уровнях компании. Трудно создать среду, благоприятствующую развитию предпринимательства, если дух предпринимательства отсутствует в высшем руководящем звене компании.

ИБМ — то место, где дают нечто большее, чем возможность заработать на кусок хлеба, здесь поощряются люди со своими идеями и со своей точкой зрения, которые они стремятся провести в жизнь, отстаивая их перед своими начальниками и руководством фирмы. Такого рода люди создают проблемы, вносят сумятицу и ставят в тупик консерваторов, желающих лишь мира и спо-

койствия. Но именно такие люди создают компании, а для того, чтобы создать ИБМ, потребовалось много таких людей.

Обстановка, свойственная небольшим фирмам

Том Уотсон-старший с самого начала отдавал себе отчет в том, что нельзя воспитать в сотрудниках предприимчивость, если они будут опутаны сетями бюрократической структуры, лишающей их мужества и воли. Он решил эту проблему путем создания такой компании, в которой ни один сотрудник, имея дело с ее административной структурой, не ощущает ее подлинных размеров, какими бы гигантскими они ни были.

Даже сегодня, когда оборот компании составляет 50 млрд. долл., новый сотрудник, придя в нее, сразу попадает в обстановку, свойственную небольшим фирмам. Отчасти это связано с тем, что компания не допускает чрезмерного увеличения своих филиалов и, кроме того, каждый менеджер независимо от сферы деятельности отвечает за работу 10—12 человек, редко больше. Благодаря этому никто не чувствует себя потерянным или обделенным вниманием. Подающих надежды «предпринимателей» быстро обнаруживают и всецело поддерживают. Взращивание молодых талантов не только входит в обязанности менеджера, но и сама оценка его работы зависит от его успехов на этом поприще.

Наши представители — предприниматели

Тот факт, что представители ИБМ по меньшей мере половину своего дохода получают в виде комиссии, а это высокий показатель для торгового работника компании, привлекает таких людей, которые нужны компании: честолюбивых, с предпринимательской жилкой.

Вся учебная программа ИБМ, начиная с самого первого дня, направлена на развитие у представителей компании творческого подхода к делу, изобретательности и смелости.

Делается все возможное для устранения любых бюрократических преград, способных встать на их пути. Способные люди нуждаются в пространстве для развития. Им нужно обрести свой голос. Чрезмерно пристальный надзор будет сдерживать их рост. Во имя развития духа предпринимательства, особенно в службах сбыта

и маркетинга, руководству ИБМ приходится брать на себя определенную долю риска. Компания должна создать у торговых работников чувство собственности в отношении сбытовой территории, которая им выделена. Это означает, что вы предоставляете им полномочия и не должны вмешиваться в процесс принятия ими решений. Корпоративный предприниматель, как и независимый, нуждается в свободе для эксперимента. Он, конечно, совершит положенное число ошибок, но вместе с тем научится и справляться с ними.

В определенном смысле каждый сотрудник ИБМ является предпринимателем, работающим в рамках организационной структуры компании. К его услугам мощные вспомогательные службы, и в этом состоит его несравнимое преимущество перед независимым предпринимателем. Поэтому хорошего представителя от плохого отличает — в числе прочего — и способность пользоваться услугами вспомогательных подразделений. Его работа имеет много общего с работой главы предприятия, располагающего множеством разнообразных ресурсов.

Для того чтобы дух предпринимательства охватил всю компанию, необходимо, чтобы все преследовали общие цели. Но в то же время каждый должен сознавать индивидуальность своей роли и своего вклада в общее дело. В системе организации сбыта, принятой в ИБМ, каждый торговый представитель имеет свою сферу деятельности, определяемую кругом клиентов, унаследованных им от его предшественника, и, возможно, списком потенциальных покупателей, которых он постарается превратить в своих клиентов. Это его «надел», и его заработок будет зависеть от того, как он будет его возделывать.

Карьера торгового представителя

Далеко не каждый торговый работник мечтает стать управляющим филиалом или президентом отделения, но все они жаждут признания и хотят получать удовлетворение от своей работы. Торговый представитель может сделать карьеру и даже продвигаться по служебной лестнице, оставаясь при этом все тем же торговым работником: он начинает в качестве стажера, затем последовательно становится подотчетным представителем, помощником представителя, старшим представителем и, наконец, консультантом. Каждое из этих званий явля-

ется признанием профессионального роста представите ля и его заслуг перед компанией. Многие представител ИБМ зарабатывают больше денег, чем линейные рук водители, а от 10 до 15% торговых работников зараб тывают больше, чем их начальники. Наверно, так оно должно быть.

Поиск талантов

Часто не понимают, как важно находить талантливых людей среди собственных сотрудников. Да это и нелегко. Когда ИБМ находит талантливых людей, она старается расширить их кругозор и переводит с одного участка на другой. Это способствует раскрытию таланта. Таким образом руководство пытается определить ту сферу деятельности, которая лучше всего подходила бы человеку.

Корпоративные предприниматели лучше всего работают в одиночку, но оценить их способности как руководителей и организаторов можно лишь тогда, когда они работают в группе. Когда руководство ИБМ обращает внимание на таких людей, их часто вводят в состав специальных временных комиссий, или рабочих групп, где к ним присматриваются и по ходу дела дают оценку их способностям.

Дайте им волю

В рамках компании образуется несколько независимых и самостоятельных «фирм». Они функционируют как не входящие в состав ИБМ предприятия и не взаимодействуют с другими ее подразделениями, не опираются на ее ресурсы — за исключением таланта и денег. Все организационные препоны на их пути устранены. При этом, само собой разумеется, эти новые подразделения обязаны хранить верность этическим нормам ИБМ и ее обету качества.

Пожалуй лучшим примером «компании в компании» является небольшое подразделение ИБМ, созданное в 1980 г. Его история — это история грандиозного успеха. Тогда, в 1980 г. десять инженеров были сведены вместе, с тем чтобы они начали новое дело. За четыре года эти люди довели объем продаж до 5 млрд. долл., а число занятых до 10 тыс. человек. Это подразделение называлось «Энтри системз». Так было положено начало персональному компьютеру ИБМ.

Истинные диссиденты

Руководство любой компании нуждается в том, чтобы его критиковали изнутри, и в каждой компании должны быть свои критики, не дающие руководству обрасти жирком, потерять форму и скатиться к потаканию собственным желаниям.

Среди критикующих следует различать

«Нытики». Эта группа людей постоянно жалуется на все и вся, но ни на секунду не задумывается над тем, как предотвратить все эти несчастья, которые они сами же всем сулят. Такие люди, как заноза, и даже хуже.

Другой тип критика — лояльный диссидент. Он великолепно распознает проблему, видит слабые места в программе или плане, но ему не хочется раскачивать лодку; поэтому все свои решения он оставляет при себе.

Наконец, есть еще один тип критика, который необходим любой фирме. Это — истинный диссидент. Он предлагает не только продуманный анализ проблемы, но и выверенный подход к ее решению. Каждая компания нуждается в своих истинных диссидентах. Как и корпоративные предприниматели, это люди риска. Они готовы рискнуть своей головой и восстать против существующего положения вещей.

Как далеко можно отпускать вожжи

Приходится слышать высказывания типа: «Хороший руководитель не мешает своим людям ошибаться». Но здесь нельзя терять здравый смысл. Оправдан риск обдуманный и ни в коем случае — безрассудный. Ведь провал проекта, доверенного подчиненному, может обойтись компании слишком дорого, все зависит от его размеров. И совсем не обязательно выбивать у вашего подчиненного почву из-под ног. Вместо того, чтобы отбирать у него полномочия, возьмите на себя роль наставника. Помогите ему внести необходимые исправления, а когда он снова окажется на верном пути, оставьте его. Помните, вы доверили ему проект прежде всего потому, что сочли, что он обладает достаточной предприимчивостью. Смотрите, не загубите это качество.

Любая компания, независимо от ее размеров, может взять на вооружение метод ИБМ. Это возможно потому, что образ действия ИБМ не связан с дорогостоящими расходами и не представляет собой ничего исключительного. Он опирается на людей и связан с их поведением и их личными ценностями.

Тремя основополагающими принципами, определяющими каждый поступок ИБМ, может воспользоваться каждый, у кого хватит смекалки их использовать: вы должны уважать достоинство и права каждого человека. Вы должны обслуживать покупателя наилучшим из всех возможных образом. Вы должны стремиться к совершенству во всех своих делах. Вот они, эти принципы, простые и незамысловатые. Для того чтобы их понять, совсем не обязательно быть дипломированным специалистом по управлению или обладать званием доктора философии; не требуется и входить в список 500 компаний журнала «Форчун», для того чтобы применять их.

2.5. МЕНЕДЖЕР № 1 АМЕРИКАНСКОГО БИЗНЕСА

(Дайджест книги Л. Якокка*. **«Карьера Менеджера»**. Перев. с англ. М.: Изд. Прогресс, 1990 г.).

Мы привыкли, что хозяйственную политику развитых капиталистических стран определяют крупные монополии с большой историей развития и т. д. Очень трудно представить, чтобы появились новые крупные фирмы. Но такое, как ни странно, происходит. Еще труднее представить, чтобы в этой системе развитых производственных отношений, сложившихся взглядов и представлений один человек, его деловые качества могли что-то изменить. Тем не менее это возможно. И пример тому судьба Ли Якокка, который был назван лучшим бизнесменом в 80-х годах.

---

* Использовано также учебное пособие Керова П. «Менеджер и организация управления производством» М.: «Континент-Норд», 1990 г.

Ли Якокка являлся президентом компании «Форд мотор компани», но неожиданно был уволен Г. Фордом. И тогда он взялся почти за безнадежную задачу, спасти стоящую на краю банкротства фирму «Крайслер». И ему не только удалось спасти фирму, но и сделать ее процветающей. Свои взгляды на вопросы производства Ли Якокка изложил в книге.

Ли Якокка — сын итальянского эмигранта, приехавшего в США в 1902 г. В 1942 г. он поступил в Лихайский университет в Пенсильвании. Это был своего рода учебный филиал при металлургической компании «Бетлием стил», а потому его металлургический и химический факультеты не уступали лучшим в мире. Учиться там было тяжело, и это было своего рода воспитанием для Ли Якокка, из которого он делает для себя важные выводы.

Кроме инженерных дисциплин Ли Якокка изучал психологию и патопсихологию. Это научило его разбираться в людях, быстро оценивать их. Это оказалось очень полезным с точки зрения правильного подбора кадров. С августа 1946 года Л. Якокка начал работать в фирме «Форд мотор» в качестве инженера. Однако ему было не интересно заниматься инженерной работой, и он стремился попасть в отдел сбыта, где надо было работать не с машинами, а с людьми.

Врожденного таланта торговать у Ли Якокка не было. В первое время его одолевала застенчивость, он очень нервничал, звоня клиенту, поэтому заранее выучивал речь. Но постепенно с опытом пришла уверенность.

В 1956 году «форды» очень плохо расходились по стране, хуже чем у других фирм. Ли Якокка предложил свою систему продажи. Потенциальным покупателям новая модель предлагалась на следующих условиях: скромный первый взнос — 20% всей цены, и рассрочка остальных платежей на три года. Это принесло успех фирме.

В 1960 году Л. Якокка занял должность вице-президента, т. е. в тридцать шесть лет стал заведующим крупнейшим подразделением второй по величине автомобильной компании в мире.

В 1978 г. в зените своей деятельности на посту президента компании Ли Якокка неожиданно был уволен Генри Фордом. Это, по-видимому, связано с тем, что Ли Якокка стал слишком популярной фигурой, затмевающей Генри Форда.

Ли Якокка было сделано предложение стать президентом компании «Крайслер», стоящей на краю банкротства, и он принял это предложение.

«Если бы я хоть в малейшей степени представлял, на что себя обрекаю, приняв предложение «Крайслер», я бы не пошел туда ни за какие деньги в мире».

Что обнаружил Л. Якокка, вступив в должность?

«Крайслер» не функционировала как целостная корпорация. Компания состояла из скопления малых герцогств, каждое из которых управлялось своим сюзереном.

Не было ничего, что бы цементировало организационную структуру, не было практики совещаний, на которых люди могли бы обменяться мнениями. Каждый действовал сам по себе.

Конструктор понятия не имел, сумеют ли производственники реализовать его проект, в то время как каждый член команды должен понимать, в чем заключается его функция и как они состыковываются с функциями всех других ее членов.

Финансисты бегали и продлевали кредиты, думая, что произойдет в следующем месяце, а не в следующем году, скаредничали на НИОКР. Никто в компании не знал, как составляются финансовые планы и проекты. На самые простейшие вопросы никто не в состоянии был ответить. Не привлекали финансовых экспертов.

Не могли представить уровень доходов на инвестированный капитал. Решения были ориентированы на получение прибыли в ближайшем квартале, а не на долгосрочное благополучие корпорации. Когда прибыли стали падать, сокращать издержки начали за счет конструкторских работ.

Совет корпорации не получал информации и не мог, соответственно, принимать нужных решений. Люди были запуганы и подавлены. Никто ничего не делал как следует. Оживить бизнесменов было невозможно, они просто были не способны справляться со своими обязанностями. Все они прятались за всеобщей слабостью системы.

Все проблемы сводились к одной: никто в компании не знал их причины. И ведь фиаско корпорации наступило через 30 лет после внедрения научного управления в индустрии.

Первостепенные меры, которые принял Л. Якокка, после того как выяснил состояние дел в корпорации:

были распроданы малоприбыльные подразделения; сократили постоянные издержки в годовом исчислении; сняли жалованье менеджерам; отменили все планы повышения заработной платы; сделали ставку на выпуск ассортимента экономичных автомобилей; произведены замены управляющих; сколачивалась команда, в которую входили лучшие специалисты; новое руководство начало вырабатывать новые подходы.

Главное внимание было уделено сколачиванию команды, достижению ее единства и целеустремленности.

«Все хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удается сделать».

«Менеджер добился многого, если оказался способным побудить к энергичной деятельности хотя бы одного человека. Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть — в мотивации людей. Вам следует побудить к деятельности своего подчиненного и заставить его, в свою очередь, побуждать к деятельности своих подчиненных».

«Как создается команда — победительница в мире бизнеса? Так же как и в спорте. Начинать надо с обучения самым элементарным вещам. Игрок должен знать основные правила и приемы игры и уметь правильно выбрать позицию на поле. Далее его надо приучить строго соблюдать правила. Это важнейшее требование дисциплины. Игру надлежит вести дружной командой, а не неорганизованной кучкой индивидуальных игроков. В команде не место самолюбию».

Однако встречается немало тренеров в хороших футбольных клубах, игроки которых владеют техникой игры и строго соблюдают дисциплину, но тем не менее проигрывают. Здесь мы подходим к третьему требованию: чтобы «уметь играть сыгранной командой», ее члены должны бережно относиться друг к другу. Они должны любить друг друга. Каждому игроку следует думать о своем соседе и говорить себе: «Если я не остановлю того парня из команды противника, Полу могут сломать ноги. Мне необходимо справиться со своей задачей, чтобы и Пол сумел справиться со своей».

«Различие между посредственностью и талантом заключается в том, какие чувства питают друг к другу

члены команды. Большинство людей называют это духом товарищества. Когда игроки проникаются этим духом, вы уже знаете, что вам досталась команда — победительница».

«В жизни слишком много умных и талантливых людей, которые просто не способны играть в команде. Это те самые менеджеры, о которых другие люди говорят: «Удивляюсь, почему он не продвинулся дальше».

«Убийственная характеристика для менеджера: «У него не ладятся отношения с людьми». Здесь кроется самая суть управления».

«Очень важно разговаривать с людьми на их языке. Если вам это удается, они непременно скажут: «Черт возьми, да он просто сказал то, о чем я сам давно думаю!» А если они проникнутся к вам уважением, то пойдут за вами хоть на смерть. И пойдут не потому, что вам присуща некая таинственная аура вождя, но потому, что вы угадали их чаяния».

«Всегда следует представлять в уме интересы того человека, с которым имеешь дело».

Л. Якокка ввел систему задавать ведущим работникам на каждом уровне следующие вопросы: Какие задачи вы ставите на ближайшие три месяца? Каковы ваши планы, приоритеты, надежды? Что вы намерены предпринять для их осуществления?

Регулярно раз в три месяца каждый менеджер садится за стол рядом со своим непосредственным руководителем, чтобы обсудить итоги сделанного и наметить цели на следующий квартал. Если у него с начальником достигнуто полное согласие относительно намеченных целей, менеджер оформляет их в виде письменного документа, который начальник визирует своей подписью.

Твердый порядок письменного изложения какой-либо идеи — это первый шаг к ее претворению в жизнь.

Такая система эффективна:

1) Она позволяет человеку быть самому себе хозяином и определять самому себе задачи.

2) Она делает труд более плодотворным и заставляет проявлять инициативу.

3) Она способствует продвижению идей на самый верх.

4) Создает ситуацию, при которой люди всегда на виду.

5) Если босс и менеджер не ладят, в процессе обязательных встреч отношения налаживаются.

6) Если работник не справился с квартальным заданием, он сам об этом сообщает.

«Я получил отличный бухгалтерский отчет, из которого следует, что корпорация за год потеряла один млрд. долларов. Однако анализом того, каким образом возник этот убыток, я не располагал».

«Не имея представления о том, как оценивать с финансовой точки зрения деятельность менеджеров, не в состоянии был прогнозировать последствия принимаемых корпорацией решений. Уходила уйма времени на поиски людей, которые несут хотя бы маленькую ответственность за что бы то ни было. Фактически, чтобы получить финансовые данные, относящиеся к какой-либо проблеме, сначала надо было создать систему, обеспечивающую получение таких данных».

«Каждую операцию в компании можно измерить в показателях прибыли и убытков, и каждому менеджеру можно предъявить спрос за успех или неудачу на вверенном ему участке».

Такая система измерения была создана. Каждый директор завода знал или должен был знать, приносит ли его предприятие компании прибыль или же изготовленные им детали и узлы обходятся дороже продукции, которую можно приобрести на стороне.

Главное для управляющего, считает Ли Якокка,— решительность. Обзаводитесь наилучшими компьютерами, соберите все схемы и цифры, но в конце концов вам придется приступить к действию.

«Для нас главная проблема — предугадать, что именно будет прельщать покупателей через три года. Эти слова я пишу в 1984 г., и мы уже разрабатываем наши модели на 1987 и 1988 годы. Каким-то образом я должен предсказать, на что будет спрос через три-четыре года, хотя твердо не знаю даже, чем заинтересуются покупатели через месяц. В определенной степени я всегда действовал, опираясь на чутье».

«Если я иду на риск, то лишь после того, как технологические и рыночные исследования подкрепят мое чутье. Я способен действовать по интуиции, но только если мои предчувствия базируются на фактах».

Здесь должна быть где-то золотая середина

«В вашем распоряжении имеется 95% фактов, но вы затрачиваете еще шесть месяцев на то, чтобы добыть

последние 5%. К моменту, когда вы наконец добыли, оказывается, что они уже устарели, так как рыночная ситуация претерпела изменения. Необходимо руководствоваться принципом достаточности информации, но 50 % ее — мало».

Ли Якокка реорганизовал фирму «Крайслер», дела фирмы пошли на поправку, но тут разразился нефтяной кризис, цены на бензин возросли, продажа автомашин упала, и фирма оказалась еще в более тяжелом положении. Ли Якокка пошел на отчаянные меры — обратился за помощью к правительству. Для нас такая мера кажется естественной, но на Западе она воспринимается совершенно по-другому.

Большинство лидеров делового мира были решительно против: федеральная помощь «Крайслер» в их глазах была кощунством, ересью, отречением от священных принципов американского капитализма. «Закрытие нерентабельных предприятий — это полезное очищение нормально функционирующего рынка... Общество, лишенное риска,— это общество, лишенное радости победы».

Благодаря настойчивости, предприимчивости Л. Якокка, его умению представить стабилизацию и последующее процветание фирмы с сотнями тысяч работающих как выгоду обществу, администрация Джимми Картера пошла на выделение займа фирме «Крайслер».

«После утверждения закона о займе мы получили возможность бороться за выживание,— пишет Ли Якокка.— Начал я с того, что снизил свое годовое жалованье до одного доллара. Руководить — значит подавать пример... Когда я начал жертвовать своими привилегиями, я увидел, что и другие подчиняются требованиям обстоятельств. Вот почему «Крайслер» устоял. Наши рабочие пошли на большие уступки: за девятнадцать месяцев средний крайслеровский рабочий отказался в целом от 10 тысяч долларов».

Рабочим было предоставлено право покупать некоторую часть акций компании. Это стало дополнительным стимулом работать хорошо. Профсоюз компании также встал на путь поддержки усилий фирмы.

«Когда мы занялись проблемой качества, стало совершенно очевидно, что перед компанией стоят очень серьезные задачи. В таком важном деле нельзя все решить взмахом дирижерской палочки. Даже если качество машин улучшится сразу же, требуется время на то,

чтобы публика это осознала. Здесь можно привести аналогию с девицей дурного поведения, которая исправилась и стала на праведный путь. В первые год-два никто ей не станет верить».

«Обо всем остальном мы можем спорить, но когда речь идет о качестве, мы не намерены вести борьбу друг с другом. Вопрос о качестве нельзя смешивать с другими спорными вопросами и решать путем обычных конфронтаций между рабочими и администрацией».

«Среди рабочих довольно быстро распространяется весть о том, что администрация прислушивается к их мнению, что нас действительно заботит проблема качества, что мы готовы воспринимать новые идеи и что мы не просто кучка тупиц. Главное, чтобы рабочий поверил, что его мнение будет услышано».

«Выглядит все это следующим образом. Мы собираем группу рабочих и говорим: «Вот такая-то операция — вы сумеете ее выполнить? Инженер говорит, что да, и мастер говорит, что да. Но сборку ведете вы. Так что вы скажете?» Пару дней они ее осваивают, и, если дело не клеится, приходят к нам и говорят: «Способ негодный. Лучше вот так-то и так-то». Очень быстро становится известно, что руководство прислушивается к мнению рабочих, что нас по-настоящему заботит качество, что мы готовы принимать на вооружение новые идеи, что мы вовсе не гонористые идиоты».

Книга Ли Якокка является одним из лучших пособий для того, чтобы узнать, как строятся современные производственные отношения на Западе. В описании деятельности Ли Якокка на посту президента крупнейших компаний, сначала «Форд мотор», а затем «Крайслер», поражает свобода маневра, свобода в выборе форм и методов решения производственных задач. Цель компании одна — получение прибыли. Но в решении этой цели заинтересованы все: и президент, и рабочие, и профсоюз. Конечно, такое единство диалектично основано не на «единогласном одобрении», а на понимании задач фирмы. Если руководство компании пошло по пути ущемления интересов рабочих, то на их защиту становится профсоюз.

В методах и решении задач нет никаких идеологических рамок, только юридические и экономические законы. Повышается роль и ответственность руководителя, но и появляется простор в путях решения тех или иных задач. При этом реальный, а не на словах, учет «человеческого фактора».

2.6. ОТ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ДО ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОГО КОНЦЕРНА

(История фирмы «Сони» по книге Акио Морита **«Сделано в Японии»**. Перев. с англ. М.: Прогресс. 1990 г.).

2.6.1. СТАНОВЛЕНИЕ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОГО КОНЦЕРНА

(Вступительная статья А. Ю. Юданова к книге Акио Морита **«Сделано в Японии»**, История фирмы «Сони»).

Книга, лежащая перед читателем, принадлежит перу выдающегося капиталиста наших дней. Слух с трудом мирится с подобным сочетанием слов. Выдающийся ученый, художник или великий политик — все это звучит вполне привычно, даже если речь идет о деятеле западной страны. Но талантливый капиталист... Мы очень плохо знаем имена архитекторов современного бизнеса и очень слабо представляем их реальные функции в экономике. Генри Форд, еще два-три предпринимателя давно прошедших эпох — и это практически все. Как будто буржуазное общество смогло бы проявить свою поразительную живучесть, не выдвигая талантливых людей на посты организаторов производства.

Блестящий тандем Акио Мориты, отвечавшего за коммерческую сторону дела, и Масару Ибуки, технического гения фирмы, превратил маленькую и никому не известную компанию в одну из крупнейших транснациональных корпораций мира. Более того, их усилиями была создана не просто крупная компания, но фирма-новатор. Именно «Сони корпорейшн» первой запустила в массовое производство транзисторный радиоприемник и создала первый в мире домашний видеомагнитофон. Портативный кассетник с наушниками — непременный атрибут современной молодежной культуры — тоже детище «Сони» и в первую очередь лично А. Мориты. Совместно с голландским концерном «Филипс» фирма разработала и внедрила принципиально новую лазерную технологию звукозаписи, и серебристые компакт-диски уже сейчас потеснили, а в 90-е годы окончательно заменят привычные долгоиграющие пластинки. Наконец, в последнее время «Сони» ближе других компаний по-

дошла к созданию технологии телевидения с высокой четкостью изображения (система «ХДТВ»), обещающего превратить домашний экран в подлинное окно в мир.

Книгу А. Мориты просто интересно читать. Но интересна она и как документ эпохи, как автопортрет современного капиталиста. И если одни черты его деятельности шокируют читателя (скажем, ловкость в подавлении забастовки и расколе профсоюза), а другие восхищают (например, умение поддерживать дружелюбную, чисто человеческую атмосферу в коллективе фирмы), то виновато не изображение. Противоречив сам изображаемый объект — крупный предприниматель наших дней. Но оценить содеянное можно только сравнивая. Наш комментарий и будет в основном посвящен сопоставлениям судьбы *«Сони корпорейшн»* на фоне того, что обычно происходит со средней фирмой, и стиля А. Мориты как руководителя «Сони» в сравнении с распространенными методами управления капиталистическими предприятиями.

1. ФИРМА И РЫНОК

Как же функционирует современный капиталистический рынок? Каковы те условия, в которых смогла возникнуть и очень успешно — не только для себя, но и для экономики в целом — развить свою деятельность фирма «Сони»? Вопрос этот еще относительно недавно мог бы заинтересовать лишь узкий круг специалистов. Ныне же он приобрел неожиданную остроту. Перспективы принципиального изменения структуры советского рынка заставляют внимательнее приглядеться к взаимодействию на западном рынке могущественных стихий: монополии и конкуренции.

Упрощенный взгляд на вещи сводит рыночный механизм к одной из двух крайностей: «засилию монополий» или «полной свободе конкуренции». Оба этих подхода (как ни странно, они легко сочетаются между собой: экономика попеременно рассматривается то как чисто конкурентная, то как монополизированная) непродуктивны. Мало того, они не отражают реального положения в современном мире. Еще хуже другое. При такой направленности исследования от него ускользает самое важное — механизм сосуществования и взаимодополнения обоих начал, равно необходимых нынешней капиталистической экономике.

В своем стремительном развитии «Сони корпорейшн» прошла три важнейшие стадии: мелкого производителя, специализированной компании и крупной монополии. Фирмы всех этих типов постоянно действуют на капиталистическом рынке и выполняют на нем важные функции. Проследим же за историей «Сони» и за теми требованиями, которые предъявлял к ней рынок в каждом новом качестве.

Мелкий производитель

Начало фирме «Сони», тогда еще называвшейся «Токио телекомьюникейшенз инжиниринг корпорейшн», положила основанная в 1946 году мастерская по переделке радиоприемников. Мало кто мог предвидеть большое будущее этого предприятия, страдавшего от нехватки финансовых ресурсов, не имевшего привлекательных товаров в своей производственной программе и постоянно опасавшегося вытеснения с рынка более мощными конкурентами. Тысячи компаний, действующих в любой капиталистической стране в сфере мелкого бизнеса, и по сей день существуют в таких кажущихся незавидными условиях.

Тем не менее их число не уменьшается, а в последние годы даже растет. В большинстве капиталистических стран не менее половины всех занятых работают на мелких и мельчайших предприятиях. Для некоторых стран эта доля значительно выше. Так, на родине «Сони» — в суперсовременной Японии — половина всех трудящихся занята на одних только мельчайших фирмах (с численностью работающих до 19 чел.), а мелкие и мельчайшие предприятия (с численностью работающих до 99 чел.) вместе дают работу трем четвертям японцев.

Роль мелкого бизнеса велика не только количественно, но и функционально, то есть по тем задачам, которые он решает в экономике. К сожалению, в имеющейся экономической литературе все функционирующие в сфере материального производства небольшие компании нередко рассматриваются исключительно как придаток монополий, полностью и всецело зависящий от интересов и целей крупнейших торгово-промышленных корпораций. Подобное ставшее уже расхожим мнение, почему-то избежавшее необходимости строгого фактологического доказательства, на практике трудно согласуется с нынешними реалиями. Конечно, зависимый мелкий бизнес

существует (по оценкам, около $^1/_3$ и, по-видимому, не более $^1/_2$ всех мелких фирм). Но это не значит, что можно пренебрегать ролью самостоятельных мелких компаний или полагать, что зависимые абсолютно лояльны по отношению к своим «сюзеренам». На наш взгляд, небольшие фирмы образуют своего рода фундамент, на котором вырастают более высокие «этажи» хозяйства и который во многом предопределяет архитектуру здания. В первую очередь это относится к конкурентным отношениям в экономике. Для мелкого бизнеса жестокая конкурентная борьба является естественным состоянием, прямо вытекающим из его отличительных свойств. Дело в том, что сильные стороны мелких компаний связаны с их способностью практически мгновенно реагировать на требования рынка и учитывать специфические запросы конкретного потребителя. Это своего рода состязание в гибкости, идущее в условиях жесткого отбора.

Для отдельной небольшой фирмы столкновение с монополией чаще всего кончается гибелью, знаменитым «удушением аутсайдера». Во взаимоотношениях всего мелкого бизнеса и крупного капитала роли распределяются иначе. Атакующей стороной часто выступают мелкие фирмы. Любое упущение в производственной программе ведущей корпорации грозит появлением конкурента, который удовлетворит соответствующую потребность. Если гигант не изменит своего поведения, новоявленный соперник будет расти и может превратиться в реальную опасность.

Неоспоримый лидер в мировом производстве компьютеров — американский концерн «ИБМ» недооценил значения персональных ЭВМ и создал для себя мощных конкурентов («Эппл» и др.), с которыми ныне вынужден считаться. Несколько позже и «ИБМ», и ведущие японские электронные компании решили, что в век микро-ЭВМ суперкомпьютеры, подобно динозаврам, обречены на вымирание. Вакуум заполнила фирма «Крей рисерч», которая к 1988 году достигла полного господства на мировом рынке (пятьдесят девять процентов всех действующих суперкомпьютеров). Вспомним и опыт самой «Сони». Что представлял из себя первый транзисторный приемник, продукт, заставивший говорить о молодой японской фирме? Достаточно взглянуть на его снимок, чтобы понять: его звучание по качеству явно не могло тягаться с бархатным тембром современных ему стационарных «филипсов» или «телефункенов». Очевидно,

именитые радиотехнические фирмы отнеслись к новинк как к курьезу. Концерны не сочли важным превзойт достижение неизвестной фирмы. Огромный финансовы и технический потенциал не был приведен в действи накопленный их инженерами опыт не был использова Новичку дали возможность закрепиться на рынке. Цен этой ошибки — становление мощной «Сони корпо рейшн».

Прочность позиций крупных фирм, таким образом непрерывно проверяется мириадами мелких компаний Подавляющее большинство последних ожидает пораже ние, но на смену приходят новые и новые. В целом же действия мелкого бизнеса во многом формируют общую структуру рынка, эффективно сдерживают свойственную гигантам тенденцию к застою. Не будь постоянного конкурентного давления со стороны мелких компаний, крупным достаточно было бы заключить между собой взаимовыгодное соглашение. В таких условиях им было бы легко взвинчивать цены, игнорировать невыгодные требования потребителей и т. д.

Как, однако, выживают сами небольшие фирмы, имеется ли у них эффективная стратегия противостояния гигантам? Для мелкого бизнеса, как правило, открыты две принципиально возможные линии поведения. Первая из них связана с выбором такой сферы деятельности, в которой минимальный эффективный размер предприятия невелик. Так, небольшая парикмахерская ни в чем не уступит большой: качество обслуживания, цены и издержки зависят главным образом от мастерства персонала, а не от его численности. Подобная ситуация часто складывается в самых разных отраслях промышленности, сельского хозяйства и сферы услуг. Вполне конкурентоспособными нередко оказываются, скажем, семейные фермы и даже программисты-одиночки.

Крупные корпорации, разумеется, тоже могут проникать в те области, в которых размер производителя не имеет существенного значения. Более того, тяга к этому у них постоянно есть. В частности, стремление от начала до конца производить сложное изделие, не обращаясь к помощи субпоставщиков, регулярно плодит мелкое производство внутри гигантских концернов. В «наказание» эти участки, как правило, становятся обузой для крупной фирмы: концерн обрастает массой неуправляемых мелких производств, слабо связанных с основной деятельностью компании.

Предоставленная своей судьбе мелкая фирма первого типа может существовать долго, успешно конкурируя и с равными по размерам, и с крупными компаниями. Но она почти обязательно навсегда останется мелкой. Те же факторы, которые помогают выживать, препятствуют ее значительному увеличению. Ведь укрупняясь, она не становится эффективней.

Другой путь развития связан с так называемой «нишевой», или патиентной, специализацией. Оставаясь небольшой по своим размерам, компания может стать одним из ведущих поставщиков узкоспециальной продукции, общий спрос на которую сравнительно невелик. Смысл этого подхода состоит в концентрации усилий на производстве продукции, пользующейся ограниченным спросом. Если бы рынок соответствующих товаров был значительным, мелкая компания не имела бы шансов играть на нем заметную роль. Небольшую же потребность она способна удовлетворить в масштабах страны, а то и всего мира. Так появляются крупные специалисты в очень узкой области.

Найти свою «нишу» достаточно трудно. Несложные изделия производятся «попутно» фирмами общего профиля. Особые запросы отдельных групп потребителей учитываются с помощью модификаций серийной продукции. Слишком специфические заказы — своего рода прихоти отдельных клиентов — не образуют устойчивого рынка. Поэтому в основе успешной «нишевой» стратегии обычно лежит технологическое превосходство над конкурентами. В этом случае мелкая фирма становится незаменимой. Именно к ней обращаются, чтобы получить товар особо высокого качества, необычных потребительских свойств и т. д. Выгодное положение, в свою очередь, способствует росту предприятия и его превращению в специализированную компанию.

Специализированная компания

В конце 50-х годов «Сони» была единственным в Японии производителем магнитофонов и одним из немногих изготовителей транзисторных приемников во всем капиталистическом мире. Начал складываться тот дух фирмы-новатора, которым впоследствии так гордилась корпорация. Наконец, в 1960 году была образована «Сони корпорейшн оф Америка» — зримое выражение выхода на мировой рынок.

При этом компания решительно шла по пути специализации. Ее производственное лицо и в те далекие годы, и сейчас определяет потребительская электроника. «Нишевый» выбор был сознательным. «Как новая компания мы должны были создать собственную нишу на японском рынке»,— пишет А. Морита. Второй из основателей «Сони», М. Ибука, объясняя философию компании, выразился не менее определенно. «Наше движение началось тогда, когда мы поняли, что мы не те люди, которые могут конкурировать с уже существующими компаниями в выпуске товаров, на которых они специализируются. Мы избрали линию на производство таких вещей, которые ни одна фирма не делала до того».

Несомненно, все это свидетельствовало о крупных успехах фирмы. В новом качестве перед компанией открывались недоступные ей прежде перспективы достаточно стабильного и долговременного роста. Действительно, компании, придерживающиеся патентной стратегии, во многих отношениях занимают более устойчивое положение, чем мелкие неспециализированные предприятия. На своем рынке они являются «мини-монополиями»: пусть их товар очень специфичен и редко кому бывает нужен, но если потребность все же возникла, то обращаться приходится к узкому кругу компаний. Ведь кроме них никто ничего подобного не производит. Очевидны вытекающие отсюда преимущества. Они проявляются и в обычной обстановке, скажем, в возможности завышать цены. Но особенно важны они в периоды разнообразных (не обязательно циклических) кризисов. Клиент, отказавшийся от стандартного товара и целенаправленно ищущий какой-то особенный, очевидно, имеет для этого веские мотивы. Поэтому рынок, на который работает специализированный производитель, отличается повышенной стабильностью.

В начале 1989 года швейцарский эксперт по маркетингу Х. Фризевинкель опубликовал прогноз развития фармацевтической промышленности ФРГ.

Он исследовал компании отрасли по тридцати двум показателям и пришел к выводу, что существуют пять основных типов фирм. Для наглядности он назвал их «гордыми львами», «могучими слонами», «неповоротливыми бегемотами», «хитрыми лисами» и «серыми мышами». К трем первым группам мы вернемся несколько позже. Судьба же «хитрых лис» и «серых мышей» имеет прямое отношение к проблеме специализации компа-

ний. «Хитрые лисы» (по Фризевинкелю, «предприятия, проводящие успешную нишевую политику») благополучно перенесут кризис. Как правило, каждая из «лис» является лидером по выпуску двух-трех препаратов и к тому же имеет достаточные финансовые ресурсы. Иное будущее ожидает «серых мышей». Для мелкой или средней фирмы низкий уровень специализации в трудные времена губителен. Не имея «коронных» продуктов, она сразу столкнется с падением выручки, а нехватка денег, в свою очередь, лишит ее шансов разработать такие продукты впоследствии. «В сущности этот бизнес подобен жизни бабочки-однодневки, которая уже завтра будет дрожать, размышляя, останется ли она жива послезавтра»,— пишет исследователь.

В итоге специализированная фирма значительно жизнеспособней равной или даже большей по размерам универсальной компании. Из семидесяти шести «мышей» пятнадцать выделены особо, как практически обреченные. Характерно, что заметная часть их (одиннадцать) была крупней некоторых перспективных «лис». А самая большая «мышь» в расчетах Х. Фризевинкеля в четыре раза крупнее самой мелкой «лисы». Впрочем, это не повышает шансов «мыши-переростка».

Фирмы, придерживающиеся «нишевой» специализации, следовательно, сравнительно легко справляются со многими проблемами, типичными для мелкого бизнеса. И тем не менее именно на этой стадии развития «Сони», вероятно, находилась на наиболее опасном этапе своей истории.

Дело в том, что как раз средняя по размерам компания, имеющая достижения в определенной области, является идеальным объектом поглощения. Так, к 1965 году «Сони корпорейшн» была одним из лидеров в производстве транзисторных радиоприемников, магнитофонов, создателем первого портативного телевизора и стояла на пороге выпуска студийного видеомагнитофона (производство началось в 1969 году). При этом оборот компании составлял всего около семидесяти миллионов долларов. Для сравнения скажем, что в 1987 году он достиг 7956,4 миллиона долларов, то есть за двадцать два года увеличился в 114 раз. Захват «Сони» одним из электротехнических гигантов, если бы он был осуществлен в 60-е годы, несомненно, оказался бы головокружительной удачей, сколько бы ни пришлось тогда заплатить за еще небольшую фирму. Как-никак будущий

успех «Сони» уже был предопределен ее прорывом технологической области. И эксперты, вероятно, могли установить это по продукции компании.

«Сони» не стала жертвой захвата. На то существовал целый ряд причин, связанных как с ней самой, так и с японской экономикой тех лет. Но для многих специализированных фирм успех служит прелюдией поглощения. Данные научных разработок Института экономических исследований в Мюнхене, например, указывают на существование некоего критического размера предприятия (от двухсот до пятисот занятых), при котором оно в большей степени, чем мелкие или, напротив, крупные фирмы, уязвимо по отношению к захватам. Вряд ли случайным совпадением можно считать, что как раз этот критический размер типичен для средних фирм «нишевой» ориентации.

Дело в другом. Патентная компания уже достаточно велика, чтобы привлекать к себе опасное внимание крупных корпораций. К тому же она обладает ценным опытом, и ее захват может быть единственным путем получения доступа к патентам, «ноу-хау», к специализированной сбытовой сети. Как ни странно, поглощению может способствовать и сама жертва. При всех своих достоинствах «нишевая» стратегия имеет встроенный недостаток: ограниченность размера «ниши», то есть рынка, на который работает специализированная компания. Приближение к этому пределу ставит фирму перед трудным выбором. Можно сохранить свою производственную программу, но тогда придется отказаться от дальнейшего роста. Можно освоить новые товары или выйти с прежними на новые, например, зарубежные рынки. Однако это связано с крупными капиталовложениями и большим риском. За пределами своей «ниши» компания не имеет привычных преимуществ. Исследователи отмечают, что у средних предприятий часто преобладает не «страх перед поглощением, а интерес к международной кооперации» в рамках транснациональной корпорации. Не следует забывать о том, что в конечном счете независимость не является самоцелью для капиталистического предприятия. Многие предпочитают влиться на выгодных условиях в мощную корпорацию, а не обрекать фирму на застой ради сохранения самостоятельности или не идти на значительный риск.

Если взглянуть на эту ситуацию с более широких общеэкономических позиций, то обнаружатся связи функ-

дий специализированных фирм на рынке с их судьбами. Своим возникновением они обязаны сложности и многообразию экономических потребностей, в том числе существованию редких и нетипичных, но от этого не менее важных. Фирмы, приспособившиеся к их удовлетворению, процветают. Правда, одновременно они теряют гибкость и способность менять род деятельности.

«Сони» избрала иной путь. К этому толкал поразительный успех ее продуктов, каждый раз создававший новый рынок товаров массового спроса. Вначале через год, затем через полгода, а в последнее время через несколько месяцев после первого появления на рынке их начинали копировать конкуренты. Компания должна была проводить в жизнь наступательную стратегию: открывать новые рынки и захватывать на них максимальную долю. О таких корпорациях говорят, что они «просто вынуждены были стать гигантами».

Крупнейшая монополия

В конце 60-х — начале 70-х годов «Сони корпорейшн» уверенно занимает одно из первых мест среди производителей бытовой электроники в масштабах всего капиталистического мира. Некогда молодая и динамичная фирма завершила свое превращение в крупнейшую монополию.

Среди институтов современного буржуазного общества, видимо, нет второго такого, который бы подвергался столь же систематической и обоснованной критике, как капиталистическая монополия. В последние годы в ходе обсуждения проблемы монополизма ведомств соответствующие параллели, особенно в публицистике, стали проводиться и применительно к социалистической экономике. Оценка монополий в этом случае также оказалась резко отрицательной. Не содержится ли, однако, в этом подходе известная односторонность? Может ли один из важнейших элементов экономики, а монополии при всех их недостатках, несомненно, являются таковыми, играть только негативную роль?

Массовое серийное производство предполагает господство на рынке крупных монополистических предприятий. Ведущие японские компании — и «Сони», вне всякого сомнения, в их числе — представляют, вероятно, наиболее яркое проявление этой закономерности. Известно, что международную специализацию Японии

сравнивают с лучом лазера. Как и последний, она отличается удивительной концентрацией. Большими сериями (так, «Сони» выпускает четыре миллиона цветных телевизоров в год) изготавливается сравнительно узкий набор продуктов. Массовое производство помогает «обкатать» изделие, избавить его от конструктивных недостатков и вместе с тем продавать качественный продукт по умеренным ценам.

Подобный путь снабжения рынка доступен лишь для фирм, устойчиво занимающих лидирующее положение. Читатель, несомненно, обратит внимание на эпизод с продажей первой партии транзисторных приемников на рынке США. Молодой А. Морита, руководитель тогда еще совсем маленькой фирмы «Сони», поразил своего американского контрагента требованием платить за каждый радиоприемник дороже, если заказ превысит десять тысяч штук. В деловой практике обычно все наоборот: чем больше заказ, тем ниже цена. Но применительно к небольшой компании А. Морита рассуждал совершенно правильно. Для выполнения гигантского контракта пришлось бы строить новый завод. Что будет делать фирма, если заказ окажется разовым? Закрывать завод? Продавать его оборудование по частям? На такой риск можно пойти только, если он компенсирован высокими ценами. Иное дело крупная фирма. Она обладает необходимыми производственными мощностями и большой размер заказа не вынудит ее повышать цены. Более того, основная проблема, стоящая перед крупной фирмой, как раз и состоит в том, чтобы полностью загрузить высокопроизводительное оборудование. Хорошо известно, что каждый час простоя дорогих машин означает крупные убытки. Последнее также заставляет проявлять сдержанность при повышении цен: чересчур дорогие товары не найдут массового спроса, их нельзя изготовлять большой серией.

Таким образом, вопреки расхожему мнению крупные монополии занимаются не только взвинчиванием цен (разумеется, и это они делают, правда, если позволяют конкуренты). Одновременно именно крупнейшие корпорации наводняют западный рынок массовым, стандартным, качественным товаром по доступным ценам. Теоретически такое положение обычно связывается с «предрасположенностью» любого крупного производства к автоматизации. Последняя обеспечивает низкий уровень издержек и одновременно высокое качество. «Бытовое»

же доказательство реальности этой, условно назовем ее позитивной, стороны деятельности монополий хорошо известно читателям, но, к сожалению, редко осознается в качестве такового. Дело в том, что почти все ввозимые в СССР из капиталистических стран товары произведены монополиями. И их неплохие параметры, включающие в том числе и дешевизну (советские внешнеторговые объединения закупают преимущественно недорогие изделия), характеризуют как раз продукцию монополий.

Итак, для введения массового производства крупные фирмы должны обеспечить себе устойчивое господство на рынке. Или другими словами: должна сложиться и длительное время существовать без коренных изменений своего состава узкая группа неоспоримых лидеров. Факты действительно позволяют выделить такие элитные группы крупнейших предприятий. Из данных табл. 1 отчетливо видно, что современный деловой мир строго иерархичен. Обычно, чем более крупной является та или иная корпорация, тем значительнее ее отрыв от ближайших конкурентов. В основу таблицы положены данные о размере оборота компаний ведущих трех

Таблица 1

Сравнительные размеры фирм в зависимости от их места в списке крупнейших корпораций

Место в списке	Оборот фирмы превышал оборот следующей по размерам компании на (%)		
	в ФРГ	в Швеции	в США
1—10	11,64	17,08	15,21
41—50	1,94	2,20	1,49
91—100	1,12	1,53	0,71
191—200	—	2,22	0,74
491—500	—	—	0,49

стран — США, ФРГ и Швеции. Было подсчитано, на сколько процентов оборот самой крупной фирмы больше оборота второй по величине компании. Затем вторая по размерам фирма была сопоставлена с третьей, та — с четвертой и т. д.

Результаты расчетов весьма характерны. В первой десятке разница в размерах компаний очень значитель-

на. В среднем каждая фирма превосходит следующую по величине более чем на десять процентов. Разрыв между корпорациями, замыкающими список 50 и 100 крупнейших компаний, существенно меньше (соответственно около двух и одного процента). Наконец, обороты фирм, занимающих последние места в перечне 200 и 500 крупнейших, отличаются друг от друга долями процента.

Следствием такой структуры рынка являются большая изменчивость в низу иерархической пирамиды и почти полная неподвижность на ее вершине. В самом деле, будь оборот американской фирмы, занимающей пятисотое место, на пять процентов больше, чем был в реальности, она переместилась бы на 490-е место, обойдя десять компаний. Для сотой фирмы дополнительные пять процентов оборота в среднем означали бы подъем на шесть ступеней, а для пятидесятой — на три. Фирма в первой десятке скорее всего просто не изменила бы своего места.

Действительно, за четырнадцатилетний период (1972—1986 годы) в десятку крупнейших корпораций ФРГ вошла лишь одна новая компания, кстати, уже в 1972 году занимавшая одиннадцатое место. В американской «десятке» за 1969—1987 годы появилось два новых имени. Даже резкие скачки оборота продаж преобладающих в ней нефтяных монополий (как следствие колебаний цен на нефть) существенно не отразились на ее составе. «Тот, кто решится потратить время на сопоставление нашего списка крупнейших предприятий Швейцарии за много лет, будет поражен, какие интересные сравнения возможны и к каким выводам они приводят. Первая неожиданность: на вершине списков ведущих по обороту и прибыли фирм мало что меняется». В свете изложенного закономерность, подмеченная органом швейцарских деловых кругов, неожиданностью не кажется. Но она может служить дополнительным доказательством устойчивости рыночных позиций ведущих корпораций.

К сказанному добавим, что список крупнейших компаний во многом носит символический характер. Лишь в порядке исключения конкурентом фирмы № 1 какой-то страны может оказаться фирма № 2. Как правило, ближайшие по размерам компании являются случайными соседями: они относятся к разным отраслям и в прямую конкуренцию не вступают. Реальным соперником

фирмы № 1, вероятно, окажется компания № 4 или даже меньшая фирма. По размерам ее отставание от лидера еще более значительно.

В результате ведущие корпорации имеют большой «запас прочности». Годами, а то и десятилетиями молодая агрессивная фирма может, казалось бы, успешно атаковать их позиции и все же не добиться решающей победы. Один из наиболее разительных примеров такого развития событий дает вторжение японских компаний на автомобильный рынок США. Ситуация приняла неблагоприятный для американских концернов оборот не менее двадцати лет назад. С тех пор превосходство меньших по размерам, но значительно более эффективно действующих японских производителей просматривается практически по всем параметрам (техническое совершенство автомобилей — качество — цены). Тем не менее положение ведущих концернов США остается исключительно прочным. «Дженерал моторс», например, получил в 1988 году около пяти миллиардов долларов прибыли, самую большую сумму за всю историю концерна, более чем в два раза превышающую доходы ближайшего японского конкурента (фирмы «Тоета»).

Наиболее примечательно в приведенном примере, на наш взгляд, то, что оборонительная стратегия «Дженерал моторс» отнюдь не была идеальной. Влиятельная «Виртшафтсвохе» поставила в вину главе концерна Р. Смиту целый список ошибок, включавший такие серьезные, как ошибочные капиталовложения в сумме шестидесяти миллиардов долларов, неумение работать с людьми, неспособность сократить самые высокие в автомобилестроении США издержки и т. д. В целом журнал назвал Р. Смита самой спорной фигурой, когда-либо стоявшей во главе «Дженерал моторс». И несмотря на все эти ошибки, автомобильный гигант выстоял, остался прибыльным и в будущем, видимо, сможет перейти в контратаку. Такова степень живучести наиболее мощных монополий.

Устойчивость верхушки монополистического бизнеса не равносильна полному отсутствию изменений в ее рамках. Выше уже упоминалось выделение швейцарским экспертом Х. Фризевинкелем трех типов крупных корпораций, названных им «гордыми львами», «могучими слонами» и «неповоротливыми бегемотами». Методика выделения этих групп была достаточно сложна (кластерный анализ), а обследованный материал относился

только к фармацевтике. Но обозначенные этими запоминающимися этикетками компании отличаются различной степенью динамизма развития, а это наблюдается во многих отраслях.

Сравнительно небольшая группа гигантских корпораций, несмотря на свои размеры, не утрачивает способности к быстрому росту. Именно динамичные «львы» дают наиболее яркие примеры агрессивной конкуренции в верхнем эшелоне. Особенности их позиций на рынке часто связаны с обладанием техническими или организационными преимуществами в конкретной области. Стремление полностью использовать выгоды заставляет эти фирмы выступать возмутителями спокойствия, делает менее заинтересованными в сговорах с другими гигантами. «Сони» долгие годы занимает на мировом рынке именно такую позицию и, если оправдаются расчеты на успех разработки системы телевидения с высокой четкостью изображения, то сохранит ее и в ближайшем будущем.

Ход активной эволюции крупной фирмы, однако, как правило, заканчивается не состоянием «гордого льва», а позицией «могучего слона». Компании этого типа утрачивают былой динамизм, обретая взамен повышенную стабильность. Последняя обеспечивается преимущественно тремя факторами: большими размерами, диверсификацией и наличием широкой международной сети филиалов. В условиях жесткой конкуренции трудно постоянно оставаться первым в создании новинок, но широкий в ассортиментном и географическом отношении охват рынка позволяет стать менее зависимым от исхода самой гонки. Ни одно новшество, внедренное соперниками, не затронет всех сегментов рынка. Следовательно, всегда остается время и ресурсы, необходимые для того, чтобы догнать конкурентов. Часто «слоны» вполне сознательно избегают чести быть первыми. Риск первопроходца всегда велик. Они пускают в ход свои гигантские возможности, только когда успех уже наметится, и нередко при этом оттесняют новатора. «Мы производим новый продукт, промышленные гиганты ждут, окажется ли он удачным; и, если выйдет именно так, они выбрасывают на рынок аналогичный продукт и получают выгоду от наших усилий»,— жалуется А. Морита на многократно повторенную уловку конкурентов.

Тенденция к перерождению «львов» в «слонов» действует, однако, и независимо от желания руководства

фирмы. В одном интервью вице-президент «ИБМ» К. В. Кассини заметил, что, когда речь идет о росте, многое зависит от того, происходит ли он в относительно узкой нише или, как в случае с «ИБМ», охватывает весь рынок. Когда рост идет от исходной базы, превышающей пятьдесят миллиардов долларов, то рост не может быть столь сенсационным, как у небольшой компании, которая функционирует в узкой нише и там добивается удвоения оборота продаж. Так что в отдаленной перспективе «Сони», видимо, ожидает судьба монополистического «слона».

Закат монополии связан с состоянием «неповоротливого бегемота». Сохраняя гигантский оборот, корпорация постепенно утрачивает способность добиваться соразмерной прибыли, а то и начинает приносить убытки. Причины такого развития событий — распыление активности по слишком широкому кругу направлений, усложнение организационной структуры, омертвление значительной части капитала в утративших перспективы производствах. Но ситуация не является безнадежной. Выход состоит, как правило, в дезинвестициях, в безжалостном избавлении от убыточных производств и снижении издержек на сохраняемых предприятиях. Уменьшив свои размеры, корпорация финансово здоровеет.

* * *

История феноменального успеха «Сони корпорейшн» наводит на определенные мысли. Во-первых, она менее необычна и исключительна, чем может показаться при поверхностном рассмотрении. Конечно, «Сони» развивалась чрезвычайно быстро. Но путь, который она проделала, является стандартным путем. От мелкой фирмы к специализированной компании, а от нее к монополии — так развивались многие корпорации, пополнившие ряды гигантов в послевоенные годы. Приток «свежей крови» в верхние эшелоны бизнеса возможен потому, что при всем своем могуществе монополии в известном смысле бессильны перед мелкими или специализированными фирмами. До тех пор, пока последние действуют в своих рамках, не вторгаются в сферу, доступную для массового серийного производства, любая попытка их вытеснения экономически невыгодна монополии. В итоге молодая корпорация успевает подрасти, накопить опыт и финансовые ресурсы, прежде чем вступит

в прямую борьбу с монополией. И это дает ей шансы на успех.

Во-вторых, очевидны благоприятные последствия для экономики такого положения дел. Технологические и организационные нововведения, привносимые молодыми гигантами, сказываются на общем уровне развития хозяйства. В то же время их давление на старую элиту вынуждает последнюю следить за передовым опытом и препятствует развитию тенденции к застою, присущей монополии.

В-третьих, выявляется роль нововведений даже не просто как важного, а практически и единственного средства, опираясь на которое небольшая компания может превратиться в ведущую монополию. Мелкая фирма в современных условиях становится крупной не в ходе постепенного расширения производства традиционной продукции. Такой «эволюционный» путь для нее закрыт. Ведь само существование фирмы, то, что ее до сих пор не вытеснила с рынка та или иная монополия, может означать лишь одно — в избранной ею сфере деятельности крупное производство не имеет решающих преимуществ над мелким. При попытке механически расширить выпуск товаров она столкнется и с ожесточенным противодействием ничем не уступающих ей мелких производителей, и с давлением гигантов, едва только ее производственная программа вторгнется в их сферу деятельности. Только инновации открывают возможность роста. Только новые, никем не занятые сегменты рынка могут служить его долговременной базой.

Итак, структура современной капиталистической экономики в принципе оставляет возможность для быстрого возвышения молодой и предприимчивой компании. Но лишь очень немногие оказываются способными пройти целиком этот путь. Было бы наивным полагать, что можно чисто теоретически разгадать все секреты успеха, «вычислить», почему он выпал именно на долю «Сони». Но один составляющий элемент успеха буквально бросается в глаза — это личный талант руководителя фирмы.

2. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ВО ГЛАВЕ КОМПАНИИ

Есть особая прелесть в книгах, написанных о своих делах. Автор ощущает ту свободу обращения с материалом, которой никогда не имеют комментаторы и анали-

тики. Только он вправе решать, что достойно упоминания, а что нет. Поэтому рисуемые события получаются удивительно живыми и объемными. Читатель книги «Сделано в Японии» (кстати, титул оригинала «Made in Japan» этими словами передается неточно. Теряются ассоциации, вызываемые японским торговым клеймом: качество, доступность, надежность продукции. То, что ассоциации теперь такие, а не прежние — «дешево, но плохо»,— не в последнюю очередь заслуга фирмы «Сони корпорейшн») познакомится с личной жизнью и семьей А. Мориты, его вкусами и пристрастиями. Многие из этих «мелочей» имеют прямое отношение к эффективному руководству компанией. Скажем, переезд в Америку всей семьей — факт биографии не только лично А. Мориты, но и «Сони корпорейшн». Не одна транснациональная корпорация дорого заплатила именно за незнание их руководства бытовых реалий чужой страны. Даже отдыхая в американских скаутских лагерях, малолетние сыновья А. Мориты работали на могущество «Сони». Практический интерес подобных «маленьких хитростей» огромен. Три крупных слагаемых деятельности А. Мориты во главе «Сони» заслуживают, однако, особенно подробного рассмотрения. Мы имеем в виду выработанные при его решающем участии приемы управления компанией, стратегию маркетинга и общие взгляды на мировой экономический порядок и место в нем «Сони».

Искусство управлять фирмой

Акио Морита — не доктринер. История «Сони корпорейшн» в его изложении представляется цепью конкретных проблем, с которыми пришлось столкнуться компании на отдельных этапах развития. И описанием путей выхода из трудностей, найденных самим А. Моритой или его коллегами. Как следовало поступить в том или ином случае, почему одни и те же предложения в одной обстановке давали результаты, а в другой не оправдывали себя — вот что более всего занимает японского предпринимателя.

Тем не менее за всей этой конкретикой не могут не стоять некоторые общие приемы управления. В противном случае необъяснимым парадоксом были бы успехи «Сони». Десятилетиями находится она на острие научно-технического прогресса отрасли и за эти годы обогатила быт современного человека большим числом новинок, чем иные страны с их могучими исследовательскими ин-

ститутами и лабораториями. Разумеется, обобщать чужой практический опыт, да еще предпосылая свои рассуждения собственным мыслям его творца, дело крайне неблагодарное. И все же это, видимо, следует сделать, чтобы лучше разобраться в истоках успехов «Сони».

Современная «Сони корпорейшн» представляет собой гигантский организм. Она велика по размерам (в 1987 году — 47583 занятых), сложна по структуре (более тридцати основных производственных филиалов, часть из которых находится к тому же в совместном с другими фирмами владении), действует практически во всех странах мира и управляется интернациональным коллективом менеджеров (так, глава всех западноевропейских предприятий компании — швейцарец Дж. Шмукли). Тенденция к окостенению, бюрократизации, взаимному непониманию и отчужденности различных подразделений и уровней управления компанией в таких условиях возникает совершенно неизбежно.

Менеджеры фирмы противопоставляют ей целую серию приемов антибюрократического управления. Сам по себе такой подход не нов. Его используют многие крупные компании. Специфика «Сони» состоит в особом размахе его применения и оригинальной расстановке акцентов.

Ключевыми для «Сони корпорейшн» являются выбор крупных целей и постановка амбициозных научно-технических задач. В книге Акио Мориты внимательный читатель неоднократно заметит повторение типовой ситуации. Сцена 1. На рынке еще отсутствует ныне всем знакомый продукт (транзисторный радиоприемник, переносной телевизор, бытовой видеомагнитофон). Сцена 2. Специалисты утверждают, что такой товар никому не нужен. Зачем делать маленький приемник, если у большого звук лучше? Зачем нужен телевизор с малым экраном в больших комнатах американских домов? Кому понадобится видеомагнитофон при изобилии интересных и разнообразных передач, идущих по многочисленным телепрограммам? Сцена 3. Лидер фирмы четко объясняет «философию» новинки: транзисторный приемник последует за хозяином в любое место; «Уокмэн» — небольшой магнитофон с наушниками — заменит грохот и шум большого города на выбранную вами музыкальную среду; видеомагнитофон ликвидирует тиранию телекомпаний, заставляющих всех смотреть передачи только в то время, когда они транслируются. Сцена 4. Инженеры «Сони корпорейшн» берутся за дело и решают сложную задачу, производственники обеспечивают безупреч-

ное качество, а сбытовые отделы — оглушительный рыночный успех новинки.

За сорокалетнюю историю «Сони» такой цикл повторился не менее пяти раз, причем с товарами, сыгравшими решающую роль в возвышении фирмы. Анализируя этот опыт, можно сконцентрировать внимание на технической стороне достижений. Она бесспорна, но не является основной. В конце концов и транзисторный радиоприемник, и телевизор, и видеомагнитофон изобретены не «Сони». Компания лишь чрезвычайно удачно развила уже известные технические идеи. Пожалуй, не главным здесь было и маркетинговое решение. Понять, что все перечисленные товары нужны людям и потому их ждет блестящая рыночная судьба, безусловно, могли только талантливые люди. Но для профессионала такого типа находки достаточно обычное дело. Ведь почти все нововведения «Сони» представляли собой портативные версии уже существовавших товаров. А один из стандартных приемов маркетинга (морфологический анализ) как раз и предусматривает поиск новых перспективных продуктов путем модификации одного или нескольких свойств известных товаров.

Подлинным открытием «Сони корпорейшн» было, на наш взгляд, управленческое открытие, постановка крупной и, что не менее важно, понятной всем, вплоть до рядового рабочего, цели. Это тоже своего рода метод управления. Он сплачивал персонал фирмы в коллектив единомышленников. Курс проводился последовательно, для повышения наглядности использовались самые разнообразные средства, в том числе почти театральные. Так, создавая «карманный» радиоприемник, фирма хотела, чтобы он помещался в карман мужской рубашки. Когда уложиться в такие размеры не удалось, «Сони» предпочла сшить рубашки с большими карманами, но не признавать поражения. Фирма следовала принципу: каждый новый продукт «Сони» должен представлять собой нечто экстраординарное.

В фирме складывалась атмосфера всеобщей настроенности на решение центральной задачи, на достижение цели, которой подчинено все. Этот настрой — огромная ценность. Не случайно его легко обнаружить и в коллективах, осуществляющих другие новаторские проекты нашего века: первые космические исследования, ядерный манхеттенский проект и т. д. Именно этот дух, вероятно, и помогал обогнать другие компании в разработке «электронных бестселлеров».

Не случайно А. Морита подробнейшим образом обосновывает, казалось бы, такую мелкую деталь стиля управления «Сони», как право младшего по должности не соглашаться со старшим. Интересы дела имеют в фирме высший приоритет. Ради них следует поступаться не только личными амбициями, но и традициями (в японской культуре строгая почтительность к старшим по положению является непременным требованием).

Другой ведущий «идеолог» «Сони корпорейшн» Сигеру Кобаяси, по не вполне понятным причинам не упомянутый в книге А. Мориты, полагает, что управление компанией эффективно благодаря строгому следованию дзенбуддистскому принципу Му, который толкуется примерно как «неопредметливание», «неовеществление». Применительно к практике фирмы он означает сознательный отказ от составления жестких планов. Должностное лицо «Сони» обязано всегда действовать по обстановке, стремясь не упустить неожиданные выгоды и не упорствуя в осуществлении планов, если они столкнулись с непредусмотренными и непреодолимыми препятствиями. Очевидно, что без принципа Му крупные проекты «Сони» было бы сложно осуществить. Не следует забывать, что подобные начинания всегда во многом «езда в неведомое», а механическая исполнительность, вполне терпимая при рутинных работах, может привести их только к провалу. Менеджер, руководствующийся принципом Му и стремящийся в своей деятельности к максимальной гибкости, не может быть бюрократом, а фирма, в которой он работает, получает шанс избежать окостенения, несмотря на свои огромные размеры.

Невольно напрашивается параллель с методами управления другой успешно работающей компанией нашего времени — американской «ИБМ». Поскольку «ИБМ» признает, что планы существуют для того, чтобы их изменять, это помогает компании в целом или какому-нибудь одному подразделению реагировать с удивительной для такой большой фирмы степенью гибкости.

Антибюрократический стиль управления «Сони корпорейшн» дополняют методы, которые можно назвать имитацией структур мелкой фирмы в рамках гигантской компании. Иногда она осуществляется путем прямого выделения подразделений, обладающих широчайшей самостоятельностью. Хрестоматийным примером такого рода является неописываемое в книге выделение десяти

(!) параллельных исследовательских групп, независимо работавших над проектом видеомагнитофона.

Часто подобие малой фирмы создается путем наделения энтузиаста особыми полномочиями. Энтузиаст — это ценнейший, а нередко и единственный капитал, которым располагает фирма. Никакие методы морального или материального поощрения не способны заставить работника стремиться к цели столь же неудержимо, как это делает энтузиаст. В малой фирме он, как правило, является главой или техническим директором компании и, следовательно, решающим образом влияет на ее деятельность. В крупной организации, напротив, энтузиаст часто оказывается не у дел, поскольку придерживается малопонятных для большинства взглядов. Даже если его проект принимается, дело часто кончается фиаско. Ведь те, кому поручают задание, не обладают одержимостью, нужной для преодоления гигантских трудностей, неизбежных в новом деле. В книге А. Мориты можно найти целый ряд примеров оригинального разрешения этого противоречия.

Гигантская «Сони» не только не отторгает энтузиаста, но именно ему поручает возглавить соответствующий проект. Успехи самого А. Мориты в этом качестве (проект «Уокмэн») или профессионального музыканта Н. Охги, создавшего, по-видимому, уникальную службу музыкальной экспертизы товаров, выпускаемых «Сони»,— лишь немногие из подтверждений продуктивности этого пути.

В управлении «Сони» вообще много элементов, напоминающих малую фирму. Чего больше, например, в обращении Акио Мориты к Герберту фон Караяну по поводу улучшения конструкции «Уокмэна»: гордости главы ведущей фирмы, чувствующего право обратиться за советом к величайшему дирижеру нашего времени, или стремления индивидуально работать с потребителем в духе небольшого семейного предприятия?

Еще одним используемым «Сони» лекарством от внутрифирменного бюрократизма является патернализм — воспитание у занятых на фирме чувства, что они— члены одной семьи. Как известно, своим возникновением патернализм обязан стремлению буржуазии сбить накал классовой борьбы, затушевать противоречия интересов капиталиста и рабочего. Было бы упрощением, однако, толковать его только как сознательный обман трудящихся. Патернализм накладывает на буржуазию и некоторые реальные ограничения. В семье не

все позволено, даже из формально ненаказуемых действий. И стремясь воспитать дух единой семьи, предприниматели вынуждены и сами поступать с другими по-человечески.

С управленческой точки зрения патернализм полезен в первую очередь тем, что облегчает контакты между разными этажами иерархической пирамиды современной гигантской корпорации. Чувствуя заботу о себе (А. Морита приводит многочисленные примеры ее проявления — от крупных, скажем, пожизненного найма, до мелочей, вроде проектирования униформы «Сони» модельером мирового класса), рядовой работник не ведет себя отчужденно по отношению к фирме. К тому же он много общается с руководством в неофициальной обстановке («Сони-клаб»), может выразить недовольство своим начальством, не вступая с ним, а тем более со всей администрацией в конфликт (внутрифирменная биржа труда). В итоге вопросы внутри самой фирмы решаются легко и просто на базе человеческих отношений. За пределами компании обеспечить интересы «Сони» призвана маркетинговая политика.

Японский маркетинг и индустриальная традиция

Описывать деятельность А. Мориты как специалиста по маркетингу одновременно и легко и сложно. Легко потому, что она прекрасно соответствует классическим образцам внедрения новых товаров на рынок. И сложно по той же причине. Г. Форд, Т. А. Эдисон и В. фон Сименс, вероятно, полностью одобрили бы стратегию японского предпринимателя. А авторы учебников по современному маркетингу нашли бы ее старомодной, более соответствующей реалиям прошлого, чем нашего времени.

В теории обычно выделяются пять основных компонентов маркетинговой политики (так называемый «маркетинг-микс»): сам продукт, который предстоит реализовать; сбытовая сеть; реклама; связи с общественностью; цены. Опыт послевоенного периода отчетливо показал, что среди этих компонентов нет второстепенных. В большинстве случаев современная компания действует на насыщенном, то есть заполненном однотипными товарами разных производителей и сравнительно медленно растущем, рынке. Поэтому, как правило, недостаточно изготовить качественный товар. Если столь же хорошо не будет подготовлен его выход на рынок, он просто-на-

просто затеряется среди аналогичных изделий. Не случайно ряд западноевропейских и большинство американских руководителей корпораций имеют юридическое или экономическое образование, позволяющее им профессионально управлять продвижением товара на рынке.

О том, насколько серьезна эта сторона дела, можно судить по активно идущему в последние годы на Западе обсуждению перспектив возможного появления компании нового типа — так называемой «полой», или «оболоченной», корпорации. Фирма такого типа, по существу, занимается только маркетингом. Она владеет известными торговыми марками и продает под ними товары, изготовленные другими компаниями. Собственного производства у нее нет или оно ограничено престижными экземплярами. Всем знакомые товарные знаки, сбытовая сеть, добрая репутация, установившаяся среди потребителей, и т. п. составляют привычное рыночное лицо, оболочку фирмы, под которой, однако, отсутствует то, что обычно составляет ее содержание: исследовательские, конструкторские, производственные подразделения.

К призраку «оболоченной корпорации» можно относиться по-разному. Можно видеть в нем проявление одряхления капитализма старых развитых государств. Можно рассматривать как закономерный результат движения к постиндустриальному обществу (в конечном счете уже сейчас три четверти занятых в экономике США работают в сфере услуг и товаров не производят). Можно также считать его фантазией теоретиков и верить, что в чистом виде подобные фирмы никогда не возникнут. Бесспорными же являются два факта. Во-первых, движение в направлении «оболоченной корпорации» — реальность. Многие известные компании сбывают под своими товарными знаками чужую продукцию (кстати, А. Мориту подобная практика возмущает). А торговые дома создают даже «искусственных» производителей, давая одну и ту же марку товарам разных фирм и выстраивая из них полную «производственную программу» от дешевых до самых дорогих товаров этой марки. Во-вторых, названная тенденция свидетельствует о резком возрастании роли маркетинга в современном мире. Сам по себе, даже вне связи с производством, он оказывается способным составить основу прибыльного бизнеса.

Напротив, для Акио Мориты, как и для многих предпринимателей старой закалки, исходным и определяющим пунктом всей рыночной стратегии является произ-

водимый его фирмой товар. Напомним, что по своему образованию глава «Сони» — электротехник, то есть человек, способный понять скорее техническую сторону конструкции товаров и в меньшей степени готовый к оценке экономических проблем. Правда, дело не только в образовании.

То, что М. Ибука и А. Морита сначала запустили в производство первый в Японии магнитофон и только потом начали искать, кому и для каких целей он может быть нужен, с точки зрения теории маркетинга представляло грубую ошибку. Но грех был все же невелик. Риск — неизбежный элемент деятельности мелкой фирмы. Поведение А. Мориты, стремившегося организовать поставки транзисторных радиоприемников в США, но даже приблизительно не знавшего масштабы рынка этих товаров (вилка его оценок колебалась от пяти до ста тысяч штук), видимо, объяснялось той же причиной. Но история портативного телевизора и особенно знаменитого «Уокмэна», когда уже зрелый А. Морита противопоставил свою интуицию мнению экспертов, говорит об известной системе взглядов. Да и выбор сбытовых агентов, неоднократно кончавшийся необходимостью судиться с ними, вряд ли может быть оценен как крупная победа в сфере маркетинга. Самое интересное, впрочем, состоит, пожалуй, в том, что во всех этих случаях «неправильным» действиям предпринимателя сопутствовал успех.

«Сони» во многом похожа на своего главу. Передовая в технологическом отношении, она по организации своего бизнеса напоминает западноевропейскую или американскую компанию двадцати — тридцатилетней давности. Практически не диверсифицированная, действующая в малоперспективной отрасли, каковой считается потребительская электроника, занятая выпуском массовой стандартной продукции в условиях острой конкуренции и обусловленного ею снижения цен, долго не искавшая «внешнего роста», то есть захватов других, особенно иностранных фирм, она резко выделяется на фоне прочих компаний. И тем не менее действует успешно, хотя и нарушает чуть ли не все модные рецепты процветания.

«Сони» если совсем не отказалась, то по меньшей мере свела на уровень второстепенных большинство приемов обеспечения своего положения, кроме тех из них, которые относятся непосредственно к товару (новизна — качество — низкая себестоимость). Этот бескомпромис-

сный путь во многом был вынужденным. Мог ли А. Морита по всем правилам рассчитать объем рынка для товара, которого еще не существовало в природе? Могла ли «Сони корпорейшн» состязаться со старыми электротехническими гигантами Америки и Западной Европы в осуществлении захватов?

Заведомо отрицательные ответы на подобные вопросы не должны рассматриваться как идущие вразрез с общепринятой теорией маркетинга. Эффективная сбытовая сеть, действенная реклама, общий благоприятный образ компании, сложившийся у публики, являются важными предпосылками рыночного успеха. Точно так же преуспеянию компании способствует правильный выбор профиля деятельности, умелая диверсификация, присутствие на наиболее прибыльных сегментах рынка, включение в систему концерна ранее независимых фирм, дополняющих и обогащающих его производственную программу. Беда в том, что преимущество в этих операциях чаще всего имеют старые, давно существующие компании. Агрессивному новичку, каким долгие годы была «Сони», как, впрочем, и многие другие японские фирмы, надо иметь взамен козыри, связанные с самим товаром.

Ныне этот этап остался для «Сони» в прошлом. Могущественная корпорация может позволить себе масштабные захваты. Действительно, в 1988 г. она за два миллиарда долларов приобрела «Си-би-эс рекорд», а в 1989 г.— гордость американской кинопромышленности «Коламбия пикчерз». Последнее поглощение обошлось «Сони» в 3,4 млрд. долл. и стало самым крупным захватом, осуществленным когда-либо японской фирмой. Но и в этих приобретениях отчетливо виден «дух» «Сони», заключающийся в предельной концентрации на повышении привлекательности производимых товаров. Когда-то первый бытовой видеомагнитофон «Сони» (система «бета») не имел коммерческого успеха потому, что большинство фильмов и видеопрограмм, поступавших на рынок, были записаны в системе «Ви-эйч-эс». «Сони» учла урок. Захват крупнейших представителей «индустрии развлечения» обезопасит ее от повторения подобных эксцессов в будущем. Отныне они станут выпускать свою продукцию в соответствии с техническими требованиями «Сони».

Опыт Акио Мориты свидетельствует, что не только сверхрафинированные методы современного маркетинга ведут к успеху. Жизнеспособна и старая индустриаль-

ная традиция, требующая от предпринимателя сосредоточения всех ресурсов на достижении превосходства над конкурентами в сфере основного производства фирмы.

Несколько слов стоит сказать о проблеме, лишь мельком затрагиваемой в книге, но интересной тем, что по ней высказывается такой знаток товара, как А. Морита. Речь идет о создании совместных предприятий и использовании западной технологии в Китае. Обращение к западному опыту является одной из составных частей политики модернизации в КНР и вносит в нее несомненный вклад. Довольно быстро появилось, однако, и разочарование, связанное преимущественно с двумя моментами. Во-первых, западная техника не дала ожидавшегося импульса развитию внутренней экономики. Во-вторых, не оправдались надежды на массовый экспорт изготавливаемой новыми заводами продукции в капиталистические страны.

Акио Морита сделал исключительно тонкое наблюдение, что истоки неудач часто были связаны с, казалось бы, естественным стремлением китайцев получить на Западе новейшую технологию. Покупка техники самого последнего образца престижна. Но, решаясь на нее, следует четко представлять, чего именно от нее ожидать. Товар, изготавливаемый для недостаточно развитого китайского рынка, должен обладать рядом свойств: он должен быть дешев, прост в изготовлении, в частности, производиться из сырья стандартного местного качества, неприхотлив в эксплуатации не всегда достаточно аккуратным потребителем, поддаваться ремонту в обычных мастерских на рядовом оборудовании и т. д. Очевидно, что ультрасложная и сверхсовременная технология такого товара не дает. Ее продают неохотно, и если идут на это, то запрашивают завышенную цену. Следовательно, и производимый на этом оборудовании товар не будет дешевым. Высокая технология, как правило, предъявляет очень жесткие требования к организации производства. На местном сырье, да еще без высокой квалификации рабочих она либо вообще не станет работать, либо не выйдет на плановые показатели. Продукт высокой технологии приспособлен к специфическим запросам западного рынка. И многие его достоинства на китайском обернутся недостатками. Так, потеря неприхотливости в эксплуатации, не нужной в западных условиях, может обесценить весь проект, даже если западные инженеры пошли на нее ради улучшения других характеристик товара.

А. Морита не дает по этому поводу рекомендаций, но они очевидны. При закупке оборудования необходимо ориентироваться не на престижное стремление заполучить «самое-самое», а на реальные потребности и, что еще более важно, на возможности своей экономики. По второй проблеме, а именно по проблеме того, как избежать неудач в экспертной экспансии, японский предприниматель высказывает конкретные предложения. Заманчивая идея создания завода, скажем, совместного предприятия, которое в основном будет поставлять товары на китайский рынок, а также экспортировать кое-какую продукцию, имеет существенный изъян. Если приспособленный к западному рынку товар не всегда идеально подходит для китайского, то еще в большей степени верно обратное. Китайская версия товара имеет минимум шансов на капиталистическом рынке. Поэтому предприятия не должны быть универсальными, изготовляющими товары и на экспорт, и для внутреннего потребления. Нужны производства чисто экспортной ориентации. При этом на первых порах они даже могут работать на принципах анклавного производства. В этом случае западный партнер полностью привозит в страну сырье и полностью увозит готовую продукцию, используя на месте только рабочую силу и ресурсы, уже достигшие мирового стандарта, пользуется таможенными и финансовыми льготами. Страна же получает валюту.

2.6.2. ВЫСКАЗЫВАНИЯ АКИО МОРИТА, АВТОРА КНИГИ «СДЕЛАНО В ЯПОНИИ», ОСНОВАТЕЛЯ ФИРМЫ «СОНИ»

Мир. Начинается новая жизнь

«Мы с Ибукой часто говорили о том, что наша новая компания должна стать новатором, «мозговым трестом», который будет оригинальными способами производить новейшие техноемкие товары. Простое производство радиоприемников не соответствовало нашему представлению о путях достижения этих идеалов».

«Я понял, что для того, чтобы дело пошло, недостаточно иметь уникальную технологию и возможность производить уникальную продукцию. Вы должны продать свой товар, а для этого надо показать потенциальному покупателю реальную ценность того, что вы продаете.

Я вдруг осознал, что мне придется стать продавцом нашей маленькой компании. Нам повезло, что у нас был такой гений, как Ибука, который мог полностью сосредоточиться на разработке и производстве нового товара, в то время как я занялся проблемами сбыта нашей фирмы».

«Мне казалось, что если мы не предложим оригинальное название для компании, у нее едва ли будет шанс на то, что ее заметят. Я также считал, что какое бы новое название мы ни придумали, оно должно нести двоякую функцию, иными словами, оно должно будет служить и названием компании, и маркой наших товаров. Благодаря этому нам не придется платить двойную цену за рекламу и компании и ее продукции».

«Я всегда был убежден, что торговая марка — самое важное для предприятия и что ее надо смело защищать. Торговая марка и название компании — это не просто хитроумные выверты, они означают ответственность и гарантию качества продукции».

Торгуем со всем миром. Я набираюсь опыта

«Нам как новой компании надо было найти собственную нишу на японском рынке. Старые реномированные фирмы вновь начинали функционировать под знакомыми торговыми марками. Нам надо было сделать популярным свое имя. Мы достигли этого с помощью новых товаров, мы даже придумали новые названия для некоторых из них. С тех пор мы придавали большое значение тому, что название нашей компании было хорошо видно на наших товарах, даже если мы давали им придуманные имена, то есть торговая марка, название компании и товара должны быть отчетливыми».

«Мы сталкивались с большими трудностями, когда нам надо было получить ссуду. Нам приходилось полагаться на друзей, а также на их попытки представить нас людям, которые могли бы стать нашими инвесторами».

«Я пришел к пониманию того, что маркетинг — это по существу форма общения. Согласно традиционной японской системе распределения потребительских товаров, производители держатся на расстоянии от потребителей. Целый ряд первичных, вторичных и третичных оптовиков имеют дело с товаром прежде, чем он достигнет розничного торговца. По мере прохождения товаров от

одних оптовиков к другим цены на него растут, хотя некоторые из посредников, может быть, ни разу пальцем не коснулись этого товара. Мы с самого начала понимали, что такая система не может удовлетворить нужды нашей компании и не годится для ее новых товаров, созданных по новейшей технологии. Посредники на третьем или четвертом этапах не могут иметь такой же интерес или энтузиазм по отношению к нашей продукции и нашим идеям, как мы. Нам надо было научить наших клиентов обращаться с такими товарами. Для этого нам пришлось открывать собственные магазины и создавать свои пути поставки товаров на рынок».

«Для поддержки нашей собственной гордости, а также достоинства и престижа имени нашей компании мы должны демонстрировать более высокий уровень жизни. Он убедил меня, что лучше снимать самый дешевый номер в лучшем отеле, чем лучший номер в самой дешевой гостинице. Он настаивал на том, чтобы я обедал в хороших ресторанах и научился понимать толк в еде и обслуживании».

«Я начал понимать, что для того, чтобы упрочить положение нашей компании в США, мне надо было лучше узнать страну».

«Большинство японских бизнесменов, которые в то время приезжали в США, обычно получали информацию о стране от других японских бизнесменов, прибывших в США раньше их. Но чтобы понять нецелесообразность такого подхода, не требуется глубокого анализа. Прожив пару лет в чужой стране, эти японские бизнесмены все еще оставались чужаками. Те, кто следовал их советам, напоминали слепых, которых ведут слепые. Я узнавал об Америке от людей, для которых Америка была родным домом и которые обладали широким кругозором».

«Производство товаров низкого качества лишь для того, чтобы зарабатывать деньги, не представляло для нас интереса».

«Пытаясь впитать в себя ритм американской жизни, я подумал, что, если я действительно хочу понять какова жизнь в Америке и если мы хотим иметь успех как компания на гигантском американском рынке, нам нельзя ограничиваться лишь созданием нашей компании на американской земле. Я должен перевезти свою семью в США и попробовать жить так, как живут американцы».

«Во время службы во флоте военная подготовка бы-

ла исключительно тяжелой. Тогда я не считал себя физически сильным, и все же при столь суровых тренировках я понял, что не так уж слаб, а ощущение собственных возможностей придавало мне уверенность в себе, которой у меня прежде не было. То же самое можно сказать о дисциплине ума. Если вас не будут заставлять думать, ваш ум станет праздным, и вы никогда не реализуете заложенных в вас потенциальных возможностей».

«Каждый управляющий должен сознавать необходимость энергичных упражнений для укрепления не только сердца, но и ума, а также ради чувства уверенности в своих силах, которое они дают. А поддерживать чувство уверенности в своих силах исключительно важно».

О менеджменте. Мы все одна семья

I

«У лучших японских компаний нет никаких секретов или тайных рецептов успеха. Никакая теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным; это могут сделать только люди. Самая важная задача японского менеджера состоит в том, чтобы установить нормальные отношения с работниками, создать отношение к корпорации как к родной семье, сформировать понимание того, что у рабочих и менеджеров одна судьба. Компании, которые достигли в стране наибольшего успеха,— это те компании, которые сумели создать веру в единую судьбу у всех работников и акционеров».

«Делать ставку на людей надо искренне, порой это требует большой смелости и может оказаться рискованным делом. Но в конце концов — и я подчеркиваю это — как бы вы ни были хороши или удачливы и как бы вы ни были умны или ловки, ваше дело и его судьба находится в руках тех людей, которых вы нанимаете. В несколько более драматичной форме можно сказать, что судьба вашего дела фактически находится в руках вашего самого молодого новичка. Вот почему я считаю необходимым лично выступать каждый год перед новым пополнением выпускников из колледжей».

«Понятие о пожизненном найме возникло, когда японские менеджеры и работающие по найму осознали, что у них много общего и что им следует иметь долгосрочные планы. Понятие же пожизненного найма не ка-

залось такой уж плохой идеей, поскольку рабочим очень нужна была работа, а борющимся за существование компаниям нужны были преданные рабочие».

«В послевоенную эру законы о налогах сделали бессмысленной выплату высоких окладов управляющим компаний, потому что прогрессивный налог очень быстро и резко возрастает. Оплачиваемые компанией удобства, например, общежития для рабочих или надбавка на транспорт, помогают рабочим компенсировать налоги».

«Работая в промышленности с людьми, мы поняли, что они трудятся не только ради денег и что если вы хотите стимулировать, деньги не самое эффективное средство. Чтобы стимулировать людей, надо сделать их членами семьи и обращаться с ними, как с ее уважаемыми членами».

«Мы подбираем на должность менеджеров людей, которые умеют убеждать других, которые могут пробудить желание сотрудничать с ними. Управление предприятием — менеджмент — это не диктатура. Высшее руководство компании должно обладать способностью управлять людьми, ведя их за собой. Мы постоянно ищем способных людей, обладающих такими качествами. Выбраковывать людей из-за того, что те не учились в престижной школе или из-за должности, которую им случилось получить, просто недальновидно».

«В Японии, если предприниматель создал компанию, используя рабочих в качестве орудия, это еще не означает, что он начал дело. Он учреждает компанию и нанимает людей, чтобы реализовать свою идею. Но если он нанял рабочих, он должен считать их своими коллегами и помощниками, а не только инструментом для получения прибылей. Менеджерам следует позаботиться о том, чтобы инвестор получил хорошую прибыль, но они должны также помнить о своих рабочих или коллегах, которые должны помогать ему поддерживать жизнь компании, и вознаграждать их за работу».

«Компании занимают разные позиции в этом вопросе даже в Японии. Однако в основе должно существовать взаимное уважение и чувство, что компания принадлежит рабочим, а не только небольшой кучке руководителей».

«Всех наших инженеров мы вначале направляем на работу на производственном конвейере, где они пребывают достаточно долго для того, чтобы понять, как про-

изводственная технология согласуется с тем, что они д лают».

«Чтобы укреплять наши рабочие отношения как ко лег и поддерживать контакты, я обычно почти кажды вечер обедаю с молодыми управленцами нижнего звен и допоздна беседую с ними».

«Я начал издавать еженедельную газету компани где мы публикуем объявления о вакансиях. Это дает р ботникам возможность тайно попытаться перейти н другую работу. Мы стараемся переводить наших работн ков на новую работу примерно раз в два года. Но энер гичным, растущим работникам надо давать возможност раньше менять работу в рамках компании, с тем чтоб они нашли себе место, соответствующее их уровню:

«Мы получаем от этого двойную выгоду: челове обычно находит работу, которая больше его удовлетв ряет, и в то же время отдел кадров может выявить по тенциальные проблемы управляющих, от которых подчи ненные стремятся уйти».

«Я давно решил, что мне нужна система, в которо путь к изменениям и улучшениям всегда будет от крыт».

«Я убежден, что одна из причин быстрого роста нашей компании в тот период заключалась в том, что у нас была создана атмосфера свободы дискуссий. Мы никогда не пытались избавиться от нее».

«Ибука — это человек, обладающий важными качествами руководителя. Он умеет привлекать людей, и они всегда готовы с ним работать. По существу, история нашей компании — это история группы людей, стремящихся помочь Ибуке осуществить его мечты. Он никогда не верил в возможность единоличного руководства. Дело было не только в гениальности и оригинальности Ибуки в технических областях или в его умении заглядывать в будущее и точно предсказывать его нам, что так всех поражало, но также в его способностях брать группу молодых и дерзких инженеров и превращать ее в команду менеджеров, которые умеют сотрудничать в атмосфере, побуждающей каждого высказывать свое мнение».

«Наша идея заключалась в том, что в основе всего, что мы пытаемся делать, стоят люди».

«Я призываю всех наших управляющих знакомиться со всеми своими подчиненными, а не сидеть весь день в кабинете. Я люблю приезжать на завод или в контору филиала и беседовать с людьми, когда представляется такая возможность».

«Компания ничего не достигнет, если взвалит всю умственную работу на руководство. В компании каждый должен вносить свой посильный вклад, и вклад работников нижнего звена не должен ограничиваться только физическим трудом. Мы настаиваем на том, чтобы все наши работники вкладывали свой ум. Сегодня мы получаем в среднем от каждого из наших работников восемь предложений за год».

«Мы не заставляем работников вносить предложения, мы серьезно к ним относимся и внедряем в жизнь лучшие из них».

«В Японии рабочие, которые длительное время работают вместе, создают атмосферу самомотивации и самостимулирования, и именно молодые работники делают реальный импульс тому. Управляющие, зная, что повседневными делами компании занимаются энергичные и полные энтузиазма молодые работники, могут посвятить свое время и силы планированию будущего фирмы... Всех учат действовать как в семье, где каждый готов делать то, что необходимо».

«Если где-то возникает брак, считается дурным тоном, если управляющий начнет выяснять, кто допустил эту ошибку. Главное, с моей точки зрения, не в том, чтобы найти виновного в ошибке, а скорее в том, чтобы выявить причины ошибки».

«Если человека, который совершил ошибку, опозорить и лишить его возможности сделать карьеру, он может потерять стимул на всю оставшуюся трудовую жизнь, а компания лишится всего, что он мог бы ей впоследствии дать. Если же, с другой стороны, выяснить причины ошибки и сообщить о них, человек, допустивший ошибку, никогда ее не забудет и не повторят другие. Только не допускайте одну и ту же ошибку дважды».

«Если администрация идет на риск и берет на себя ответственность, нанимая рабочих, то ее долг состоит в том, чтобы обеспечить им работу. Нанятый рабочий не несет ответственности за принятое решение, почему же во время спада он должен страдать из-за решения администрации взять его на работу?»

«Я не хочу, чтобы мои управляющие считали себя людьми высшего сорта, избранными богом, чтобы вести глупых людей к чудесам. Мир бизнеса имеет свои особенности».

«Если же говорить о менеджменте, то удивительное

заключается в том, что менеджер может годами совершать ошибки, которые никто не сознает. Это объясняется тем, что искусство менеджмента, несмотря на работу Гарвардской школы бизнеса и других заведений, а также растущее число обладателей высоких степеней в деле управления бизнесом, представляет собой нечто неуловимое, о чем не всегда можно судить по итогам следующего квартала. Менеджеры могут демонстрировать прекрасные итоги и в то же время погубить всю компанию, если они не делают капиталовложений ради будущего».

«Я считаю, что о качествах менеджера надо судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно он может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая их в единое целое. Вот что такое менеджмент».

«Вы не должны изображать перед своими рабочими артиста, который ходит по натянутой проволоке под куполом цирка. Вы должны показать им, как вы стараетесь убедить большое число людей добровольно и с энтузиазмом следовать за вами, чтобы содействовать успеху компании. Если вы сможете достичь этого, хорошие итоги получатся сами».

«Разумеется, мы должны получать прибыль, но мы должны получать прибыль длительное время, а не только в течение короткого периода, а это значит, что мы должны осуществлять капиталовложения в научные исследования и опытно-конструкторские работы, они постоянно составляют около шести процентов от объема продажи «Сони», а также техническое обслуживание».

«Но если вы станете думать только о прибылях, вы не увидите открывающихся впереди возможностей».

III

«Когда у вас уже есть штат, состоящий из подготовленных умных и энергичных людей, в качестве следующего шага надо стимулировать их творческие способности».

«Существуют три вида творческих способностей: творческие способности в технике, в планировании производства новых товаров и в области сбыта. Обладать только одним из этих талантов в коммерческом деле равносильно самоубийству».

«С точки зрения администрации, очень важно знать, как раскрепостить природные творческие способности людей. Согласно моей концепции, творческие способности есть у всех, но очень мало кто знает, как их использовать. Мой способ решения проблемы раскрепощения творческих способностей состоит в том, чтобы ставить цели».

«Когда надо достичь какой-то одной цели, у многих пробуждаются творческие способности. Управляющие должны определять цели и стремиться к их достижению, поощряя рабочих превосходить самих себя».

«Если перед инженером или ученым поставить четкую цель, он приложит все силы, чтобы достичь ее, но, когда цели нет, если ваша компания или организация просто даст ему кучу денег и скажет: «Изобрети что-нибудь», нельзя ожидать успеха».

«Можно иметь прекрасную идею, сделать замечательное изобретение, но тем не менее упустить возможности. Поэтому для планирования новой продукции, что означает принятие решений об использовании техники и технологии в данном продукте, необходима изобретательность. А когда вы произвели качественный продукт, необходима изобретательность для его сбыта. Только при наличии этих трех форм изобретательства — в технологии, в планировании продукции и в сбыте — население сможет воспользоваться преимуществами новой техники».

«Мы развиваем предпринимательские способности в своей же большой компании благодаря методам управления. У нас существует система отделов, при которой в каждом из них, например в отделе телевизоров, видеотехники, магнитной записи, аудиотехники, имеется собственное руководство, несущее полную ответственность за все, что оно делает. Внутри всех отделов у каждого из начальников есть область, за которую он отвечает».

«Когда та или иная идея проходит через систему «Сони», ее автор продолжает нести ответственность за содействие в ее осуществлении техническим специалистам, проектировщикам, производственникам и сбытовикам и доводит ее до логического конца, будь это технологический процесс или новый товар, который поступит на рынок... Тот или иной отдел, а также сотрудники внутри отдела могут считать себя не просто частью команды, но также предпринимателями».

Конкуренция. Движущая сила японского предпринимательства

«Японские компании не обладают никакими волшебными силами или секретами, которые обеспечивают им успех, если не считать множество правильных решений, а менеджеры должны их принимать; их не могут принимать банкиры или чиновники».

«И слава и карающий меч японского бизнеса, горючее двигателя нашей промышленности — это добрая старая конкуренция. Это суровая конкуренция, порой настолько суровая, что я боюсь ее экспорта в другие страны».

«Существовала и существует тонкая грань между соревнованием и побоищем. В Китае есть поговорка — не разбивай чужую миску с рисом. В Японии считают, что не следует уничтожать стоящего конкурента — надо сохранить ему честь и престиж. Все же японские конкуренты зачастую ведут борьбу не на жизнь, а на смерть, и именно эта жестокая конкуренция в самой Японии делает наши компании такими конкурентоспособными за границей. Какой бы жестокой ни была конкуренция между компаниями, неписаное правило борьбы за долю на рынке гласит, что ни одна компания не должна алчно захватывать все. Однако, если компания просто неконкурентоспособна, ее противник уничтожит ее».

«Доля на рынке для японских компаний важнее, чем немедленная прибыль. Если приобретение нового дорогостоящего оборудования приведет к сокращению прибылей в ближайшем будущем, но в конечном счете, возможно, позволит увеличить долю компании на рынке, решение почти всегда будет принято в пользу капиталовложений в отдаленное будущее этой компании».

«Конкуренция на нашем внутреннем рынке превращает потребителя в короля».

«И поскольку японские потребители привередливы, мы не можем продавать им товары, не обладающие высоким качеством. Решающее значение имеет послепродажное обслуживание; мы все еще посещаем покупателей, и компания, которая перестает обращать внимание на тот или иной аспект производства, поставок или услуг, потеряет клиентов».

«Я постоянно твержу моим менеджерам, что мы не должны довольствоваться достигнутым, потому, что все меняется очень быстро, причем не только в области тех-

ники, меняется также восприятие, мышление, моды, вкусы и интересы. Компания, которая не может своевременно понять значение этих изменений, не сможет удержаться в мире бизнеса. Еще больше осложняет дело то, что изменения трудно предсказать, правда, это никогда не было легким делом».

II

«Продолжающаяся мощная конкуренция, с которой мы сталкиваемся в Японии, изменила также наше отношение к тому, как мы работаем. В прошлом было важно произвести как можно больше продукции по самой низкой цене, но теперь сроки жизни нашей продукции становились короче, а издержки увеличивались, и, если бы мы создали огромные материально-производственные запасы, у нас на руках оказалось бы огромное количество устаревших товаров. Наша премия теперь зависит от того, насколько быстро и эффективно нам удается поставить новый товар на сборочный конвейер. В прошлом мы могли выпускать ту или иную модель в течение полутора — двух лет, теперь нам приходится менять модели каждые полгода, а нередко и чаще».

«Я постоянно призываю своих сотрудников искать пути, позволяющие не отставать от происходящих перемен и превратить их в наше преимущество в борьбе с конкурентами, потому что совершенно ясно, что эти перемены будут происходить постоянно и их нельзя повернуть назад, замедлить или свести на нет. Проблема, возникающая в результате этого у производственного отдела компании, вполне очевидна: надо постоянно учить людей, занятых на производстве. Очень большая нагрузка ложится также на работников службы сбыта, которые должны продавать товары, не существовавшие прежде, или модели, которые имеют новые и неизвестные особенности».

«Я осознал, что конкуренция в борьбе за рынки зачастую приводит к недоразумениям. Вот почему я всегда защищал идею расширения личных контактов между руководителями крупных компаний всего мира. Адвокаты часто предостерегают нас от таких встреч, боясь, что они могут быть инкриминированы нам в антитрестовском деле. Я очень ценю их советы, но в антитрестовских законах нигде не сказано, что руководителям компаний нельзя встречаться между собой и немного лучше узнать друг друга».

«Мы понимаем, что в ходе конкуренции на таком рынке, как наш собственный, японские компании порой действуют грубо в своей беспощадной тактике. Компании добиваются увеличения своей доли на рынке, снижая цены до минимума, иногда настолько, что ни у кого не остается никаких шансов на получение прибылей от этого товара. Победителем в борьбе за долю на рынке становится тот, кто может позволить себе дольше терпеть убытки на рынке».

Технология. Борьба за выживание

I

«Мы, японцы, одержимы борьбой за выживание. Буквально каждый день под нашими ногами дрожит земля. Мы живем на вулканических островах под постоянной угрозой не только сильных землетрясений, но также тайфунов, цунами, свирепых снежных бурь, весенних паводков. На наших островах нет почти никакого сырья, за исключением воды, и более трех четвертей нашей земли непригодно для жизни и для сельского хозяйства. Поэтому мы очень дорожим тем, что имеем. Вот почему мы научились уважать природу, беречь ее, миниатюризировать технику и технологию и относиться к ним как к средствам, помогающим нам выжить».

«Мы очень экономны, причем мы экономим не только деньги, хотя и в этом мы неплохо преуспели».

«Япония стала вторым в мире производителем бумаги после США, выпуская более 190 миллионов тонн бумаги в год, и занимает первое место в мире по проценту вторичного использования бумаги — в 1984 году мы собрали макулатуру для производства пятидесяти процентов всей бумаги».

«Мы также используем в качестве вторсырья большое количество алюминия, стали, стекла, цинка, меди, свинца. В Японии люди очень честно разбирают свой мусор, чтобы содействовать сбору вторсырья».

«Сегодня при гораздо более возросшей экономике мы сжигаем меньше нефти, угля и природного газа, чем в 1978 году, потому что мы научились их эффективно использовать».

«Низкое потребление электроэнергии стало одним из главных критериев, способствующих продаже товара и одним из новых критериев конкуренции».

«Я очень рано обнаружил, что для «Сони» послепро-

лажное обслуживание в зарубежных странах обходилось столь дорого, что обеспечение гарантии качества на каждом этапе производства в конечном счете было дешевле».

II

«Быть может, именно потому, что нам так нужны средства выживания, японские ученые уделяют больше внимания конкретным разработкам, чем чистой теории. Мы взяли много теоретических идей и превратили их в реальные предметы, во многих случаях в такие вещи, которые не могли себе представить создатели фундаментальной технологии».

«Как человек, интересующийся проблемами сбыта, я убежден, что люди привыкают к успехам прогресса техники. Широкие слои населения уже считают их само собой разумеющимися, и в глазах потребителей главным различием становится стиль. Технологические усовершенствования, по мере того как они прогрессируют и становятся частью нашей жизни, принимаются как должное».

«Так как высокое качество, надежность и прогресс стали обычным явлением, перед нами, промышленниками, встала задача создавать вещи, которые должны быть настолько новыми и интересными, чтобы привлечь покупателей. Очевидно, что нам нечего будет надеяться выдержать конкуренцию в нашем деле, если не станем постоянно улучшать товары, которые мы предлагаем населению, а это требует новой технологии».

«Иногда меня забавляет, что, хотя мы, руководители компании, считаем себя прогрессивными во всем, что касается техники, молодые люди, которые прибывают к нам из низших звеньев руководства, зачастую бранят нас сегодня за то, что мы медленно осваиваем новую технику».

«Одна из сильных сторон «Сони» состоит в том, что структура нашей компании не такая жесткая, чтобы она страдала синдромом ИНЗ — «изобретено не здесь».

«Это выражение означает нежелание некоторых высокомерных управляющих признать идею, которую они не могут приписать себе в заслугу. Такая проблема возникает порой в традиционных японских компаниях с жесткой структурой: хотя некоторые из наших лучших идей исходят от седовласых руководителей компании, мы всегда черпали энергию в нижних эшелонах, мы поощряли

и вознаграждали ее, и мы будем продолжать такую политику, быть может, еще более решительно и в последующие годы».

«Я хочу сказать, что неблагоразумно сделать что-то новое, а потом почить на лаврах. Надо что-то сделать, чтобы новое изобретение принесло коммерческий успех, а для этого необходимо постоянно модернизировать свой товар и удерживать передовые позиции на рынке. Директор нашего научно-исследовательского отдела однажды отметил большое значение споров между учеными и конструкторами, с одной стороны, и коммерсантами, специалистами по продаже и маркетингу — с другой, которые мы старались поощрять. По моему мнению, японская промышленность достигла такого прогресса потому, что компании считали, что они намного отстали.

Поэтому они стали активнее учиться, осваивая современные технические приемы и выплачивая «гонорары» за импортную технологию. Но то, что выучено в школе, становится полезным лишь тогда, когда добавишь к этому что-то свое и сделаешь это сам».

«Задача, которая стоит перед всеми компаниями, не только перед нашей,— это освоение новых технологий, новых изобретений и новой продукции. Нам потребуется множество новых идей. Нам придется соединить все наши технологии, чтобы создать комплексные системы, которые потребуются в будущем. Это будет означать большие перемены. Когда мы создавали нашу компанию, у нас один отдел делал транзисторы, другой — магнитофоны, третий — радиоаппаратуру. В будущем так дело не пойдет. Нам придется объединить всю огромную инженерную силу нашей компании и использовать ее как единую систему. Мы начинаем заниматься этим уже сейчас. Подход большинства компаний, в том числе и нашей, применявшийся до настоящего времени, был прекрасным до тех пор, пока люди были довольны, и пока каждый отдел занимал свое место в общем балансе компании. Но в будущем потребуется больше гибкости, и инженеров из одного отдела компании можно будет привлечь к работе в любом другом ее отделе. Умение наилучшим образом использовать своих инженеров будет служить мерилом успеха компании в будущем веке. У некоторых из наших конкурентов проблемы начнут возникать уже сейчас. Они поймут, что им надо объединить существующие независимо друг от друга отделы в единое целое, но им придется подумать как это сделать.

Решение технологических проблем станет в предстоящие годы ключом к успеху компании во всем мире».

«Мы в «Сони» ежемесячно проводим совещания, на которых заслушиваем отчеты по научно-исследовательским и опытно-конструкторским работам, на которых присутствует все высшее руководство компании, а также руководители отделов. На каждом совещании мы заслушиваем пять-шесть докладов, которые дают нам информацию о состоянии научных исследований в важных областях на сегодняшний день».

«Мы уделяем этой проблеме такое большое внимание потому, что расходы на НИОКР уменьшают наши прибыли и, если тот или иной проект неосуществим как коммерческое предприятие, ничто не может оправдать продолжение работы над ним. Знать, когда надо остановиться, а когда продолжать работу,— значит держать в своих руках ключ к успеху».

2.7. ЧТО ЖДЕТ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ПОСЛЕДНЕЕ ДЕСЯТИЛЕТИЕ ВЕКА

(М. Перов, В. Сонин. **Что ждет руководителей в последнее десятилетие века.** Менеджер, 1990 г.).

Летом прошлого года FORTUNE (июль, 1989 г.) — один из самых читаемых и влиятельных американских журналов для деловых кругов, задался вопросом: чем встретит менеджеров грядущее десятилетие? И как они должны откликнуться на новые требования?

На этот вопрос редакция FORTUNE попросила ответить и самих хозяйственных руководителей, и ученых из тех авторитетов, кого сами они назвали «мудрецами прошлого, настоящего и будущего».

Не исключено, что многие наши читатели, хронически отягощенные проблемами плана, дефицитов, транспорта, энергии, подумают: нам бы их заботы! Но не будем отмахиваться, как мы это делали десятки лет. Во-первых, хотим мы или нет, СССР — часть единой экономической системы. Во-вторых, чем быстрей мы вникнем в их заботы, тем успешнее, может быть, справимся со своими. В-третьих, для любого менеджера главное не в том, какая задача решается, а как она решается. Тут всегда есть чему поучиться. И наконец, формирование и взаи-

мопроникновения Востока и Запада в СССР ставит острую задачу конкуренции самих руководителей. Журнал считает, что руководители преуспевающих компаний, которым сейчас около 40 лет, будут определять стиль и методы управления в 90-е годы.

Если совсем коротко обобщать суждения, в которых сходятся все американские специалисты, то главное, с чем столкнется руководитель в предстоящем десятилетии, это очень сильно децентрализованные организации, «думающие» машины, способные предлагать альтернативы, необходимость управлять путем договоренностей, а не властного принуждения.

Вот что пишет журнал: «Оставьте ваши старые, отжившие взгляды на администрирование. Наиболее преуспевающие корпорации 90-х годов будут представлять собой нечто, называемое обучающимися организациями, то есть полностью адаптирующиеся предприятия с работниками, способными самостоятельно мыслить, определять проблемы и возможности и реализовывать их. В такой организации лидер уверен, что каждый имеет и ресурсы, и возможности своевременно принимать текущие решения».

Журнал все внимание уделяет тому, как найти лидера и как укрепить его позиции. Без высококвалифицированного и талантливого руководителя, без его активного личностного участия в определении и реализации стратегии корпорации они не видят пути к успеху.

И никто, кроме лидера, не сможет решить весь сложившийся комплекс управленческих задач завтрашнего дня, ни извне организации, ни изнутри. Поэтому именно лидеру придется превзойти всех в искусстве обучаться и, прислушиваясь к тысячам мнений и советов, подаваемых отовсюду, выбирать верное направление в условиях противоречивых требований и неопределенности. А с учетом усиливающейся конкуренции в условиях все возрастающей интернационализации бизнеса и продолжающегося отхода правительства от регулирования хозяйственной деятельности плюс ускоряющегося обновления технологий прав на ошибку у лидера остается все меньше.

Американские эксперты считают, что в отличие от 70 и 80-х в предстоящее десятилетие руководители, ценимые ранее как узкие специалисты, уже не могут рассчитывать на успех. От лидера потребуются куда более широкий кругозор и смелость, активное стремление к новому. Профессиональный авторитет будет оказывать

большее влияние, чем административный приказ, особую ценность приобретут таланты и свойства личности, чрезвычайно важным окажется искусство договариваться, умение справляться с ситуациями, даже не поддающимися традиционному контролю. Но более всего завтрашний лидер будет нуждаться в воображении, в способности предвидеть неординарные возможности. Эти свойства приобретут важность, какой не имели никогда раньше.

Что такое глобальный менеджер?

В 90-е годы интернационализация бизнеса приобретет беспрецедентные масштабы. Особое значение получит фактическая ликвидация границ между странами «Общего рынка», когда появятся унифицированные стандарты качества и цены на продукцию и услуги. Естественно, это породит и новые требования к руководителям организаций, вынужденным оперировать не только «у себя дома», но и во всех частях света.

Высказывается мнение, что должен появиться тип «глобального менеджера», этакого международного хамелеона, способного приспособиться в любой стране, знающего многие языки и традиции, не имеющего национальных предпочтений.

Однако вряд ли многие способны на такое

Но что не вызывает сомнений, так это необходимость для каждого менеджера выработать у себя способность воспринимать новое и неожиданное, умение управлять в нетрадиционных ситуациях, характеризующихся сложностью и неопределенностью.

Интернационализация бизнеса вовсе не требует от каждого руководителя втягивать свою компанию в любые, какие только возможно, зарубежные рынки. «Классические правила формирования стратегии обеспечивают овладение и новыми рынками. Дело не в том, где конкурировать, а чем конкурировать. Нужно иметь стратегию, позволяющую доминировать в производстве определенного продукта или в географическом регионе, тогда конкурентоспособность вашей компании будет обеспечена».

Руководитель другой корпорации утверждает, что интересы штаб-квартиры и приобретающих все большую автономию иностранных отделений должны быть сба-

лансированы. Достаточно выработать правильную перспективную установку, а уж представители на месте должны с учетом особенностей, например, Голландии или Гонконга найти способ ее реализации.

Интересны формулировки таких стратегических установок, которые позволяют успешно маневрировать в долговременной перспективе. Они достаточно просты, но в самом определении подразумевают постоянное развитие: «Мы делаем самые быстрые в мире компьютеры» или «Телефонное обслуживание для каждого», или «Мы можем быть лучшими в своей области».

Понятно, что подобные установки могут позволить себе сформулировать лишь руководители сильнейших компаний. Другие, видимо, должны будут найти для себя более простые, посильные цели. Важно, чтобы они были рассчитаны на максимально возможный результат и не ограничивали перспективу.

Организация с горизонтальными структурами

Существенные изменения в структуре предприятия сулит отказ от традиционной иерархической схемы, внесенной в экономику из военной власти. Для организации будущего станет характерным значительное сокращение числа уровней управления. Соответственно многократно увеличится диапазон контроля. Это нетрудно обеспечить с помощью компьютеризации и развития информационной технологии, но опять же вызовет гораздо более высокие требования к квалификации руководителя, к методам его взаимодействия с подчиненными.

Так, руководитель железнодорожной компании, действующей на магистралях протяженностью более 35 тыс. км в 19 штатах, сумел объединить 10 диспетчерских пунктов в один и регулирует движение с помощью гигантской электронной карты, позволяющей контролировать положение каждого состава. Но как контролировать личностные интересы и мотивы поведения тридцати тысяч работников компании? Как координировать, соотносить и направлять к единой цели конкретные поступки и инициативу руководителей, многих десятков первичных звеньев?

Тот же руководитель поставил задачу уменьшить убытки компании, возникающие из-за ошибок, а они содержались в 18% платежных документов, направляемых

клиентам. При старой иерархической структуре он поручил бы решение этой задачи вице-президенту, тот — еще кому-либо ниже и т. д. В конечном счете были бы получены объяснения какого-нибудь функционера низового уровня, а задача бы не нашла решения.

С помощью статистического анализа обнаружили, что ошибки в платежных документах возникают под влиянием 20 различных факторов, действующих во всех службах,— от финансовой до службы движения. Была полнейшая неразбериха.

Чтобы ее ликвидировать, он создал 20 групп по выявлению действия каждого фактора во главе с лично ему подчиненными руководителями. Этим руководителям были даны широкие полномочия по наведению порядка, и задание добиться сокращения числа ошибок вдвое в течение года. При четкой постановке цели и разбивке проблем на выполнимые задачи все группы в срок справились с поручением.

Как видно из приведенного примера, при новой форме организационной структуры мы снова находим подтверждение тому, что руководителю прежде всего необходимы высокая профессиональная компетентность и знание сути проблем, решаемых достаточно автономными служащими. Если раньше президенту компании достаточно было общаться только с узким кругом руководителей, которые трансформировали его стратегические указания и передавали их подчиненным, то в «плоской» организации ему все чаще придется организовывать и контролировать работу непосредственных исполнителей.

Помимо профессиональных знаний, большую роль при использовании горизонтальных структур будет играть искусство ведения переговоров, умение убедить людей в том, что их и ваши интересы совпадают. Это качество особенно важно в тех случаях, когда менеджер не является непосредственным начальником людей, с которыми в данный момент работает.

При этом считается победить или загнать партнера в угол — это глупая концепция. Необходимо учиться установлению долгосрочных отношений. Поэтому, вступая в деловые контакты с западными фирмами, вполне можем ориентироваться на то, что серьезные бизнесмены предпочитают получению разовой сверхприбыли установление прочных и длительных контактов, основанных на взаимном доверии.

«Рядовой» выходит в «главные»

Одним из наиболее важных изменений в производственных отношениях в предстоящее десятилетие станет расширение реального участия работников в управлении. Этот принцип, пожалуй, имеет для нас наибольший практический интерес. Словосочетание «участие трудящихся в управлении» давно применяется и в нашей стране, и на Западе, хотя ни здесь ни там обозначаемое им явление пока не превратилось в достаточно активный фактор повышения производительности труда. Однако в 90-е годы должен начаться процесс привлечения к самому бизнесу всех рабочих и служащих, хотя прежде участие в хозяйственном руководстве считалось прерогативой только владельцев капитала и высших управляющих. Это, конечно, качественно новый подход, в принципе отличающийся от того, что на Западе называют «партисипативным управлением»; символического распределения небольшой части акций среди работников, вовлечения их в кружки качества, рационализаторскую деятельность, поощрения за любое проявление активности и лояльности к компании.

Главное в новом подходе — это отношение к рядовым работникам уже не только как к исполнителям решений руководства, а как к партнерам по достижению совместных результатов, от инициативы и активности которых во многом зависит успех общего дела. Обусловлено оно прежде всего усилением творческого характера труда в производстве, возрастанием самостоятельности и роли каждого рабочего места в функционировании всего предприятия.

Таким образом, если раньше участие трудящихся в управлении ограничивалось получением небольшой доли информации и символическим привлечением к принятию решений, то в ближайшем будущем речь пойдет о наделении работников властью. По мнению многих специалистов, в этом заключается основной путь реализации концепции «обучающей организации».

Роберт Хейз, профессор Гарвардской школы бизнеса и один из авторов книги «Динамическое производство: создание обучающей организации», считает устаревшим традиционный путь руководства предприятием, когда кто-то из руководителей придумывает улучшение, а затем дает соответствующие инструкции подчиненным. «Зада-

ча менеджера,— считает Хейз,— создавать интерес к новаторству, воодушевлять работников на поиск путей улучшения их деятельности». Для этих целей, по мнению Хейза, следует чаще организовывать посещения работниками фирмы других фабрик, торговых выставок, потребителей, а если возможно, и конкурентов.

Ключевым моментом, определяющим выживаемость обучающей организации, является кризисная ситуация, считает Томас Тиррел (American Steel & Wire). Если организационная культура недостаточно развита, то руководитель немедленно начинает вмешиваться в действия подчиненных. Он старается сделать все сам, вместо того чтобы помочь людям самостоятельно найти нужное решение, которое может оказаться даже лучше и надежнее, чем его собственное. Тиррел уверен, что работники только тогда будут с полной отдачей работать в обучающей организации, когда почувствуют, что их усилия непосредственно отражаются на их благосостоянии. К примеру, в указанной компании каждый, включая первого руководителя, получает за результаты труда соответствующие прибавки и к отпуску, и к доле от прибылей, и к медицинской страховке. «Поступая так,— утверждает Тиррел,— мы вырабатываем чувство зависимости друг от друга и ощущение действительно совместной работы». Те же руководители, которые не следуют этому правилу, похожи на родителей, которые запрещают детям курить, сами держа сигарету во рту. Их призывы останутся без ответа.

Машины начинают «думать»

В условиях расширения сферы контроля значительно возрастет роль компьютеров в управляющей деятельности. Как считают профессионалы, в ближайшем будущем «компьютер станет более дружественным созданием» и руководителям не составит труда пользоваться им.

По мнению вице-президента известной в нашей стране компании «Ксерокс» Хикса, ускорение децентрализованного циркулирования информации между потребителями станет важнейшим достижением предстоящего периода. Хикс считает, что, например, разработанная его компанией технология обработки документов позволит в ближайшем десятилетии по меньшей мере на 40% повысить производительность труда «белых воротничков».

Обращают внимание и на другой аспект глобализации информационных сетей, дающий возможность учета

значительно большего числа факторов, влияющих на выбор оптимального решения. «Когда современный финансист решает вопросы капиталовложений, он чаще всего держит во внимании лишь несколько факторов, необязательно неправильных, но, во всяком случае, явно не все, что нужны для анализа. А компьютер будущего способен хранить в памяти и анализировать данные по всему мировому финансовому рынку. Он сам должен уметь выбирать наилучшие возможности инвестиций и оценивать их по степени риска с учетом инфляции и изменений ситуации на бирже». Прототипы такой системы уже опробованы в ряде крупных компаний.

«Самой лучшей будет такая система, которая независимо от вашего запроса предложит вам принципиально иное направление решения просто для того, чтобы напомнить вам, что всегда существуют и другие способы взглянуть на проблему». В сложных хозяйственных ситуациях при одностороннем подходе к решению задач усилия могут возрастать многократно, но не давать ощутимого результата. Иллюстрируя это положение, приводят аналогию с добычей золота: если вы углубились на 5 футов и не нашли золота — одна из стратегий состоит в том, чтобы рыть губже; однако если золото лежит в 20 футах в стороне, вам придется копать долго и безуспешно. Современная вычислительная техника создает возможность многовариантной проработки решений, что и обеспечит резкий скачок в повышении эффективности производственно-хозяйственной деятельности.

Нововведения и успех

Темпы обновления продукции и технологии станут в 90-е годы еще эффективнее способствовать успехам в конкурентной борьбе. Это связано с интернационализацией рынка, на котором темпы обновления сегодня задают японские компании. Американские руководители выделяют два направления, обеспечивающие ускорение нововведений и повышение их эффективности, которые взаимно дополняют друг друга.

Первое направление связано со значительным увеличением капиталовложений и текущих затрат на исследования и разработки. Острая конкуренция заставляет компании вкладывать все большие средства в усовершенствование технологий. Например Георг Дэвид, 47-летний исполнительный вице-президент, который, руководя отделением корпорации, добился впечатляющих

успехов на японском рынке. Он удвоил за 6 лет свой оборот и обеспечил к настоящему времени контроль на 12% производства лифтов в этой стране. Для этого ему пришлось за последние четыре года удвоить персонал и утроить расходы на исследования и разработки.

Не менее результативен и другой путь ускоренной реализации нововведений. Вследствие неизбежной бюрократической инерции нововведения с трудом даются крупным организациям, которые именно поэтому нуждаются в радикальной перестройке. Вместо того чтобы открывать новые производства в рамках существующей корпорации, основывают относительно независимые новые компании под крылом старой. Т. Роджерс, руководитель одной из таких корпораций, заявляет: «Я предпочитаю, чтобы наша компания-миллиардер в 90-х годах состояла из десяти стомиллионных компаний — сильных, растущих, процветающих и агрессивных, как черт». Эта система отличается от традиционной дивизиональной структуры, принятой в американских корпорациях. Во главе каждой такой компании состоит президент, имеющий гораздо больше власти и самостоятельности, чем руководитель обычного отделения. Он может изменять конструкцию изделий, строить заводы, выпускать акции, нанимать и увольнять персонал, словом, самостоятельно хозяйствовать.

Сервис — продолжение производства

В условиях привычного нам хронического дефицита всех видов товаров даже трудно себе представить, какое значение придается обслуживанию потребителей для обеспечения процветания бизнеса в США. Уже сейчас борьба за потребителя в условиях перенасыщенного товарами рынка все больше переносится в сферу послепродажного обслуживания.

По мнению Рихарда Шарпа, 42-летнего управляющего сетью универмагов, торгующих домашней электроникой, в конкурентной борьбе 90-х годов победит тот, кто сможет значительно расширить спектр предоставляемых покупателям услуг, повышать их качество и одновременно понизить цены. Для достижения этого возглавляемая Шарпом компания создала компьютерные досье на всех своих клиентов. Электронная база данных позволяет вести постоянный учет технического состояния телевизоров, аудиосистем, магнитофонов и другой техники, приобретенной в магазинах фирмы, осуществлять их профи-

лактическое обслуживание и оперативно ремонтировать, выделять постоянных покупателей и оказывать им первоочередное внимание, предлагая льготные условия. Задача — оказывать максимальный набор услуг для сохранения имеющейся клиентуры, для расширения ее состава.

Ожидается, что в предстоящий период наряду с крупными торговыми предприятиями широкую популярность вновь приобретут небольшие «семейные» магазины. «Для того чтобы быть ближе к потребителю, мы должны возродить семейный бизнес. В 50—60-е годы в каждом квартале имелись небольшие магазины, владельцы которых великолепно обслуживали соседей, так как знали их нужды».

Многие торговые фирмы добились значительных успехов, нанимая на работу целые семьи и добиваясь тем самым эффективной взаимопомощи и взаимозаменяемости работников, сглаживая различия и противоречия между семейной жизнью и работой.

Важнейшим элементом дальнейшего развития обслуживания становится всеохватывающая, оперативная, добросовестная реклама, в первую очередь с использованием телевидения. Лидеры завтрашнего дня должны найти новые, более совершенные пути установления контракта с потребителем, и помочь им в этом должна реклама.

До недавнего времени в нашей стране считалось, что реклама — это антиобщественное порождение капиталистической конкуренции. Нам внушали: реклама позволяет производителям не только навязывать свои изделия покупателям, но и требует неоправданных затрат. Но мировой опыт распределения товаров и услуг в нормальной, то есть в бездефицитной, экономике показывает, что реклама, должным образом поставленная и находящаяся под контролем общества, умно и надежно служит интересам не только бизнесмена, но и потребителя, информируя его о самых высококачественных товарах, давая возможность воздействовать на производителей путем чуткой реакции на определенные свойства этих товаров. Как утверждают американские специалисты, хорошая реклама создает необходимый образ товаров и у потребителя, и у производителя, подсказывая ему пути очередного совершенствования его продукции. Реклама активно вмешивается в механизм рынка, его корректирует.

Даже по этим коротким заметкам можно узнать, как представляют себе грядущее развитие управленческих проблем наиболее активные и преуспевающие американские менеджеры.

3. ПРИЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И СОВЕТЫ МЕНЕДЖЕРУ

3.1. ПРИЕМЫ ДИАГНОСТИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Диагностика управления есть выявление проблем. К последним могут относиться противоречия в обследуемом объекте (по вертикали и по горизонтали), трудности (помехи, нехватки), неопределенность целей, связей и т. д.

Формированию проблем, как правило, предшествует выявление и анализ проблемной ситуации. Можно руководствоваться следующим определением проблемной ситуации, которое дано Д. А. Поспеловым и В. Н. Пушкиным: «Внешне проблемная ситуация выступает как конфликт между тем, что дано субъекту, и тем, чего он должен достигнуть. Столкнувшись с задачей, человек чувствует, что для ее решения ему недостает чего-то чрезвычайно существенного. Само решение выступает для субъекта как поиск недостающего звена. Поскольку задача разрешима, все необходимые данные для ее решения имеются в распоряжении субъекта, хотя далеко не все воссоздается им в информационном плане».

Выявление и формирование проблем — ключевая задача менеджера. Именно неверное формулирование проблем — весьма распространенная ошибка руководителей всех уровней. Ученые утверждают, что весь комплекс проблем, возникающих перед человеком ежечасно и ежедневно в течение всей жизни, можно разделить на группы: 50 процентов — мнимые проблемы, 25 — неразрешимые, 15 — поставлены несвоевременно. (Известия, 01.06.91 г.). На предприятии часто не в состоянии сами определить характер и взаимосвязь своих проблем,— в этих случаях целесообразно прибегнуть к помощи внешних консультантов.

Основной закон управления и следствия его нарушения *

Для правильного понимания многих производственных ситуаций читателю необходимо иметь представление о некоторых важнейших законах кибернетики. Главнейший из них — это так называемый закон необходимого разнообразия и быстродействия. В популярной форме его можно изложить следующим образом: на любую живую систему (например, организацию) внешняя и внутренняя среда оказывают самые разнообразные, как закономерно повторяющиеся, так и случайные воздействия. Чтобы удержать свою целостность и способность функционировать, организация должна отвечать на каждое такое воздействие соответствующим противодействием, причем в нужный момент. Более строго это означает, что управляющая часть организации должна иметь такое же или большее разнообразие и быстродействие программ действий, каково возможное разнообразие воздействий среды на управляемую систему.

Можно назвать три основных случая нарушения указанного закона:

1) когда первичная информация о воздействии среды не доходит до управляющего органа, доходит с опозданием или же не соответствует действительному положению вещей;

2) когда первичная информация имеется, но ее так много, что управляющий орган не успевает ее своевременно перерабатывать и принимать необходимые решения;

3) когда вся необходимая информация доходит вовремя, но управляющий орган из-за отсутствия соответствующих знаний (программ действия) не может ее правильно понять и принимает решения, неадекватные воздействиям среды.

В первом случае сбой в управлении возникает из-за недостатка или недостоверности информационных связей в системе; во втором — из-за недостаточного быстродействия управляющего органа; в третьем — из-за того, что информационное разнообразие или профессиональная компетентность органа управления оказывается меньше необходимого уровня разнообразия.

---

* В. Ш. Раппопорт. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. М.: Экономика, 1988 г.

Общая схема системного анализа *

На обложке одного из выпусков американского журнала «Бизнес менеджмент» («Управление бизнесом») были нарисованы фабрика в виде огромной печи и консультант по организации управления в виде врача в белом халате и со стетоскопом в руке.— Что у Вас болит? — задает вопрос фабрике.

Действительно, работа специалиста по организации управления очень напоминает работу врача. Ведь прежде чем что-то улучшать в системе управления предприятием, надо разобраться, что именно, а для этого следует поставить диагноз. В системе управления, так же как и в организме человека, все взаимосвязано. Хороший врач всегда применяет системный подход к больному организму.

Организатор управления тоже должен работать системно. Хотя производственная организация намного проще человеческого организма, она также относится к сложным самоорганизующимся системам вероятностного типа, в которых между причиной и следствием — длинная, сложная и к тому же вероятностная цепь зависимости.

Так же, как и у больного человека, у «больного» предприятия диагноз чаще всего не очевиден, его не всегда осознают руководители и работники предприятия, и надо суметь его определить. Часто приходится начинать с вопроса: а что вообще представляет собой действующая система управления предприятием? Как описать действующую систему управления?

Разработано много способов описания существующей системы управления, каждый из которых наиболее приемлем в той или иной ситуации. Само описание системы управления не должно быть самоцелью прежде всего потому, что это довольно трудоемкая работа, причем не только обследователя, но и персонала предприятия, который вынужден отвечать на большое количество вопросов или готовить обширную письменную информацию.

Чтобы совместить системный подход при диагностике предприятия и стремление сэкономить время на описание действующей системы управления, сначала необходимо обследовать эффективность выполнения системой управления ее конечных задач (не интересуясь при этом, каким образом организовано это исполнение). Выяснив,

* Там же.

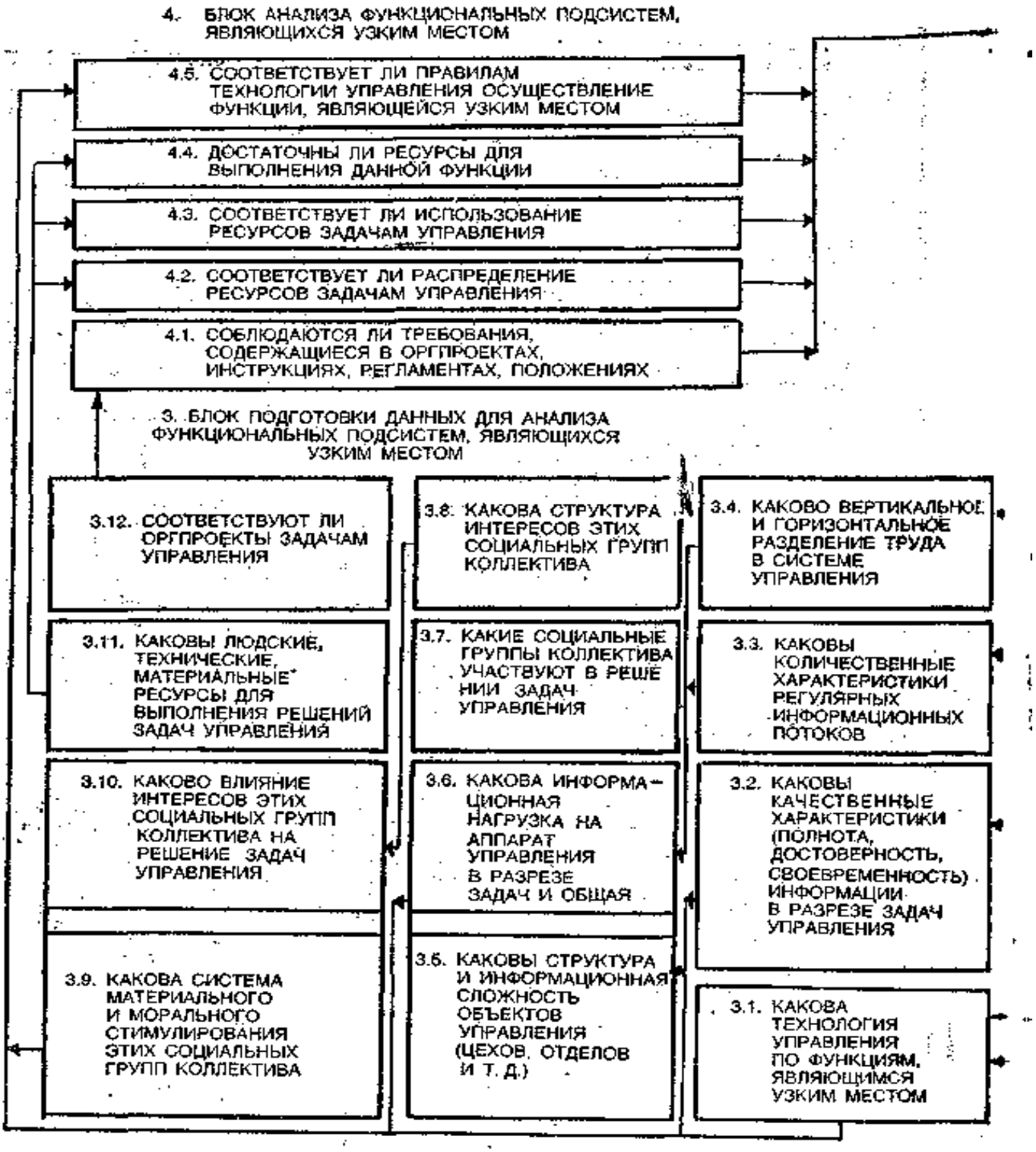
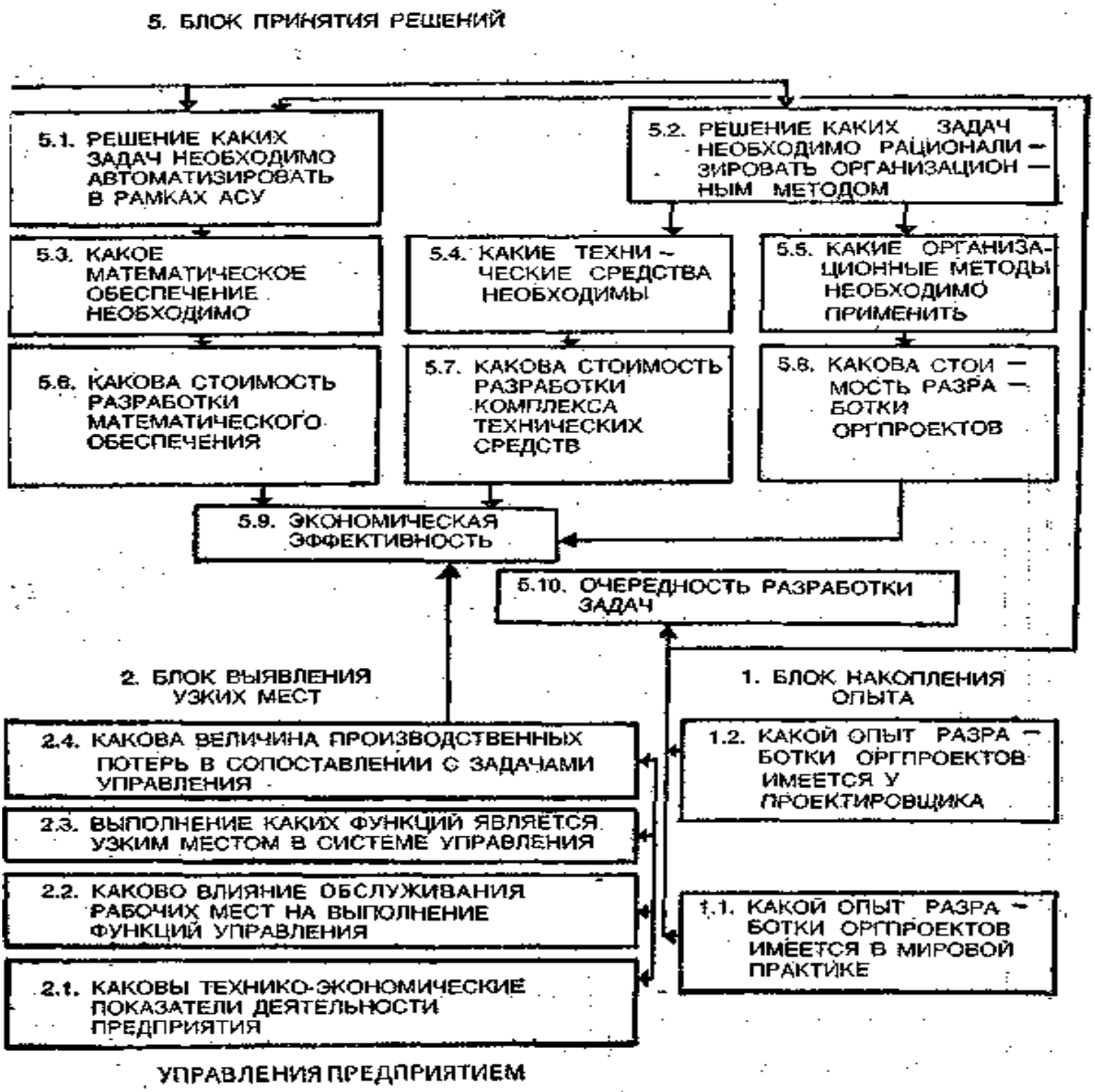


Рис. 6. ***Блок-схема диагностического обследования системы управления предприятием.***


5. БЛОК ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ
5.1. РЕШЕНИЕ КАКИХ ЗАДАЧ НЕОБХОДИМО АВТОМАТИЗИРОВАТЬ В РАМКАХ АСУ
5.2. РЕШЕНИЕ КАКИХ ЗАДАЧ НЕОБХОДИМО РАЦИОНАЛИЗИРОВАТЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ МЕТОДОМ
5.3. КАКОЕ МАТЕМАТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ НЕОБХОДИМО
5.4. КАКИЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА НЕОБХОДИМЫ
5.5. КАКИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ НЕОБХОДИМО ПРИМЕНИТЬ
5.6. КАКОВА СТОИМОСТЬ РАЗРАБОТКИ МАТЕМАТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ
5.7. КАКОВА СТОИМОСТЬ РАЗРАБОТКИ КОМПЛЕКСА ТЕХНИЧЕСКИХ СРЕДСТВ
5.8. КАКОВА СТОИМОСТЬ РАЗРАБОТКИ ОРГПРОЕКТОВ
5.9. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ
5.10. ОЧЕРЕДНОСТЬ РАЗРАБОТКИ ЗАДАЧ
2. БЛОК ВЫЯВЛЕНИЯ УЗКИХ МЕСТ
1. БЛОК НАКОПЛЕНИЯ ОПЫТА
2.4. КАКОВА ВЕЛИЧИНА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОТЕРЬ В СОПОСТАВЛЕНИИ С ЗАДАЧАМИ УПРАВЛЕНИЯ
2.3. ВЫПОЛНЕНИЕ КАКИХ ФУНКЦИЙ ЯВЛЯЕТСЯ УЗКИМ МЕСТОМ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ
2.2. КАКОВО ВЛИЯНИЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ РАБОЧИХ МЕСТ НА ВЫПОЛНЕНИЕ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ
2.1. КАКОВЫ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
1.2. КАКОЙ ОПЫТ РАЗРАБОТКИ ОРГПРОЕКТОВ ИМЕЕТСЯ У ПРОЕКТИРОВЩИКА
1.1. КАКОЙ ОПЫТ РАЗРАБОТКИ ОРГПРОЕКТОВ ИМЕЕТСЯ В МИРОВОЙ ПРАКТИКЕ
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

что какая-то часть конечных функций системы управления выполняется неудовлетворительно, все дальнейшее обследование и описание следует вести уже только по этим функциональным подсистемам. Рационализацию остальных подсистем можно считать следующей задачей, и на данном этапе не следует тратить на это силы и средства.

Для того, чтобы получить правильный диагноз «болезни», надо исследовать завод системно. Иными словами, нужен комплекс взаимосвязаниых вопросов, ответы на которые и покажут состояние системы управления и направления ее реорганизации.

Такой комплекс вопросов показан в блок-схеме диагностического обследования системы управления предприятием (рис. 6. См. на стр 303).

Целевым вопросом в схеме является следующий: решение каких задач управления на данном предприятии необходимо рационализировать для устранения узких мест в его деятельности?

Этот вопрос разделен на два подвопроса:

1. Решение каких задач управления необходимо автоматизировать в рамках АСУ?

2. Решение каких задач управления необходимо рационализировать организационными методами?

Из схемы видно, что ответ на эти два вопроса можно получить только тогда, когда будут найдены ответы на систему взаимосвязанных вопросов, разбитых на пять блоков, которые указаны на блок-схеме (см. рис. 6).

Выявив узкие места путем исследования вопросов блока выявления узких мест, обследователь должен сосредоточиться на тех функциях управления, которые оказались узким местом, и собрать по ним данные для анализа в соответствии с блоком подготовки данных. С помощью вопросов блока анализа обследователь выясняет причины слабого исполнения указанных функций.

Блок-схема диагностического обследования системы управления предприятием помогает установить определенную последовательность анализа различных аспектов деятельности системы управления, постепенно углубляя понимание обследуемого объекта и подвода к ответам на главные вопросы.

В блоке принятия решений вся информация сопоставляется с данными блоками накопленного опыта, касающегося возможности автоматизации или рационализации решения отобранных задач какими-либо метода-

ми. Затем начинается процесс технико-экономического обоснования предлагаемых решений.

Выясняются потребность в математическом, техническом и организационном обеспечении каждого варианта решения, реальная возможность получения необходимых технических средств, стоимость разработки. После этого стоимость разработки сопоставляется с величиной производственных потерь в разрезе задач управления для определения экономической эффективности каждого варианта решения. После нескольких циклов перебора вариантов по указанному алгоритму находится наиболее приемлемое решение.

Получение ответов на каждый из вопросов блока выявления узких мест и блока подготовки данных представляет собой самостоятельный раздел обследования системы управления предприятием и выполняется по специально разработанной методике.

Таким образом, общая методика диагностического обследования системы управления предприятием состоит из следующих специальных методик (в скобках указаны вопросы):

1. технико-экономического анализа производственной деятельности предприятия (2.1);
2. обследования информационной подсистемы (3.2; 3.3; 3.6);
3. обследования подсистемы обслуживания рабочих мест (2.2; 2.3; 2.4);
4. функционально-целевого анализа системы управления (3.4);
5. исследования социально-психологических вопросов взаимодействия людей в системе управления (3.7; 3.8; 3.9; 3.10);
6. структурного анализа организации производства (3.5; 3.6);
7. анализа технологии управления (3.1; 3.12; 4.1; 4.5)
8. ресурсного анализа (3.11; 4.2; 4.3; 4.4).

Указания по перечисленным методикам даны в используемом источнике.

Предлагаемая блок-схема диагностического обследования системы управления, даже оснащенная всем набором методик, безусловно, не исчерпывает всей сложности проблемы и к тому же не является единственно возможным способом реализации системного подхода к диагностике системы управления.

Методы обработки и анализа информации, собранной на этапе диагностики *

Методы диагностики управления предприятием можно разделить на три группы: 1) методы сбора информации; 2) методы обработки и анализа информации; 3) методы определения приоритетов проблем.

Наиболее распространенные методы сбора информации включают такие, как беседы с людьми (интервью), изучение документов, участие в совещаниях, собраниях, изучение статистических материалов, сравнения. В последние годы увеличился удельный вес более сложных методов, таких, как анкетирование, экспертные оценки, тесты, различные методы анализа.

Важнейший и наиболее сложный этап в выявлении и решении проблем — анализ информации, который является шагом к разработке предложений. Под анализом понимается выявление причинных взаимосвязей между фактами и событиями. В хозяйственных организациях, представляющих сложные системы, события происходят под воздействием комплекса причин. Задача же менеджера или консультанта — рассматривать деятельность масштабно, синтетически.

Для переработки и анализа данных в первом приближении необходимо использовать представителей исследуемого предприятия. Но как именно сопоставлять и комбинировать известные им данные, это и есть узловой вопрос работы консультанта.

Центральное место занимают методы, позволяющие одновременно комплексно анализировать качественные и и количественные данные. Анализ данных начинается с их классификации.

Классифицировать данные можно еще до начала их сбора, установив критерии их упорядоченности и фиксации, например:

1) по событиям — время, частота, мера, тенденции, причины, последствия;

2) по работникам — возраст, пол, национальность, семейное положение, стаж, заработная плата и т. д.;

3) по изделиям и материалам — объем, ценностно-технические характеристики;

4) по входу — выходу — вид деятельности, объем, интенсивность (снабжение, кадры, энергия и т. д.), производственные процессы, сбыт, финансы и т. д.

---

* Р. К. Юксвярав, М. Я. Хабакук, Я. А. Лейманн. Управленческое консультирование, теория и практика. М.: Экономика. 1988 г.

Принципы анализа. По сути дела, эти принципы выражают способ мышления и регламентируют деятельность работника при проведении анализа полученных данных. Ниже приводятся некоторые из них.

Необходимо определить стандарт (эталон) для сравнения, чтобы знать, как функционирует «хорошее» и «удовлетворительное» предприятие. Однако на этот вопрос ответить не просто: текучесть кадров 9% в год — это плохо, удовлетворительно или хорошо?

То, что хорошо для одной организации, не является даже удовлетворительным для другой. В медицинской диагностике стандарты здорового человека довольно четко определены, но и там кровяное давление 140/90 для одного человека считается высоким, а для другого — нормальным. Для хозяйственных организаций вопрос о стандартах так же сложен и гораздо менее разработан. Только в процессе длительной аналитической работы и при хорошем знании многих предприятий в сознании складываются сложные эталоны всех основных аспектов предприятия и возможно при помощи сравнения поставить правильный диагноз.

Проблема возникает тогда, когда есть отклонение существующего результата или процесса от стандарта. Проблем всегда больше, чем известно возможностей их решения. Поэтому нужно определять приоритетные проблемы.

Менеджер (консультант) должен с максимальной точностью и глубиной определить существующее отклонение между стандартом и фактическим положением. Это весьма серьезный вопрос, особенно в области управления.

Отклонение, как правило, возникает в результате действия известных и неизвестных причин. В процессе анализа следует уделить основное внимание выяснению неизвестных причин. Причина появления проблемы также представляет собой отклонение, которое вызвано изменением условий или механизмов, влияющих на обстановку. Для выяснения истинных причин отклонения всегда требуется комплексный подход. Рекомендуется также рассмотреть несколько вариантов причин, в силу которых возникли данные проблемы. Наиболее вероятная причина (комплекс причин) отклонения та, которая точно объясняет все аспекты отклонения.

Использование вышеизложенных принципов снижает вероятность ложных выводов в ходе выяснения проблем и причин их появления.

Метод анализа проблем. Данный метод анализа проблем используется в тех случаях, когда причины появления определенной проблемы неясны. Рассмотрим этот метод при помощи следующего примера.

На заводе три цеха. В одном из них за последние два года появилась большая текучесть инженеров-технологов. Они меняются в среднем за полгода. Опрос инженеров-технологов причин текучести не прояснил. Тогда был проведен анализ проблем при помощи схемы, показанной в табл. 2. Идея метода анализа проблем состоит в том, что по разным аспектам (что, кто, где, когда, в какой степени) выясняют разницу между объектом, где проблема существует (есть), и другим, очень похожим на него объектом, где такой проблемы не существует (нет). Предполагается, что в ходе такого сравнения может появиться какая-то новая идея относительно причин возникновения проблемы.

Таблица 2

Схема анализа выявления причин появления проблем

Уточненный вопрос	Проблема есть	Проблем нет	Анализ	Что изменилось
1. Что, кто: объект	Текучесть инженеров I цеха	Инженеры - технологи II и III цеха и другие работники I цеха	Уход без ярко выраженной мотивации	
2. Где: место	I цех находится вне основной территории завода	II и III цехи находятся на основной территории завода	Отдаленность заводоуправления	
3. Когда: время	Текучесть в последние два года	Раньше текучести не было	Назначили нового начальника цеха	Изменились функции инженера-технолога
4. В какой степени: интенсивность	Текучесть инженеров-технологов (четыре случая)	Текучесть у остальных работников наблюдается очень редко (раз в восемь лет)	Должность, частота (повторяемость ситуации)	

Поясним табл. 2. Первый аспект изучения причин появления проблем: что, кто? Отклонение — текучесть инженеров-технологов I цеха. По разным признакам самы-

ми близкими к этому цеху являются цехи II и III, где текучесть технологов невысока. К изученной должности инженера-технолога близки другие инженерные должности I цеха, текучесть которых невелика. Аналитик, рассуждая логически, старается найти вероятные причины текучести. Информация по первому аспекту не показывает причины.

Второй аспект изучения: где (местонахождение)? Получается, что I цех находится вне основной территории завода, а II и III цехи — на основной территории. На основе этой информации в первом приближении можно предположить, что причиной текучести является отдаленность I цеха от заводоуправления. Однако это ложная гипотеза: I цех находился вне основной территории завода всегда (12 лет), а инженеры-технологи начали уходить только в последние два года.

Третий аспект изучения: когда (время)? Именно с этого аспекта замечено отклонение два года назад (раньше этого не было). Возникает вопрос, что же случилось два года назад? Оказывается, новый начальник цеха изменил функции инженера-технолога.

Четвертый аспект изучения: в какой степени (интенсивность)? Оказывается, что средняя текучесть других специалистов I цеха — раз в восемь лет, а инженера-технолога — за последние два года четыре раза. Эта информация подтверждает важность данной проблемы.

Других причин выявить не удалось, поэтому в данном примере и предполагалось, что причиной текучести в I цехе является содержание работы инженера-технолога, которое изменено новым начальником цеха два года назад. Начальник цеха, будучи сильным технологом, изменил функции инженера-технолога, уменьшив творческую часть и увеличив рутинную. Когда самая вероятная причина выяснена, начинается проверка ее достоверности, методом анализа проблем нужно стараться ее опровергнуть. Если этого не удается, можно считать причину достоверной.

Метод анализа сил воздействия. Используется для анализа факторов, вызывающих данную ситуацию или проблему. Рассмотрим этот метод на примере следующей проблемы. Желание среднего руководителя серьезно заниматься на курсах повышения квалификации (мотивация) весьма низко. Проведен далее анализ этой проблемы при помощи метода анализа сил воздействия (рис. 7).

Этот метод позволяет быстро и наглядно охватить и

охарактеризовать общую ситуацию. Дальнейшая задача — поиск путей для уменьшения влияния отрицательных воздействий и увеличения положительных.

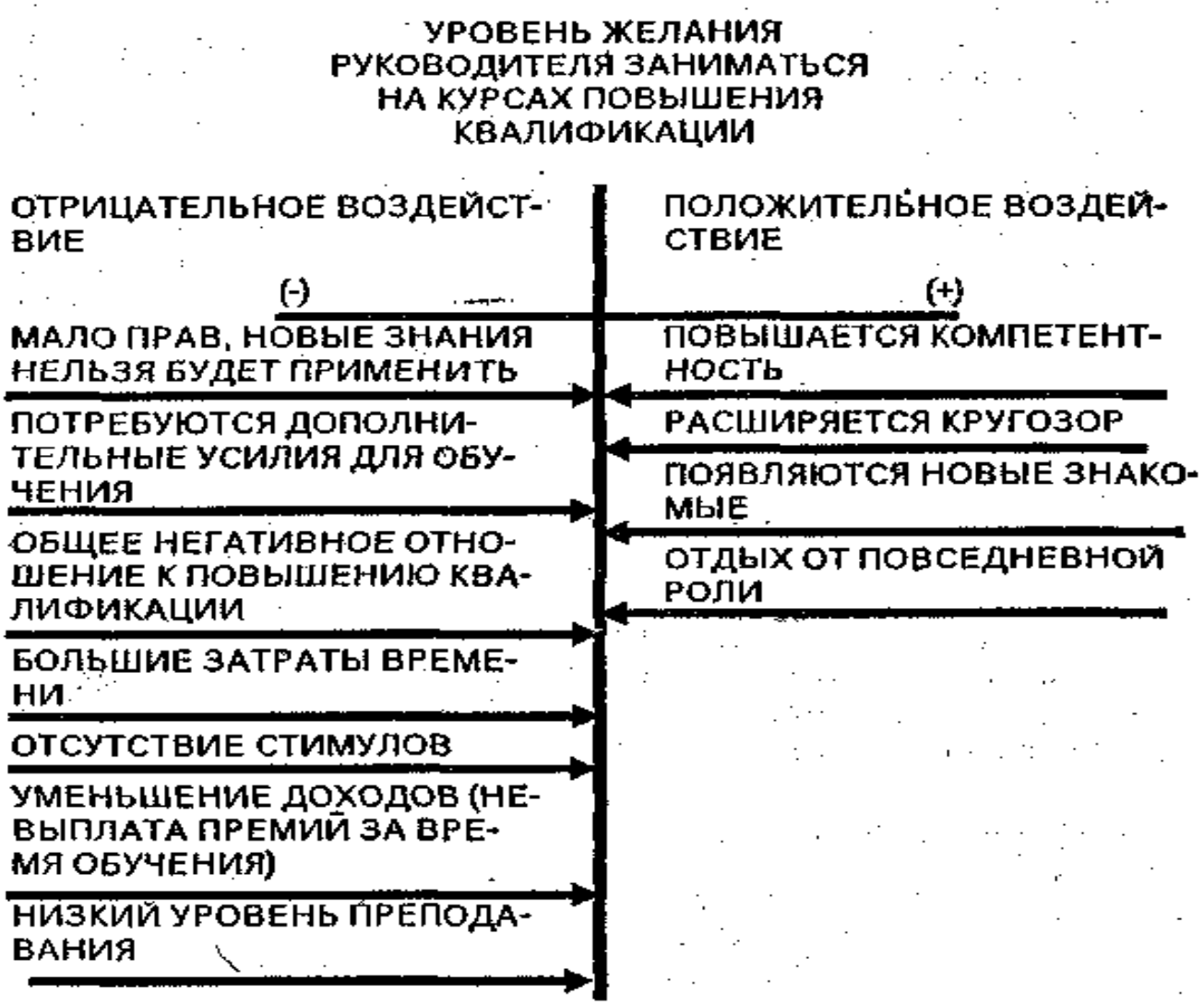


Рис. 7. ***Сила воздействия.***

Метод анализа взаимного влияния. Анализ взаимного влияния представляет собой группу различных методов, как, например, анализ входа — выхода, корреляционный и регрессионный анализ, анализ баланса и др. Цель этих методов — выяснение взаимовлияний между изученными факторами и событиями, а также величины этого влияния. Здесь выявляются наиболее существенные, а не случайные связи.

Особенно часто возникает потребность в проведении анализа причин и следствий. Часто довольно трудно определить, что есть следствие, а что — причина. Например, является ли плохое отношение к труду и низкая

трудовая мораль следствием плохих условий труда, или наоборот. В таких случаях надо подходить к событиям или факторам с разных точек зрения (время, технология, уровни управления и т. д.). Однако иногда причинно-следственные связи в управлении так сложны и скрыты, что требуются очень большие усилия, чтобы правильно понять ситуацию. Особенно это касается сферы человеческих отношений.

Причинно-следственные связи во многом определяются системой более высокого уровня. В различных отраслях, регионах, странах в этой области возможны очень большие различия, обусловленные особенностями культуры, в частности историческими традициями, нормами поведения и т. д. В таких случаях не помогает опыт, полученный в другой среде, нужно тщательно проверить каждую гипотезу, применяя различные методы анализа.

Метод сравнения. Сравнение является неотъемлемой частью работы на всех этапах диагностики. Так можно сравнивать показатели, относящиеся к подразделениям и отдельным руководителям данного предприятия.

Существует целый ряд вариантов для сравнения (рис. 8). Можно сравнивать: С и А, С и В, С и Д, Е и С и другие пары, получая таким образом картину динамики

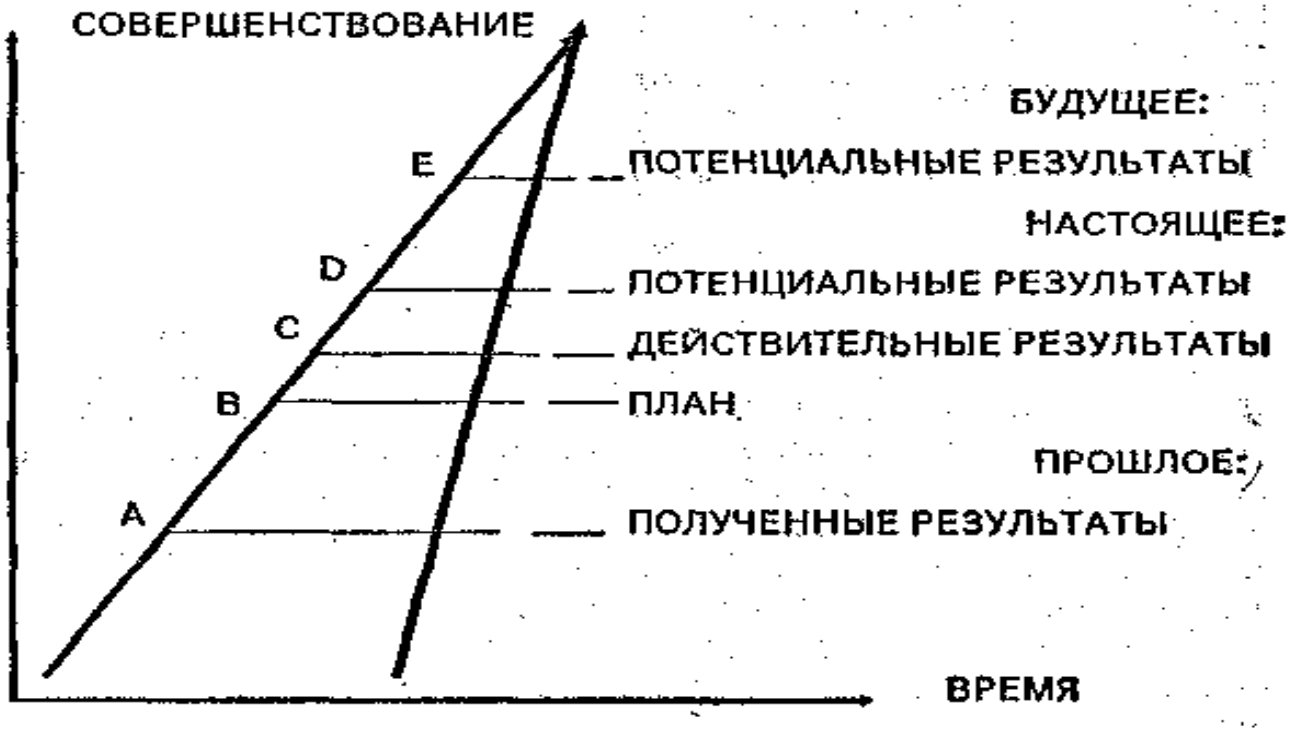


Рис. 8. ***Варианты сравнения данных анализируемого объекта.***

развития. Особенно важным является сравнение, которое помогает определить потенциальные результаты (стандарты будущего), на которых базируется стратегия предприятия.

Такие сравнения нельзя проводить на основе данных одного предприятия, необходимо сравнение с другими предприятиями, а в некоторых случаях даже с предприятиями других стран. Естественно, к сравнению на более широкой шкале следует относиться осторожно, учитывая особенности условий данного предприятия.

Методы определения приоритетов проблем

Рассмотренные методы обработки и анализа информации позволяют выявлять проблемы и их взаимовлияния. В процессе диагностики требуется найти приоритеты проблем с точки зрения важности и срочности их решения. Для этого существует ряд специальных методов. Рассмотрим их на конкретных примерах.

Метод дерева целей. Сущность метода дерева целей наиболее ярко проявляется посредством одного из этапов его применения— логического разделения совокупности целей. По существу это означает расчленение целей системы более высокого порядка на цели системы более низкого порядка, причем в результате такого расчленения получают дерево целей, которое показывает связь между целями разных порядков.

При анализе целей предприятия исходят из основных глобальных целей. Каждая глобальная цель делится на подцели, которые стоят на пути достижения глобальной цели. Из подцелей выводят цели следующего уровня, продолжая действовать так до тех пор, пока не будет достигнут уровень настолько конкретных целей, что с точки зрения задач, интересующих нас при анализе данного предприятия, продолжать дальнейшее деление целей не имеет смысла. В принципе таким способом можно подразделять такие сложные проблемы и виды деятельности на более простые проблемы и виды деятельности.

В качестве примера на рис. 9 показаны основные блоки вершины дерева целей и его фрагменты, которые разрабатывались в процессе диагностики одного из районных объединений сельхозтехники.

В процессе диагностики для соизмерения целей применялись различного рода экспертные оценки, которые выражали относительную важность целей, эффектив-

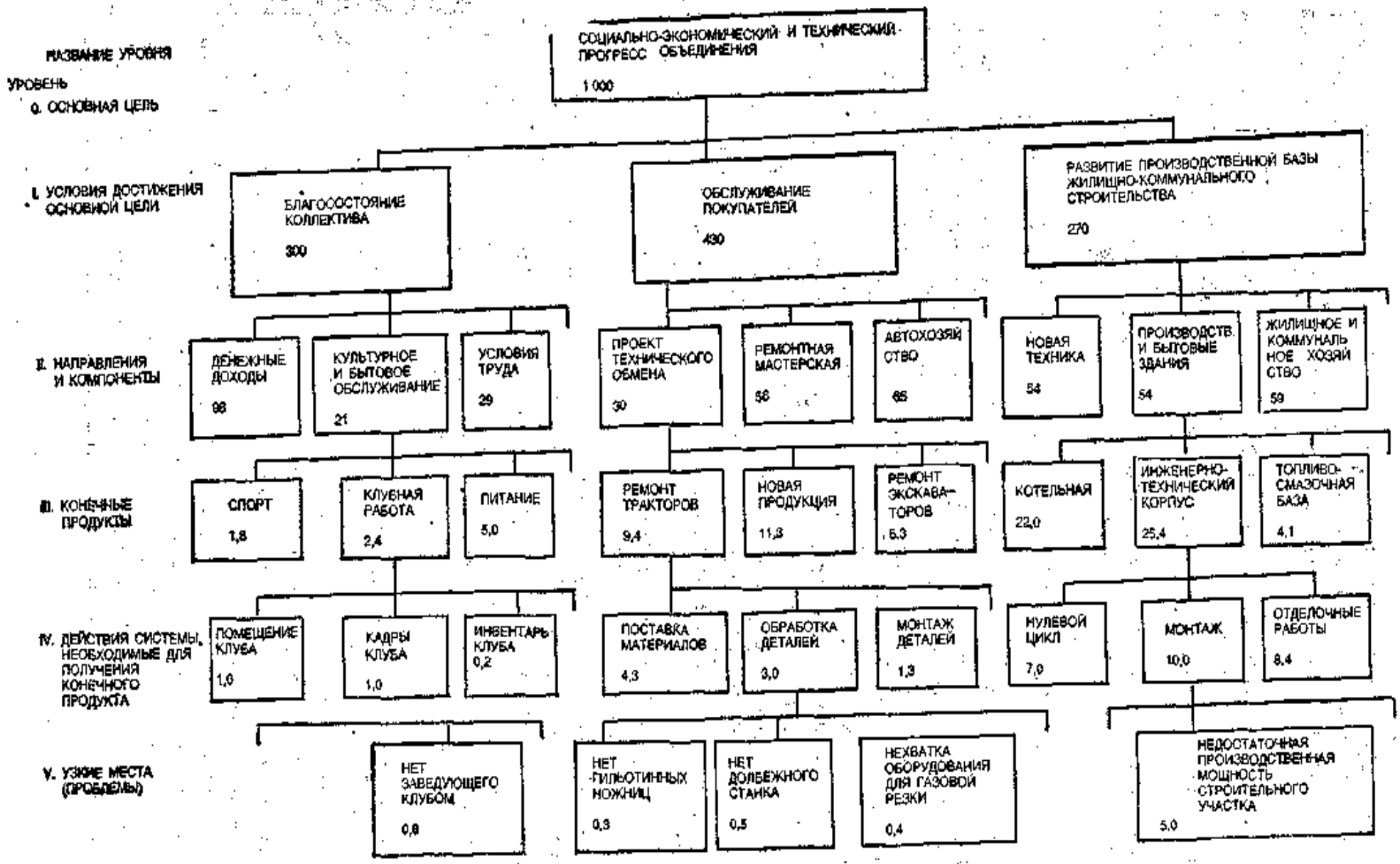


Рис. 9. *Фрагменты дерева целей объединения.*

ность или другие характеристики цели. Экспертные оценки показали также «вес» конкретного отклонения. В результате этого выявлялись приоритетные проблемы с точки зрения районного объединения.

Метод дерева целей используется как метод диагностики, а также как метод разработки предложений. В качестве инструмента проектирования дерево целей используют для обоснованного распределения ресурсов, оценки альтернатив, проектирования системы информации и т. д.

Метод оценки приоритетов проблем рассмотрим также при помощи примера, взятого из диагностики этого же районного объединения. Данный метод позволяет определить приоритеты проблем с точки зрения важности, неотложности и тенденций развития (ухудшение, улучшение) организации. Приоритеты определяются при помощи соответствующей таблицы экспертных оценок (табл. 3), где в качестве экспертов выступают, как правило, руководители высшего звена организации.

В гр. 1 проводится перечень наиболее важных, по мнению данного эксперта, проблем организации. В гр. 2 — экспертные оценки с точки зрения их важности, где самая важная проблема оценивается всегда в 10 баллов, а остальные — по отношению к ней.

Таблица 3

Экспертные оценки проблем

Название проблемы	Важность проблемы	Неотложность проблемы	Тенденция развития проблем
1	2	3	4
1. Нехватка слесарей	5	9	↓
2. Нехватка вспомогательных материалов	6	10	↓
3. Низкая квалификация мастеров	8	2	↑
4. Низкая дисциплина рабочих строительного участка	3	6	↓
5. Плохие отношения между технической и производственной службой	10	4	↓

* Стрелка, направленная вниз, показывает, что ситуация ухудшается; стрелка, направленная вверх, показывает, что ситуация улучшается.

В гр. 3 показаны экспертные оценки с точки зрения неотложности решения проблем. Самую высокую оценку — 10 баллов получает самая неотложная проблема. В гр. 4 даются экспертные оценки с точки зрения тенденций развития проблемы.

При определении последовательности решения проблем оценки не суммируются, так как при этом часто теряется решающая часть информации. Окончательно последовательность решения проблем определяется совместно руководителем и консультантом (аналитиком) путем логического анализа таблицы. Например, в рассмотренном случае самой неотложной, по мнению руководителей объединения, оказалась проблема «нехватка вспомогательных материалов» (ее надо немедленно решать). А по степени важности первой — «плохие отношения между технической и производственной службой». Решение этой проблемы дало бы, по мнению руководителей, самый большой вклад для достижения главных целей организации.

Метод графа проблем. Использование метода графа проблем начинается с построения матрицы проблем (табл. 4), при помощи которой руководители, используя экспертные оценки, определяют причинно-следственные связи между проблемами. Оценки, показанные на фрагменте матрицы проблем, взяты из практики диагностики и даны руководителями конкретного предприятия.

По горизонтали оценки показывают, каковы количественные зависимости между причинами и следствиями. Например, оценка 4 (строка 1, гр. 3) означает, что противоречия между линейными и функциональными подразделениями, по мнению руководителей, имеют сильное влияние на появление недостатков в системе информации. Оценка 1 (строка 3, гр. 1) означает, что недостаточная информированность оказывает небольшое влияние на возникновение противоречий между линейными и функциональными подразделениями.

На вопрос, какую проблему решать в первую очередь, поможет ответить граф проблем (рис. 10). Диаметр круга графа выражает важность данной проблемы как причины появления других проблем. Соединительная стрелка обозначает направленность причинной связи (представлены только сильные влияния, т. е. оценки выше двух баллов). Граф проблем показывает, что в первую очередь надо добиться уменьшения влияния проблем 1 и 4. Это окажет положительное воздействие и на решение

проблем 3,5 и 7. В последнюю очередь можно решать проблемы 2 и 3.

Таблица 4

Фрагмент матрицы проблем объединения

Название проблем	1	2	3	4	5	6	7	Сумма причин
1. Противоречия между линейными и функциональными подразделениями			4	3		3	4	14
2. Рост производства не позволяет развивать инфраструктуру					1		1	2
3. Недостаточная информированность руководителей	1			2		1	2	6
4. Недостатки в работе группы разработки стратегии	2	5	3		1		3	14
5. Несоответствие плана производственным мощностям	1	2						3
6. Недостатки в подготовке и проведении совещаний	1		3					4
7. Оторванность этапа разработки от этапа реализации стратегии	1	3						4
Сумма следствий	6	10	10	5	2	4	10	

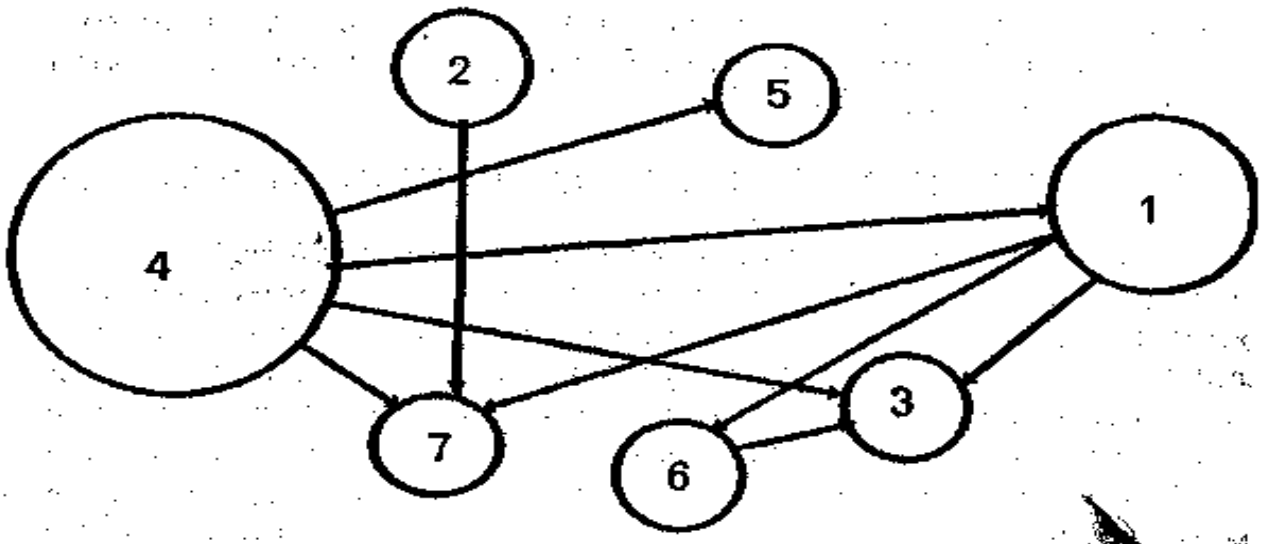


Рис. 10. ***Граф проблем.***

Очевидно, данный формализованный метод, как и все остальные методы диагностирования управления, надо

рассматривать как инструмент разработки предложений для определения проблем и их важности, а не как абсолютные директивы для дальнейших действий. При принятии окончательного решения о том, с каких проблем начинать, руководитель с привлечением консультантов учитывает еще множество факторов (ресурсы, условия и т. д.), влияние которых полностью формализовать невозможно.

Окончательная постановка диагноза и определение программы совершенствования управления не могут опираться только на формализованные методы, которые дают руководителю лишь рекомендации. При принятии окончательного решения определяющую роль играют опыт и здравый смысл руководства.

3.2. ИСКУССТВО РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

(Дайджест книги Р. Акоффа. **«Искусство решения проблем».** Перев. с англ. Часть I. М.: Мир, 1982 г., 224 стр.).

Между истинным и ложным представлениями об окружающем нас мире лежит целый ряд образов, которые мы склонны выдавать за действительность. Стремление сохранить свою приверженность этим образам сковывает наше воображение и мысль.

Мы должны стремиться отходить от привычных концепций и учиться смотреть на мир по-новому: только в этом случае возможны творческий рост личности и самого процесса познания.

3.2.1. ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОГРАНИЧЕНИЯМ

Большинство, не задумываясь, перечисляет вам наиболее важные качества, которые должны быть присущи хорошему руководителю: компетентность; коммуникабельность, или способность устанавливать контакты; внимательное отношение к подчиненным; смелость в принятии решений; спообность творчески решать проблемы.

Последнее из этих качеств, скорее всего, является самым важным. Руководитель, лишенный способности творчески решать проблемы, в лучшем случае может хорошо осуществлять контроль над эволюционным развитием руководимой им организации, но он не способен вывести ее в передовые. Творчески мыслящий руководи-

тель не сидит «у моря, ожидая погоды» — он сам является хозяином положения.

Всякий процесс решения проблем, как правило, предполагает наличие следующих факторов.

— Лицо, принимающее решение, т. е. тот, кому предстоит решать проблемы.

— Управляемые переменные, т. е. ситуации, охватываемые проблемой, которыми может управлять лицо, принимающее решение.

— Выбор принятых ими решений, т. е. процесс нахождения линий поведения, определяемых значениями одной или большего числа управляемых переменных. Должно существовать не менее двух возможных линий поведения, в противном случае проблемы не возникает, так как нет выбора.

— Неуправляемые переменные, т. е. ситуации, охватываемые проблемой, которыми не может управлять лицо, принимающее решение, но которые совместно с управляемыми переменными могут влиять на результат его выбора. В совокупности они образуют окружающую среду (фон) проблемы.

Следует иметь в виду, что неуправляемым переменным совсем не обязательно присуще свойство неуправляемости: просто они могут регулироваться другими лицами (организациями).

— Внутренние или внешние ограничения на возможные значения управляемых и неуправляемых переменных.

— Возможные исходы, которые зависят как от выбора, так и от неуправляемых переменных. Должно быть не менее двух возможных исходов, в противном случае выбор не влияет на исход, а сами исходы должны быть неравноценными, так как в противном случае не имеет значения, какое решение принято.

Лицо, принимающее решение, стремится выбрать линию поведения, приводящую к желательному исходу, т. е. линию поведения, являющуюся действенной с точки зрения тех факторов, которым он придает большее значение. Такая линия поведения называется эффективной. Тот, кто обеспечивает наилучший, наиболее эффективный результат, занимается оптимизацией. Тот, кто добивается достаточно хорошего результата, занимается поиском удовлетворительных решений.

Проблема возникает тогда, когда у лица, принимающего решение, имеются некоторые сомнения в относите-

льной эффективности различных линий поведения. Процесс решения проблем направлен на рассеяние этих сомнений. Поскольку степень сомнений у разных людей различна, одна и та же ситуация для одного человека может оказаться проблемной, для другого — нет. Именно поэтому возникает потребность в консультантах, экспертах, советниках и т. д.

В случае проблемной ситуации лицо, принимающее решение, сначала должно составить представление о проблеме или создать ее модель, а затем попытаться найти решение этой «смоделированной» проблемы. Если его представление о проблеме (или ее модель) окажется неверным, то решение может не дать желаемых результатов. т. е. существующая проблема не будет разрешена. Типичным примером является формулировка проблемы, способствующая подавлению симптомов, а не устранению причин, порождающих ее. Вследствие таких ошибок гораздо труднее правильно сформулировать проблему, чем разрешить.

В общем случае рассмотренную выше концепцию проблемы можно представить в виде равенства: Ценность исхода = Заданное соотношение между управляемыми и неуправляемыми переменными. Выполнение этого равенства может зависеть от ограничений, налагаемых на управляемые и неуправляемые переменные.

Если человек намерен непрерывно стремиться к идеалу, он не должен довольствоваться меньшим, т. е. он не может быть постоянно разочарован или полностью удовлетворен. Как только он достиг какой-либо цели, он сразу же должен стремиться к другой. Поэтому необходимо всегда уметь находить новые возможности для улучшения существующего положения и получения удовлетворения; человек всегда должен уметь нарисовать перспективу более желательного состояния, чем то, в котором он находится в данный момент.

Задача искусства как раз и состоит в том, чтобы помочь «нарисовать» такие перспективы и таким образом вдохновить нас на их осуществление.

Используя изложенное представление о проблеме, можно рассматривать ее решение с точки зрения того, как лицо, принимающее решение, воспринимает каждый из следующих факторов: цель (желательный исход); управляемые переменные (линии поведения); неуправляемые переменные (фон проблемы) и соотношения между этими тремя факторами.

3.2.2. ЦЕЛИ

Как мы видели, решение проблем предполагает выбор одного или большего числа средств (линий поведения) для достижения одной или большего числа целей (желаемых исходов). Очевидно, что при решении проблем важно знать, каковы наши цели. Если решение данной проблемы зависит не только от нас, но и еще от какого-то лица, то важно знать, каковы его цели. Наконец, необходимо выяснить, как взаимосвязаны преследуемые нами цели с целями, к которым стремятся другие заинтересованные лица.

Наши собственные цели

Проблемы бывают двух видов: одни из них связаны с разрушением, устранением или ограничением того, что существует, но не желательно; другие— с достижением или приобретением того, что желательно, но не существует. Решение проблем первого типа означает избавление от источника неудовлетворенности существующим положением дел, а решение проблем второго типа— получение доступа к источнику удовлетворения.

Позитивные и негативные цели (или утверждение и отрицание) — понятия относительные. Например, желание избавиться от шума можно рассматривать как желание добиться тишины; желание избавиться от болезни — как желание стать здоровым. Однако к подобному отождествлению следует подходить крайне осторожно. Если, например, кто-то просто не хочет слушать музыку, звучащую по радио, то «избавление» от нее представляет собой негативную цель, но если этот кто-то хочет слушать другую музыку, то это уже позитивная цель. Заметим, что позитивная цель предполагает достижение и негативной цели, однако обратное утверждение неверно В большинстве случаев избавление от того, что не желательно, неравносильно достижению того, что желательно.

Средства и цели. В отличие от позитивных и негативных целей «средства» и «цели» полностью взаимосвязаны. Каждое средство можно рассматривать одновременно и как цель, а каждую цель — как средство. Каждую промежуточную цель можно рассматривать как средство для достижения последующих целей. Каждое средство можно расценивать как окончание какого либо действия.

Внешняя и внутренняя ценность средств. В самом общем смысле эффективность того или иного средства представляет вероятность достижения желаемой цели. Чем выше эта вероятность, тем эффективнее средство. Таким образом, эффективность средства является мерой его внешней ценности. Внешняя ценность любой вещи определяется тем, для чего она может быть использована. В случае одинаковой эффективности средств выбор все-таки производится, в этом случае он обусловлен внутренней ценностью, а не определенной полезностью. Внутренняя ценность связана непосредственно с получаемым удовлетворением, а внешняя — с ожидаемыми результатами. Удовлетворение— понятие весьма субъективное, это эстетическая цель, связанная с внутренней ценностью используемых средств, однако ее трудно оценить с помощью показателей целевой или экономической эффективности.

Предпочтение, оказываемое тому или иному средству и основанное на внутренней ценности последнего, является проявлением определенного стиля поведения группы лиц или отдельного лица. Наша индивидуальность, наша уникальность в значительной мере проявляются в нашем стиле, а также в тех целях, к которым мы стремимся. Стиль имеет отношение к удовлетворенности тем, что и как мы делаем, а не тем, ради чего мы это делаем.

Если цели не рассматриваются как средства для достижения других целей (т. е. не рассматривается их внешняя ценность) и, следовательно, не учитываются возможные последствия их достижения, то это может само по себе иметь серьезные последствия.

Стремление к идеалу. Результат решения проблемы всегда можно рассматривать как средство для достижения более отдаленного результата. Поэтому для определения внешней ценности любого промежуточного результата необходимо знать, какой исход в конечном счете необходим и насколько приближает к нему промежуточный исход. Возможность приближения к конечным исходам делает степень продвижения к ним важным показателем внешней ценности любого промежуточного результата. Желательный конечный исход называется идеалом. Ощущение продвижения к идеалам придает смысл жизни и делает выбор осмысленным.

Ограничения, которые сами же вводим. Очевидно, что то, к чему мы стремимся (наши цели) влияет на выбор средств. Менее очевиден тот факт, что имеющиеся

средства влияют на наш выбор целей. Выбирая цели, мы ориентируемся на имеющиеся возможности, а поскольку возможности в данный момент всегда ограничены, мы, естественно, ставим для себя ограниченные цели. Тем самым наша способность решать проблемы ограничивается нашими же представлениями о том, какие цели достижимы. По этой же причине может быть ограниченным даже наше представление о характере проблемы. Однако подобные ограничения часто являются навязанными.

Ретроспективный и перспективный подходы. Как уже отмечено, многие формулировки проблем могут быть направлены на устранение того, что нежелательно. Усилия, направленные на избавление от того, что нежелательно, представляют собой ретроспективное, т. е. ориентированное на анализ прошлого, решение проблем. Такой метод наименее эффективен, все время идет отставание от требований среды. Результат от такого метода управления сравнивают со случаем, если бы водитель автомобиля вел машину вперед по дороге, смотря в зеркало заднего видения.

Усилия, направленные на достижение того, что необходимо (желательного исхода), представляют собой перспективное, устремленное в будущее решение проблем. Мы устанавливаем рубежи, которых должны достичь, и стараемся это сделать. Если мы приближаемся планомерно к желательному исходу, то больше вероятность того, что мы будем учитывать промежуточные и долгосрочные последствия наших ближайших действий. При стремлении к идеалу обнаруживается взаимосвязь между различными будущими событиями, это заставляет нас рассматривать одновременно множество взаимосвязанных опасностей и благоприятных возможностей как единое целое, как систему проблем. Когда же мы сосредоточиваем наше внимание на недостатках существующего положения дел, то стремимся рассматривать эти недостатки независимо друг от друга. При таком подходе оказывается, что многие из них трудно устранить. К сожалению, многое из того, что мы называем планированием, на самом деле представляет собой простое устранение ряда независимо рассматриваемых недостатков.

Идеальный план. Большинство политиков и те, кто им служит, считают, что возможность редко является достаточным основанием для решения текущих важных

проблем. Для решения этих проблем необходимо как раз то, что они считают невозможным, и именно здесь должны прийти на помощь искусство и наука планирования и решения проблем. Политики должны использовать эти искусство и науку невозможного, чтобы кажущееся невозможным стало возможным.

Чтобы явно невозможное стало возможным, необходимо устранить или ослабить ограничения, вытекающие из рассмотрения самой возможности осуществления подобного превращения. Исключительно эффективным средством устранения или ослабления таких ограничений может явиться идеальный план.

Процесс идеализированного планирования является мощным средством превращения в возможное того, что кажется невозможным. Кроме того, идеальный план способен мобилизовать коллективные усилия на достижение возможного. Идеализация способствует единодушию всех участников процесса планирования, поскольку основное внимание уделяется окончательным результатам; в мнениях относительно этих результатов обычно бывает меньше расхождений, чем в суждениях, касающихся краткосрочных целей и средств их достижения при обычном планировании. Когда достигнуто полное согласие относительно окончательных результатов, то гораздо легче устранить расхождения в мнениях относительно краткосрочных целей и средств их достижения.

Идеальный план не является утопией, потому что он может быть улучшен, он не есть нечто завершенное, абсолютное, окончательное или постоянное. Он подвергается непрерывному переосмотру в свете вновь полученной информации, приобретенных знаний, понимания, опыта, мудрости и воображения.

Учет целей других лиц

Решение большинства личных проблем, не говоря уже о проблемах, затрагивающих группы, организации или общество в целом, оказывает влияние как на лицо, принимающее решение, так и на других лиц, которые, как правило, реагируют на любое предлагаемое или осуществляемое решение. Их реакции определяются тем, в какой степени решение проблемы повлияет на достижение их собственных целей.

Те, кто имеет власть над другими, обычно считают,

что они понимают других и знают, каковы их цели. Однако такое мнение оказывается ошибочным. Тем не менее, когда реализация решений приводит к неожиданным и непредвиденным последствиям ошибок такого рода, те, кто допустил ошибку, все же редко подвергают сомнению правильность своих представлений и непредвиденные последствия объясняют неразумным поведением других лиц. Какими бы ни были подобные объяснения, они не позволяют достигнуть лучшего понимания других и, следовательно, не приводят к лучшим решениям. В этом случае обычным выходом является покорное принятие неэффективного решения.

Логика обычно отсутствует в рассуждениях наблюдателя, а не в поведении наблюдаемого. Непонимание целей других людей — обычное явление, когда те, кто решает проблемы, и те, кто испытывает влияние этих решений, являются представителями различных культур. Следует иметь в виду, что культурные различия существуют как между обществами, так и внутри общества и даже внутри коллективов.

В случае проблем, решение которых вызывает нежелательную реакцию со стороны других людей, наилучший способ защиты от такой реакции — это вовлечение их в процесс решения проблем. Если же нам не удается добиться такого участия из-за того, что, как мы полагаем, эти люди находятся в конфликте с нами, мы фактически способствуем продолжению конфликта, если таковой существует. Отсутствие консультаций с теми, кто кровно заинтересован в наших решениях, часто рассматривается как акт агрессии, поскольку нередко дело обстоит именно так. Приглашение к участию в принятии решений является актом примирения, проявлением заботы и внимания.

3.2.3. УПРАВЛЯЕМЫЕ ПЕРЕМЕННЫЕ

Многие проблемные ситуации характеризуются бо́льшим числом важных управляемых переменных, чем обычно рассматривается. Важные неуправляемые переменные, если они поддаются контролю, также часто позволяют получать творческие и эффективные решения. Поэтому следует внимательно отбирать и осмотрительно определять, что же на самом деле является существенным.

Мы подходим к большинству проблемных ситуаций

уже с готовыми критериями отбора. Такие критерии выводятся на основании нашего образования и опыта, приобретенного в аналогичных ситуациях. Поэтому неудивительно, что при анализе одной и той же ситуации экономисты склонны больше внимания уделять ее экономическим аспектам, а социологи — социологическим аспектам. Образование, полученное на основе изучения отдельных дисциплин, дает возможность определить некоторые управляемые переменные, но в то же время надевает на наши глаза шоры, мешающие увидеть остальные управляемые переменные.

Независимо от того, каковы наши критерии и как они получены, часто такие критерии препятствуют рассмотрению тех управляемых переменных, которые можно было бы эффективно использовать.

Расширение границ исследуемого объекта. Упрощение проблемы может затруднить ее решение. Правильный выход состоит в расширении границ исследуемого объекта с целью использования информации о более крупной системе, частью которой он является.

Обычно мы стараемся свести сложные проблемы к одной или нескольким простым разрешимым проблемам. Иногда этот процесс называют сокращением размерности задачи. Действуя таким образом, мы часто уменьшаем наши шансы найти творческое решение первоначальной проблемы. Чем разнообразнее профессиональная подготовка тех, кто исследует проблемную ситуацию, тем разнообразнее переменные, которые можно считать поддающимися регулированию. Этим объясняются повсеместно подтверждающиеся широкие возможности решения проблем усилиями междисциплинарных групп. Главное достоинство такого подхода состоит в том, что представители различных дисциплин совместно работают над решением проблемы без разделения ее на части, какой бы сложной она ни была.

По своей природе мы склонны к тому, чтобы искать причину того или иного недостатка, порождающего проблему, и устранять ее или ограничивать ее действие. Безуспешность такого подхода уже проявилась в ситуации с запрещением продажи спиртных напитков. Очевидно также, что здоровье — это не только отсутствие болезни, хотя многие врачи действуют так, как если бы это было одно и то же. Попытки устранить недостатки бывают успешными, но существует и другой подход к решению проблем, который также необходимо учитывать,

поскольку часто он оказывается более эффективным: добавление, а не изъятие чего-либо из проблемной ситуации позволяет превратить порок в добродетель.

Учет целей при стимулировании. Введение стимулирования часто приводит к возникновению проблем. Однако так и должно быть, поскольку стимулирование преследует, как правило, достижение какой-то одной цели, а их может быть несколько. Между тем то, что является стимулом для достижения одной цели, может не являться таковым для достижения другой. Кроме того, разработка эффективной системы стимулирования требует, во-первых, понимания целей тех, для кого вводятся стимулы, и, во-вторых, четкого представления о собственных целях. Если необходимость первого не вызывает сомнений, то необходимость второго далеко не столь очевидна.

Легко попасть в ловушку, в которой могут оказаться разработчики лишенной стимулов системы. Сложность и запутанность стимулов обычно не дают такого эффекта, как их простота и прямая направленность. Цели системы стимулирования должны быть очевидны для тех, на кого эта система рассчитана. Важно, чтобы цели были ясны не только до разработки системы стимулирования, но и до разработки любой системы, которая может рассматриваться как обеспечивающая стимулирование, хотя и в неявном виде.

Ищите общую причину неудачи. В проблемной ситуации часто бывает трудно установить причину проблемы, хотя и может быть ясно, что причина существует. В этом случае диагноз становится важнейшим этапом решения проблемы. Применение эффективного средства для лечения болезни, которой у нас нет, может не только не вылечить нас, но и вызвать еще более серьезное заболевание. В тех случаях, когда нас преследуют неудачи, которые имеют много общего, но причины их неизвестны, можно воспользоваться рекомендацией: «Ищи то, что является общим для каждой неудачи и что не появляется в случае успеха».

Здравый смысл потребителя. Установлено, что в конечном счете поведение потребителей редко противоречит здравому смыслу, чего, к сожалению, нельзя сказать о поведении производителей потребительских товаров. Многие фирмы затрачивают большие средства на торговую рекламу, пытаясь убедить потребителей в том, что имеются существенные различия между производимой продукцией, когда в действительности их нет. Любопыт-

но, что эти усилия гораздо чаще убеждают в этом самих производителей, чем потребителей. Нередко фирмы сами начинают верить ложной информации, за распространение которой они платят.

Если нет существенных различий между видами продукции, изготавливаемой фирмами, то было бы более целесообразно тратить деньги на создание таких различий, чем пытаться убеждать других в том, что они существуют, когда в действительности их нет. Устраняйте мелкие неудобства. Обычно мы миримся с постоянно присутствующими неудобствами, особенно мелкими, и даже не замечаем их. Однако выявление и устранение таких неудобств может приводить к существенному улучшению нашего положения, так как они могут раздражать гораздо больше, чем серьезные, но изредка появляющиеся неудобства.

Эталонное прогнозирование. Ускоряющиеся темпы общественных и технических изменений порождают в настоящее время серьезные социальные и организационные проблемы. Многие из этих изменений происходят гораздо быстрее, чем мы в состоянии на них реагировать, и это, естественно, порождает неурядицы и отставания, от которых мы так страдаем.

Порождая множество проблем, быстрые изменения одновременно создают благоприятные возможности, которые можно предвидеть с помощью так называемого эталонного прогнозирования. Эталонное прогнозирование является не столько способом нахождения решений проблем, сколько способом выявления проблем, которые должны быть разрешены. Напомним, что правильная формулировка проблемы не менее важна, чем получение правильного решения. Такой прогноз показывает также, какие из контролируемых аспектов системы или ситуации должны быть изменены.

Например, при оценке объема конторской работы, который будет выполняться федеральным резервным банком г. Кливленда в 2000 г., было обнаружено, что потребуется больше рабочих мест, чем их имеется в городе в настоящее время для оформления всех коммерческих операций. Это «открытие» позволило ускорить разработку автоматизированной системы электронных платежей.

При оценке числа автомобилей, ожидаемого в США в 2000 г., было обнаружено, что в городах не хватит места для автомобильных стоянок. Разумеется, такая оцен-

ка не является прогнозом того, что произойдет на самом деле, а представляет собой прогноз того, что не произойдет. То, что случится в действительности, зависит от решений, которые будут приняты в период между настоящим и будущим. Понимание будущего кризиса может заставить нас уже сейчас обдумать различные созидательные действия, способные предотвратить кризисную ситуацию.

То, что потеряно, может быть найдено совсем не там, где потеряно. Напомним одну хорошо известную историю. Ночью вокруг уличного фонаря на четвереньках ползал пьяный и что-то искал. Прохожий остановился и спросил его, что он ищет. Тот ответил, что ищет свои ключи, хотя точно помнит, что потерял их на соседней аллее. Прохожий спросил, почему же тогда он ищет их здесь. Пьяный ответил: «Потому что здесь светло».

Нередко на наши представления о том, что можно сделать в проблемной ситуации, налагаются ограничения, приписываемые существующим возможностям, например, техники. Мы часто забываем или не учитываем тот факт, что технику и ее использование можно контролировать. То, что представляется одному техническим ограничением, не является таковым для другого.

Симптомы не обязательно должны проявляться там, где находится их причина. Ограничения, налагаемые местом поиска решений, часто не позволяют получить творческие и эффективные решения проблем. Но место не единственная пространственная характеристика, ограничивающая наши усилия в решении проблем,— существует еще и размерность. Примером такого ограничения может быть изображаемая нами схема организационной структуры в виде двумерной древовидной схемы, состоящей из прямоугольников и соединяющих их линий. Отношения в организации намного сложней, чем показываемые такой двумерной схемой. Пренебрежение этим часто вызывает серьезные и дорогостоящие последствия. Указанный недостаток можно и нужно преодолеть путем построения многомерной организационной структуры.

3.2.4. НЕУПРАВЛЯЕМЫЕ ПЕРЕМЕННЫЕ

Напомним, что фон проблемы представляет собой совокупность неуправляемых переменных, которые влияют на результат линий поведения, от этих переменных за-

сят условия решения проблемы и внешние ограничения, которые налагаются на это решение. Напомним также, что переменные, являющиеся неуправляемыми для одного лица, могут быть управляемыми для другого. Кроме того, переменные, которые лицо, принимающее решение, считает не поддающимися контролю, фактически могут им контролироваться, и управляемая переменная может казаться неуправляемой вследствие навязанных внутренних ограничений.

Определение значений неуправляемых переменных (или как их часто называют, не зависящих от нас обстоятельств) является важной частью формулирования проблемы.

Среди этих обстоятельств обычно существуют такие, которые мы считаем очевидными. Необходимо с осторожностью относиться к тому, что кажется нам или другим очевидным. Чаще всего очевидными или ясными являются факты, в истинности которых мы не хотим сомневаться, а не факты, истинность которых несомненна. Поэтому важно ставить под сомнение факты, истинность которых принимается без доказательства. Чем более очевидными и ясными кажутся такие факты, тем большее сомнение они должны вызывать. Нередко они оказываются сложными. В таких случаях довольно часто становятся возможными линии поведения, которые ранее были скрыты; такая новая линия поведения вполне может превзойти по своим результатам все рассмотренные ранее.

Ничто так не обманчиво, как очевидность истины. «Очевидный факт» может не только помешать увидеть эффективную линию поведения, но и может препятствовать рассмотрению той линии поведения, о существовании которой известно. Чем более очевидным кажется утверждение, тем более тщательно должна быть исследована его истинность. К сожалению, чем более очевидным кажется факт, тем большее сопротивление обычно встречают усилия, направленные на его проверку.

Моральные соображения в управлении. Труднее всего опровергнуть «факт», потверждающий глубоко укоренившийся предрассудок, существование которого отрицается его носителем. Обычно такие факты используются для обоснования линии поведения, которая, как мы полагаем, приведет к желаемому исходу, и часто отстаиваем их из-за моральных соображений. В этом случае мы смешиваем моральные принципы нашей цели с до-

стоверностью фактов, на которых основывается наш выбор средств. Использование стереотипов мешает поиску возможных вариантов решений и расширению возможностей выбора.

Благородство целей не обеспечивает средств. Не существует простых или очевидных фактов, на которых можно основывать простые и очевидные решения сложных проблем. Благородство наших целей само по себе еще не обеспечивает наличие средств, которые мы предлагаем для эффективного и действенного достижения этих целей. Оно не обеспечивает также наличия фактов, которыми могут достоверно обосновываться наши средства.

«Целое больше суммы его частей». Известно системное свойство, которое гласит: «Целое больше суммы его частей». К сожалению, мы часто игнорируем некоторые его следствия. Например, совокупность линий поведения, каждая из которых невозможна, если их рассматривать порознь, все же может оказаться возможной как единое целое. Существует удивительное и неожиданное следствие из этого свойства взаимно независимых линий поведения: ограничения, налагаемые на нас какой-либо неуправляемой переменной, можно устранить, считая важной неуправляемую переменную, которая ранее игнорировалась как не имеющая отношения к делу. Таким образом, многие проблемы могут быть решены намного легче и эффективнее, если увеличить число учитываемых неуправляемых переменных.

Этот принцип широко используется при принятии управленческих решений относительно вертикальной интеграции. Например, фирма пищеперерабатывающей отрасли может заняться производством сельскохозяйственного сырья и ликвидировать убытки от нестабильности цен на сырье и колебания прибыли. Не менее эффективные результаты дает и горизонтальная интеграция. Этого же можно добиться при изменении ассортимента, начав производство продукции, для которой цикл изменения спроса был бы противоположен циклу изменения спроса на основную продукцию и изготовление которой предусматривало бы ту же технологию производства.

Комбинируя неуправляемые переменные с целью обеспечить контроль над ситуацией, мы расширяем рассматриваемую систему. Как отмечалось ранее, более обычным является сокращение рассматриваемой системы — «подгонка по размерам», чем расширение ее. Рас-

ширение системы нередко может привести к возникновению новых возможностей для решения.

Места симптома и его источника могут не совпадать. Симптом может проявиться в любой части системы, хотя его источником может быть какая-либо другая ее часть или их взаимодействие. Ведь никто не лечит головную боль путем операции на головном мозге.

Мы можем потерпеть неудачу при решении проблемы не только потому, что считаем несущественной или неуправляемой переменную, которую фактически можно контролировать, но и потому, что полагаем, что и другие не могут контролировать одну или большее число переменных, которые они фактически контролируют.

Обычно тот, перед кем стоит та или иная проблема, смотрит на нее совершенно иначе, чем тот, кто порождает эту проблему. По этой причине разработки военных систем уже давно используют так называемые «группы противодействия». Их задача — играть роль противника и выяснить, каким образом можно нанести ущерб рассматриваемой системе вооружения. Когда они находят такой способ, то сообщают об этом разработчикам системы, которые вносят соответствующие изменения, чтобы противостоять противодействию, и опять передают ее группе для рассматривания. Этот процесс продолжается до тех пор, пока не будет получена конструкция, при которой система будет выполнять все свои функции вопреки «стараниям» группы противодействия. Такая процедура значительно увеличивает шансы на успех.

Понимать поведение других людей. Поведение других людей, как правило, является переменной, наименее поддающейся контролю, и это происходит потому, что обычно мы не предоставляем им соответствующих стимулов. Возможность использования стимулов для изменения поведения других людей существенным образом зависит от того, насколько хорошо понятно их поведение. В общем случае мы не понимаем их поведение так хорошо, как нам это кажется. Нередко это препятствует творческому решению проблем.

3.2.5. ВЗАИМОСВЯЗИ

При выборе переменных, которыми мы стремимся управлять, очень важно учитывать природу взаимосвязей между этими переменными. Мы выделим два вида взаимосвязи: причинную зависимость и связь.

Причинная зависимость. Такая зависимость может быть строгой (выбранная линия поведения полностью предопределяет исход) или нестрогой — слабой, когда выбранная линия поведения не обязательно влияет или воздействует на исход. Слабая (или нестрогая) причинная зависимость наблюдается, как правило, в реальных условиях. От того, как мы представляем причинные связи, зависит наша способность решать проблемы. К сожалению, мы не всегда четко представляем причинные связи между тем, что делаем и что хотим получить. Наряду с причинной зависимостью между явлениями существует только связь. Связанными переменными называются переменные, которые изменяются в одном и том же или противоположном направлениях, например, связь между ростом и весом человека. На основании одной лишь связи нельзя делать вывод о существовании причинной зависимости, например, что изменение веса приводит к изменению роста. В данном случае ошибочность трактовки этой связи как причинной зависимости особенно очевидна. Однако подобные ошибки далеко не всегда столь очевидны. Вероятно, наиболее распространенной причиной неудач при решении проблем является допущение о причинной зависимости между переменными, в то время как между ними наблюдается всего лишь связь.

Отсутствие связи между переменными означает всего лишь, что между ними нет причинной зависимости, и то только при условиях, в которых проводятся наблюдения, а отнюдь не при любых условиях. Наличие же связи между переменными позволяет самое большое лишь предположить, что такая зависимость между ними возможна. Поэтому факт наличия связи может быть использован для того, чтобы определить, какие из многочисленных переменных следует отобрать для дальнейшего исследования с целью выявить существование причинных зависимостей.

Выявление связи только начало поиска причинной зависимости. Склонности делать выводы о причинной зависимости на основании наличия связи между переменными трудно противостоять, но делать это необходимо. Подобный призыв отнюдь не означает, что не следует выявлять или использвать такие взаимосвязи, но и то и другое следует рассматривать как начало, а не как конец поиска причины. Для достоверного вывода о наличии причинной зависимости требуется нечто большее, чем простое обнаружение связи. Необходимо еще показать,

что изменение одного фактора (причины) неизбежно приводит к изменению другого (следствия). Это означает, что одно вызывает другое только в том случае, если можно показать, что первое изменение является необходимым и достаточным условием второго.

Знать, где, когда и как провести научные исследования. Наука располагает эффективными способами экспериментального определения причинной зависимости между переменными, и не будет преувеличением сказать, что поиск таких зависимостей является основной ее целью. Вследствие этого наука так же важна для эффективного решения проблем, как и искусство. Искусство решения проблемы частично состоит и в том, чтобы знать, где, когда и как провести научные исследования.

Взаимосвязь причин. Многие явления представляют результат взаимосвязи нескольких причин. Например, мы знаем, что вода кипит при определенной температуре, однако точка кипения изменяется при изменении атмосферного давления. Подобно многим очевидным вещам, взаимосвязь различных причин часто упускается из виду, и мы не реагируем на факты в их совокупности, но часто даже имеем возможность выбирать, на какой из факторов реагировать.

Из одной и той же причины можно вывести различные следствия. Но бывают такие случаи, когда от одной и той же причины можно идти к одному и тому же следствию различными путями, эффективность которых неодинакова.

Очевидно, что не все следствия линейно связаны со своими причинами, т. е. интенсивность реакции не всегда пропорциональна интенсивности воздействия. Например, увеличение дозы прописанного лекарства может не сопровождаться увеличением пользы от его приема; более того, при увеличении дозы возможно ухудшение состояния или даже смертельный исход. Увеличение масштабов рекламы или интенсивности посещения покупателей торговыми агентами по достижении определенного уровня (точка насыщения) может не вызвать дополнительной ответной реакции покупателей, а при достижении еще более высокого уровня (точка пересыщения) способны вызвать обратную реакцию.

Причина или симптом дефекта. Нередко решение проблем бывает направлено на устранение симптомов, а не причин. Это особенно верно в отношении общественных проблем. Например, мы определяем преступление

как социальную проблему и пытаемся решать ее путем изоляции преступника от общества. Однако преступность продолжает расти, и многочисленные свидетельства показывают, что после освобождения из тюрьмы заключенные с большей вероятностью совершают новые преступления. Таким образом, становится очевидным, что преступление — это симптом, а не болезнь. Многое из того, что мы считаем решением проблем, на самом деле является подавлением симптомов, а многие проблемы, с которыми мы сталкиваемся, возникают в результате решения других проблем. Успешное подавление тех или иных симптомов не устраняет причины проблемы и еще более усугубляет ее.

3.3. ПУТЬ К ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ — ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ. КАК УПРАВЛЯТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ?

Конкурентоспособность изделия зависит прежде всего от четырех факторов: 1) появления на рынке раньше продукции конкурента; 2) достижения более высокой производительности труда; 3) гибкого реагирования на запросы потребителей; 4) затрат на изготовление. Как видно, производительность — один из определяющих факторов конкурентоспособности, а следовательно, успеха и процветания предприятия.

В связи с этим наибольшее распространение и все большее признание в мировой практике получают системы управления результативностью производственно-хозяйственной деятельности на основе планирования, измерения, оценки, контроля и повышения производительности. Например, в США обеспокоенность динамикой производительности в национальном масштабе на уровне отдельных предприятий реализовалась в серьезном изменении форм и методов управления. В широких масштабах начинают разрабатываться и внедряться программы ее повышения. Программы довольно многообразны: одни из них концентрируют внимание на технических аспектах производственного процесса; другие — на социальных рычагах процесса принятия управленческих решений (мероприятия по обогащению труда); в третьих,

делается упор на материальное стимулирование (популярной стала система оплаты «разделение выгоды от улучшенной производительности», которая увязывает прирост оплаты рабочей силы с приростом производительности труда). Общим элементом во всех этих программах является процедура измерения производительности — уровня, динамики, взаимосвязи с финансовыми показателями — как необходимое условие для контроля за реализацией целенаправленных управленческих воздействий.

Каждая новая форма производства утверждается, если она дает более высокую производительность. Соответственно уровень производительности характеризует более высокую организационную форму. Показатель производительности — наилучший индикатор прогрессивности управленческих методов.

И тем не менее любое предприятие живет не ради повышения производительности, а ради повышения нормы прибыли. Управляющие принимают решения только на основе информации, которая привязана к прибыли. Но в условиях инфляции прибыль не является надежным ориентиром устойчивости работы в долговременной перспективе. Управление же на основе измерения производительности позволяет анализировать состояние дел с поправкой на инфляцию. Решается задача привязки производительности к прибыли. Ориентация на рост производительности отражает смещение акцентов с оценки текущего состояния фирмы (которое в первую очередь описывается показателем прибыли) на оценку состояния в перспективе, которое характеризуется технологическим и организационным состоянием фирмы по отношению к конкурентам, а количественно выражается показателем производительности. По мере усиления конкуренции не только норма прибыли сегодня, но возможность выжить завтра — такая же первостепенная задача. Предприятие, добивающееся высоких финансовых результатов за счет удачно сложившейся конъюнктуры на рынке, не имеет радужных перспектив, если оно не сможет реально, т. е. после дефляции издержек и результата, повысить производительность.

До последнего времени у нас широко распространен и используется метод измерения производительности труда как отношение выработки продукции в стоимостном выражении к числу работников. Преимущество этого показателя, заключенное в простоте его расчета, не

компенсирует его большой недостаток — он стимулирует повышенные затраты средств производства (увеличение единичных мощностей агрегатов, участков; необоснованная сплошная автоматизация, дорогостоящая механизация), возможность улучшения показателя без реального улучшения использования труда.

В западном деловом мире производительность рассматривается как отношение между продукцией, произведенной системой, и затратами на производство этой продукции. В систему вводятся затраты в форме труда (человеческие ресурсы), капитала (физические и финансовые активы), энергия, материалы, информация. Эти ресурсы преобразуются в продукцию (товары и услуги). Производительность — это отношение количества продукции, произведенной данной системой за данный период времени к количеству ресурсов, потребленных для создания или производства этой продукции за тот же период, т. е. этот показатель характеризует успешность достижения некоторого результата в соотношении с затраченными на решение этой задачи ресурсами:

$$ПТ = \frac{\text{выпуск}}{\text{затраты}} = \frac{\text{товары и услуги}}{\text{живой труд, основной капитал, сырье и материалы, покупные услуги}}$$

Очевидно, чем больше производительность труда, тем больше достигаемый результат при заданных ресурсах. При расчете выпуск и затраты должны быть выражены в некоторых стабильных ценах, чтобы исключить влияние конъюнктурных факторов.

Указанная формула расчета ПТ является многофакторной моделью, поскольку в знаменателе используются несколько видов затрат. Если в знаменателе включены все виды затрат, то в данном случае рассчитанный уровень ПТ называют совокупной факторной производительностью труда, то есть продукция соотнесена со всеми затратами.

Широко используются и показатели частной производительности, которые рассчитываются таким образом, что результат деятельности относится к одному виду затрат. Однако в этом случае не следует считать, что показатель частной производительности показывает результативность, эффективность только данного фактора (на-

пример, живого труда), полагая, что, хотя эти меры относят выпуск к числу занятых или к числу отработанных часов, они не измеряют специфический вклад труда. Скорее они отражают эффект всей совокупности взаимосвязанных воздействий, таких, как изменения в технологии, капиталовложения на одного рабочего, уровень выпуска, утилизация мощностей, а также навыки и усилия рабочих. Поэтому чаще используются многофакторные показатели производительности. Это вызвано тем, что предприятия увеличивают выработку на одного работника не только вследствие лучшей организации производства, но и путем технической оснащенности живого труда. Поэтому для обобщенной оценки хозяйственных решений, когда возможны альтернативные решения по поводу использования взаимозаменяемых ресурсов, необходимы показатели, в затратной части которых находятся все основные материальные факторы производственного процесса.

Повышение производительности — результат управления и вмешательства в ключевые процессы преобразования или труда. Повышение производительности произойдет при соблюдении любого из перечисленных ниже условий:

1. Продукция возрастает, затраты уменьшаются. $\frac{0\uparrow}{1\downarrow}$
2. Продукция возрастает, затраты остаются неизменными. $\frac{0\uparrow}{1}$
3. Продукция возрастает, затраты возрастают, но более низкими темпами. $\frac{0\uparrow}{1\uparrow}$
4. Продукция остается неизменной, затраты сокращаются. $\frac{0\ (\text{неизм.})}{1\downarrow}$
5. Продукция сокращается, затраты сокращаются, но более быстрыми темпами. $\frac{0\downarrow}{1\downarrow}$

Компоненты измерения, исчисления и повышения производительности, а также планирования производительности представляют собой элементы обратной связи в рассматриваемой системе.

В процессе управления производительностью обратная связь используется по меньшей мере как оценка состояния системы, которая может стимулировать планирование производительности. Иначе говоря, результаты

оценки способны побудить руководство предусмотреть и осуществить мероприятия по повышению производительности.

Суть процесса управления производительностью заключается в том, чтобы побудить к планированию производительности и осуществлению мероприятий с помощью системы измерения производительности.

Система измерения должна подсказывать руководству, когда существует необходимость в планировании и вмешательстве и на каком участке системы осуществить вмешательство. Она выдает информацию, которая дополняет другие системы измерения результативности организации. Система измерения производительности призвана обеспечить основу для определения приоритетов или указывать на относительную значимость различных результатов измерения. Короче говоря, эта система должна указывать, когда следует действовать и куда направлять усилия. Ведь сама по себе система не может принимать решения и недостаточна для того, чтобы выросла производительность.

Служба управления производительностью в организации должна включать (или использовать) представителей различных специальностей, обладать широтой взглядов и ясно видеть перспективу. Управление производительностью требует эффективных контактов и понимания роли различных служб в создании товаров и/или услуг; оно также требует способности взглянуть на систему с позиций крупных, стратегических и более мелких, тактических и даже текущих задач; умения обосновать перемены и оценить их последствия и, что, пожалуй, важнее всего,— способности увязать повышение производительности с измерением производительности.

Управление производительностью неразрывно связано с управлением качеством (процессом обеспечения качества), планированием (процессом, определяющим, что должно быть сделано для повышения эффективности), измерением трудозатрат и разработкой смет (процессом оценки экономичности), бухгалтерским учетом и финансовым контролем (службами, ведающими оценкой прибыльности) и кадровой службой (ведающей вопросами качества трудовой жизни).

Подробнее об управлении производительностью см. Д. Скотт Синк. Управление производительностью. М.: Прогресс. 1989 г.

В. М. Зубов. Как измеряется производительность труда в США. М.: Финансы и статистика. 1990 г.

Джексон Грейсон-младший, Карла О'Делл. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 1991 г.

3.4. УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ

(По книге Д. Скотт Синка. **Управление производительностью**. Перев. с англ. М.: Прогресс. 1989 г.)

Ядром успешного управления является желание персонала организации достичь определенных результатов, которые определяются заранее и рассматриваются как цели, стремление к которым желательно или жизненно необходимо.

Цели можно определить как будущие состояния, желательные для индивида или организационной системы. Цели можно также рассматривать в качестве осознаваемых ограничений, которые наложены на нынешнее и будущее поведение и основаны на анализе прошлых и будущих потребностей, желаний, устремлений и т. п. Следовательно, цели — это не только желательные ориентиры для будущих достижений; они предполагают также определенное поведение и выделение ресурсов, необходимых для воплощения целей в жизнь.

Поведение направляется и руководствуется целями, и в этом состоит подлинное значение процесса постановки целей с точки зрения мотивации и повышения результативности и производительности. Цели: 1) концентрируют внимание и усилия на определенных направлениях; 2) могут служить в качестве нормативов, с которыми следует сопоставлять результаты; 3) могут служить в качестве механизма для обоснования затрат ресурсов; 4) могут повлиять на структуру и мотивы и особенности как индивидов, так и организаций; кроме того, процедура, с помощью которой устанавливают цели, может при правильном подходе служить мотивирующим средством путем формирования ориентации на достижение результатов.

В последние 15—20 лет проведены обширные исследования по вопросу о влиянии постановки целей на мотивацию и эффективность. Установлено:

1. Трудные цели ведут к более высокой результативности по сравнению с легкими целями.

2. Конкретные сложные цели ведут к более высокой результативности, чем отсутствие целей или их постановка в общем виде типа: «Делайте максимум возможного».

3. Цели опосредуют или смягчают влияние, которое оказывают на результаты денежные стимулы, недостаток времени, знание результатов, участие в принятии решений, конкуренция и т. д.

Управление по целям (УПЦ) представляет собой основной метод или подход, используемый в настоящее время менеджерами с целью придания постановке цели операционального вида. Типовой процесс УПЦ отображен на рис. 11. Примерно 40—50% всех крупных фирм США использовали или применяют в настоящее время ту или иную форму УПЦ.

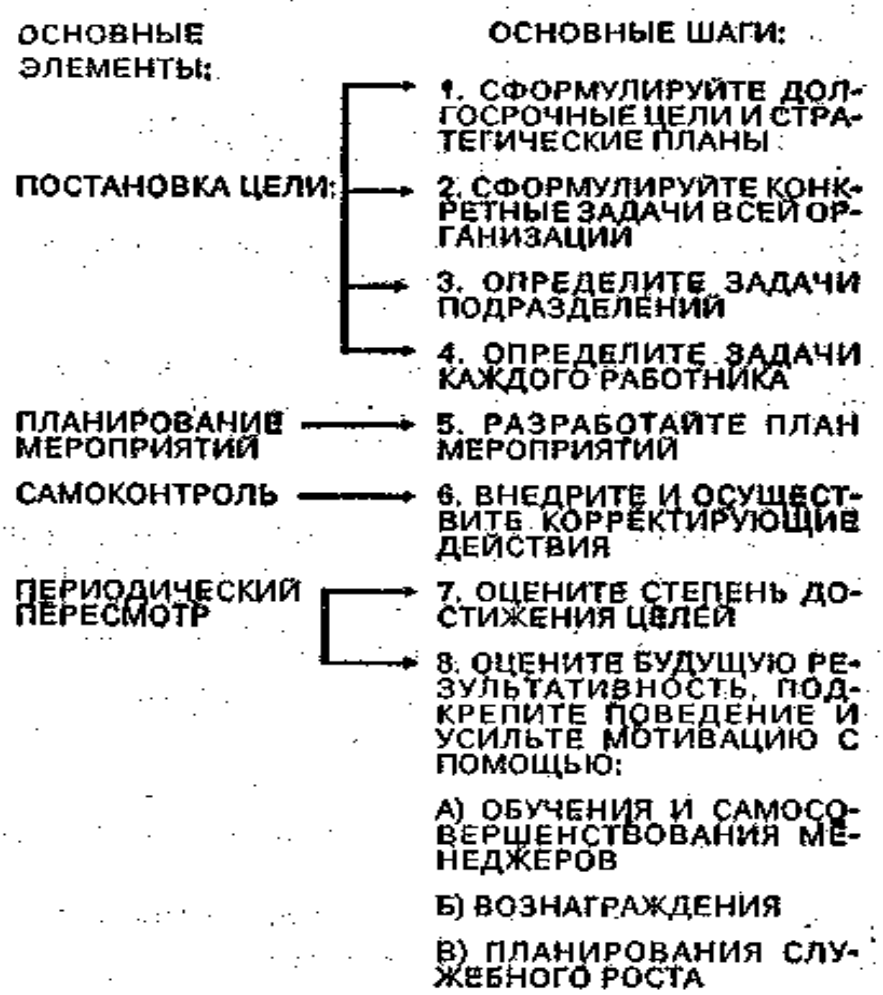


Рис. 11. ***Процесс управления по целям.***

При включении процесса УПЦ в общую систему управления заработной платой и программу планирования и оценки работ УПЦ обычно характеризуется последовательностью, указанной на рис. 12.

Рис. 12. ***Процесс управления по целям и управления результативностью.***

Если применять их правильно, в УПЦ и в процессе оценки результативности заложены большие возможности повышения результативности индивидуального труда.

Десять ориентиров, которых следует придерживаться при формулировании целей в области производительности:

1. Цели должны быть измеримыми.

2. Результаты должны быть однозначными (цели должны быть как можно проще).

3. Цели должны включать точные сроки.

4. Они должны быть мобилизующими, но достижимыми.

5. Они должны концентрировать внимание на возможностях роста производительности.

6. Они должны предусматривать потенциальные стимулы для тех, кто должен достичь целей.

7. Они должны пользоваться поддержкой организации.

8. Они должны быть контролируемыми.

9. Должны быть лица, ответственные за цели.

10. Цели должны поддаваться оценке; результаты их достижения должны быть ясны.

Как указано, цели определяются как ожидаемое состояние системы или результаты ее деятельности, и они часто рассматриваются как некие локальные результаты. Но это чревато опасностью — указанные результаты могут оказаться противоречивыми.

В связи с этим определенный интерес может представлять толкование цели (Ю. В. Вооглайд), которое различает следующие уровни постановки цели:

— цель как деятельность (что-нибудь делать!);

— цель как результат (добиться каких-либо (локальных) результатов!);

— цель как процесс (добиться бесперебойного протекания процесса!);

— цель как достижение определенного состояния (например, состояния предприятий, состояния в природе и т. д.). Состояние характеризуется такими понятиями, как готовность к какому-либо действию, стабильность, способность нейтрализовать нежелательные отклонения и т. д.).

3.5. УЧИТЕСЬ МЫСЛИТЬ ШИРОКО ОТ ПАРАДОКСА К ИДЕЕ

(Н. Домбровский, М. Левина. ЭКО. 1990, № 1, 2).

Учитесь мыслить широко. Эта на первый взгляд банальность, стала основным содержанием книги Эдварда де Боно «Латеральное мышление», которую без преувеличения можно назвать учебником творчества.

В перечне должностей и титулов автора книги — почетная степень по психологии и физиологии, а также степень доктора философии и медицины. С 1977 г. он возглавляет Трест исследований познавательных способностей в Кембридже. Без сомнения, его рекомендации заслуживают самого серьезного внимания и изучения.

Обычно в само понятие творчества вкладывают оттенок чего-то желательного, но почти недосягаемого, како-

го-то необъяснимого вдохновения. Считается, что для достижения этого состояния нет специального приема. Но вот перед нами книга, которая учит особому способу мышления — латеральному — специальному практическому приему, помогающему продуцировать новые идеи.

Можно попытаться буквально расшифровать смысл авторского термина «латеральное мышление» как «мышление вширь», которое противопоставляется логике традиционного вертикального мышления, и объяснить его значение. Но мы воспользуемся авторским примером из другой книги, «Рождение новой идеи», переведенной на русский язык (Эдвард де Боно. Рождение новой идеи. М. 1976).

Один купец задолжал большую сумму денег ростовщику. Старый и уродливый ростовщик влюбился в дочь купца и пообещал простить долг, если купец отдаст дочь ему в жены. Отец был в отчаянье, а коварный старик предложил бросить жребий: положить в сумку два камешка — черный и белый. Если девушка вытянет черный камень, то выйдет за него замуж, если же белый — останется с отцом. В обоих случаях долг будет считаться погашенным. Если же девушка откажется от этого предложения, то ее отец пойдет в долговую тюрьму.

Разговор происходил на гравиевой дорожке в саду. Когда ростовщик наклонился, чтобы найти камешек для жребия, девушка увидела, как он положил в сумку два черных камешка.

Что бы вы сделали на месте девушки?

В данной ситуации традиционное мышление подсказывает следующие варианты:

отказаться тащить камешек;

уличить ростовщика в мошенничестве; вытащить черный камешек ради спасения отца.

Каждый из вариантов в равной степени плох, если исходить из результата.

Что же сделала девушка? Она вытянула камешек и уронила его на дорожку. А поскольку в сумке остался только черный, то по условиям жребия пришлось признать, что камешек, упавший на дорожку, был белым. Как видим, действуя в структуре привычной логики, вряд ли можно было рассчитывать на столь успешное решение.

Латеральное мышление тесно связано с интуицией, творчеством и, представьте себе, с юмором. У них общая основа, но мышление вширь довольно сильно отличается

от известных нам методов — это тоже способ использования сознания.

О сознании обычно говорят как о машине для обработки информации, некоем подобии компьютера, но это, скорее особая среда, которая позволяет информации организоваться в схемы. В такой системе легко комбинировать, наращивать и усложнять схемы, но трудно перестраивать и контролировать их. А вот интуиция и юмор сопряжены именно с перестройкой схем, так же, как и творчество, хотя здесь упор делается на то, чтобы избегать ограничивающих схем и стереотипных заготовок. В этом смысле мышление вширь более всего похоже на творческий процесс.

Для того чтобы мы могли использовать творчество, мы прежде всего должны перестать смотреть на него, как на нечто нам недоступное, и научиться вырабатывать новые идеи. Причем идеи, не обязательно относящиеся к техническому творчеству; речь идет о самой сущности новаторства, прогресса в любой области — от науки до искусства и даже, как уверяет нас автор, от политики до личного счастья. И самой первой задачей латерального мышления является ломка стереотипов, разрыв старых схем.

Многовековая традиция обучения вертикальному мышлению ничуть не противоречит необходимости обучения латеральному, которое, по мнению автора, намного эффективнее. Но так же, как и логике, то есть любой организованной попытке использовать сознание, латеральному мышлению нужно обучаться. Для этого автором разработаны специфические методики и упражнения. Задача их — помочь развить сноровку мышления вширь, использовать его сознательно и практически.

Кому может пригодиться методика Эдварда де Боно? Он предлагал ее слушателям самых разных возрастов, профессий и образовательного уровня, и никому из них не показалось, что они зря потратили время.

Чтобы приступить к обучению, нужно прежде всего освободиться от двух наиболее распространенных ошибок: отказаться от иллюзии, что такой способ мышления вам и так присущ, но и не считать его для себя недосягаемо сложным. Автор считает, что часа в неделю будет вполне достаточно, чтобы латеральное мышление вошло в привычку.

Пусть вас не шокирует тривиальность и нарочитость примеров, использованных в этой книге. Сделано это специально для того, чтобы подтолкнуть развитие интуиции. Сложные примеры, оригинальные по своему содержанию, отвлекали бы нас от основной задачи вмешательством эмоций.

Фундаментальная природа латерального мышления настолько отлична от таковой при вертикальном, что обучать двум одновременно невозможно. Прежде всего необходимо развить достаточную сноровку, чтобы латеральное мышление стало постоянно действующим рабочим инструментом. В жизни нам приходится часто решать совершенно нестандартные задачи, принимать безотлагательные решения, и такой навык непременно себя оправдает.

Как работает сознание

Система, обрабатывающая информацию и называемая сознанием, высокоэффективна, но у нее есть ограничения, вытекающие из самой сути ее природы. Если вам нужно дать поручения, то вы даете детальные инструкции, подробно объясняете, что и как нужно сделать. Это занимает довольно много времени. Гораздо проще предложить, например, выполнять план № 4. Именно так вычислительная машина хранит самые употребимые программы, которые приводятся в действие одним лишь номером кода. Коммуникация через код может осуществляться лишь тогда, когда существуют заранее установленные схемы. Наиболее простой кодовой системой является наш язык. Достаточно нам произнести одно слово, как у слушателя включается серия впечатлений, образов и представлений, и в ответ мы получаем огромное количество информации. Это и есть коммуникация.

Принято считать, что коммуникация — двухсторонний обмен: кто-то пытается отправить послание, а кто-то его принять. Но вот автор предлагает интересный пример: флаговая сигнализация одинакова для кораблей разных стран, и тот, кто знаком с кодом, легко прочтет любое послание; но этот же человек способен ошибиться, приняв за сообщение случайное сочетание флажков в другой обстановке, например, на елке.

Внезапное переключение с одной укладки информации на другую характерно для юмора и интуиции. Пере-

ключение временное порождает юмор, длительное, постоянное — интуицию. Интересно, что реакцией на интуитивное решение часто бывает смех.

Полисмен идет по улице и тянет за собой провод. Зачем он его тянет? А что же ему, толкать, что ли? Смешно. А почему смешно? Из первоначальной информации у нас складывается предвкушение дальнейшего развития событий. И вдруг оно неожиданно рушится, а вслед за тем информация укладывается вновь, но уже в другое русло. По этим законам развиваются юмор и интуиция, которые отвергают ограничения, выработанные сознанием, легко разрывают старые и создают новые связи. Короче говоря, у этой системы много преимуществ, которыми можно научиться пользоваться.

Итак, мышление вертикальное отбирает информацию, а латеральное генерирует ее. Для вертикального мышления главное — правильность, а для мышления вширь — изобилие информации. Вертикальное мышление выбирает подход, отбрасывая другие, мышление вширь не отбирает, а выискивает новые подходы. При последнем мы генерируем максимум разнообразных подходов и продолжаем вырабатывать их после того, как найдем самый лучший и многообещающий.

Вертикальное мышление идет в заданном направлении, мышление вширь — чтобы выработать направление. Не обязательно продвигаться при этом к чему-нибудь, можно двигаться от чего-либо. Мыслящий вертикально скажет: «Я знаю, что ищу». Мыслящий латерально ответит: «А я ищу сам не знаю что, и не узнаю, пока не найду».

Автор отделил латеральное мышление от традиционного нарочито и лишь на момент обучения. Как только метод будет освоен, они сольются, органично дополняя друг друга. Но вы для себя будете теперь четко разграничивать, какой метод применен в тот или иной момент.

Где берут новые идеи?

Новые идеи нужны всегда. Существуют виды деятельности, которые просто не могут существовать без притока новых идей. К такой деятельности относится и управление. Но намеренно вырабатывать новые идеи чрезвычайно трудно. Вертикальное мышление здесь слабый помощник, иначе достаточно было бы запустить

программу в компьютер. Остается ожидать счастливого случая или вдохновения. Но проблемы, которые на нас наваливаются, ждать не могут. К тому же они, как нарочно, предстают всегда в форме, удобной для решения. Условно все виды проблем можно разделить на три типа.

1. Проблемы, которые для своего решения требуют как можно больше информации или более совершенную технику, чем наша.

2. Проблемы, требующие перестройки всей имеющейся информации.

3. Проблемы без проблем. Суть в том, чтобы за кажущимся благополучием разглядеть и определить «зону усовершенствования» и сделать это своей проблемой.

Даже если в конкретном случае поиск альтернатив обернется пустой тратой времени, это неплохая тренировка привычки мыслить широко в самом прямом смысле слова. Запомните: вы не отвергаете самый вероятный подход, а лишь добавляете к нему список альтернатив.

Чтобы перейти к выработке альтернатив не стихийно, а специально, заданно, нужно установить себе квоту, то есть фиксированное число альтернативных вариантов к заданной ситуации. Преимущество в том, что если попадается многообещающая, на наш взгляд, альтернатива, мы не бросим поиск, а будем продолжать его, пока не заполним квоту. Дополнительное преимущество квоты в том, что она ограждает нас от пассивного ожидания подходящей альтернативы. В квоту мы будем заносить любую идею, даже если она покажется на первый взгляд смехотворной, ибо квоту надо заполнять.

Как это выглядит на практике

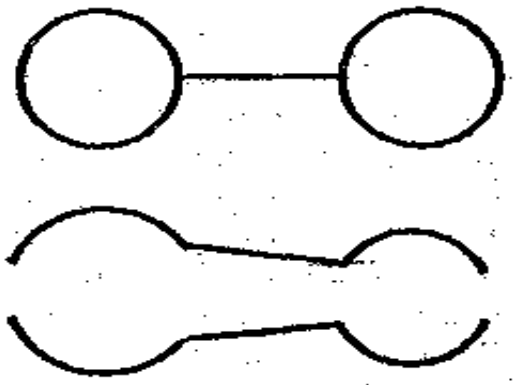
Автор отдает предпочтение графической форме подачи практического материала, поскольку геометрические фигуры в отличие от слов воспринимаются недвусмысленно. Как бы мы ни интерпретировали геометрический материал, он остается тем же самым.

Рассматривая произвольно выбранную фигуру, надо постараться описать ее самыми разнообразными способами. Время и число вариантов лучше фиксировать. Если какой-то вариант кажется вам совсем несуразным, не надо откидывать его, попробуйте лучше описать его подробней. Если даже после этого вы не найдете в нем рационального зерна, не выкидывайте его совсем.

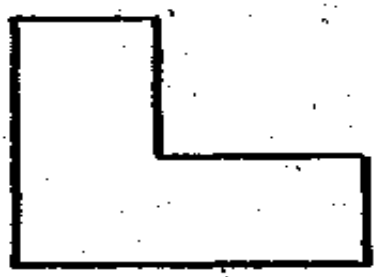
Итак, на диаграмме две фигуры:

1. Как бы вы описали фигуру № 1?

Два круга, соединенные линией. Линия с кругом на каждом конце.



Фиг. 1.



Фиг. 2.

Альтернативы.

Два круга с хвостиками помещены так, что хвостики соединились в прямую линию. Два обрезка желоба поставлены друг на друга.

Комментарий.

Можно возразить, что первые две альтернативы по сути одно и то же. Но в одном случае внимание обращено на круг, а во втором на линию. Для результата это одно и то же, но для сознания последовательность переноса внимания имеет первостепенное значение.

Одни описания статичны, их можно объяснить в терминах показанной фигуры, в то время как другие динамичны и их легче показать на добавочных диаграммах. Так случается, когда одна диаграмма принимается за точку отсчета в описании других фигур.

2. Как вы опишете фигуру № 2?

Альтернативы.

В форме буквы Г. Уголок плотника. Виселица вверх ногами. Полрамки для портрета. Два прямоугольника поставлены друг на друга.

Комментарий.

Если фигура похожа на какой-то реальный объект, например, на плотницкий угольник, то последующие описания невольно будут сравнивать с чем-то похожим (например, здание, если на него смотреть с высоты). Не

надо забывать, что наша задача найти альтернативные описания фигуры, а не то, на что она похожа. Описание должно быть таким, чтобы другой мог изобразить по нему фигуру. Особый педантизм здесь ни к чему, но ориентация, по которой можно узнать фигуру, должна быть задана максимально точно.

Некоторые описания могут указывать на процесс, например: «Два прямоугольника поставлены друг на друга» или «большой прямоугольник, из которого вырезали прямоугольник поменьше». Модификация — ценный метод описания, расширяющий ареал поиска, а значит, наиболее соответствующий поставленной задаче.

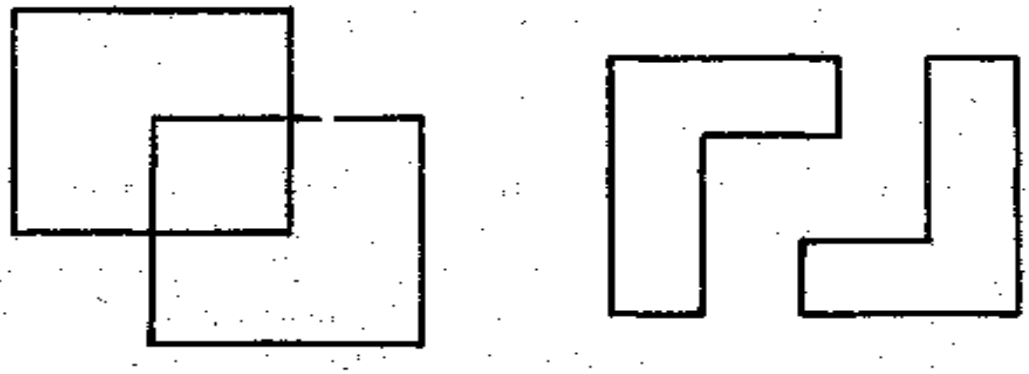
Базисные типы описаний должны основываться на:

— перестройке из меньших элементов;

— сравнении с другой фигурой;

— модификации другой фигуры добавлением к ней или вырезанием из нее.

3. Опишите следующую фигуру.



Фиг. 3

Альтернативы.

Два квадрата перекрылись. Три квадрата. Две Г-образные фигуры соединились через квадратный проем. Прямоугольник разрезали пополам и сдвинули с линии.

Комментарий.

«Два квадрата перекрылись» — настолько очевидное описание, что остальные уже вроде бы бесполезны. Срабатывает гипноз очевидных схем. Вам снова может показаться, что «три квадрата» и «два квадрата, которые перекрыли друг друга» — это одно и то же, но даже незначительное изменение в описании может привести к огромным различиям в результате. Это не игра слов.

Еще вариант — это всеобъемлющие описания, например, «два квадрата, которые пересеклись углами так, что в области пересечения получается квадрат со стороной примерно в половину исходного квадрата». Описание почти воспроизводит диаграмму и, можно считать, включает в себя все другие, менее удачные описания. Все же те, другие следует принять сами по себе. Логически они могут быть и лишними, но при восприятии любого новшества в описании могут включиться и совершенно иные схемы.

Мы не будем перечислять все примеры из книги де Боно, надеемся, что принцип вам уже ясен. С геометрическими фигурами это довольно просто, особенно когда рассматриваешь подсказанные автором альтернативные варианты. А теперь попробуйте сами поставить себе задачу и решить ее.

В литровую бутылку из-под молока налили пол-литра воды. Опишите эту бутылку.

Альтернативы.

Полупустая бутылка воды. Бутылка из-под молока, наполовину наполненная водой. Пол-литра воды в пустой бутылке из-под молока.

Комментарий.

Вы сами видите, как по-разному можно проиллюстрировать одно и то же явление. Интересно, что полбутылки молока чаще всего описывают как полупустую бутылку, а с водой,— как наполовину наполненную.

Потренировавшись на описании ситуаций, можно переходить к картинкам.

Пример:

На фотографии группа людей бредет по мелководью. Одеты они не по-пляжному. Позади них виден берег.

Интерпретации.

Люди, застигнутые приливом. Люди переходят разлившуюся реку. Люди перебираются на остров или отмель. Люди добираются до парома, который не может подойти к берегу. Люди выходят на берег после кораблекрушения.

Комментарий.

На самом деле на фотографии изображены люди, выражающие протест против загрязнения берегов. Но от-

гадки здесь не имеют значения, гораздо важнее, что получено несколько интерпретаций происходящего.

Неудобство картинок в том, что явная интерпретация в них доминирует. Если выбрать картинку «вслепую» да еще закрыть ее часть, будет гораздо труднее понять, что же на ней должно быть на самом деле, и вы избежите гнета очевидной интерпретации.

Письменные материалы

Их можно брать из газет. Способы разбора: генерировать различные точки зрения. Цель — увидеть рассказ под другим углом зрения, не меняя исходный материал.

Пример:

В газете заметка об орле, который улетел из клетки. Поймать его трудно — он уселся на высокой ветке и не поддается ни на какие уловки служителей заманить его обратно.

Альтернативы:

Точка зрения служителя. Если орла не вернуть немедленно в клетку, то он может улететь и потеряться или его пристрелят. Придется лезть за ним на дерево, всем на потеху. Надо хорошенько всыпать тому, кто его выпустил.

Точка зрения репортера. Хорошо бы орел посидел там подольше. Может получиться интересный материал. Как бы подобраться поближе, чтобы сфотографировать. Надо найти еще что-нибудь забавное, например, кто и как предлагает ловить орла.

Точка зрения орла. Отчего такая суматоха. Необычно не сидеть в клетке. Кажется, я проголодался. Сам не знаю, куда теперь лететь.

Точка зрения зеваки. Хоть бы он улетел и стал свободным. Смешно, как они его ловят. На свободе он выглядит лучше, чем в клетке. Вот бы мне удалось поймать орла, я бы им показал, на что способен.

Комментарий.

Если в рассказе много действующих лиц, то всегда можно придумать точку зрения каждого. Задача упражнения — не отгадать, о чем на самом деле думает персо-

наж, а воссоздать различными способами одну и ту же ситуацию.

Проблемы.

Их можно выработать из неувязок нашей повседневной действительности или опять же взять из газет. Всякую ситуацию, нуждающуюся в улучшении, можно сформулировать как проблему.

Доминантные идеи и критические факторы

Каждый из нас уверен, что знает, о чем говорит, читает или пишет. Но стоит попросить извлечь доминантную идею, и мы сталкиваемся с затруднениями. Если мы не превратим смутное осознание в четкую схему, нам будет трудно выработать альтернативные способы увидеть ситуацию. Доминантная идея заключается не в самой ситуации, а в способе ее рассмотрения. Некоторым людям не составляет труда выразить любую ситуацию в единственной фразе, но обычно для этого требуются усилия и, конечно, практика.

Из обычной статьи о парках можно вывести несколько доминантных идей:

Красоты парка. Ценность парка для города. Необходимость создавать все больше парков. Трудность создания и сохранения парков. Парк как место отдыха. Автор упражняется в протестах, а парки оказались подходящей темой. Опасность урбанизации.

Вычленив доминанту, можно рассмотреть ее с разных сторон, выработать различные точки зрения, а потом и вовсе от нее освободиться.

Доминантная идея— организующий фактор в способе рассматривать ситуацию. Но мы должны включать еще и критический фактор, который заключает доминантную идею в строго очерченные границы. Например, в проекте машины для срывания яблок критический фактор может заключаться в том, что «яблоки нельзя повредить» или «срывать можно только спелые яблоки».

Метод расчленения

Чем больше унифицирована схема, тем труднее перестроить ее. Чтобы облегчить этот процесс, вернемся к набору мелких схем, рассыпав тяжелую и неподвижную конструкцию.

Дайте ребенку игрушечный домик, и он будет пользоваться им как домиком. А теперь дайте конструктор, из которого был собран такой домик. Детали можно соединять как угодно и получать самые разнообразные вещи. В данном случае детский конструктор — наглядный пример того, как от перемены мест меняется результат. Если готовую ситуацию разбить на составляющие, то мы сможем перестроить ее, укладывая воедино новым способом.

Цель метода: раздробить монолитную целостность закостеневшей схемы.

Проблема: перевозка людей автобусами. Как ее можно раздробить?

Выбор маршрута. Частота рейсов. Надежность. Число людей, пользующихся автобусом. Число пассажиров в разные часы. Экономика эксплуатации и стоимость автобусов. Заменяющие виды транспорта.

Эти осколки не только не отделены друг от друга, но и перекрываются, например, надежность зависит от маршрута, частоты рейсов и даже размеров автобуса. Экономику эксплуатации и стоимость определяют и число лиц, пользующихся автобусом, и его размеры.

Метод разворота

Вы заметили, что составляющие сами по себе не что иное, как те же застывшие схемы. Разбив ситуацию, на нее легче взглянуть по-новому. Сам отбор элементов ограничивает разнообразие альтернатив.

Чтобы продвигаться дальше, автор предлагает метод разворота. Это попытка вывернуть вещи наизнанку. Специального способа сделать это не существует, все зависит от собственной фантазии.

Например, ситуация: регулировщик организует движение транспорта. Можно проделать следующие развороты:

Транспорт организует регулировщика. Регулировщик дезорганизует транспорт.

Какой из этих разворотов, на ваш взгляд, лучше? Подойдут оба. Пока нет результата, невозможно предугадать, какое переустройство окажется наиболее эффективным. Часто процедура разворота приводит к тому, что ситуация выглядит до смешного нелепой. Что мы сделали? А мы освободились от необходимости трезво

смотреть на ситуацию. Теперь нам легче двигаться в других направлениях.

В ситуации с регулировщиком первый разворот предполагал, что транспорт его контролирует. То есть чем сложнее движение транспорта, тем больше нужно регулировщиков. Потребуется перераспределить регулировщиков в соответствии с условиями движения. Значит, поток транспорта действительно контролирует регулировщиков, поскольку их поведение зависит от количества транспорта по обе стороны перекрестка. Теперь внимание: раз поток транспорта контролирует регулировщика, который должен контролировать поток транспорта, то почему бы не устроить так, чтобы поток транспорта контролировал сам себя?

Рассматривая второй разворот, мы придем к выводу, что лучше поручить поток транспорта светофору, чем регулировщику.

Аналогии

Аналогия — краткая история ситуации, когда ее сравнивают с чем-нибудь еще. Она должна быть знакома, понятна, внутри нее должно происходить какое-то действие, развитие. Должна меняться ситуация или хотя бы способ смотреть на нее.

Аналогии не должны быть запутанными. Рассматриваемая проблема соотносится с аналогией, и затем аналогия развивается по собственному пути. На каждой стадии возвращаемся обратно к исходной проблеме. Таким образом, проблема продвигается вместе с аналогией. Мы переводим проблему в аналогию и затем развиваем аналогию. В конце переводим обратно и смотрим, что происходит с исходной проблемой. Можно развивать и обе сразу, а то, что произойдет с аналогией, переносить на действительную проблему. Например: снежный ком, скатывающийся с горы,— распространение слухов. Скатывающийся снежный ком делается все больше (чем дальше распространяется слух, тем он становится устойчивее). Чем больше делается снежный ком, тем больше на него налипает снегу (чем больше людей знают слух, тем большему количеству народа они его могут передать). Но для того, чтобы ком увеличивался, ему нужен снег.

Здесь мы уже не уверены, что сравнение кома с числом людей, которые знают слух или с устойчивостью

слуха, правомерно. Может быть, снег соответствует людям, на которых действует слух? Аналогия заставляет нас теперь всматриваться пристальнее в саму проблему. Снег, лавина могут оказаться разрушительными, если не принять меры или не уйти с дороги (слух также может иметь разрушительную силу, но если его предусмотреть...).

В споре аналогии обычно приводятся как доказательства: раз в аналогичной ситуации нечто происходит определенным образом, то в проблемной должно быть так же. Использование аналогий при латеральном мышлении в корне отличается.

Иногда хорошо, что аналогия не совсем подходит, тогда приходится привязывать ее к проблеме, а от этого может родиться и новый взгляд на нее. Для примера можно взять проблему вертикального мышления и сравнивать ее, ну, скажем, с известной историей о том, как ловят мартышек при помощи узкого кувшина с орехами. Мартышка засовывает лапку, захватывает горсть орехов — и она попалась: сжатый кулак не проходит, а выпустить орехи она не в силах.

При вертикальном мышлении мы схватываем очевидную точку зрения, и мы пойманы, поскольку нам не хочется ее отпускать. Что же теперь мартышке делать? Отказаться исследовать кувшин? Это будет отказ исследовать новые ситуации. Отрицать, что орехи вкусные? Глупо отрицать полезность чего-либо на том основании, что иногда это может нам повредить. Может быть, для мартышки было бы лучше вообще не заметить кувшин? Никуда не годная форма защиты. Мартышке, вероятно, было бы лучше разбить кувшин и достать орехи.

Итак, главная опасность вертикального мышления не в том, что мы попадаем в ловушку очевидного, а в том, что не можем осознать, что очевидное может стать для нас ловушкой.

Выбор входной точки и зоны внимания

У сознания как системы, перерабатывающей информацию, зона внимания ограниченна, поэтому оно может охватить лишь ту часть информационного поля, на которую направлено внимание. Эта часть называется поэтому «выбранной», или «селективной». Зона внимания относится к части ситуации или проблемы, которую мы рассматриваем. «Входная точка» — первая зона вни-

мания. Можно даже сказать, что когда к системе не добавляется больше никакой информации, именно выбор входной точки приводит к интуитивной перестройке.

Если налить в ванну одну горячую воду, а затем добавить холодной, то ванная наполнится паром, а стены отсыреют. Однако если вы наберете сперва холодной воды, то пару не будет и стены останутся сухими. Соотношение холодной и горячей воды при этом одинаковое.

В теннисном турнире участвуют 111 спортсменов. Проигравшие выбывают из состязаний. Какое наименьшее число матчей можно провести с этим количеством участников? Большинство людей вычерчивают диаграммы, показывающие распределение пар при каждом матче и число свободных от игры. Другие разрабатывают порядок с использованием ряда 4, 8, 16, 32 и т. д. На самом же деле ответ — 110 матчей — можно получить безо всякой математики. Поскольку победитель может быть только один, следовательно, проигравших должно быть сто десять.

Вращение внимания

Внимание по своей сути пассивно, мы должны сами направлять его. Как и в процедуре разворота, можно намеренно отвернуться от того, на что естественно обращено наше внимание, и посмотреть, что произойдет. Если вернуться к примеру с теннисистами, то мы должны были бы себе сказать так: «Я стараюсь определить, сколько должно быть матчей, чтобы оказался один победитель, но вместо этого давайте посмотрим, сколько должно быть матчей, чтобы оказалось сто десять побежденных». Такая процедура хороша, если в ситуации есть естественный фокус внимания.

Другой метод — переписать различные черты ситуации и затем пройтись по этому списку, обращая внимание на каждую черту в отдельности. Нет черты, недостойной внимания!

Предположим, проблема состоит в том, как избавиться от сорняков. Естественный фокус внимания — их рост и методы борьбы с ними. А что если они останутся? В эксперименте одни участки поля были опрысканы гербицидами, а на других оставили сорняки. Оказалось, что урожай на неопрысканных участках был гораздо выше.

В большинстве детективов преступника трудно обна-

ружить потому, что выбирается неверная входная точка или упускаются из виду некоторые на вид несущественные факторы. Хороший автор обычно вводит обе «ошибки». Если чего-то не приняли в расчет, то это уже упущено навсегда, оно не появится на более поздней стадии рассмотрения ситуации. То, что присутствует, обычно не указывает на то, что отсутствует. Поэтому мы стараемся намеренно прокручивать внимание через все части проблемы, особенно через те, которые на первый взгляд внимания не заслуживают.

Стимулирование случайностью

Случайным стимулом может быть слово. Ткните пальцем в словарь. Ваше слово «петля». Рассматривается проблема нехватки жилья. Итак: петля — затягивающаяся петля — привести в исполнение приговор — в чем же трудности приведения в исполнение программ строительства жилья — в чем загвоздка — в капитале — в труде или в земельных участках? Петля — сужается — дела ухудшаются при нынешнем темпе прироста населения.

Петля — веревка — система висячей конструкции — дома вроде палаток, но сделаны из стойких материалов — легко складывать и возводить. Или, если брать шире,—несколько домов, свисающих с одного каркаса,—можно использовать материалы гораздо более мягкие, потому что стенам не понадобится поддерживать крышку и самих себя.

Петля — виток — раздвижной виток — как насчет развертывающихся круглых домов, которые можно расширить как угодно. Правда, в слишком больших домах возникнет проблема отопления, но это уже иная проблема — все внимание стенам и потолкам. Необходимо, чтобы дома могли медленно постепенно раздвигаться.

Важно то, что предлагаемый метод за непродолжительное время стимулирует большое количество идей. Можно использовать прямую или обратную игру слов, каламбур, измененное слово — чем ярче стимул, тем быстрее мы сдвинемся с места. Обычно на такую полезную игру отводится три минуты. Идеи будут возникать и дальше, их можно записывать. Трех — пяти минут ежедневно, нам кажется, не жалко для выработки полезной привычки генерировать идеи.

Мы вам рассказали не о всех, а о некоторых методах нешаблонного латерального мышления по Эдварду де Боно. Основной принцип уже ясен: разрушить схемы-клише, поставить под сомнение все, что казалось до сих пор бесспорным, освободить знакомые нам вещи и проблемы от ярлыков и постараться взглянуть на них по-своему, находя необычные ситуации и свежие идеи.

Осознание необходимости латерального мышления — первый шаг к использованию методов. Формальные упражнения помогут выработать практический навык, но все же хочется чего-то простого, определенного и более универсального. Для этого нам потребуется практичный языковой инструмент. Этот инструмент автор назвал «ПО». ПО — это орудие интуиции. Задача ПО — осуществить такое расположение информации, которое невозможно ни в каком другом случае, или защитить от выбраковки такое расположение информации, которое в любом случае мы отбросили бы как невозможное.

Расположение информации обычно оценивается сразу, как возникнет. Суждение в таких случаях выражается в одном из двух вердиктов. «Это может служить предпосылкой» и «Это предпосылкой быть не может». Среднего пути нет. Функция ПО — направить на средний путь. Этот прием дает нам возможность совмещать несовместные вещи.

Делается это так: мы говорим — «Компьютеры ПО омлеты». Что это значит? Ничего. Но из самого сопоставления могут родиться такие идеи, как страдать при помощи компьютера или другого автоматического устройства. Другая идея — это центральное хранилище рецептов, куда можно позвонить, сообщить, какими продуктами вы располагаете, и получить соответствующий кулинарный рецепт. Как компьютеры, так и омлеты связаны с превращением сырого материала в более удобоваримую форму. В омлете ингредиенты смешиваются, но выходят в определенной форме, то же самое и у некоторых типов компьютеров: явно случайное смешение информации может вылиться в определенный результат.

Мы понимаем, что даже обширного обзора недостаточно для полноценного знакомства с новым материалом. Остается надеяться, что книга все же будет переве-

дена на русский язык. А пока поищите в библиотеке другие работы Эдварда де Боно:

ПО — за пределами «да» и «нет»/ИР. 1981, № 11.
Пятидневный курс мышления/ИР. 1975, № 2,4.
Рождение новой идеи. М.: Прогресс, 1976.

3.6. ВАШ ВРАГ — МЕДЛИТЕЛЬНОСТЬ

(И. Липсиц. ЭКО. 1981, № 7.)

Несколько лет назад по страницам печати прокатилась волна восторженных отзывов о достоинствах применения ЭВМ в управлении. Восхвалялся громадный объем памяти управленческих проблем. Но со временем «девятый вал» энтузиазма схлынул, и взору открылась такая картина: ЭВМ сплошь и рядом недогружены, машинное время продается на сторону, а скорость работы управленческих звеньев практически не изменилась. Причин этому много, но мы сосредоточимся лишь на одной — привычке многих управленцев различного ранга организовывать свою работу по принципу «тише едешь — дальше будешь». Этот принцип нередко подводит руководителей современного производства, и его приверженцы оказываются дальше не от исходного пункта, а от желаемой цели.

Медлительность при решении задач, встающих перед руководителями производства, сегодня из личного недостатка того или иного руководителя перерастает в универсальную проблему, от которой во многом зависит повышение эффективности производства, и прежде всего его приспособляемость к непрерывно изменяющимся общественным потребностям. Специальные обследования показывают, что на совести этой «маленькой слабости» больше нереализованных планов, больше несбывшихся надежд, больше впустую пропавшего времени, чем на счету любого другого фактора, снижающего эффективность управленческого труда. Перерастая в привычный стиль работы, она способна погубить карьеру самого способного специалиста и серьезно испортить ему жизнь. Именно поэтому борьба с собственной медлительностью — одна из главных задач, которые надо решить руководителю.

Честно говоря, трудно найти человека, который уверен, что он всегда может устоять перед искушением

немного помедлить. Очень часто в первую очередь решаются второстепенные вопросы, а главные откладываются в сторону. Именно склонность к медлительности заставляет порой срочно приниматься за наведение порядка на своем рабочем столе, вместо того чтобы готовить докладную записку по сложному делу; она направляет нашу руку, включающую телевизор, вместо того чтобы открыть портфель с принесенной домой срочной корреспонденцией; она понуждает нас обходить стороной плохого работника, вместо того чтобы «вправить ему мозги».

Медлительность — один из главных врагов успеха. Ведь успех приходит к тем, кто своевременно делает решающие шаги к достижению поставленных целей.

Одна из причин вредной привычки откладывать дела «на потом» — наша склонность путать дела важные со срочными. Важные дела редко бывают срочными и становятся ими лишь потому, что мы медлим с их решением. Иными словами, если мы возьмем себе за правило заниматься только срочными делами, откладывая «просто» важные, то наша жизнь превратится в непрерывную цепь кризисов.

Три главные причины медлительности

Обычно медлительность в работе руководителя появляется тогда, когда он сталкивается с делом, которое для него либо неприятно, либо сложно, наконец, порождает неопределенность или нерешительность. Но успешное решение именно такого рода проблем — главный залог повышения эффективности работы руководителя. Поэтому стоит отдельно рассмотреть, как обычно ведет он себя, сталкиваясь с одной из задач названных трех разновидностей, и что можно ему посоветовать, чтобы избежать предательского соблазна помедлить.

Неприятно...

Именно это ощущение чаще всего заставляет нас откладывать какую-нибудь бумагу в самый нижний ящик стола в надежде, что «обойдется» и реагировать на нее, в конце концов, будет не нужно. Увы, как правило, «не обходится», и потом мы сами хватаемся за голову, полагая, что если бы могли заранее предвидеть все отрицательные последствия отсрочки, то ни за что бы ее

не допустили. Но действительно ли нельзя предвидеть, во что обойдется промедление? Опыт показывает: к числу наиболее частых долгосрочных последствий медлительности в управлении производством относятся следующие:

откладывание организации профилактических ремонтов приводит к серьезным авариям дорогостоящего оборудования;

промедление с освоением новой продукции приводит к потере рынка сбыта;

откладывание переговоров о поставках сырья заставляет впоследствии завозить его из более отдаленных районов и с большими транспортными расходами;

промедление с улучшением условий труда ведет к росту текучести квалифицированных кадров.

Порой достаточно серьезно задуматься над тем, что вам будет стоить отсрочка, как сразу расхочется прибегать к ней.

Очень полезно анализировать суть неприятных дел, пытаясь четко сформулировать, чем они собственно так уж неприятны, а потом идти в лобовую атаку именно на этом участке. Стоит также разбить неприятную задачу на ряд более мелких и заключить с собой «договор», в котором одна из сторон обязуется ежедневно не менее 5—10 минут заниматься решением одной из частных задач неприятного дела, а другая — не мучить первую угрызениями совести в остальное время. Например, вам надо подготовить доклад для важного совещания по конфликтной проблеме. Если вы захотите сесть и написать его сразу, то скорее всего заставите себя сделать это не раньше, чем в ночь перед совещанием. Куда легче взяться за работу, например, на долгом совещании, начать набрасывать в блокнот предварительные замечания по основным пунктам будущего доклада. По этим записям, сделанным «между делом», вы потом без особого труда надиктуете весь доклад секретарю прямо на машинку или диктофон.

Вообще, сталкиваясь с неприятной работой, всегда держите в памяти «принцип 80:20», который, как свидетельствует повседневная коммерческая практика, оправдывается в большинстве случаев. Этот принцип гласит: обычно 20% изделий приносят 80% прибыли, а остальные 80% изделий дают лишь 20% прибыли; 80% конфликтов у вас будет с 20% подчиненных; 80% рекламаций приходит от 20% потребителей, и вообще 80% своего времени вы тратите на 20% дел...

Проанализируйте свою работу с этой точки зрения, и вы обнаружите, что больше всего хлопот доставляет ограниченное число видов деятельности. Взяв себе за правило заниматься этими делами в первую очередь, вы резко сократите обычную «служебную задолженность». Лучше всего браться за такие дела с самого утра, предупредив секретаршу, чтобы с 8 до 10 она не соединяла вас по телефону ни с кем (телефонный звонок — очень благовидный предлог увильнуть от неприятного дела). Когда истечет «час мученичества», вы на весь день сохраните чувство выполненного долга и сознание того, сколь сильна ваша воля.

При решении неприятных дел полезно установить для себя предельный срок, который своей конкретностью понуждает преодолеть медлительность и взяться за работу. Попробуйте, может быть, это поможет и вам. Не забудьте только о двух условиях: во-первых, предельный срок должен быть реальным, чтобы хватило времени справиться с неприятным делом без нервирующей спешки; во-вторых, дата должна быть все время перед глазами — под стеклом рабочего стола, на специальной карточке в зажиме для бумаг, или, например, на специальном листе, который вы приколете на стену напротив своего кресла. Очень полезно бывает и «проболтаться» об этом предельном сроке окружающим: подчиненным, секретарше, жене, приятелю. Сознание того, что можно оказаться в их глазах болтуном, порою дисциплинирует куда больше, чем обязательства только перед собой.

Наконец, если дело уж очень вам неприятно, пообещайте себе «морковку». Иными словами, назначьте себе премию за своевременное и успешное выполнение. Такой премией может быть ваше любимое занятие, на которое у вас обычно не хватает времени: просидеть весь вечер над книгой, докончить давно начатую модель парусника, уйти на весь воскресный день с рюкзаком за город... Опять-таки и здесь надо соблюдать два правила: во-первых, не выдавать премию, если условия ее получения выполнены не полностью; во-вторых, не позволять внешним причинам лишить вас этой премии, если вы ее честно заработали. Подобные «морковки» делают жизнь руководителя чуть приятнее и очень помогают ему в борьбе с собственной медлительностью.

Сложно...

Чаще всего мы медлим браться за сложные задачи просто потому, что не знаем, с какого конца к ним лучше

подойти. Единственный выход — попытаться разбить задачу на подзадачи, и чем мельче, тем лучше. Анализ подзадач обычно очень помогает в поисках первого шага, который, как уже говорилось, имеет решающее значение для конечной победы. Формальный метод такого дробления называется построением дерева целей и подробно описывается в специальной литературе. Поэтому вдаваться в детали, наверное, нет смысла, лучше просто проиллюстрировать его примером.

Допустим, руководство поручило вам дать заключение о целесообразности внедрения на вашем предприятии принципиально новой технологии, только что разработанной учеными и ранее никем, по крайней мере в вашей отрасли, не применявшейся. Как разбить такую сложную задачу на подзадачи? Лучше всего — начав с конца, с продумывания плана заключительного доклада руководству. Представьте себе, какие разделы должны быть в докладе и о чем должно говориться в каждом из них. Потом продумайте, что нужно для сбора информации по каждому разделу, у кого эту информацию можно получить. Продолжайте идти по этому пути, пока вся глыба стоящего перед вами задания не распадется на первичные элементы, то есть те шаги, которые вам надо предпринять, чтобы в итоге успешно справиться с конечной целью. Еще одно удобство такого дробления в том, что можно заранее запланировать свою деятельность и ежедневно выкраивать немного времени на решение той или иной элементарной задачи, не нанося ущерба прочим делам.

У рекомендуемого метода есть очень полезная разновидность, которую можно назвать «способ десятиминуток». Вся сложная задача разбивается на мелкие операции, выполнение которых требует не более 10 минут. Предположим, вам поручено подготовить план по реализации на будущий год. Ваш опыт подсказывает, что на его подготовку надо затратить около 30 часов. Но где из повседневной текучки выкроить столько времени? Вот тут вас и выручат «десятиминутки», в течение которых можно сделать достаточно серьезные дела: заказать в архиве копии планов за последние год-два, дать задание сотрудникам о подготовке нужной информации, определить список лиц, с которыми надо проконсультироваться или согласовать проект плана, объяснить подчиненным их обязанности по подготовке каких-то разделов будущего документа и т. д. Дополнительная выгода «десятиминуток» в том, что, имея перед глазами

список мини-дел, можно эффективно использовать неожиданные паузы в течение дня. Опыт показывает, что как бы ни были мелки дела, которые вы успеваете сделать за 10 минут, в итоге они резко ускоряют выполнение всей работы.

Если метод «десятиминуток» принят на вооружение, то стоит запомнить еще два важных совета: 1) всегда ранжируйте даже «мелочную» по степени значимости работу, чтобы делать в первую очередь самое важное; 2) по мере выполнения ряда десятиминутных дел подвергайте весь комплекс работ повторному анализу — это позволяет найти более быстрые пути к конечной цели.

Иногда мы оправдываем свою медлительность при выполнении трудных заданий тем, что якобы ждем вдохновения. Но уже давно сказано: вдохновение — на 90% потение. К тем, кто ждет его сложа руки, оно приходит редко, а благоволит лишь к тем, кто придерживается правила «ни дня без строчки», пусть эти строчки в отдельные дни и годятся лишь для мусорной корзины. Вскочить в проносящийся мимо поезд вдохновения и удач легче тому, кто уже бежит по перрону своего полустанка, а не стоит расслабленно в надежде, что экспресс сделает ради него специальную остановку.

Еще одна стандартная отговорка жертвы медлительности: «Я сегодня не в настроении заниматься этим делом». Что же, настроение — вещь серьезная, но хитрость в том, чтобы направить необузданного иноходца вашего настроения по нужной дороге, если уж не удается его взнуздать. Чтобы добиться такой цели, почаще задавайте себе вопрос: «Хорошо, этим я заниматься сегодня не в настроении, ну, а чем я сегодня заняться не прочь?» Казалось бы, занимаясь только теми аспектами общей проблемы, которые вам, что называется, «под настроение», вы потакаете собственной лени. Ан нет: описанный путь, пожалуй, один из наиболее действенных методов «дрессировки настроения», чтобы заставить его работать в конечном итоге на вас, а не против вас.

Я в растерянности...

Именно такое ощущение, лишающее руководителя необходимой для него решительности, пожалуй, самая труднопреодолимая причина медлительности. Нерешительность порождает ряд неприятных моментов, в частности стремление многих руководящих работников всегда быть правыми. Это лишает их права на ошибку.

Стремление застраховать себя от ошибок на 100% толкает к бесконечному сбору информации, консультациям, совещаниям, отсрочкам и вновь отсрочкам. Но нельзя забывать: есть время обсуждать и есть время действовать. Время действовать наступает тогда, когда любая новая информация уже не может существенно улучшить качество будущего решения. Иными словами, постарайтесь получить лучшую информацию в имеющееся у вас время, а затем — вперед. Лучше внести нужные коррективы оперативно, по ходу дела, чем без конца мусолить проблему и попусту суетиться.

Стремление к совершенству — еще один фактор, способствующий появлению у руководителя нерешительности. Соискатели, которые бесконечно шлифуют первую главу диссертации, редко доходят до защиты. Руководители, которые требуют от себя и своих подчиненных совершенства, редко достигают его. Куда чаще такое стремление порождает лишь атмосферу беспокойства и напряженности, портит отношения между людьми и вынуждает руководителя излишне медлить. Поэтому вырабатывайте у себя привычку принимать то лучшее решение, на которое вы способны сейчас, и считать его удовлетворительным.

Нередко нерешительность порождает у руководителя опасение, что что-то может получиться не так, как он наметил. Конечно, все может случиться, но если вы вообще не начнете действовать, результат будет еще хуже. Куда лучше трезво сформулировать все возможные проблемы или трудности и обдумать пути их устранения. Запишите эти пути, и если какая-то из проблем действительно возникнет, вы будете во всеоружии и сможете среагировать немедленно.

Но вполне возможно, что большинство ваших опасений напрасны и потенциальные трудности — лишь плод вашей мнительности, с которой надо бороться. Очень действенным лекарством может оказаться «список тревог», куда вы заблаговременно заносите все преграды, которые могут ждать вас на пути к намеченной цели. Время от времени доставайте этот список и отмечайте, что произошло на самом деле в том или ином случае. При этом скорее всего обнаружится, что большинство преград существовало лишь в вашем воображении и воспоминание об этом очень поможет вам в будущем браться за новое и рискованное дело.

Привычка и инерция — главные союзники медлительности

Привычка управляет нами точно так же, как алгоритмическая программа электронно-вычислительной машиной. Особенно это справедливо в отношении медлительности, а потому победа над ней возможна лишь при изменении наших любимых привычек. Но каких именно? Чтобы понять это, полезно составить список тех дел и обязанностей, которые мы привыкли делать не сразу,— как в служебной деятельности, так и в личной жизни. Обычно изучение такого перечня помогает найти закономерности в нашем собственном поведении и те симптомы, которые своевременно подскажут вам, если вы вновь поддаетесь искушению «чуток погодить».

Вашим союзником в борьбе с привычкой медлить может стать... игра. Например, вы можете начать соревнование с самим собой в том, сколько разнообразных задач из тех, что вы склонны откладывать, вам удастся решить в течение одного дня и какие резервы времени для их решения вам удастся найти. Пусть список таких задач всегда будет у вас в кармане. И если вы теперь застрянете на скучном совещании, в приемной у начальства или даже в очереди к стоматологу — вам будет чем заняться. Постепенно такая игра войдет у вас в полезную привычку, ваши личные рекорды начнут расти, и вы вдруг обнаружите, что работать стало куда легче, спокойнее и интереснее, и хотя время вы свое теперь используете куда интенсивнее, напряженность работы не возросла, а снизилась.

Второй союзник медлительности — инерция. Когда мы беремся за новое дело, нам приходится преодолевать большую или меньшую инерцию покоя. Правило это универсально, а потому надо помнить, что продолжать уже начатое движение легче, чем сдвинуться с места. Отсюда практический совет: берясь за большое и не слишком приятное для вас дело, начните его с самого легкого шага, требующего минимума усилий, и уж потом постепенно добирайтесь до решающих акций.

И последнее... Лучший способ борьбы с медлительностью — не дать ей овладеть вами. Очень действенным средством профилактики здесь является планирование личной работы руководителя на каждый день. «Раскачайтесь» на составление таких планов, ведь они — главное звено в НОТР — научной организации труда руководителя.

Ну, а как вам быть, если со своей медлительностью вы справились и теперь вам надо победить эту вредную привычку у своих подчиненных? Прежде всего порекомендуйте им перечисленные выше методы. Помогут также привлечение подчиненных к управлению и делегирование им прав и обязанностей; постоянный анализ общественного мнения в организации; создание специализированных проблемных межотдельческих групп; введение систем оценки профессиональной деятельности каждого работника; усиление стимулирующего воздействия заработной платы и премий.

Главное — помните, что борьба с медлительностью — это не очередная выдумка специалистов по управлению, а насущная необходимость для каждого работника управленческого аппарата, стремящегося к повышению эффективности своей работы и укреплению делового авторитета.

3.7. КАК ОРГАНИЗОВАТЬ СВОЙ РАБОЧИЙ ДЕНЬ

(В. Рысина. **Менеджер.** 1990 г.).

«Ничто так не отличает эффективного управляющего, как бережное отношение ко времени».

(Питер Друкер)

«В хищнической трате времени и сил кроется причина высоких цен и ничтожных заработков».

(Генри Форд)

Не транжирьте рабочее время!

Действительно, время является одним из важнейших и наиболее дефицитных ресурсов. В отличие от других ресурсов его нельзя купить, хранить, заменить чем-то другим или увеличить его объем.

В то же время существует много причин, заставляющих вас использовать ваше время непродуктивно. Это — бесконтрольный поток посетителей и телефонных звонков, совещания с плохо продуманной повесткой дня и неопределенным регламентом, затянувшиеся беседы с коллегами и т. д.

Единственный способ эффективно использовать такой ресурс, как время,— это экономить и разумно

распределять его. Если вы хотите использовать свое время продуктивно, вы должны:

1. Знать, на что вы его тратите.
2. Тратить время на то, что вы считаете нужным.
3. Делать то, что вам нужно, быстрее.

Существует много способов управлять своим временем. Рассмотрим некоторые из них.

Куда исчезает время?

Если, приходя на работу, вы не знаете, какие дела вам надо сделать сегодня в первую очередь, а в конце дня оказывается, что вы сделали очень мало, если ваш секретарь не в курсе ваших дел, если вы не находите время раз в неделю собрать своих подчиненных, если вы долго не отвечаете на деловые письма, если вы работаете вечерами дома, если вам не дают сосредоточиться телефонные звонки и посетители, если вы постоянно откладываете, а потом в спешке выполняете задания руководства, если на вашем столе скапливаются непрочитанные письма, газеты, журналы и в течение минуты вы не можете найти нужное письмо, если вы постоянно выполняете работу за своих подчиненных, если детали, рутина отвлекают вас от ваших дел — вы плохо организованны и настало время спросить себя, куда уходит ваше время.

Ведите учет времени

Постоянно задавайте себе вопросы: «Чем я занимаюсь?», «Работаю ли я на важные результаты или попусту трачу время?»

Чтобы лучше узнать, на что вы тратите свое время, выделите определенный период времени, в течение которого вы или ваш секретарь каждые 15—20 минут будет фиксировать, чем именно вы занимаетесь в данный момент (говорите по телефону, обдумываете проблему, пьете чай и т. д.).

Если вы можете позволить себе подолгу работать (самостоятельно или с людьми) над решением производственных и иных проблем, если при этом не отвлекаетесь часто на телефонные разговоры или незапланированных посетителей, можете брать другой срез своей деятельности, фиксировать начало и завершение определенной работы. Фиксируйте также каждый случай отвлечения от работы. В любом случае фиксируйте то, что вы делаете,

сразу, а не в конце рабочего дня, так как вы можете не вспомнить многого.

Чем дольше вы ведете такой дневник времени, тем более полную картину его затрат вы получите. Западные специалисты рекомендуют проводить такой учет два раза в год по 2—3 недели.

Анализируйте затраты времени

Ведите дневник времени по нескольким срезам:

В конце каждого дня (недели, декады, месяца) сравните то, что вы реально сделали, и то, что хотели сделать. Подумайте: удалось ли вам использовать свое время так, как вы этого хотели?

Суммируйте время, которое вы затратили на каждую проблему или вид работ, и сравните этот объем времени с результатом, который вы получили.

Подумайте, потратили ли вы на эти проблемы именно столько времени, сколько хотели. Если вы регулярно тратите на отдельные проблемы (задачи, виды работ) больше времени, чем вы хотите, попробуйте определить причины, по которым это происходит. Если причина в сложности задачи — впредь постарайтесь отводить на решение подобных задач больше времени. Если причина в том, что вы не любите такую работу, подумайте о возможности передавать ее подчиненным, консультантам и т. д. Если вы не могли вовремя получить нужную вам информацию, подумайте об упорядочении информационных потоков в вашей организации. Если вы затратили больше времени, чем хотели, из-за того, что вас отрывали от работы, не давали сконцентрировать внимание, подумайте о том, не слишком ли вы мягки с теми, кто занимает ваше время, и как спланировать работу так, чтобы вы могли заниматься тем, что вам нужно, с максимально низким уровнем отвлечений.

Если окажется, что вы регулярно не выполняете того, что вы наметили, значит, вы постоянно ставите перед собой нереальные задачи. Пересмотрите в таком случае цели и задачи своей деятельности, отсрочьте некоторые дела, сосредоточьте свое внимание только на том, что представляется наиболее важным.

Подумайте также, не могли бы вы передать часть работы своим подчиненным и помощникам. Результатом анализа вашего времени должно стать и выявление тех проблем или задач, которые представляли для вас наибольшую трудность, создавали кризисные ситуации в

вашей работе. Это понадобится вам для того, чтобы подумать, как избежать кризисных ситуаций в дальнейшем.

Сколько времени ушло на отдельные виды работ?

Можете сгруппировать затраченное время по видам задач или функций, например:

— решение проблем (обдумывание, выработка идей, формулирование решений и т. д., независимо от того, работаете вы один или с группой лиц);

— прогнозирование и планирование деятельности организации на перспективу;

— краткосрочное планирование (постановка задач, составление графиков выполнения тех или иных заданий, планирование проведения совещаний и т. д.);

— руководство людьми (распределение заданий, консультирование, инструкции, оценка, решение конфликтов внутри и между отделами и т. д.);

— администрирование (подготовка и издание приказов, чтение почты, распределение документов между отделами и людьми);

— контроль за исполнением поручений.

Можно произвести группировку по видам отдельных работ, операций, например:

— работа с почтой (чтение, разбор, подготовка ответов);

— телефонные разговоры;

— проведение совещаний;

— беседы;

— размышление;

— инструктаж и т. д.

Суммируйте время, которое вы затрачиваете на выделенные вами виды работ, и подумайте, не хотите ли вы изменить что-нибудь в этой структуре, например: больше уделять внимания прогнозированию деятельности вашей организации или контролю за деятельностью своих подчиненных. Может быть, вы хотите уменьшить объем времени, затрачиваемый на совещания и телефонные разговоры, или выделить больше времени на обдумывание различных проблем?

Посмотрите, насколько связана ваша реальная деятельность с вашими функциями и с целями и стратегией вашей организации. Что из вашей деятельности вы считаете наиболее важным для вашей организации, для се-

бя, что вы делаете с наибольшим удовольствием и что дает наивысшие результаты. Старайтесь уделять такого рода работе больше времени и внимания.

Найдите и то, что занимает много времени, но не дает большой отдачи, не соответствует вашим целям и функциям, вашей компетентности, вашим склонностям. Старайтесь по возможности избавляться от такой работы.

Ставя перед собой определенные задачи по использованию своего времени, не забывайте, что чем выше ваш должностной уровень, тем меньше надо тратить времени на самостоятельное решение производственных и иных проблем и тем больше времени следует тратить на руководство людьми и связанные с этим виды работ (беседы, совещания и т. д.). Тем больше времени следует отводить также вопросам, связанным с развитием вашей организации, ее перспективами и соответственно изучению положения в отрасли и народном хозяйстве, тенденций развития техники и производства определенных товаров и услуг, обдумыванию прогнозов и долгосрочных планов развития.

Не пугайтесь, если увидите, что большая часть вашего времени уходит на администрирование и управление людьми: специалисты считают, что первый руководитель может себе позволить тратить на обдумывание перспектив, выработку новых идей, планирование и другую творческую работу более 20% своего времени. Вопрос — как эффективно использовать эти 20%.

Отдельно проанализируйте всю рутинную работу и подумайте, нельзя ли передать ее секретарю, помощникам, подчиненным.

Проанализируйте время, затраченное на вынужденные перерывы в основной работе (неожиданные задания сверху, звонки от заказчиков, поставщиков, от работников вашей организации и т. д.). Подумайте, нельзя ли ограничить или упорядочить такого рода покушения на ваше рабочее время и увеличить объем времени, находящийся под вашим контролем.

Определите, в какое время суток вы наиболее работоспособны и лучше справляетесь со сложной работой. Это поможет вам лучше организовать рабочий день.

Итак, теперь вы знаете, каким объемом времени вы распоряжаетесь и на что вы его тратите. Вы знаете также, на что вы хотите потратить свое время, на чем сконцентрировать свое внимание, а от чего освободиться. В таком случае вы можете подумать о том, как лучше организовать свой рабочий день.

Планируйте рабочий день

Не жалейте времени на планирование своего рабочего дня. Пятнадцать минут, потраченные на это ежедневно, могут сэкономить вам гораздо больше времени в период реализации этого плана. Одна из проблем, которую вы сможете решить с помощью планирования рабочего времени,— это выделение времени на наиболее важные для вас и вашей организации задачи. Дело в том, что наиболее важные, стратегические задачи, такие, как перспективное развитие, совершенствование системы управления и т. п., как правило, не носят срочного характера.

В то же время вопросы не столь важные бывают очень срочными, и поэтому возникает опасность потратить на эти срочные проблемы все свое время («текучка»). Планирование поможет вам выделить из общей массы наиболее важные дела и найти для них время.

Нежелание и неумение заниматься планированием своего рабочего времени, которое связано с постоянной постановкой перед собой целей и задач и определением их приоритетов, отделения своих функций от функций руководства и подчиненных, является одной из главных причин непродуктивного использования времени.

Планирование времени заставляет вас постоянно думать о том, что и зачем вы делаете, что само по себе ценно, ибо постановка задачи — важнейший шаг к ее решению.

Чтобы приучить себя к планированию времени, чаще спрашивайте себя: «Зачем я это делаю?», «Не могу ли я поручить эту работу секретарю, помощнику, подчиненному?», «Реальны ли сроки, которые я перед собой поставил?»

Итак, вы пришли к выводу, что следует планировать свое время. С чего начать?

1. Поставьте перед собой задачи.

Начните с того, что выберите достаточно продолжительный промежуток времени (квартал, полугодие, год) и составьте перечень всех дел, которые вы хотите сделать за этот период. В этот перечень включите решение производственных, социальных и кадровых проблем, различные изменения, которые вы хотите произвести в области управления, техники, продукции и т. д., задач повышения своей квалификации и работников вашей организации и т. д. Перечислите также препятствия, которые, по вашему мнению, могут возникнуть в ходе решения этих задач. Составляя такой перечень, не задумы-

вайтесь над классификацией и группировкой задач. Перечислите подряд все, что пришло вам в голову.

Перечень дел, составленный вами, следует постоянно (каждый день или раз в неделю) пересматривать, дополняя его новыми делами, корректируя то, что сформулировано неправильно, и вычеркивая то, что уже сделано.

2. Изучите перечень дел, после чего:

исключите из него все то, что на настоящий момент не представляется вам необходимым;

разбейте сложные и крупные задачи на более мелкие и простые; внесите эти задачи в планы на последующие дни;

установите конкретную дату предполагаемого решения большой задачи, а также даты начала и конца работы над каждой подзадачей;

перепоручите все, что можно, своим подчиненным. В случае такого перепоручения перенесите задания из общего списка в другой с целью последующего контроля за исполнением;

отберите наиболее срочные и важные дела.

В ваши рабочие планы на следующий день должны войти эти неотложные дела и те дела, которые были внесены вами ранее в ваш календарь. В них должны войти также срочные дела, которые возникли накануне на работе и требуют решения не позднее завтрашнего дня.

Может оказаться, что в этот перечень вошло слишком много дел. Чтобы его сократить, оцените их с точки зрения срочности и важности.

Отделите главное от второстепенного, оценивая то или иное дело, задавайте себе вопросы:

1. Нужно ли вообще делать эту работу? Что случится, если ее не сделать?

2. Можно ли делегировать эту задачу — всю или частями? Кому?

3. Стоит ли то или иное дело предполагаемых затрат времени, и если не стоит — можно ли его упростить?

4. Какова отдача от решения той или иной задачи?

Обычно задачи с предполагаемой высокой отдачей — это задачи по внедрению различного рода нововведений. Они требуют много времени и сил и к тому же связаны с риском. Средний уровень отдачи приносит повседневное выполнение своих функций и низкий — рутинная работа типа контроля за выполнением заказов, составления протоколов и т. д.

На первое место в ваш каленадрь попадут скорее всего дела с фиксированным сроком выполнения, например, подготовка к совещанию, которое должно состояться в этот день. Наивысшим приоритетом должны пользоваться также задачи, требующие больших усилий и концентрации (например, выработка новой стратегии, вопрос о реконструкции завода и т. п.). Специалисты рекомендуют включать в эту группу и «неприятные» задачи, выполнение которых может являться причиной вашего плохого настроения (например, неприятный разговор с подчиненными).

К делам второй степени важности можно отнести различного рода среднесрочную рутинную работу, связанную с выполнением ваших обычных функций.

На третье место поставьте второстепенную работу, невыполнение которой не будет иметь сколь-нибудь значительных отрицательных последствий (малозначащие телефонные звонки, контроль за выполнением рядового проекта и т. д.).

Правильно распределяйте время:

— не планировать более трех первостепенных и более десяти дел в целом на день;

— планировать наиболее важные и сложные, а также наименее приятные дела на наиболее благоприятное для вас время суток; оставлять легкие и приятные дела на неблагоприятное для вас время или на конец дня;

— не приступать к выполнению новой задачи до завершения предыдущей, а если вас прервали, вернуться к незавершенному делу;

— переписывать невыполненные дела в календарь на следующий день, а если одна и та же задача появляется в вашем календаре в течение нескольких дней подряд, подумать о том, нельзя ли от нее отказаться, передать на исполнение другому лицу, отложить и т. д.;

— не забывать сверять ваши карманные и настольные календари.

При составлении плана на день постарайтесь учитывать свои индивидуальные особенности, например, способность к концентрации внимания и связанную с ней необходимость в перерывах в работе. Если вы предпочитаете в своей работе идти от простого к сложному — планируйте на утро мелкие дела, если наоборот — начинайте с крупных и важных дел.

Боритесь с тем, что не дает вам сосредоточиться. Обычно это звонки, разговоры, совещания.

Выберите определенное время, которое вы хотите оставить для спокойной работы. Предупредите об этом устно или письменно своих сотрудников. Выберите для этого наиболее продуктивное ваше время. Сообщайте своему секретарю имена тех лиц, с которыми вас всегда следует соединять (например, ваш начальник). Телефонные звонки других лиц можно переносить на другое время.

Лучше, если секретарь спрашивает, с чем связан звонок, чтобы вы могли подготовиться к разговору. По ряду вопросов (это надо согласовать заранее) секретарь может перенаправлять звонки другим сотрудникам. Отвечать на звонки лучше сразу по нескольким адресатам. Начинайте с наиболее важных звонков.

Планируйте рабочее время на неделю

Планирование на неделю поможет вам еще более рационально распределить свое время. В понедельник утром (или в пятницу вечером) составьте перечень всего, что вы хотите сделать. Определите приоритеты, выберите наиболее важные дела и запланируйте их на начало недели. Остальные распределите по другим дням.

Практические советы:

Составляйте план недели на одном листе, разграфив его на 6 колонок (возможно, вы запланируете часть работы на субботу). Выпишите ручкой ваши обязательства с фиксированным временем: назначенные встречи, собрания, необходимые звонки. Карандашом или ручкой другого цвета внесите в план задачи из перечня дел на неделю. Оставляйте время для неожиданных дел. Планируя работу, старайтесь группировать однородные дела — например: дела, требующие вашей самостоятельной работы (аналитическая работа, планирование, работа с документами и письмами), или дела, связанные с контактами с другими людьми (беседы, переговоры, совещания, собрания и т. д.)

Однородные виды работ можно выполнять блоками. Например, можно выделить 1 или 2 дня, в течение которых вы готовите или обрабатываете все документы. В эти дни недели можно провести все совещания, а утренние часы остальных дней оставить на аналитическую работу.

Чем более однородной работой вы заняты в течение

дня, тем больше сконцентрировано на этой работе ваше внимание, тем более продуктивной она будет.

Держите свой план рабочей недели под рукой и, когда есть время, анализируйте его. Незавершенные дела переносите на следующую неделю.

Разумеется, следует планировать свою работу не только на день или неделю, но и на месяц, квартал, год. Но такое планирование будет уже не планированием времени, а планированием результатов, которые следует получить именно за этот его отрезок.

Итак, ведите дневник затрат своего времени и анализируйте его. Сам факт ведения дневника поможет вам лучше почувствовать свое время. Анализ полученных данных поможет вам сэкономить время, улучшить контроль за его использованием, получить от работы большую отдачу.

Составляйте перечни ваших дел, определяйте их приоритеты в соответствии с важностью и срочностью.

Определите наиболее продуктивное время суток и планируйте на это время наиболее важную и наименее приятную работу.

Объединяйте однородные дела и делайте их блоками в определенные дни недели.

Постоянно следите за своим рабочим временем, но не тратьте на планирование и анализ потерь больше времени, чем это может быть оправдано.

3.8. КАК ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ

(Главы из книги Отто Эрнста **«Слово представлено вам. Практическое руководство по ведению бесед и переговоров»**. Перев. с немецкого М.: Экономика, 1989 г.)

Вести беседу — зачем, о чем и с кем

Неустойчиво стоит тот, кто стоит на цыпочках (кто охотно показывает себя, того не замечают). Кто хочет быть во всем правым, того не слушают (кто кичится своими заслугами, не создает ничего достойного). Кто выпячивает себя, лишается преимущества.

Лао-Цзы

Переговоры обычно протекают в виде деловой беседы по вопросам, представляющим интерес для обеих

сторон, и служат налаживанию кооперационных связей.

Переговоры о развитии отношений в процессе производства типичны для делового общения. Они являются важной составной частью управленческой деятельности и тесным образом связаны с необходимостью принятия тех или иных решений.

Многим руководителям нередко приходится проводить переговоры с руководителями на своем или других предприятиях, в различных государственных органах и учреждениях. Переговоры с целью заключения различных договоров, координации совместных действий, согласования тех или иных мероприятий и т. п.

Темы таких переговоров разнообразные, речь может идти о:

поставках машин и оборудования другими предприятиями;

установлении кооперационных связей с научно-исследовательскими организациями;

выполнении строительно-монтажными организациями необходимых работ в области капитального строительства;

заключении соглашений с представителями государственных органов (например, получение разрешения на строительство или утверждение места размещения предприятия).

Такие переговоры существенно различаются по своим целям: заключение договора о поставках, на проведение научно-исследовательских или проектных работ, соглашения о сотрудничестве и координации деятельности и т. д.

Немаловажное значение имеют также внутренние переговоры на предприятии между представителями сферы подготовки производства и непосредственно производства, руководителями ремонтной службы и материально-технического снабжения. Переговоры такого типа обычно связаны с необходимостью осуществления на предприятии важных изменений в области:

разработки новых или модернизации выпускаемых изделий;

внедрения передовых технологий;

применения новых материалов;

ускорения внедрения результатов НИОКР в произ-

водство и т. п. Мы привели здесь лишь некоторые примеры из широкого спектра тематики переговоров. Следует добавить также, что участники переговоров зачастую представляют противоположные интересы по тем или иным объективным причинам.

Немаловажную роль, однако, играют здесь и различные субъективные факторы (способности, навыки, умение вести переговоры). За столом переговоров могут сойтись люди, имеющие различный опыт ведения переговоров (например, «стреляный воробей» и «зеленый юнец»). Они могут иметь различный темперамент (например, сангвиник и холерик) и различное специальное образование (например, техническое или экономическое).

В соответствии с этим большим разнообразием отличается и сам ход переговоров. Они могут протекать легко или напряженно, партнеры могут договориться между собой без труда или с большим трудом или вообще не прийти к какому-либо соглашению.

Поэтому нельзя, естественно, предложить точную модель проведения любых конкретных переговоров, если не считать, конечно, крайне обобщенной схемы:

приветствие и введение в проблематику;

характеристика проблемы и предложения о ходе переговоров;

изложение позиции (подробно);

ведение диалога;

решение проблемы;

завершение.

В первую очередь хотелось бы ограничиться некоторыми практическими рекомендациями поведения в определенных ситуациях. Речь идет о том, как вести переговоры, в которых принимают участие равноправные партнеры, не находящиеся в антагонизме друг с другом, но представляющие различные интересы.

Переговоры в отличие, например, от отдаваемых в процессе управления распоряжений предназначены в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений по решению поставленной на обсуждение проблемы) «выторговать» отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех участников переговоров.

Давайте остановимся на устных переговорах подробно: они представляют собой процесс целенаправленного и ориентированного на достижение необходимых результатов делового общения в форме диалога. Для ведения переговоров необходимо как минимум два партнера (иногда в переговорах участвуют целые коллективы). Переговоры проводятся:

по определенному поводу (например, в связи с необходимостью налаживания кооперационных связей);

при определенных обстоятельствах (например, несовпадение интересов);

с определенной целью (например, заключение соглашения);

по определенным важным вопросам (политического, экономического, социального, культурного характера).

Зачастую удается достичь договоренности лишь после всестороннего обсуждения проблемы; в ходе всяких переговоров обнаруживаются различные интересы, и партнеры пропускают их через призму собственных потребностей. Немаловажную роль играет и то, с какими преимуществами (или негативными моментами) связано для партнеров заключение того или иного соглашения, особенно при оценке новых, выдвинутых лишь в процессе переговоров, вариантов решения (иногда это предполагает те или иные уступки, отказ от определенных претензий и т. п.).

Из краткого изложения комплексной проблематики переговоров (предмет и цель, партнер и ход переговоров, образ действия и результаты) видно: всякие переговоры требуют тщательной подготовки: чем интенсивнее они ведутся (с использованием анализов, расчетов экономического эффекта, заключений и т. д.), тем больше шансы на успех. Обратная же картина наблюдается в том случае, когда при ведении переговоров в должной мере не учитываются различные объективные и психологические аспекты. В чем состоят эти недостатки?

Недостатки при ведении переговоров

«Холодный запуск». Партнер вступает в переговоры, не обдумав предварительно в достаточной степени:

их необходимость и цель;

сложности и возможные последствия.

В этом случае за ним лишь «ответный ход», т. е. он будет реагировать, а не действовать, не от него будет исходить инициатива.

«Отсутствие программ». У партнера нет четкого плана действий в пределах максимальных и минимальных требований.

Легче вести переговоры, имея в голове (или на бумаге) различные варианты действий.

Обычно (вне переговоров) для осуществления необходимых решений достаточно распоряжения.

«Главное, чтобы меня это устраивало!». Партнер настолько выпячивает собственные интересы, что представители другой стороны не видят для себя никаких преимуществ.

Подобное несовпадение интересов, зачастую вызываемое узковедомственными эгоистичными соображениями, блокирует собеседника, отбивает у него охоту вести переговоры вообще.

«Пускать все на самотек». Партнер не имеет четкого представления о собственных конкретных предложениях и аргументах, детальных требованиях и критериях оценки предмета переговоров, позиции и ожидаемой реакции противной стороны. Эффективность переговоров снижается из-за недостаточной их подготовки.

«Коммуникативные заморыши». Неправильное поведение одного из партнеров отрицательно сказывается на атмосфере переговоров, мешает достижению их цели.

Партнер разучился слушать (или никогда не владел этим искусством). А это является условием эффективности всяких переговоров. Монолог — типичное занятие для пустомели!

Участник переговоров в ответ на высказывания партнера:

ведет себя не по-деловому, а излишне эмоционально, сдержанно;

не аргументирует, а своенравно отстаивает свою позицию;

не приводит новые факты, не выдвигает новые предложения, а излагает известные, мешающие решению проблемы позиции;

участник переговоров не руководствуется общими интересами, совместной ответственностью за общее дело, не выделяет этот аспект. С помощью анализа реального положения дел выявляется несовпадение интересов уча-

ствующих в переговорах сторон, что и ведет к возражениям, встречным требованиям, отказам и т. д.

Недооценивается значение психологических моментов (например, готовности участника переговоров пойти навстречу партнеру). У многих руководителей эти способности развиты недостаточно.

Успех переговоров не в последнюю очередь зависит от принципиального отношения собеседников к переговорам вообще и от их поведения в конкретной ситуации.

Коренной трюк не даст должного эффекта: требуется корректное поведение

Исходите из того, что переговоры необходимы и полезны для решения кооперационных задач отдела, предприятия, комбината. Если вы хотите, чтобы переговоры прошли конструктивно и с пользой для обеих сторон, учитывайте приведенные ниже рекомендации.

Настойчиво добивайтесь намеченной цели, убедительно аргументируйте свои предложения, но не будьте слишком упрямы и глухи к мнению партнера: на переговорах, как известно, приказов не отдают.

Будьте активны, не забывайте поговорку: «Колодец надо копать так глубоко, пока не появится вода».

Достойно представляйте свои интересы, вносите предложения по решению обсуждаемой на переговорах проблемы.

Стремитесь достичь таких соглашений, которые бы отвечали интересам не только вашей службы (предприятия), но и общества в целом.

При возникновении тех или иных трудностей (например, если настаивать на своем мнении) затроньте новые аспекты предмета переговоров.

Попробуйте подойти к проблеме с другой стороны, но не упускайте из виду стоящую перед вами цель.

Помните, что важнейшими субъективными условиями успешного ведения переговоров являются:

политическая компетентность и сознательность;

реалистичный подход и заинтересованность в деловом общении;

сила воображения и дар комбинирования.

Докажите свое умение вести переговоры.

Было бы иллюзией полагать, что собеседника можно

перехитрить с помощью разных уловок и трюков или «с ломом в руках» заставить его пойти на чрезмерные уступки.

На любых переговорах не обойтись без терпеливой, целенаправленной аргументации.

Вряд ли переговоры будут успешными, если один из партнеров считает, что применение негативных приемов в общении с равноправным собеседником (например, намеренное выведение собеседника из состояния равновесия путем затягивания времени переговоров) поможет ему быстрее достичь своей цели. Вообще не следует:

использовать временной фактор для давления на собеседника (например, заставлять его перед началом переговоров долго ждать, чтобы он почувствовал себя, как школьник перед экзаменом);

«давить» на собеседника сроками (например, ставить перед ним заведомо нереальные сроки для реализации соглашений);

добиваться для себя преимуществ путем имитации «непонимания», выдвижения кажущихся альтернативных предложений, бесконечного требования доказательств, одурачивания, лести и т. д.

Следует помнить, что ваш партнер по переговорам (как и вы): хорошо подготовился к переговорам (предмет обсуждения, партнеры, цели, знание противоположной стороны и т. д.) и может логично аргументировать свои высказывания и не поддается на всевозможные уловки. Он, как и вы, представляет интересы своей службы (предприятия, комбината, учреждения); тщательно обдумывает все положительные и отрицательные стороны предложений собеседника.

Примите за правило точно анализировать соотношение собственных интересов и интересов партнера.

Это особенно важно при определении цели переговоров и путей, средств ее достижения.

Поэтому не приступайте к переговорам без тщательно продуманного поэтапного плана.

Помочь получить первое представление о возможном соотношении ваших интересов и интересов партнера призвана приведенная ниже схема. В ней показаны различные степени совпадения и несовпадения интересов. Все это должно быть дополнено связанными с сутью переговоров рассуждениями о причинах, следствиях, перспективах, возможных трудностях, целях и форме переговоров.

Реальный анализ соотношения интересов позволит эффективно подготовиться к переговорам — вы сможете лучше учесть «болевые» точки:

на что следует обратить особое внимание в процессе аргументации?

какие аспекты можно не учитывать?

каких аргументов следует ожидать от партнера?

будьте реалистом: на переговорах могут возникнуть временная напряженность, разлад, помехи и трудности.

Для преодоления «щекотливых» моментов выдвигайте квалифицированные предложения по решению проблемы.

Оставайтесь конструктивным, не теряйте самообладания, если все протекает не так, как бы хотелось.

Подобно полузащитнику в футболе, не теряйте обзора поля деятельности: снова и снова переходите в наступление, ищите шансы достичь успеха, выбирайте для этого подходящие средства: забейте гол, но не из положения вне игры!

Если вам не удается добиться запланированного прорыва на переговорах, осторожно выражайте свои эмоции: подавляйте в себе желание «пообломать партнеру рога» при одной только мысли о необходимости компромисса.

Помните, что ищете пути к достижению цели. Спасая главное, в мелочах можно и уступить. Но не довольствуйтесь лишь частичным успехом.

При изложении своей позиции на соответствующей фазе переговоров важно ясно и четко передавать партнеру необходимую информацию, а не читать ему нравоучения «свысока».

Аргументируйте свои высказывания по-деловому, с учетом *цели и подготовки партнера: придерживайтесь* в речи того же уровня, что и ваш собеседник.

Ведите переговоры убедительно, но не доводите партнера до агонии; пользуйтесь эффективными аргументами, воздержитесь от заверений, пустых обещаний, проявите необходимое (но не бесконечное!) терпение; выражайте мысли кратко и точно: ни в коем случае не воруйте время.

Не подрывайте авторитета партнера невольными унизительными формулировками типа: «Хотя вы и не разбираетесь в технике, я все же попробую объяснить вам суть дела».

Создать атмосферу кооперации, способствующую возникновению диалога

Чтобы переговоры развивались успешно, необходимо сразу же после их начала (краткого изложения причин и значения, важности и целей переговоров) постараться найти общую с партнером позицию.

Создайте благоприятную атмосферу для кооперации на основе общей информационной базы. Отнеситесь к партнеру с уважением и деловым интересом.

Начните с самых важных аспектов предмета обсуждения, попытайтесь прийти к согласию по принципиальным вопросам и только после этого переходите к деталям.

В начале переговоров затроньте бесспорные, не вызывающие разногласий аспекты обсуждаемого предмета. Это позволит создать основу, способствующую развитию переговоров.

После этой фазы переходите к обсуждению таких пунктов, договориться по которым можно относительно легко, без особых затрат времени.

И только после этого остановитесь на важнейших вопросах повестки переговоров, требующих подробного обсуждения. Если перенести эти вопросы в начало обсуждения, это (при определенных условиях) может привести к «блокаде» переговоров, что неблагоприятно скажется на их ходе или даже приведет к срыву. Не следует забывать, что за результаты переговоров в равной степени отвечают обе стороны.

Принцип повышения степени сложности является важным средством рационального ведения переговоров. Соблюдение этого принципа оправдало себя на практике. Ни одна из сторон не станет применять ни бесчестных трюков, ни уловок, ни ухищрений.

Этот принцип, конечно же, не может применяться в тех случаях, когда партнер в самом начале переговоров заявляет о своей принципиальной некомпетентности (например, в связи с изменением структуры управления, перераспределением полномочий и т. д.), хотя ему следовало бы сделать это еще на фазе установления контакта, т. е. до переговоров.

С самого начала серьезно воспринимайте высказываемые партнером по переговорам мнения, обоснования, проблемы, требования, оговорки, пожелания и т. д.

Ни в коем случае не отклоняйтесь от вашей цели из-

за тех или иных субъективных суждений (например, выражение антипатии).

Не преуменьшайте значения проблемных вопросов, возражений, контраргументов партнера; избегайте поверхностных ответов; подходите к проблеме аргументированно.

Чтобы не мешать развитию переговоров, не акцентируйте внимания на расхождении во взглядах, если они не принципиальны. Избегайте обсуждения «блокирующих» пунктов в самом начале. Это может привести к срыву переговоров.

Не упивайтесь триумфом, если с помощью аргументов вам удалось заставить партнера пойти на компромисс: наоборот, дайте ему почувствовать, что компромисс как «победа разума» служит решению обсуждаемой проблемы.

Не прельщайтесь разговорами «вокруг да около», не переусердствуйте в дипломатии и теоретизации; после краткого вступления, призывающего партнера к диалогу, изложите соответствующий пункт повестки дня переговоров.

Такой «прямой ход», основанный на ваших практичных, веских аргументах, важен и для партнера: он поймет, о чем идет речь и на что он может рассчитывать.

Старайтесь говорить спокойно и контролировать свою речь; когда вы знакомите партнера с соответствующей проблемой, характеризуйте причины ее возникновения и возможные последствия, а также невыясненные пункты переговоров.

Каждый участник переговоров должен исходить из того, что на атмосферу переговоров влияет и его манера речи.

Если вы говорите слишком громко (как громкоговоритель), у партнера может сложиться впечатление, что вы навязываете ему свое мнение.

Если вы говорите слишком тихо или невнятно, это также мешает ходу переговоров: партнер вынужден задавать встречные вопросы, чтобы убедиться, что понял вас правильно. Две эти крайности (слишком громкая или слишком тихая речь) свидетельствуют о том, что вы должным образом не «настроились» на общение с партнером. Если переговоры проводятся в небольших помещениях, рекомендуется пользоваться «камерным стилем» (т. е. говорить тихо и ясно).

Не следует также говорить слишком быстро: особенно при сообщении новой информации, необходимо какое-то время для ее переработки. Если вы чересчур торопливо излагаете мысли, у партнера может возникнуть впечатление, что вы просто хотите уговорить его. Поэтому «риторический галоп» здесь нежелателен.

Если же, наоборот, вы изъясняетесь слишком медленно, партнер может прийти к выводу, что вы тянете время.

Здесь важно учитывать конкретную ситуацию. (Если, например, ваш партнер нервничает, следует замедлить темп речи и понизить голос.)

Обобщая сказанное, следует подчеркнуть, что поведение должно соответствовать возникающим на переговорах ситуациям. Они оцениваются через визуальный контакт с собеседником: участники переговоров должны говорить убедительно, но не навязчиво.

Психологически целесообразное и целенаправленное ведение переговоров

Сконцентрируйте внимание на предмете переговоров, не упуская из виду намеченную цель.

Прежде всего обращайте внимание на относящиеся к комплексу проблемы аргументы, выдвинутые вашим партнером при изложении своей точки зрения.

Увяжите эти аргументы с коммуникативной целью переговоров.

Спросите себя: способствует ли позиция партнера достижению цели переговоров (в полном объеме, в существенных пунктах, в деталях, ни в коем случае)?

Реагируйте на высказывания партнера в зависимости от этой оценки; подтверждайте свою компетентность в обсуждаемых на переговорах вопросах убедительностью приводимых аргументов.

Партнер может отреагировать на ваше предложение отрицательно. В этой ситуации важно выяснить причины такой позиции партнера:

не чувствует ли он себя обделенным?

не связана ли для него реализация вашего предложения с различными негативными моментами?

понимает ли он, какие последствия повлечет за собой его отказ или

здесь он видит выгоду для себя?

есть ли у него полномочия, необходимые для принятия решения?

не считает ли он, что на него оказывают давление?

Не пытайтесь парировать утверждения партнера с помощью встречных утверждений. Попросите его уточнить, почему он придерживается изложенной точки зрения.

Не переоценивайте возможности воздействия на партнера с помощью аргументов, не относящихся к делу (например, апелляция к чувствам).

Руководители, обладающие опытом ведения переговоров, придерживаются следующего принципа: они концентрируют внимание на предмете и одновременно учитывают личностные качества партнера.

Они предпочитают относящиеся к предмету переговоров формулировки типа: «Как вы думаете, можно ли реализовать это предложение?»

Они избегают формулировок убеждающего характера типа: «Вы все же должны согласиться, что мое предложение можно реализовать».

Партнер хочет почувствовать, что на переговорах к нему относятся как к специалисту в соответствующей области.

При обращении к нему старайтесь особо подчеркнуть это: «Как инженер, вы знаете по собственному опыту, к чему могут привести неполадки в установках непрерывного производства... Поэтому я предлагаю...»

Позаботьтесь о том, чтобы партнер мог спокойно изложить свои аргументы, возражения, предложения. Выражайте при этом свое согласие с высказываниями партнера, если, конечно, это имеет место («Да, это понятно»; «Правильно»; «Это я прекрасно понимаю» и т. п.).

Для всех участников переговоров прежде всего важно «уловить» конкретную ситуацию, т. е. выяснить позицию собеседника по отношению к предмету переговоров и сопоставить эту оценку с собственными целевыми ориентациями.

Поэтому всегда будьте настроены на «прием»:

если вы внимательно выслушаете партнера, это создаст основу для прогресса на переговорах, поможет вам понять, проанализировать и оценить позицию собеседника;

это позволит избежать ненужных встречных вопросов, недоразумений, копания в деталях и обеспечит плавный ход обсуждений затронутых на переговорах вопросов.

Если же переговоры тем не менее зашли в тупик, положение можно поправить.

Рассмотрите проблему с другой стороны (предпосылки, возможности, последствия и т. д.), начните новую фазу переговоров.

Используйте при этом целесообразные с психологической точки зрения формулировки, например: «Подойдем к проблеме с другой стороны...»

По возможности используйте высказывания партнера для развития своих мыслей: «Я бы хотел еще раз остановиться на вашем предложении сразу же перейти к новой технологии...»

С помощью встречных вопросов уточните, правильно ли вы поняли партнера: «Если я вас правильно понял, у вас есть некоторые сомнения относительно сроков поставки...»

Сошлитесь на накопленный в ходе кооперации опыт: «Я понимаю, что вам хотелось бы заключить договор сроком на один год. С другой стороны, нельзя не вспомнить, что и двухлетние договоры были неплохой основой для сотрудничества...»

Если же ваше компромиссное предложение совершенно неожиданно для партнера и он не может сразу дать вам ответ, не берите его в «клещи», дайте ему возможность подумать. Соответственно и выразите это: «Прежде чем принять какое-либо решение, обдумайте еще раз сделанное мной предложение».

Свое несогласие с чужим мнением следует выражать конструктивно и аргументированно, ни в коем случае не допуская резких выпадов и выражений, унижающих человеческое достоинство.

Проявляйте решительность в деле и сдержанность в тоне. Помните, что сказано в одной пословице: «Закрывай дверь так, чтобы ее можно было снова открыть».

Не следует говорить: «Вы что, не в своем уме? Не надо мне лапшу на уши вешать» и т. п.

Может случиться, что переговоры увязнут в обсуждении второстепенных вопросов, хотя стороны не пришли еще к согласию по основным пунктам. А ведь именно такое согласие является предпосылкой для успешного хода переговоров.

В этом случае необходимо «отсортировать» уже достигнутые главные результаты переговоров и на основании этого определить следующие подлежащие обсуждению пункты.

Для углубленного рассмотрения предмета широко используйте на переговорах приведенные ниже методы, учитывая, однако, при этом предъявляемые к конкретным переговорам требования, и не поддавайтесь искушению обмануть.

Вариационный метод. При подготовке к сложным переговорам (например, если уже заранее можно предвидеть негативную реакцию противной стороны) выясните следующие вопросы:

в чем заключается идеальное (независимо от условий реализации) решение поставленной проблемы в комплексе?

от каких аспектов идеального решения (с учетом всей проблемы в комплексе, партнера и его предположительной реакции) можно отказаться?

в чем следует видеть оптимальное (высокая степень вероятности реализации) решение проблемы при дифференцированном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, помехам?

какие аргументы необходимы для того, чтобы должным образом отреагировать на ожидаемое предположение партнера, обусловленное несовпадением интересов и их односторонним осуществлением (сужение или соответственно расширение предложения при обеспечении взаимной выгоды, новые аспекты материального, финансового, юридического характера и т. д.)?

какое вынужденное решение можно принять на переговорах на ограниченный срок?

какие экстремальные предложения партнера следует обязательно отклонить и с помощью каких аргументов?

Такие рассуждения выходят за рамки чисто альтернативного рассмотрения предмета переговоров. Они требуют обзора всего предмета деятельности, живости мышления и реалистичных оценок.

Метод интеграции. Предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и вытекающих отсюда потребностей развития кооперации. Применение этого метода, конечно же, не гарантирует достижения соглашения в деталях; пользоваться им следует в тех случаях, когда, например, партнер игнорирует общественные взаимосвязи и подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственных позиций.

Пытаясь добиться того, чтобы партнер осознал необходимость интеграции, не упускайте, однако, из виду его законные интересы. Поэтому следует избегать нравоучительных призывов, оторванных от интересов партнера и не связанных с конкретным предметом обсуждения.

Наоборот, изложите партнеру свою позицию и подчеркните, каких действий в рамках совместной ответственности за результаты переговоров вы от него ожидаете.

Несмотря на несовпадение ваших ведомственных интересов с интересами партнера, особо отметьте необходимость и отправные точки решения обсуждаемой на переговорах проблемы.

Попытайтесь выявить в сфере интересов общие для всех аспекты и возможности получения взаимной выгоды и доведите все это до сознания партнера.

Не предавайтесь иллюзиям и не считайте, что можно прийти к согласию по каждому пункту переговоров; если бы так было на самом деле, то переговоры вообще были бы не нужны: можно было бы сразу переходить к заключению соглашений.

Метод уравновешивания. При использовании этого метода учитывайте приведенные ниже рекомендации.

Какие доказательства и аргументы (факты, результаты расчетов, статистические данные, цифры и т. д.) целесообразно использовать, чтобы побудить партнера принять ваше предложение?

Вы должны на некоторое время мысленно встать на место партнера, т. е. посмотреть на вещи его глазами.

Рассмотрите комплекс проблем с точки зрения ожидаемых от партнера аргументов «за» и доведите до сознания собеседника связанные с этим преимущества.

Обдумайте также возможные контраргументы партнера, соответственно «настройтесь» на них и приготовьтесь использовать их в процессе аргументации.

Бессмысленно пытаться игнорировать выдвинутые на переговорах контраргументы партнера: последний ждет от вас реакции на свои возражения, оговорки, опасения и т. д.

Прежде чем перейти к этому, выясните, что послужило причиной такого поведения партнера, объясняется ли это тем, что он не совсем правильно понял ваши выска-

зывания, недостаточно компетентен, не желает рисковать, хочет потянуть время и т. д.?

Компромиссный метод. Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромиссам: в случае несовпадений интересов партнера следует добиваться соглашения поэтапно, придерживаясь следующего принципа: склоняйтесь постепенно, как Пизанская башня, но не падайте сразу!

При компромиссном решении согласие достигается за счет того, что партнеры — после неудавшейся попытки договориться между собой — с учетом новых соображений частично отходят от своих требований. Они от чего-то отказываются, выдвигают новые предложения.

Чтобы приблизиться к позиции партнера, необходимо мысленно предвосхитить возможные последствия компромиссного решения для осуществления собственных интересов (прогноз степени риска) и критически оценить допустимые пределы уступки.

Может случиться, что предложенное компромиссное решение превышает вашу компетенцию. В интересах сохранения контакта с партнером вы тут можете пойти на так называемое условное соглашение (например, сослаться на принципиальное согласие компетентного руководителя).

Переговоры, однако, должны вести люди, имеющие полномочия принимать необходимые решения. Следует по возможности исключить проведение повторных совещаний, связанных с определенными затратами. Если же партнер неправомочен принимать решения по всем связанным с предметом обсуждения вопросам, а переговоры необходимы, позаботьтесь о поддержании соответствующего контакта с партнером (например, назначить новое или провести предварительное совещание, обсудить те или иные аспекты проблемы и т. д.).

Трудно быстро прийти к согласию путем приемлемых для обеих сторон уступок (например, в отличие от полного отказа одного из партнеров от своих требований или так называемого «гнилого» компромисса); партнеры по инерции будут упорствовать в своем мнении. Здесь необходимы терпение, соответствующая мотивация и умение «поколебать» партнера с помощью новых аргументов и способов рассмотрения проблемы при использовании всех вытекающих из переговоров возможностей.

Соглашение на основе компромиссов заключается в тех случаях, когда необходимо достичь общей цели переговоров, когда их срыв будет иметь для партнеров неблагоприятные последствия.

Если результаты переговоров фиксируются в программе развития кооперационных связей, которую подписывают руководители обеих сторон, особое внимание следует обратить здесь на точность формулировок, четкость и доходчивость языка. Это прежде всего относится к следующему:

решениям по существу переговоров;

определению ответственных лиц и их полномочий;

установлению сроков выполнения соответствующих решений;

организационным соглашениям;

контролю за выполнением пунктов программы и т. п.

Если же по итогам переговоров составляется протокол, то здесь различают: протокол решения, протокол по результатам переговоров, итоговый протокол и т. д.

«Дословный» протокол ведется лишь в исключительных случаях.

Анализ поведения партнера и самоанализ

Некоторые руководители при подведении итогов переговоров учитывают опыт общения с партнером, а иногда и оценивают собственную деятельность. При этом они выясняют следующие вопросы:

как вел себя партнер (или я сам) на переговорах?

в какой степени проявились способности участников, мотивация переговоров?

в чем отразились его знания, навыки, желания, деятельность?

На переговорах, особенно по внедрению нововведений, т. е. направленных на изменение существующего положения вещей, можно встретить постоянных «душителей идей».

Своими шаблонными рассуждениями, которые уже сами по себе свидетельствуют об их незаинтересованности в осуществлении тех или иных изменений, они стремятся похоронить (хотя и не говорят об этом прямо) любые, конечно же связанные с риском, предложения новаторов.

Такие люди видят все в черном свете, пророчат неприятности, впадают в панику:

«Если бы вы знали, что у нас творится!»

«Если вы возьмете на себя ответственность».

«На этом уже многие свернули себе шею».

«Разве можно знать, к каким последствиям все это приведет?»

«Я бы вам этого не советовал...»

«Этого следовало ожидать».

«Теперь нам придется все это расхлебывать».

«Я и в тот раз оказался прав».

«Надо было меня раньше слушать...»

«А потом все будут умывать руки».

Попробуйте поколебать негативную позицию партнера, потребуйте от него основанных на фактах аргументов, пояснений, уточнений, предложений по решению проблемы.

При этом важно правильно ставить вопросы. Они должны использоваться сторонами для того, чтобы на основании ответов на них определить позицию партнеров. Также выявить мотивы, заставившие партнера занять данную позицию. Это поможет поддержать диалог между участниками переговоров.

Необходимо правильно применять различные виды вопросов. Например, по предмету («Когда вы сможете поставить первую партию...»), по проблеме («Почему нельзя представить проектную документацию во II квартале»).

Выяснить мнения участников («Как вы оцениваете готовность новаторов прийти к нам на помощь?»).

На переговорах вы можете также использовать различные формы вопросов:

в форме утверждения («Итак, я могу исходить из того, что вы возьмете на себя поставку этого оборудования?»);

в форме обобщения («Итак, можно отметить, что проблема с транспортом решена?»);

дополнительный вопрос (например, в ответ на предложение партнера: «Как при этом следует использовать грузовые машины?»).

Ответные (встречные) вопросы обычно задаются в тех случаях, когда:

необходимо избегать недоразумений;

необходимо особо отметить важные моменты переговоров: «Итак, можно констатировать, что при использовании новых материалов вы также в состоянии...?»

Подведение итогов переговоров

Независимо от того, были переговоры успешными или безрезультатными, их итоги должны быть обсуждены в коллективе. Не забывайте подтвержденную опытом мысль: нет такого дела, которое нельзя было бы сделать еще лучше.

Здесь вам может пригодиться приведенный ниже контрольный листок, хотя можно и не придерживаться всех его пунктов. Выберите такие позиции, которые особенно важны вам и вашему партнеру.

Чего мы действительно достигли на переговорах и чего не достигли по сравнению с поставленной перед нами задачей (максимальные — минимальные требования)?

В чем заключаются основные причины достижения на переговорах данных результатов?

Какие выводы можно из этого сделать для ведения переговоров в будущем?

Достаточно ли хорошо мы подготовились к переговорам:

по содержанию, составу участников, методике, организации?

Правильно ли вы настроились на партнера:

на его интересы, цели, проблемы, уровень знаний, возможные возражения, положительные и отрицательные моменты?

Хватило ли нам (или нет) предоставленных полномочий:

были ли они сужены или расширены?

Как мы использовали все вытекающие из переговоров возможности, чтобы достичь соглашения:

надо ли нам было действовать по-другому?

Какие аргументы были убедительны для партнера (какие он отклонил)?

Почему?

Выдвинул ли партнер по переговорам какие-либо неожиданные (непредвиденные) факторы и критерии оценки предмета переговоров?

какие?

Пришлось ли нам в ходе переговоров пойти на уступки и почему:

как теперь соблюдена запланированная поэтапная программа переговоров?

В каких пунктах и почему нам пришлось от нее отойти?

Все ли сделали участники переговоров для достижения поставленной задачи?

в чем проявилось?

Что способствовало созданию на переговорах конструктивной атмосферы:

наше собственное поведение, поведение партнеров?

Что следует предпринять в связи с тем, что поставленные перед нами цели достигнуты не были?

Как можно уменьшить или вообще устранить воздействие негативных последствий?

Какие новые выводы принципиального характера по отношению к проблеме в комплексе можно сделать на основании результатов закончившихся переговоров?

Какие предложения для более успешного решения задач в будущем можно в связи с этим сделать?

Этот контрольный листок для подведения итогов переговоров пригоден также и для устного отчета руководством сразу же после окончания переговоров, причем каждая оценка в этом случае должна быть сжата до одного предложения.

Может быть, вам как руководителю участвовавшего в переговорах коллектива будет достаточно 3—4 позиций приведенного ниже контрольного листка, предназначенного для устных отчетов по итогам переговоров, например, достижение цели, причины достижения, недостатки, предложения по усовершенствованию.

Обобщая сказанное, хотелось бы еще раз подчеркнуть, что важнейшими предпосылками успешного проведения переговоров являются тщательная подготовка, концентрация на предмете, ориентированное на решение проблемы мышление, стремление выработать общую позицию, учет личностных качеств партнера, реализм, соблюдение интересов, гибкость и т. д.

Контрольный листок для устного отчета по итогам переговоров

Достижение цели
Причины достижения
Подготовка переговоров
Настрой на партнера
Оценка предоставленных полномочий
Свобода действий в рамках переговоров
Эффективность аргументации
Новые аспекты
Необходимость компромисса
Поэтапный план
Участие коллектива
Атмосфера переговоров
Обеспечение успеха
Недостатки
Предложения по усовершенствованию

3.9. КАК ЗАВОЕВЫВАТЬ ДРУЗЕЙ И ОКАЗЫВАТЬ ВЛИЯНИЕ НА ЛЮДЕЙ

(Из книги Дейла Карнеги **«Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей»**. Перев. с англ. М.: Прогресс, 1989 г.)

Шесть правил, соблюдение которых позволяет понравиться людям

1. Искренне интересуйтесь другими людьми.

Если мы будем стараться произвести впечатление на людей и заинтересовать их собой, то никогда не будем иметь много настоящих, искренних друзей. Друзья, истинные друзья так не приобретаются.

Вы можете в течение двух месяцев завоевать больше друзей, интересуясь другими людьми, чем приобрели бы за два года, пытаясь заинтересовать других людей своей особой.

Человек, который не интересуется своими собратьями, испытывает самые большие трудности в жизни и причиняет самый большой вред окружающим. Именно в среде подобных людей и появляются неудачники.

Если мы хотим завоевать друзей, давайте приложим все силы к тому, чтобы что-то сделать для других — что-то, что требует времени, энергии, бескорыстия и заботы.

2. Простой способ произвести хорошее впечатление. Улыбайтесь.

Вы должны испытывать радость, общаясь с людьми, если хотите, чтобы люди испытывали радость от общения с вами. Вместо осуждения высказывайте одобрение и похвалу.

Приободритесь и поступайте и говорите так, словно все время было хорошо на душе.

Прежде чем войти в кабинет к кому-то, всегда на мгновение остановитесь и подумайте о тех немногих вещах, за которые должны быть благодарны судьбе, и на лице появится широкая, неподдельная улыбка, а когда входишь в комнату, лицо еще сохраняет следы этой улыбки.

Дела звучат громче всяких слов, а улыбка говорит: «Вы мне нравитесь, вы сделаете меня счастливым. Я рад вас видеть!»

Вот почему собаки пользуются такой любовью. Увидев нас, они выражают радость всеми доступными им способами. Поэтому вполне естественно, что и мы рады их видеть.

Мысленно нарисуйте перед собой портрет того одаренного, серьезного, преуспевающего человека, каким вы хотели бы быть, и ваши мысли час от часу будут превращать вас в такого человека.

Улыбайтесь!

3. Помните, что имя человека — это самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке.

Среднего человека больше всего интересует его собственное имя, чем любые другие имена во всем мире, взятые вместе. Запомнив это имя и непринужденно употребляя его, вы делаете такому человеку тонкий и весьма эффективный комплимент. Но стоит вам забыть его имя или неправильно написать его, и вы поставите себя в весьма невыгодное положение.

Один из самых простых, самых доходчивых и самых действенных способов завоевать расположение окружающих — это запомнить их имена и внушить им сознание собственной значительности. Имя человека — это самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке.

4. Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о себе.

В успешных деловых отношениях нет никакой тайны. Очень важно проявлять исключительное внимание к человеку, который с вами разговаривает. Нет ничего более лестного.

Если вы стремитесь быть хорошим собеседником, будьте внимательным слушателем. Выслушайте собеседника с начала до конца. Постарайтесь встать на точку зрения собеседника.

Великие люди говорят, что хорошим ораторам они предпочитают хороших слушателей, но умение слушать встречается гораздо реже, чем чуть ли не любое другое хорошее качество. Часто человеку нужен лишь дружелюбный, сочувственно настроенный слушатель, перед которым он мог бы излить душу.

Ярый скандалист и даже самый резкий критик зачастую смягчаются в присутствии терпеливого, сочувствующего им слушателя, слушателя, который будет молчать,

пока разгневанный обличитель раздувается, как королевская кобра, и извергает накопившийся у него в душе яд.

Чтобы быть интересным, нужно быть заинтересованным. Задавайте вопросы, на которые другому человеку приятно будет отвечать. Поощряйте его к тому, чтобы он рассказывал о себе и о своих достижениях.

Помните, что человека, с которым вы разговариваете, в сто раз больше интересует он сам, его нужды и его проблемы, чем вы и ваши проблемы. Его зубная боль имеет для него большее значение, чем голод в Китае, от которого умирает миллион человек.

Будьте хорошим слушателем, поощряйте других говорить о самих себе.

5. Как заинтересовать людей?

Каждый раз, когда Рузвельт ожидал посетителя, он накануне сидел до поздней ночи, читая материалы по вопросу, который, как он знал, особенно интересует гостя. Ибо он знал, что самый верный путь к сердцу человека — это беседа с ним о том, что он ценит превыше всего, что вызывает его энтузиазм.

Говорите о том, что интересует человека, собеседника. Это располагает людей с самого начала беседы.

6. Как сразу завоевать расположение людей?

Существует один важнейший закон человеческого поведения. Подчиняясь этому закону, мы почти никогда не попадаем в беду. Фактически этот закон при условии его соблюдения приносит нам бесчисленных друзей и неизменное счастье. Но стоит нам нарушить его, и мы тут же навлечем на себя бесконечные беды. Закон этот таков: всегда внушайте своему собеседнику сознание его значительности.

Вы хотите одобрения со стороны тех, с кем общаетесь. Вы хотите признания подлинных достоинств. Вы хотите осознать, что имеете важное значение в своем маленьком мирке.

Все мы этого хотим.

Поэтому нужно следовать золотому правилу и давать другим то, что мы хотели бы получить от них. Всегда и везде.

Истина заключается в том, что почти каждый встречающийся вам человек считает себя в каком-то отношении выше вас, а вы найдете верный путь к его сердцу,

если ненавязчиво дадите ему понять, что признаете ту важную роль, которую он играет в своем маленьком мирке, и признаете ее искренне.

Эмерсон сказал: «Каждый человек, которого я встречаю, в каком-то отношении превосходит меня, и в этом смысле я могу у него поучиться».

Итак, если вы хотите понравиться людям, соблюдайте правило: внушайте вашему собеседнику сознание его значительности и делайте это искренне. Всегда надо найти в человеке то, чем можно искренне восторгаться.

12 правил, соблюдение которых позволяет склонить людей к вашей точке зрения

1. В споре нельзя одержать верх.

В мире существует только один способ одержать верх в споре — это уклониться от него. В девяти случаях из десяти спор кончается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде, убеждается в своей абсолютной правоте. Если даже вы одержите верх в споре, вы проиграли. Переубедить таким образом невозможно. Таким образом вы никогда не добьетесь расположения противника. Победа будет показной. В словесном поединке любого человека, независимо от его умственного развития, почти невозможно заставить изменить свое мнение.

2. Верный способ нажить врагов — и как этого избежать.

Если вы говорите, что человек не прав, то вы наносите прямой удар его интеллекту, его здравому смыслу, его самолюбию и чувству собственного достоинства. Это вызовет у него лишь желание нанести ответный удар, но отнюдь не изменить свое мнение.

Никогда не начинайте с заявления: «Я вам докажу то-то и то-то». Если вы намерены что-то доказать, пусть об этом никто не знает. Сделайте это настолько тонко, настолько искусно, чтобы никто этого и не почувствовал.

Людей надо учить так, как если бы вы их не учили. И незнакомые вещи преподносить как забытые.

Если человек делает заявление, которое вы находите неправильным — да, даже если вы знаете, что оно неправильно,— то не лучше ли начать со слов: «Подумать только! Я-то считал иначе, но, возможно, я ошибаюсь. Со мной это часто случается. А если я ошибаюсь, я хо-

чу, чтобы меня поправили. Давайте-ка проверим факты». Никто на свете никогда не станет возражать, если вы скажете: «Я, возможно, ошибаюсь. Давайте проверим факты».

В большинстве случаев мы необъективны, предубеждены, заражены предвзятыми мнениями, ревностью, подозрительностью, страхом, завистью и гордыней. Не спорьте со своим клиентом, супругом или противником. Не говорите, что он не прав, не вынуждайте его взвинтить себя, а будьте немного дипломатом.

Проявляйте уважение к мнению вашего собеседника. Никогда не говорите, что он не прав.

3. Если вы не правы, признайте это.

Если мы знаем, что нам все равно грозит столкновение, то не лучше ли опередить другого, взяв инициативу на себя? Не будет ли гораздо легче подвергнуть себя самокритике, чем слушать обвинения из чужих уст? Говорите о себе все оскорбительные слова, которые, как вы знаете, у вашего собеседника на уме или на языке, причем произносите их прежде, чем сделает это он, и вы выбьете у него из-под ног почву.

Дракой никогда многого не добьешься, но с помощью уступок можно получить больше, чем ожидаешь. Если вы не правы, признайте это быстро и решительно, и вы получите значительный шанс склонить людей к вашей точке зрения.

4. С самого начала придерживайтесь дружелюбного тона.

«Если вы явитесь ко мне со сжатыми кулаками,— говорил Вудро Вильсон,— то я могу, пожалуй, обещать вам, что и мои кулаки крепко сожмутся, но, если вы придете ко мне и скажете: «Давайте посидим и посоветуемся, а если разойдемся во мнениях, то постараемся понять, чем это вызвано и по каким именно пунктам мы расходимся»,— мы сразу же обнаружим, что наши разногласия в конечном счете не так уж и велики; что пунктов, по которым мы расходимся, мало, и, если только у нас хватит терпения, объективности и желания договориться, мы договоримся».

Если сердце человека преисполнено недовольства и недоброжелательства по отношению к вам, то никакая логика, известная в подлунном мире, не сможет склонить его к вашей точке зрения. Человека нельзя заста-

вить или побудить согласиться с вами или со мной. Но, быть может, удастся привести к этому, если действовать мягко и дружелюбно, очень мягко и очень дружелюбно.

Солнце может быстрее вынудить вас снять плащ, чем ветер, а доброжелательность, дружеский подход и понимание способны скорее заставить людей изменить свое мнение, чем самое неистовое негодование.

Итак, если хотите склонить людей к вашей точке зрения, следуйте правилу: с самого начала придерживайтесь дружелюбного тона.

5. Заставьте собеседника сразу же ответить вам «да».

Беседуя с каким-либо человеком, не начинайте разговора с обсуждения тех вопросов, по которым расходитесь с ним во мнениях. Сразу же подчеркните — и продолжайте подчеркивать — те аспекты, в отношении которых вы единодушны. Все время упирайте на то, что вы оба стремитесь к одной и той же цели, что разница только в методах, а не в сути.

Добейтесь того, чтобы ваш собеседник с самого начала говорил «да, да». Старайтесь не давать ему возможности отвечать «нет».

6. Пусть большую часть времени говорит ваш собеседник.

Большинство людей, когда они стараются склонить кого-либо к своей точке зрения, слишком много говорят сами. Эту дорого обходящуюся им ошибку особенно часто совершают торговые агенты. Дайте возможность выговориться другому человеку. Он лучше вас осведомлен о своих делах и проблемах, поэтому задавайте ему вопросы. Пусть он кое-что сообщит вам.

Пусть большую часть времени говорит ваш собеседник.

Истина заключается в том, что даже наши друзья предпочли бы рассказывать нам о своих успехах, нежели слушать, как мы хвастаемся нашими.

Французский философ Ларошфуко сказал: «Если вы хотите иметь врагов, то превосходите ваших друзей; но если вы хотите иметь друзей, то пусть ваши друзья превосходят вас».

Почему это справедливо? Да потому, что, если наши друзья нас превосходят, они чувствуют собственную значительность; если же мы их превосходим, они испыты-

вают чувство неполноценности и связанные с этим зависть и ревность.

Поэтому давайте преуменьшать наши достижения. Давайте проявлять скромность. Это всегда действует безошибочно.

7. Пусть ваш собеседник считает, что данная мысль принадлежит ему.

Разве вы не верите гораздо больше в те идеи, которые зародились в вашей голове, чем в те, которые вам преподносятся на серебряном подносе? А если это так, то разумно ли навязывать свои идеи другим? Разве не умнее было бы действовать намеками и предоставить собеседнику самому сделать соответствующее заключение?

Никому не доставляет удовольствия, когда ему всячески пытаются навязать какой-то товар или указывают, что ему делать. Нам гораздо приятнее считать, что мы покупаем по собственному желанию или действуем по собственному побуждению. Мы любим, чтобы учитывались наши желания, наши потребности, наши взгляды.

Двадцать пять веков назад китайский мудрец Лао-Цзы высказал некоторые истины, которые читатели могли бы использовать сегодня:

«Причина, по которой реки и моря получают дань от сотни горных потоков, заключается в том, что они находятся ниже последних. Благодаря этому они в состоянии господствовать над всеми горными потоками. Точно так же и мудрец, желающий быть выше людей, ставит себя ниже их; желая быть впереди нас, он становится позади. Вот почему, хотя его место выше людей, они не чувствуют его тяжести; хотя его место впереди них, они не считают это оскорблением».

8. Формула, которая будет творить для вас чудеса.

Помните, что ваш собеседник может быть полностью не прав. Но он так не думает. Не осуждайте его. По-иному может поступить каждый глупец. Постарайтесь понять его. Только мудрые, терпимые, незаурядные люди пытаются это сделать.

Всегда есть причина, почему другой человек думает и поступает именно так, а не иначе. Выявите эту скрытую причину — и у вас будет ключ к его действиям, а возможно, и к его личности.

Честно постарайтесь поставить себя на его место.

Спросите себя: «Как бы я себя чувствовал, как бы я реагировал, будь я в его положении?» — и вы сэкономите массу времени и нервов.

Если, прочтя данную книгу, вы почерпнете из нее только одно — большую готовность думать, всегда учитывая точку зрения другого человека и смотря на вещи не только своими, но и его глазами, если даже вы ничего больше не почерпнете из данной книги, то уже одно это вполне может сыграть важную роль в вашей карьере.

9. Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других.

Используйте волшебное заклинание, которое прекращает все споры, устраняет всякое недоброжелательство, создает дружественную атмосферу и побуждает другого человека внимательно вас слушать. Вот оно. Начните следующими словами: «Я отнюдь не порицаю вас за то, что вы испытываете такие чувства. На вашем месте я, несомненно, чувствовал бы то же самое».

Доктор Артур Гейтс в своей замечательной книге «Психология воспитания» говорит: «Род человеческий повсеместно жаждет сочувствия. Ребенок охотно показывает ушибленное место и даже сам себе наносит порез или синяк, чтобы вызвать всеобщее сочувствие. С этой же целью взрослые... показывают свои ушибы, рассказывают о происшедших с ними несчастных случаях, о своих болезнях, особенно же о подробностях хирургических операций. Стремление «пожалеть самого себя» за несчастья, как подлинные, так и мнимые, представляет собой в известной мере универсальное явление».

Семьдесят пять процентов людей, с которыми вы встретитесь завтра, жаждут сочувствия. Дайте им его, и они вас полюбят.

10. Призыв, который всем по душе.

У человека всегда бывает два мотива для всякого поступка: один, который красиво выглядит; и второй — подлинный. Чтобы воздействовать на людей, взывайте к более благородным мотивам.

Если о клиенте нельзя получить никаких сведений, единственная надежная основа, из которой следует исходить,— это считать его искренним, честным, правдивым. Люди сами по себе добросовестны и стремятся выполнить взятые на себя обязательства. Даже человек,

склонный к мошенничеству, будет в большинстве случаев реагировать положительно, если почувствует, что вы считаете его честным, доброжелательным и справедливым.

Итак, взывайте к более благородным мотивам.

11. Наша эпоха — эпоха броских эффектов.

Драматизируйте свои идеи, подавайте их эффектно.

12. Бросайте вызов.

Лучший способ добиться, чтобы дело было сделано,— это поощрять соперничество, стремление к превосходству.

Поэтому бросайте вызов, задевайте за живое.

Это любит каждый, кто хочет преуспеть. Возможность самореализации. Возможность показать, чего ты стоишь, добиться превосходства, выиграть. Вот почему так популярны различные состязания. Появляется желание добиться превосходства. Желание почувствовать собственную значительность.

9 правил, **соблюдение которых позволяет воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая у них чувства обиды.**

Правило 1. Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.

Правило 2. Указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.

Правило 3. Сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте своего собеседника.

Правило 4. Задавайте собеседнику вопросы, вместо того чтобы ему что-то приказывать.

Правило 5. Давайте людям возможность спасти свой престиж.

Правило 6. Выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте каждый их успех. Будьте чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу.

Правило 7. Создавайте людям хорошую репутацию, которую они будут стараться оправдать.

Правило 8. Прибегайте к поощрению. Создавайте впечатление, что ошибка, которую вы хотите видеть исправленной, легко исправима; делайте

так, чтобы то, на что вы побуждаете людей, казалось им нетрудным.

Правило 9. Добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.

3.10. ДЕСЯТЬ СОВЕТОВ СОВЕТСКОМУ БИЗНЕСМЕНУ ДИРЕКТОРА БЮРО МАРКЕТИНГА В АМСТЕРДАМЕ АННЫ ШАНДАР

1. Выпускай то, что можешь продать.

Не приступай к производству, пока не убедишься, что сможешь продать свою продукцию. Если на твою продукцию нет спроса, нет и смысла выпускать ее. Что нужно людям? Это можно узнать, только изучив рынок. Это требует времени и денег, но несколько тысяч долларов на изучение рынка стократ окупятся в будущем. Узнай, на что и где есть спрос. Потраченные на это средства всегда принесут дивиденды.

2. Подготовка.

С самого начала вы можете заняться подготовкой. В своей стране вы имеете возможность получить известное количество информации о мировых рынках. Изучите их прежде, чем ехать за границу. Очень важно ясно представить себе, что вы знаете и что собираетесь узнать.

3. Связь и общение.

Прежде чем предпринимать попытки установить контакты с западными партнерами, необходимо решить, смогут ли они связаться с вами. Если у вас нет телекса или телефакса и только одна телефонная линия, постоянно занятая при этом, откажитесь от этой идеи! Телефакс сейчас стоит около 1.000 ам. долларов.

4. Отвечайте, отвечайте, отвечайте.

Всегда немедленно отвечайте на любое проявление заинтересованности. Даже если вы еще не приняли окончательного решения. Одной из основных проблем, во всяком случае для жителей Западной Европы, является однозная сложность связей со странами Восточной Ев-

ропы. Но даже когда им удается связаться, их часто обескураживает явное отсутствие интереса у партнера. Таково мнение людей на Западе, и не без оснований. Докажите, что вы можете работать иначе, и дайте ответ в течение двух суток. Помните, что доставка письма по почте занимает пару недель, а в это время наш потенциальный партнер получит сотни предложений от ваших конкурентов.

5. Свое лицо.

Вы задумывались когда-нибудь о том, как бы вы хотели себя представить? Какой образ фирмы создать? Вы можете представить себя с помощью ваших фирменных бланков, конвертов и т. д. Вы сами нарисовали образец бланка вашей фирмы или заказали его специалисту? Создание бланка — весьма специфическая работа, не следует недооценивать воздействия, которое оказывает на получателя внешний вид вашего письма.

Определите место вашей фирмы, создайте ее фирменный стиль с помощью бланков для писем, конвертов, визитных карточек и т. д. Поразмыслите о внешнем виде вашей корреспонденции. Использование забытой уже механической машинки будет свидетельствовать о возможностях вашей компании. Так можно растерять репутацию и клиентов тоже.

Кто вы? Чем занимается ваша фирма? Какова ваша репутация? Есть ли у вас брошюры, написанные, переведенные и изданные профессионалами? Или вы собираетесь сами сотни раз рассказывать о вашей фирме только для того, чтобы ваш рассказ забыли, расставшись с вами?

Кто в вашей фирме отвечает на телефонные звонки? И как? Если вообще кто-нибудь отвечает. Что этот человек говорит? Достаточно ли он информирован, чтобы ответить на неизбежные вопросы и помочь?

6. Подбор контрагентов.

Вам можно дозвониться по телефону, передать информацию по телексу, телефаксу. Вы начинаете получать запросы. Можете ли вы решить после первого разговора, кого принимать всерьез? С кем вы должны вступить в деловые отношения? С любым? С каждым?

На Западе вам за день и за несколько сотен долларов отпечатают визитки, где будет указано, что вы «Директор», зарегистрируют вашу компанию, дадут разре-

шение на открытие конторы в вашей собственной квартире, примут заявление на доставку корреспонденции по самому престижному адресу, установят телекс и телефакс.

Фирма должна действительно существовать, быть надежной, динамичной и преуспевающей. Тем не менее вы можете оказаться не столь опытным и иметь меньше связей, чем более крупные и устоявшиеся компании. Обратитесь в банк. За пару сотен они продадут вам бесценную информацию.

7. Переговоры.

Во время переговоров деловые люди в Западной Европе хотят добиться твердых решений и конкретных ответов хотя бы на некоторые свои вопросы. Если у вас действительно есть что предложить, они хотели бы заключить сделку без промедления. Им необязательно иметь все документы в письменном виде. В отличие от своих восточно-европейских партнеров им не нужны документы в трех экземплярах с двумя подписями, скрепленными печатью. С другой стороны, на Западе широко распространены «письма о намерениях». Компании пишут друг другу, чтобы проинформировать о своих намерениях относительно сотрудничества в каком-то деле. Это ни на кого не налагает никаких обязательств. Такие письма указывают лишь на то, что люди серьезно относятся к бизнесу и поэтому вызывают взаимное доверие.

8. Подарки

Обмен подарками между деловыми людьми на Западе распространен не так широко, как в Восточной Европе. Хотя какой-то небольшой сувенир примут с благодарностью, особенно если вы знаете человека достаточно хорошо, чтобы подарить что-то соответствующее его интересам и вкусам. Поэтому лучше подарить маленький, но подходящий подарок, чем просто дорогой.

На выставках, организуемых восточно-европейскими фирмами на Западе, принято дарить множество подарков. Это могут понять неправильно: как попытку восполнить недостаток информации или ненужность представленных товаров. Журналистам и другим заинтересованным посетителям нужна информация, не старайтесь произвести на них впечатление бутылкой хорошего вина. Они скорее всего придут на прием, на котором можно

будет услышать что-то новое или встретить нужного, интересного человека. Их время ценится дорого, и сбор подарков вовсе не компенсирует его потери.

9. Не считайте меня!

На западного бизнесмена не произведешь впечатление хитроумными планами, ему подавай прибыль. Даже и не пытайтесь сделать предложение, заявив: «Мы втроем, вчетвером или впятером создадим совместное предприятие». На Западе всегда считают снизу: арендная плата, плата за телефон, расходы на делопроизводство, на бумагу... Каковы расходы и какова норма прибыли? Сколько партнеров участвуют в прибыли? Так что меняйте батарейки в калькуляторе и приготовьтесь считать, прежде чем предлагать свои идеи.

10. Вы говорите по...?

Это, конечно же, первая из десяти заповедей. Я ставлю ее в конец, чтобы вы лучше запомнили! Вы не можете вести переговоры, если не владеете языком. Переговоры через переводчика — не лучший вариант. Если вы не можете общаться на языке партнера, оставьте экспортно-импортные операции тому, кто может.

(По материалам «Делина»)

3.11. СОВЕТЫ ГЕНРИ ФОРДА

(Из книги Генри Форда **«Мои достижения, моя жизнь»**. Перев. с англ. М.: Финансы и статистика, 1989 г.)

«Сила и машины, деньги и имущество полезны лишь постольку, поскольку они способствуют жизненной свободе.

...раз уж вам приходится работать, то лучше работать умно и предусмотрительно; чем лучше мы будем работать, тем лучше нам будет.

Основные функции — земледелие, промышленность и транспорт. Без них невозможна общественная жизнь. Они скрепляют мир.

...спекуляция с готовыми продуктами не имеет ничего общего с делами — она означает не больше и не меньше, как более пристойный вид воровства, не поддающийся искоренению путем законодательства.

До тех пор, пока мы ждем от законодательства, что оно уврачует бедность и устранит из мира привилегии, нам суждено созерцать, как растет бедность и умножаются привилегии.

Поменьше административного духа в деловой жизни и побольше делового духа в администрации.

Не может быть утверждения, более нелепого и более вредного для человечества, как то, что все люди равны.

Каждого следовало бы поставить так, чтобы масштаб его жизни находился в должном соотношении с услугами, которое он оказывает обществу.

Прежде клиент оказывал честь продавцу своими заказами; в дальнейшем отношения изменились, и продавец стал оказывать честь клиенту, исполняя его заказы. В деловой жизни это зло. Всякая монополия и всякая погоня за наживой — зло.

Делать дела на основе чистой наживы — предприятие в высшей степени рискованное. Это род азартной игры, протекающей неравномерно и редко выдерживаемой дольше, чем несколько лет. Задача предприятия — производить для потребления, а не для наживы или спекуляции.

Алчность к деньгам — вернейшее средство не добиться денег. Но если служишь ради самого служения, ради удовлетворения, которое дается сознанием правоты дела, то деньги сами собой появляются в избытке.

Бедность в значительной степени происходит от перетаскивания мертвых грузов.

В хищнической трате времени и сил кроется причина высоких цен и ничтожных заработков.

Основные принципы нашего производства гласят:

1. Не бойся будущего и не относись почтительно к прошлому. Кто боится будущего, т. е. неудач, тот сам ограничивает круг своей деятельности. Неудачи дают только повод начать снова и более умно. Честная неудача не позорна; позорен страх перед неудачей. Прошлое полезно только в том отношении, что указывает нам пути и средства к развитию.

2. Не обращай внимания на конкуренцию. Пусть работает тот, кто лучше справляется с делом. Попытка расстроить чьи-либо дела — преступление, ибо она означает попытку расстроить в погоне за наживой жизнь другого человека и установить взамен здравого разума господство силы.

3. Работу на общую пользу ставь выше выгоды. Без

прибыли не может держаться ни одно дело. По существу, в прибыли нет ничего дурного. Хорошо поставленное предприятие, принося большую пользу, должно приносить большой доход и будет приносить таковой. Но доходность должна получиться в итоге полезной работы, а не лежать в ее основании.

4. Производить не значит дешево покупать и дорого продавать. Это скорее значит покупать сырые материалы по сходным ценам и обращать их с возможно незначительными дополнительными издержками в доброкачественный продукт, распределяемый затем среди потребителей. Вести азартную игру, спекулировать и поступать нечестно — это значит затруднять только указанный процесс.

4. ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ. СОСТАВЬТЕ ПЛАН СОБСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ

4.1. СТАНДАРТИЗИРОВАННАЯ МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ГОТОВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ И СПЕЦИАЛИСТА К РАБОТЕ В УСЛОВИЯХ ИНТЕНСИВНОЙ ЭКОНОМИКИ (СМОГ)

(Из книги Е. С. Жарикова «**Методическое обеспечение перестройки психологии хозяйственных кадров**». М. АНХ СССР 1987 г.)

Методика предназначена:

1. Для ориентирования работников, ответственных за подбор, расстановку и подготовку руководящих кадров и специалистов, на оценку тех свойств и качеств, которые необходимы руководителям для осуществления управленческой деятельности в условиях интенсивной экономики;
2. Для оценки возможностей работников перед выборами или назначением на должности;
3. Для определения степени соответствия руководителей и специалистов требованиям выполняемой работы;
4. Для подготовки материалов к аттестации работников;

Оценивают независимо друг от друга:

1. Сам характеризуемый;
2. Непосредственный руководитель характеризуемого;
3. Сослуживцы, равные по рангу;
4. Непосредственно подчиненные;
5. Специалист по работе с кадрами.

Оценивают люди, лично по работе знающие характеризуемого не менее года.

5. Для определения резерва кадров на выдвижение;

6. Для организации переподготовки кадров с учетом их личных особенностей;

7. Для организации дифференцированного стимулирования работников управления;

8. Для изучения динамики деловых качеств руководителей и специалистов;

9. Для выявления степени совместимости работников;

10. Для самооценки руководителей и специалистов.

Инструкции

Стандартизированная методика оценки готовности руководителя и специалиста к работе в условиях интенсивной экономики (СМОГ) может применяться в 2-х формах.

1. **Экспертиза.** Опросник стандартизированной методики используется как инструмент **коллективной экспертизы** работников, в результате которой создается усредненное представление о руководителе или специалисте по всем критериям, заложенным в методику. В этом случае инструкция методики будет выглядеть следующим образом:

а). Читая внимательно стандартизированное высказывание методики, эксперт соотносит их со свойствами, умениями, особенностями, качествами характеризуемого и оценивает их уровень по частоте проявления в работе на той должности, которую он занимал или занимает. Результаты фиксируются в соответствующих колонках. Например, эксперт считает, что способность принимать эффективные решения вопреки традициям у характеризуемого проявляется со средней частотой. Это значит, что против соответствующего высказывания эксперт должен крестом или любым знаком отметить эту именно частоту (5, 4 или 6). И так со всеми высказываниями;

б). Эксперт просчитывает общую сумму баллов и проставляет результат в рамке КР (коэффициент реализации);

в). Осуществляет действия, обозначенные пунктами 1), 2), с той лишь разницей, что теперь в качестве объекта оценки берет не частоту проявления свойств характеризуемого в реальной практической работе, а его потенциальные возможности. В итоге создается представление о потенциале работника; этот результат следует записать в рамке КПВ (коэффициент потенциальных возможностей);

г). Эксперт осуществляет действия, обозначенные пунктами 1), 2), взяв в качестве объекта оценки требования той работы, которую выполняет характеризуемый. Записывает результаты в рамке ТР (требования работы).

В итоге всех этих действий будут получены три разновидности данных (требование работы, потенциальные возможности, реализация качеств) по каждому отдельному высказыванию в три итоговые группы данных по суммам результатов трех оценок;

д). Специалист по оценке проводит интерпретацию полученных результатов, т. е. сравнивает их так, чтобы стало очевидным, где, в каких именно областях у характеризуемого имеются неиспользованные резервы, что именно предстоит развивать, чтобы подтянуть его к требованиям работы, что, какие особенности можно использовать для компенсации тех свойств, развитие которых у работника не удовлетворяет требованиям должности в современных условиях.

2. **Самооценка.** Стандартизированная методика оценки готовности руководителя и специалиста к работе в условиях интенсивной экономики используется и как средство **самооценки.**

Самооценка осуществляется по той же инструкции, что и экспертная оценка. Различие лишь в объекте, которым в этом случае является сам оценивающий руководитель и специалист.

СМОГ дает информацию, которая может лечь в основу составления программ перестройки хозяйственными руководителями и специалистами собственной психологии. Критерии, по которым характеризуемый работник «набирает» минимум баллов при высоких требованиях работы именно по этим критериям, являются сигналом для включения в программу психологической перестройки таких средств, которые бы позволили поднять в определенных направлениях уровень руководителя или специалиста до необходимого.

№ п/п	Характеризуемый работник	проявление													Х	У
		Н	Р			С			Ч			В	НЗ			
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
7.	Способен превентивно (в зародыше, заранее) обнаруживать трудности (проблемы)															
8.	Умеет делать правильные выводы при нехватке информации															
9.	Принимает эффективные решения вопреки сложившимся традициям и привычным схемам действия															
10.	Антиномичен (способен использовать в интересах дела предложения, противоположные собственной позиции)															
11.	Инициативен (способен без внешнего побуждения выдвигать и претворять в практике конструктивные решения)															
12.	«Консервативен» (не дает увлечь себя нереальными проектами и предложениями)															
13.	Умеет видеть свои действия и их результаты глазами других людей															
14.	Практически самокритичен (способен оценивать объективно свои недостатки и исправлять их)															

Опросный бланк СМОГ

№ п/п	Характеризуемый работник	проявление													Х	У
		Н	Р			С			Ч			В	НЗ			
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
1.	Предвидит и учитывает политические последствия принимаемых хозяйственных решений в своих действиях															
2.	Обладает знаниями о путях перевода экономики на рельсы интенсивного развития															
3.	Понимает, что необходимо делать именно ему для перестройки управления на своем участке работы															
4.	Применяет в управлении знания, получаемые в ходе социологических и психологических обследований трудового коллектива															
5.	Продуктивно сотрудничает с общественными организациями															
6.	Воспринимает критические замечания, откуда бы они ни исходили, как указатели направления совершенствования дела															

№ п/п	Характеризуемый работник	проявление													X	У
		Н	Р			С			Ч			В	НЗ			
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
23.	Находит выходы из ситуаций, которые другим кажутся безвыходными															
24.	Организует внедрение новинок, превосходящих высшие мировые образцы															
25.	Запрещая какие-либо решения подчиненных, предлагает более совершенные решения															
26.	В критических ситуациях становится более чем обычно собранным, целеустремленным и деятельным															
27.	В конфликтных ситуациях умеет удержаться на принципиальной позиции															
28.	Продуктивно сотрудничает даже с теми людьми, которые ему не по душе															
29.	Не принимает решений, связанных с неверными действиями людей, в возбужденном состоянии															

14. Заказ № 1143.

№ п/п	Характеризуемый работник	проявление													
		Н	Р			С			Ч			В	НЗ	Х	У
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
15.	Владеет методами организации производства на базе ресурсосберегающих технологий														
16.	Способен проводить в коллективе намеченную линию, несмотря на сопротивление														
17.	Умеет преодолевать препятствия														
18.	В интересах дела способен «придавить» свои собственные эмоции (желания), если они отвлекают от работы														
19.	Способен противостоять неделовому нажиму, от кого бы он ни исходил														
20.	Меняет старые подходы, стратегию и тактику решения проблем, если того требуют обстоятельства														
21.	Меняет способы общения в связи с учетом индивидуальных особенностей людей или (и) с изменением условий														
22.	Быстро переучивается в соответствии с новыми требованиями														

№ п/п	Характеризуемый работник	проявление														
		Н	Р			С			Ч			В	НЗ	Х	У
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
39.	Практически не делает лишнего (т. е. не связанного с конечными результатами) дела														
40.	За одинаковое с другими работниками время делает значительно больше														
41.	Ни публично, ни один на один не повторяет критические замечания в адрес человека, исправившего ошибку														
42.	Оценивая людей, умеет отделять случайное (наносное) от главного, существенного														
43.	Организацию любого дела начинает с себя (с четкого определения курса и форм собственной деятельности и поведения)														
44.	Мотивирован на достижение успеха														
45.	Практически проводит в жизнь принципы социальной справедливости														

№ п/п	Характеризуемый работник	проявление													X	У
		Н	Р			С			Ч			В	НЗ			
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
30.	Все, с чем сталкивается на работе, стремится усовершенствовать															
31.	Способен решать задачи, для которых еще не найдены методы решения															
32.	Умеет инициировать полезные высказывания работников															
33.	Обеспечивает полную гласность при обсуждении любых вопросов															
34.	В деловых разговорах выделяет главное (не тонет в подробностях)															
35.	Надежен (строго соблюдает свои обещания — на него можно положиться)															
36.	Бдительно относится к хвалящим его; ищет мотивы их действий															
37.	Способен бесполезное (и даже вредное) использовать в интересах дела															
38.	Работает по плану (противостоит «текучке»)															

№ п/п	Характеризуемый работник	проявление													Х	У
		Н	Р			С			Ч			В	НЗ			
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
54.	Способен подавить свои эмоции, мешающие нормальному общению с сотрудниками (гнев, раздражение, обиду...)															
55.	Доброжелателен (готов прийти на помощь любому, нуждающемуся в ней работнику)															
56.	Пользуется неформальным (не зависящим от занимаемой должности) авторитетом															
57.	Умеет вовремя и жестко спросить за порученное дело с любого работника															
58.	Умеет быстро переключаться с одного вида деятельности на другой															
59.	Работоспособен (много и продуктивно работает без признаков усталости)															
60.	Управленческие решения принимает смело															
61.	Оперативные (тактические) решения принимает быстро															

№ п/п	Характеризуемый работник	проявление														
		Н	Р			С			Ч			В	НЗ	Х	У
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
46.	Оценки возможностей работников дает независимо от своих симпатий и антипатий														
47.	Организует систему, гарантирующую удовлетворение социально-бытовых нужд работников в точно указанное время														
48.	Подбирает работников на основе использования современных методов психодиагностики														
49.	Прививает работникам чувство самостоятельности (в отсутствие руководителя коллектив работает без сбоев)														
50.	Готов жертвовать личными интересами ради общественных														
51.	Умеет подчиняться (в срок и полностью выполняет распоряжения вышестоящего руководства)														
52.	Держит под постоянным контролем вопросы экономии ресурсов														
53.	Оптимистичен (уверен в разрешимости современных проблем, верит в собственные силы)														

№ п/п	Характеризуемый работник	проявление												Х	У
		Н	Р			С			Ч			В	НЗ		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
69.	Прост в обращении с людьми, независимо от того, на какой ступеньке социальной лестницы они находятся														
70.	Способен видеть недостатки в хорошо работающих системах														
71.	Умеет заставить себя поступать по необходимости, даже если это невыгодно в данный момент														
72.	В организации управления и его совершенствовании опирается на знание объективных законов управления														
73.	Воспринимает критику как способ вскрытия собственных резервов деятельности														
74.	Умеет критиковать конструктивно (критика приводит к реальному улучшению дела)														
75.	Обладает психологической проницательностью (в общении с людьми способен понимать то, что не высказано)														
76.	Склонен и способен доводить начатое дело до конца														

№ п/п	Характеризуемый работник	проявление													Х	У
		Н	Р			С			Ч			В	НЗ			
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
62.	Стратегические решения готовит основательно, разносторонне, с привлечением членов трудового коллектива															
63.	Объективен (умеет реально оценивать существующее положение дел; способен отделять желаемое от реального, мнение от фактов)															
64.	Организует коллектив на экономию рабочего времени															
65.	Обладает опытом (на практике освоил тонкости управленческой работы, знает «неписаные» правила организации деятельности)															
66.	Самостоятелен (способен без подсказки принимать и осуществлять эффективные решения)															
67.	В процессе управленческой работы постоянно опирается на знания правовых документов															
68.	Обладает профессиональным управленческим образованием															

№ п/п	Характеризуемый работник	проявление													Х	У
		Н	Р			С			Ч			В	НЗ			
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
85.	Критикует работников только после того, как правильно и достаточно полно поймет суть недостатка или их позиции															
86.	Меняет стиль деятельности в связи с изменением условий (обстановки)															
87.	Удовлетворительно работает в условиях перегрузок															
88.	Ценит время — учитывает его затраты поминутно															
89.	Терпеливо выслушивает людей															
90.	Умеет учиться на своих ошибках (не повторяет их)															
91.	Организует удовлетворение социально-бытовых нужд работников до их обращения за помощью															
92.	Применяет эффективные методы работы (ФСА, мозговая атака, синектика, АРИЗ, морфологический анализ, АРУП...)															
93.	Делает больше, чем требуют должностные инструкции															
94.	В процессе подготовки решений проводит анализ альтернативных предложений															

№ п/п	Характеризуемый работник	проявление														
		Н	Р			С			Ч			В	НЗ		Х	У
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
77.	Практически руководствуется знаниями директивных документов, регулирующих хозяйственную деятельность															
78.	Стрессоустойчив (владеет методами сохранения нормальной работоспособности в экстремальных ситуациях)															
79.	В любое дело вносит что-либо свое, личное, не предусмотренное заранее															
80.	Терпелив (готов долго и качественно выполнять однообразную работу)															
81.	Не раз начинал какие-либо дела первым															
82.	Предпочитает искать выходы из трудных ситуаций сам, а не обращаться за помощью															
83.	Умеет убедить работников в необходимости дополнительных (сверхплановых) усилий															
84.	Умеет объяснить специальные вопросы неспециалистам															

№ п/п	Характеризуемый работник	проявление														
		Н	Р			С			Ч			В	НЗ		Х	У
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
95.	Принимает на себя ответственность за непринятые, но полезные для дела (не инициированные руководством) решения															
96.	Способен вовремя отказаться от своего неверного решения															
97.	Организует внедренческую работу на основе принципа «обгонять, не догоняя»															
98.	Добивается, чтобы каждый член коллектива знал, что он должен делать и за что лично отвечает															
99.	Привлекает в коллектив талантливых (одаренных) людей															
100.	Добивается того, чтобы члены трудового коллектива активно с реальной пользой для дела участвовали в управлении															
СО	ТР=	КР=	КПВ=		требования работы											
					реализация											
ЗО	ТР=	КР=	КПВ=		потенциал											

4.2. ОПРЕДЕЛИТЕ СВОЙ ТВОРЧЕСКИЙ ВОЗРАСТ

(Из книги Е. С. Жарикова, А. Б. Злотина. «Как приблизить час открытий». Кишинев: Штиинца, 1990 г.)

В околонаучных кругах сложилось и довольно прочно закрепилось представление о том, что творческие возможности людей прямо связаны с возрастом. В самом деле, чем старше человек, тем меньше у него шансов на увеличение творческой отдачи, и наоборот. Но это лишь часть истины. Возраст и творческие возможности человека находятся в более сложном взаимодействии. Нередко проявление максимума творческой активности приходится на период, когда физические возможности уже на исходе, либо расцвет физических и психических возможностей молодого человека совпадает с полным (или почти полным) отсутствием проявления творческих способностей.

В результате исследований был сделан вывод о том, что следует различать календарный (метрический) возраст (КВ) и творческий возраст (ТВ).

ТВ — это фактическое состояние психики, ее возможности открывать или создавать новое в любой период жизни человека. ТВ может совпадать с КВ, а может и существенно отличаться от него.

Инструкция 1

Ниже приведены 20 вопросов. Последовательно ознакомьтесь с ними и выберите один из пяти ответов. Зафиксируйте свой выбор кружочком в регистрационном бланке (по горизонтали — номер вопроса, по вертикали — буква).

Опросный лист

1. Вы находитесь на некотором расстоянии от автобусной остановки. Вы очень спешите. Подходит автобус. Что Вы предпринимаете?

а) Побегу, чтобы успеть.
б) Буду идти как можно быстрее.
в) Буду идти немного быстрее, чем обычно.
г) Буду идти тем же шагом, что и шел.

д) Посмотрю, не идет ли следующий автобус, а затем решу, что делать.

2. Вам предлагают для общения пять групп незнакомых людей разного возраста. Какую из них Вы предпочтете?

а) Группу молодых.
б) Группу, состоящую из людей средних лет.
в) Группу пожилых.
г) Группу престарелых.
д) Любую группу.

3. Ваше отношение к моде?

а) Признаю моду и стараюсь ей соответствовать.
б) Признаю то, что мне подходит.
в) Не признаю экстравагантные модели современной моды.
г) Не признаю современную моду вообще.
д) Признаю и отвергаю, смотря по настроению.

4. Чем бы Вы охотнее всего занимались в свободное время?

а) Проводил бы все время с приятелями.
б) Разгадывал бы головоломки, ребусы, кроссворды.
в) Читал бы художественную литературу.
г) Смотрел бы телевизор.
д) Занимался бы чем угодно.

5. Вы попали в неловкое положение из-за какой-либо ошибки. Окружающие смотрят на Вас насмешливо. Что Вы сделаете?

а) Посмеюсь над собой вместе с другими.
б) «Не замечу» насмешливых взглядов (внушу себе, что ничего страшного не произошло).
в) Постараюсь объяснить, как все получилось.
г) Дам отповедь насмешникам или постараюсь исчезнуть из поля зрения свидетелей моей оплошности.
д) Все зависит от ситуации.

6. Если бы у Вас был выбор, что бы Вы предпочли?

а) Прогулку по улице в компании.
б) Выход в театр, кино, цирк.
в) «Поход» на лоно природы.
г) Отдых в парке на скамейке.

д) Все зависит от ситуации и настроения.

7. На Ваших глазах совершается явная несправедливость. Какова Ваша реакция?

а) Сразу постарался бы восстановить справедливость всеми доступными средствами.
б) Встал бы на сторону пострадавшего и постарался бы помочь.
в) Постарался бы восстановить справедливость в рамках законных правил и предписаний.
г) Осудил бы про себя очередную несправедливость и продолжил свои дела.
д) Вмешался бы в обсуждение, не высказывая своего мнения.

8. Вам предлагают перейти на более интересную, но менее оплачиваемую работу. Что Вы предпримете?

а) Соглашусь без колебаний.
б) Посоветуюсь с людьми, чтобы получить поддержку своему решению на переход.
в) Не соглашусь, если выяснение возможных перспектив или иных (неденежных) преимуществ новой работы не устроит меня.
г) Не соглашусь.
д) Поступлю по обстоятельствам.

9. Как вы поступите, когда унижают Ваше достоинство?

а) Не размышляя, отвечаю обидчику тем же.
б) Стараюсь, «не теряя лица», ответить оскорбителю достойно.
в) Мое поведение зависит от того, кто (какой человек, какого возраста, с каким положением) это делает.
г) «Ухожу в тень», чтобы не травмировать себя дополнительно.
д) Поступлю по обстоятельствам (либо отвечу сразу обидчику, либо «уйду в тень»).

10. Как Вы ведете себя, когда Вам предлагают новый метод (способ) деятельности?

а) Принимаю его без размышлений, ибо всякое новое лучше старого.
б) Принимаю его, когда мне объяснят, какими преимуществами он обладает.

в) Не признаю новый метод, если мне не будут предъявлены все доказательства его полезности.
г) Я сторонник проверенных временем и надежных методов работы.
д) Поступлю в соответствии с правилом «поживем — увидим».

11. Как Вы относитесь к современной музыке?
а) Я в восторге.
б) Испытываю удовольствие.
в) Думаю, что молодежь должна и этим переболеть.
г) Не признаю этот шум и грохот.
д) Считаю, что на вкус и цвет товарища нет.

12. Как Вы относитесь к творчеству В. Высоцкого?
а) Я в восторге.
б) Получаю удовольствие.
в) Лишь очень немногие его произведения вызывают у меня положительные чувства.
г) Думаю, что мода на В. Высоцкого недолговечна.
д) Я не восторгаюсь и не отвергаю.

13. Что для Вас важно при встрече с людьми в компании?
а) Проявить себя (продемонстрировать свои возможности и способности).
б) Сделать так, чтобы люди не забыли, с кем имеют дело.
в) Соблюсти приличия.
г) Не выделяться.
д) Смотря по обстоятельствам.

14. Какая работа Вам нравится?
а) Содержащая элементы неожиданности, риска, неопределенности.
б) Разная (не монотонная).
в) Позволяющая максимально использовать свой опыт и знания.
г) Посильная (нетрудная).
д) Смотря по настроению.

15. Насколько Вы предусмотрительны?
а) Я склонен ввязываться в дела без оценки их последствий.

б) Предполагаю вначале действовать, а затем уже рассуждать о действиях.
в) Предпочитаю не участвовать в делах, пока не выяснены хотя бы основные их последствия.
г) Предпочитаю участвовать только в делах, исключающих риск неудачи.
д) Мое отношение к делам различно и зависит от моего состояния.

16. Ваше отношение к регламентирующим правилам?
а) Не вижу большого греха в том, чтобы нарушать правила, которые мешают.
б) Не думаю, что все правила, которые действуют в обществе, целесообразны.
в) Стараюсь не нарушать серьезных правил.
г) Любые правила для меня — закон, поэтому я стараюсь их все соблюдать.
д) Когда как, смотря какие правила.

17. Ваш любимый цвет?
а) Красный или фиолетовый.
б) Желтый.
в) Синий.
г) Коричневый или серый.
д) Зеленый.

18. Ваше настроение?
а) Преобладает оптимистическое.
б) Часто оптимистическое.
в) Часто пессимистическое.
г) И оптимистическое и пессимистическое, в зависимости от обстановки.

19. Доверчивы ли Вы?
а) Я доверяю людям.
б) Я доверяю многим людям.
в) Не доверяю многим.
г) Не доверяю ни одному человеку.
д) Серединка наполовинку.

20. Как Вы относитесь к дискомфорту в быту? на работе?
а) Не обращаю внимания.
б) Спокойно отношусь к дискомфорту до тех пор, пока он не мешает действовать.

в) Не переношу дискомфорта, но мало что делаю, чтобы его устранить.
г) Ценю комфорт и делаю все возможное, чтобы его повысить.
д) Ценю комфорт, но если его нет, особенно не переживаю и не прилагаю особых усилий, чтобы его обеспечить.

Регистрационный бланк

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	К	В	Р	Шкала, балл
а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а		0		ГО = 1—20 ТМ = 21—40 КП = 41—60 О = 61—80
б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б		1		
в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в		3		
г	г	г	г	г	г	г	г	г	г	г	г	г	г	г	г	г	г	г	г		4		
д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д		2		

Всего: 36 балл

Инструкция 2

1. Суммируйте число выборок в каждой строке и запишите в графе К.
2. Умножьте число выборок в каждой строке на коэффициенты, зафиксированные в графе В, и запишите их результат в соответствующей клетке графы Р.
3. Сложите результаты графы Р и запишите итог в клетке «Всего».
4. Соотнесите себя по набранным баллам к одной из групп творческого возраста: «юность» (Ю), творческая молодость (ТМ), критический период (КП), «осень» (О).
5. Отыскав в тексте соответствующий материал, внимательно ознакомьтесь с ним и не торопитесь отвергать что-либо из того, что вам не нравится. Возвратитесь к результатам самооценки несколько раз.
6. Примите решение.

Юность

Результаты самооценки 1—20 баллов являются усугублением черт личности, характерных для творческой молодости, с той, однако, разницей, что молодость у

представителя этой группы становится, невзирая на календарный возраст, смыслом и содержанием всей жизни. Доминирующее стремление — сохранить молодость средствами как физкультуры и гигиены питания, так и косметики, а также имитацией поведения молодых. Желание казаться молодым порой столь выражено во всех действиях и делах, что поведение воспринимается как искусственное. С той же целью — выглядеть молодым — такой человек готов принять любую точку зрения молодых, даже самую крайнюю, любое проявление «бушующей крови». Он может подражать молодым людям даже в том, что сами они не всегда одобряют. Необузданное стремление быть во что бы то ни стало молодым, случается, расстраивает его контакты с молодыми людьми, ибо им далеко не всегда по душе подобное «проникновение» в их возраст с помощью демонстрационных средств и приемов. К тому же многие представители молодежи испытывают потребность побывать под ударами критики, желание в борьбе утвердить себя в глазах других поколений.

Данный творческий возраст может стать основой для конструктивной творческой деятельности, если процесс переориентации на демонстрационность не зашел слишком далеко. Если человек обладает волей, достойной для того, чтобы проконтролировать себя и свою психическую устойчивость, его переход в оптимальную творческую группу возможен.

Творческая молодость

Результаты самооценки в пределах 21—40 баллов являются свидетельством творческой молодости и энергии, которые тем больше характерны для человека, чем меньше баллов он набрал. Его восхищает все новое, радует мода (хотя он и не всегда становится ее рабом). Происходящие перемены воспринимает как касающиеся его лично и включается в них в качестве активного и инициативного творца. Его отношение к требованиям данного этапа жизни напоминает отношение к спорту. Такой человек тянется к молодежи независимо от своего календарного возраста. В нем «бродит молодая кровь», толкающая к не до конца продуманным поступкам. Ему нравится разнообразная работа, требующая творчества, интеллектуального мужества и сообразительности. Его влекут загадки мира. И если предоставляется возможность, он включается в погоню за тайнами. Если подобных воз-

можностей нет, он начинает бороться за то, чтобы они появились. Представитель данного творческого возраста легко снимается с привычного места работы ради, быть может, сомнительной, но интересной для него деятельности. Он быстро реагирует на любое проявление несправедливого отношения к себе, или, как минимум, болезненно его переживает. Он восторгается современной музыкой и искусством или испытывает от них удовольствие. Склонен к самоутверждению в глазах людей. Критически относится к регламентирующим правилам, сковывающим его стремление к независимости. Его настроение можно оценить как в основном оптимистическое. Он доверчив, порой чрезмерно. Не обращает особого внимания на бытовые условия. Готов, часто не раздумывая, вступиться за человека, с которым обошлись несправедливо.

Если по годам такой человек уже вышел из молодежного возраста, тем не менее его образ жизни, поведение и подход к проблемам привлекают молодежь. Она тянется к нему, его жизненный опыт в сочетании с молодым задором становится образцом для подражания. Молодым особенно импонирует то, что он относится к ним без снисходительности, естественно, прямо и открыто одобряя действия, которые ему нравятся, или не одобряя действий, которые кажутся неприемлемыми. Молодые люди склонны считать его «своим» нередко больше, чем некоторых сверстников. В интеллектуальном отношении представитель такого творческого возраста чаще всего очень продуктивен, ибо сочетает в себе мудрость людей средних лет с задором и энергией, характерными для молодого поколения.

Критический период

Результаты самооценки в пределах от 41 до 60 баллов свидетельствуют о том, что для карьеры наступил критический период. Уменьшается эластичность в процессе решения задач. Опора на накопленный опыт и привычка всюду использовать его уроки делают для испытуемого трудным, а порой просто невозможным решение проблем, отличающихся высокой степенью неопределенности. Стереотипы занимают в психике и сознании человека тем больше места, чем ближе к 60 баллам значение самооценки. Накопленные знания, умения делают его работу не очень трудной, если ситуации стандартны и однообразны. Но они же нередко мешают решению новых, оригинальных, нетрадиционных проблем. Инерция мыш-

ления и стереотипы психики все более сказываются не только на работе, но и в обыденной жизни, в личных отношениях. Уменьшаются возможности активности. Затухают некоторые желания. Падает инициативность и предприимчивость. Усиливается страх за свое положение и в связи с этим постепенно «испаряется» способность объективно оценивать коллег по работе, которые, особенно более молодые, становятся в глазах испытуемых соперниками. Отсюда увеличивается число конфликтов с сотрудниками по мотивам, далеким от деловых интересов. Все большее место в жизни человека начинает занимать забота о собственном здоровье. Ранее незначительные и малозначительные аксессуары общественного положения (награды, публичные поощрения, упоминание заслуг и т. п.) приобретают все большее значение. Человек склонен (и умеет) не высказывать свое мнение в ситуациях, которые могут быть истолкованы неоднозначно. Все это, вместе взятое, усугубляет трудности взаимоотношений с представителями молодежи.

Свои проблемы такой человек склонен решать в зависимости от обстановки: то в одном, то в другом прямо противоположном ключе. Эти особенности проявляются тем острее, чем ближе самооценка к 60 баллам.

В данном творческом возрасте еще сохраняется возможность придать развитию некоторых процессов желаемое направление. Или, во всяком случае, развернуть их в плане реализации творческого потенциала. Творческие начала в психике, постепенно уступающие место стереотипам, все еще достаточно сильны для поддержания творческого потенциала на определенном уровне. Но опасность «окостенения» и стандартизации мышления так велика, что если вовремя не принять практическую установку на поддержание творческого потенциала в рабочей готовности, можно оказаться в положении, когда «будет уже поздно».

«Осень»

Набравшего 61—80 баллов нельзя отнести к творческой молодежи. Да и сам он едва ли этого хочет. Такой человек отдает предпочтение всему устоявшемуся, испытанному временем. Новое принимает с трудом и неохотно. Не прочь отчитать молодого человека за «неверное поведение». Склонен мысленно возвращаться к «доброму старому времени», напоминать другим о его достоинствах. Болезненно реагирует на представления, расходя-

щиеся с его собственными, и скорее будет отрицать их верность до (или без) анализа, чем внимательно изучать и объективно оценивать. Не признает «крайностей» современной моды, а нередко и самое новую моду. Высоко ценит удобства и в меру своих сил старается поддерживать высокий уровень комфорта. Отдых — скорее пребывание в покое, чем движение. Предпочитает работу посильную, а также такую, где без особого труда можно использовать свои знания и опыт. Стремится соблюдать принятые в обществе правила поведения. Его мысли часто обращаются к будущему, которое, как ему кажется, уже не оставляет обнадеживающих перспектив. Молодежь воспринимает это как консерватизм, что часто осложняет взаимопонимание поколений. Для человека, набравшего число баллов, близкое к максимуму, характерно затухание многих физических и психических процессов и некоторое повышение активности в борьбе за самосохранение и в поиске компенсаторов. Наблюдается ослабление социальных связей, склонность к подведению итогов и психологическая подготовка «к неминуемому». В крайнем случае все это выражается в примирении с неизбежным, в «борьбе» за сохранение «человеческих» форм поведения при прогрессирующей деградации физических и психических процессов.

4.3. КАК ПЛАНИРОВАТЬ ИНДИВИДУАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

(Из книги Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне, И. Х. Ниссинен. **«Управление по результатам»** Перев. с финского М.: Прогресс. 1988 г.)

Проблематика середины служебной карьеры

У многих людей в возрасте от 35 до 50 лет в какой-то момент наступает этап «брожения», когда мотивация резко падает. Появляется значительное число проблем, корни которых кроются довольно глубоко.

В середине служебной карьеры человек осознает, что смертен. Одновременно он видит ограниченность и постоянное сужение собственных возможностей. У многих на первый план вновь выступают противоречия и чувства, присущие молодости. Уход выросших детей из дома, конфликты или эмоциональные причины изменяют в

среднем возрасте отношение к детям и жене или мужу. По этим причинам в середине служебной карьеры снижается мотивация к работе и увеличивается число проблем на работе и дома. Для их разъяснения каждый должен решить следующие вопросы:

1. Узкая (широкая) специализация по службе.
2. Нахождение своего места в организации и познании собственных сильных сторон.
3. Выяснение границы между мечтой и действительностью.
4. Одобрение обязанностей, связанных с руководством другими.
5. Достижение действительного равновесия в обязательствах по отношению к работе, семье, хобби, собственному развитию.
6. Сохранение положительного стремления к развитию.

Если человек может с открытыми глазами решить эти 6 вопросов и осмелится действовать на основе своего решения, он может сохранить действительное равновесие и мотивацию. Творческий подход и мотивация человека колеблются как в интервале пяти лет, так и в соответствии с этапами служебной карьеры. Для обеспечения эффективной деятельности и личности, и организации необходимо познать эти колебания, найти ответы на вопросы и уточнить мероприятия по развитию.

Исследования и практика показывают, насколько важной для руководителя является забота о собственном постоянном развитии в середине служебной карьеры. Необходимые мероприятия зачастую носят совсем иной характер, чем в начале трудовой жизни. Надо быть честным с самим собой, чтобы вовремя приступить к осуществлению действительно важных мероприятий с целью изменения собственной мотивации. Ниже дается опросный бланк для размышления о проблемах середины служебного пути.

Анализ проблем, проявляющихся в середине служебного пути

	да	нет
1. Занимаешься ли ты своей нынешней работой свыше пяти лет?	___	___
2. Думал ли ты о том, каковы цели		

твоей служебной карьеры и какова будет их ценность через пять лет? ____ ____

3. Чувствуешь ли ты, что можешь использовать свои сильные стороны на нынешней работе? ____ ____

4. Нашел ли ты хорошее решение в отношении специализации и общей линии (специальные/общие задачи)? ____ ____

5. Готов ли ты поменять свою работу и работодателя, если получишь заманчивое предложение? ____ ____

6. Развиваешь ли ты постоянно и активно свои знания, умения и позиции, а также мотивацию? ____ ____

7. Принимал ли ты в течение двух последних лет участие хотя бы в одном мероприятии по повышению квалификации руководителя, которое продолжалось бы неделю или больше? ____ ____

8. Заботишься ли ты о своем физическом состоянии регулярно, по меньшей мере 3 раза в неделю? ____ ____

9. Проверяешь ли ты состояние своего здоровья регулярно, с интервалом 1—2 года? ____ ____

10. Достиг ли ты равновесия между работой, увлечениями, семьей и самосовершенствованием? ____ ____

Выводы:

1. Вопросы, дающие повод для размышления:

2. Три наиболее важных объекта развития:

3. Как я собираюсь осуществлять их:

Ниже приведены бланки оценок собственной управленческой мотивации. С их помощью ты можешь составить личный план служебной карьеры и развития и дополнить его результатами бесед в своем трудовом коллективе. Будь активным и сам неси главную ответственность за развитие своей служебной карьеры. Определи по крайней мере три важнейшие области развития на год вперед, а также выясни, с помощью каких мероприятий и когда ты будешь удовлетворять потребность в развитии

и каким образом будет осуществляться контроль за результатами.

Определи то же количество областей развития на 2—3 года вперед и прикинь, хотя бы грубо, мероприятия, тоже на более длительную перспективу. Таким образом, ты позаботишься о том, чтобы у тебя был составлен личный план развития на год вперед и наметки на 2—3 года вперед.

Личный план жизни и развития в различных сферах жизни

1. Оценка жизненной ситуации.

1.1. Работа
- — Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?
- — Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?
- — Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?
- — Какую работу я хочу выполнять через десять лет?
- — Есть ли у меня воодушевление и мотивация?
- — Что является для меня мотиватором сейчас? А через 5 лет?
- — Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?
- — К каким мероприятиям я могу прибегнуть, чтобы убедиться, что моя работа будет в ближайшие годы отвечать моим личным потребностям?

1.2. Хозяйство
- — Каково мое экономическое положение?
- — Есть ли у меня личный бюджет — каков он и придерживаюсь ли я его рамок?
- — Сколько у меня долгов?
- — Получу ли я в случае необходимости кредит?
- — Каковы мои потребности в финансировании и размещении капитала в ближайшие годы?
- — Какие меры я могу в случае необходимости применять для улучшения экономического положения?

1.3. Физическое состояние
- — Какова моя общая форма?
- — На чем основана моя оценка?

(Собственное представление, тесты и т. п.)
— Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача (на общих, специальных осмотрах)?
— Занимаюсь ли я регулярно оздоровительным спортом?
— Достаточно ли я сплю?
— Питаюсь ли я правильно?
— Каков мой вес?
— В каких количествах употребляю алкоголь?
— Забочусь ли я о строительстве» своего тела?
— Какие меры я могу принять для улучшения своего физического состояния?

1.4. Социальное состояние — человеческие отношения
— Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других? А как я их учитываю?
— Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы?
— Интересует ли других мое мнение?
— Навязываю ли я другим мои мысли и мнения?
— Умею ли я слушать?
— Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь? Как это проявляется на практике?
— Стремлюсь ли я развивать людей, с которыми общаюсь?
— Как я забочусь о дружеских отношениях?
— Как я могу развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Моральная готовность — психическое состояние
— Развиваю ли я себя постоянно тем или иным способом?
— Читаю ли я регулярно газеты, еженедельные издания, специальные газеты, литературные произведения?
— Слежу ли я за новостями дня: по газетам, радио, ТВ?
— Посещаю ли я учебные мероприятия, собрания, конференции, специальные курсы, занимаюсь ли я самообразованием?
— Участвую ли я в совместной деятельности по развитию: в кружках, в объединениях?
— Есть ли у меня личный план развития?
— Как я могу развивать свою мотивацию и душевное состояние?

1.6. Семейная жизнь
— Понимаю ли я значение семьи?

— Какова моя семейная ситуация на сегодняшний день?
— Изменится ли она в ближайшие годы и как?
— Уделяю ли я достаточно внимания своей семье?
— Есть ли в моей семье общие увлечения?
— Могу ли я создать в своей семье открытую и душевную атмосферу?
— Создаю ли я в своей семье надежные условия?
— Как я могу развивать свою семейную жизнь?

2. Постановка личных конечных целей

2.1. Целями моей жизни являются:	Насколько они важны для меня и почему?
1. _____	_____
_____	_____
2. _____	_____
_____	_____
3. _____	_____
_____	_____

2.2. Моя жизненная цель должна осуществиться до 19 г.
самое позднее _____

2.3. Какие факторы способствуют достижению моих жизненных целей? _____

2.3.1. А какие препятствуют?

_____

_____

2.4. Каковы наиболее критические пункты в достижении моих жизненных целей?
— Что я могу сделать в этом плане?

_____

_____

2.5. Что мне нужно задействовать для достижения моих жизненных целей — время, деньги, здоровье и т. д.?

_____

_____

2.5.1. Готов ли я задействовать эти факторы или мне нужно изменить свои цели?

_____

_____

3. Частные цели и планы деятельности, способствующие достижению моих жизненных целей

Для достижения поставленных мною жизненных целей мне нужно поставить следующие частные цели	Мероприятия	Время	Контроль —когда —как
3.1 В области здоровья и физического состояния			
3.2. В области моральной мотивации и психического состояния			
3.3. В области социального взаимовлияния, семейной жизни, дружеских отношений			
3.4 В области развития служебного поприща			
3.5 В области личного хозяйства			
3.6 В области этического развития			

Содержание

1. МЕНЕДЖЕР И ФИЛОСОФИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

1.1. Эволюция стратегии руководства организации в современных условиях 3
1.2. Менеджер — профессиональный руководитель 12
1.3. Философия предпринимательства и менеджер 16
1.4. Два стиля организационного поведения: приростный и предпринимательский 22
1.5. Качества преуспевающего менеджера . . . 25
1.6. Отличия американских менеджеров и советских хозяйственных руководителей 27

2. МИРОВОЙ БИЗНЕС: ОПЫТ ПРЕУСПЕВАЮЩИХ КОМПАНИЙ

2.1. Приемы эффективного управления в преуспевающих американских компаниях (*Дайджест книги Т. Питерса, Р. Уотермена «В поисках эффективного управления»*) 29

2.1.1. ПРЕУСПЕВАЮЩИЕ АМЕРИКАНСКИЕ КОМПАНИИ. Наши заблуждения; общая характеристика преуспевающих компаний 29

2.1.2. РАЦИОНАЛИСТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ, ИЛИ ЧТО ОТВЕРГАЮТ ОБРАЗЦОВЫЕ КОМПАНИИ. Содержание рационалистического подхода в управлении; изъяны традиционной рациональности 32

2.1.3. ЧЕЛОВЕК ЖДЕТ МОТИВАЦИИ. Простота и сложность; положительное подкрепление; действия, смыслы и самоконтроль; преобразующее руководство . 36

2.1.4. ПРОТИВ ДВУСМЫСЛЕННОСТИ И ПРОТИВОРЕЧИЙ. Важность культуры; эволюция в управлении 43

2.1.5. ОРИЕНТАЦИЯ НА ДЕЙСТВИЕ. Организационная подвижность; отрезать большие ломти; экспериментирующие организации; упрощающие системы . . 45

2.1.6. ЛИЦОМ К ПОТРЕБИТЕЛЮ. Одержимость обслуживанием; одержимость качеством; искусство проникать в поры (иметь свою нишу); в какой мере они считаются с издержками?; прислушиваясь к клиенту 50

2.1.7. САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ И ПРЕДПРИИМЧИВОСТЬ: энтузиаст; причины неудач; системы энтузиастов; терпимое отношение к неудачам 54

2.1.8. ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ОТ ЧЕЛОВЕКА . . . 60
2.1.9. СВЯЗЬ С ЖИЗНЬЮ, ЦЕННОСТНОЕ РУКОВОДСТВО 62
2.1.10. ПРИВЕРЖЕННОСТЬ СВОЕМУ ДЕЛУ 64
2.1.11. ПРОСТАЯ ФОРМА, СКРОМНЫЙ ШТАТ УПРАВЛЕНИЯ. «Форма» будущего 65
2.1.12. СВОБОДА ДЕЙСТВИЙ И ЖЕСТКОСТЬ ОДНОВРЕМЕННО 70

2.2. Лидеры реорганизации (*Дайджест книги Н. Тачи, М. А. Дованна «Лидеры реорганизации. Из опыта американских корпораций»*) 72

2.2.1. ОСОЗНАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ОБНОВЛЕНИЯ 75

2.2.1.1. НАДВИГАЮЩАЯ БУРЯ. Постановка ключевых вопросов; как лидеры могут эффективно провести реорганизацию?; импульсы из внешней среды не всегда ведут к ответной реакции; как добиться осознанной необходимости перемен; распространение новостей 75

2.2.1.2. ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ. Индивидуальная динамика; фаза подведения итогов — четыре процесса; переходный период — нейтральная зона; новые начинания; организационное сопротивление переменам; технические причины сопротивления изменениям; политические причины сопротивления изменениям; культурологические причины сопротивления изменениям; исключить поиск чрезмерно простых решений 80

2.2.2. СОЗДАНИЕ НОВОГО ВИДЕНИЯ 86

2.2.2.1. ДИАГНОЗ ПРОБЛЕМ. Схема исследования организации; техническая система; политическая система; организационная структура; управление человеческими ресурсами; культурная система; самодиагноз лидера; диагноз: исключить минутный соблазн; диагноз: определение базы для создания видения проблем возможностей 86

2.2.2.2. СОЗДАНИЕ МОТИВИРУЮЩЕГО ВИДЕНИЯ. Целостное видение; почему видение является мотивирующим?; элементы видения; процесс создания видения; формирование видения будущего; создание общего видения; разработка сценария для лидера; проектирование: подход через технику — политику — культуру 92

2.2.2.3. МОБИЛИЗАЦИЯ ПРИВЕРЖЕННОСТИ. Стратегии лидеров мобилизации приверженности делу; планирование для генерирования вовлеченности; управленческий процесс и структурирование проблемы; изменение состава команды; средство обучения в управ-

лении переменами; результаты мастерской лидерства; принципы деятельности преобразующих лидеров 95

2.2.3. ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ 99

2.2.3.1. ТВОРЧЕСКОЕ РАЗРУШЕНИЕ. Творческое разрушение; социальные сети в процессе преобразований; творческое разрушение и воссоздание социальных сетей; движущие силы переходного периода в управлении социальными сетями; лидер со стороны; некоторые рекомендации; нежесткие связи социальных сетей, которые управляют переходом 99

2.2.3.2. ЛИДЕР КАК СОЦИАЛЬНЫЙ АРХИТЕКТОР 1. Структура и бюрократия; лидер и неопределенность; техническая неопределенность; политическая неопределенность; культурная неопределенность; причастность всех — всеобщая тенденция 104

2.2.3.3. ЛИДЕР КАК СОЦИАЛЬНЫЙ АРХИТЕКТОР 2. Культурный отсев: селекция; смена высшего руководства; основы управления кадрами; компоненты кадровых систем . . 108

2.3. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании *(Дайджест книги Р. Уотермена «Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании»)* 111

2.3.1. ОБНОВЛЕНИЕ: ВЫЗОВ. О ЧЕМ КНИГА; люди стали теперь личностями, и ими следует управлять по-другому; лучше всего учиться на положительных примерах; капкан привычки 111

2.3.2. ИНФОРМИРОВАННЫЕ ОППОРТУНИСТЫ. События в мире вероятности; быть информированным; случайные находки и исследования; интуиция — третий фактор стратегии; эффективная стратегия должна быть простой; планирование душит новые идеи; подход к планированию как к установлению связей и согласия между сотрудниками; создание навыков и умений. Схема 7-С; формирование способностей. Схема 7-К; кольцо обновления. Объединенная схема 7-С и 7-К; шаги выработки стратегии изменений . 119

2.3.3. УКАЗАТЬ КУРС И НАДЕЛИТЬ ПОЛНОМОЧИЯМИ. Направляемая самостоятельность; внедрение предложений начинается в первый же день; отказаться от контроля, чтобы добиться контроля; пространство решений; обновление личности; шаги изменений своей роли как босса 134

2.3.4. ДРУЖЕЛЮБНЫЕ ФАКТЫ, БЛАГОПРИЯТНЫЙ КОНТРОЛЬ. Благожелательный контроль; дружелюбные факты и система контроля — исходный пункт для осуществления перемен; держать оружие фактов наготове, а контроль отточенным; что анализировать; от фактов к информации; упреждающая связь; что, если...; шаги в осуществлении контроля. 141

2.3.5. ДРУГОЕ ЗЕРКАЛО. Отрыв руководства от жизни; групповое мышление есть давление на инакомыслие; обучение на основе одинарного и двойного контуров; учиться работать у конкурентов; умение слушать и прислушиваться — путь к успеху; дорожка шагов на пропуск в реальную жизнь 148

2.3.6. РАБОЧИЕ ГРУППЫ, ДОВЕРИЕ, ПОЛИТИКА И ВЛАСТЬ. Групповая работа начинается наверху; «мы» или «они»; доверие; сотрудничество намного эффективнее, чем конкуренция; позитивная политика, продуктивная власть; шаги в проведении позитивной политики 157

2.3.7. СТАБИЛЬНОСТЬ В ДВИЖЕНИИ. Изменение — это норма; сознательная борьба с бюрократией; прочные верования — еще один источник стабильности в движущейся среде; изменяться все время очень малыми шагами; меняйте людей; меняйте лидеров; дорожка шагов к переменам как норме 167

2.3.8. УСТАНОВКИ И ВНИМАНИЕ. Непоколебимый оптимизм — это нужно для успеха; проявляйте внимание; показатели действуют; полный контроль качества; трудности внедрения такой программы; ждите ответственного поведения, и люди оправдают ваше доверие; дорожка шагов к производительности как функции установки 175

2.3.9. МОТИВЫ И ПРИВЕРЖЕННОСТЬ. Скользящий обновляющийся список вопросов; обновление мотива; польза авантюр; сопричастность; можно реализовать такую схему; дорожка шагов 182

2.4. Человек, Фирма, Маркетинг *(Дайджест книги Френсиса Дж. Роджерса «ИБМ». Взгляд изнутри. Человек, Фирма. Маркетинг»)* 189

2.4.1. ФИРМА И ЕЕ ПРИНЦИПЫ. Принцип первый; принцип второй; принцип третий; Его Величество Принцип 190

2.4.2. РУКОВОДСТВО. Сиамские близнецы (ответственность и подотчетность); реализация чужих решений; установление приоритетов; быть честным и надежным; заражать своей энергией; настрой на успех; сохранять равновесие; спрашивать совета; хвалить на людях, критиковать с глазу на глаз; умение предвидеть 194

2.4.3. ВСЕЦЕЛАЯ ОРИЕНТАЦИЯ НА СБЫТ. Все являются продавцами; деньги — это еще не все; линейные руководители против функциональных; на переднем крае; клиент на вашей лужайке; клей, который вяжет; первая сотня; вовлечение руководителей; герои компании; поменьше бумаг, побольше дела 199

2.4.4. СОЗДАНИЕ ПЕРВОКЛАССНОГО СБЫТОВОГО АППАРАТА. Поиск талантов; теория и практика; кому быть учителем?; работать сообща; контакты с покупателями; покупатели в учебном классе; от вас многое зависит; дисциплинированный торговый пред-

ставитель; первое впечатление; быть в курсе; связь с торговым персоналом; обследования в компании; нет предела в образовании 207
2.4.5. МАРКЕТИНГ: ОРИЕНТАЦИЯ НА БУДУЩЕЕ. Внешние факторы; признаки внутренней опасности; изменение ценностей; лучший источник информации; новая возможность, новая продукция; реклама компании; система разрешения разногласий; ориентация и переориентация; проблемное управление 215
2.4.6. ПРОДАЖА КАК ЭЛЕМЕНТ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ. Не выучив урок, не получишь «отлично»; играем в покупателя; только специализация; на конкретном примере; понятно для покупателя; расширение сферы применения; «добавка» для покупателя . . . 221
2.4.7. ОТЗЫВЧИВОСТЬ ПО ОТНОШЕНИЮ К КЛИЕНТУ. Становясь большими, оставайтесь маленькими; о мелочах; иногда нужно и жертвовать; обходиться без крайностей; потеря клиента; контрагенты? — нет, партнеры 224
2.4.8. ОБСЛУЖИВАНИЕ, ОБСЛУЖИВАНИЕ, ОБСЛУЖИВАНИЕ... И ЕЩЕ РАЗ ОБСЛУЖИВАНИЕ. Обслуживание, встроенное в товар; те, от кого все зависит; соблюдение сроков; чем ближе к покупателю, тем лучше 229
2.4.9. МЕРА ТРУДА И ОПЛАТЫ. Заработная плата; дополнительное вознаграждение; воздаяние; награды, которые нельзя положить в банк; стоит ли игра свеч? 232
2.4.10. ДУХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА. Обстановка, свойственная небольшим фирмам; наши представители — предприниматели; карьера торгового представителя; поиск талантов; дайте им волю; истинные диссиденты; среди критикующих следует различать; как далеко можно отпускать вожжи; несколько слов в заключение 235
2.5. Менеджер № 1 американского бизнеса *(Дайджест книги Л. Якокка «Карьера менеджера»)* 240
2.6. От малого предприятия до транснационального концерна. История фирмы «Сони» 248
2.6.1. СТАНОВЛЕНИЕ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОГО КОНЦЕРНА. (Вступительная статья А. Ю. Юданова к книге Акио Морита «Сделано в Японии». История фирмы Сони.) 248
2.6.2. ВЫСКАЗЫВАНИЕ АКИО МОРИТА, автора книги «Сделано в Японии», основателя фирмы «Сони» . 275
2.7. Что ждет руководителей в последнее десятилетие века. (По страницам журнала «Менеджер») 289

3. ПРИЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И СОВЕТЫ МЕНЕДЖЕРУ

3.1. Приемы диагностирования управления в организации 299

3.2. Искусство решения проблем *(Дайджест книги Р. Акоффа «Искусство решения проблем»)* . 317
3.2.1. ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОГРАНИЧЕНИЯМ . 317
3.2.2. ЦЕЛИ 320
3.2.3. УПРАВЛЯЕМЫЕ ПЕРЕМЕННЫЕ 324
3.2.4. НЕУПРАВЛЯЕМЫЕ ПЕРЕМЕННЫЕ 328
3.2.5. ВЗАИМОСВЯЗИ 331
3.3. Путь к повышению уровня конкурентоспособности — повышение производительности. Как управлять производительностью? 334
3.4. Управление по целям 339
3.5. Учитесь мыслить широко от парадокса к идее 342
3.6. Ваш враг — медлительность 359
3.7. Как организовать свой рабочий день 367
3.8. Как вести переговоры 376
3.9. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей *(из книги Дейла Карнеги «Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей»)* 396
3.10. Десять советов советскому бизнесмену директора бюро маркетинга в Амстердаме Анны Шандар 405
3.11. Советы Генри Форда *(из книги Г. Форда «Мои достижения, моя жизнь»)* 408

4. ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ, СОСТАВЬТЕ ПЛАН СОБСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ

4.1. Стандартизированная методика оценки готовности руководителя и специалиста к работе в условиях интенсивной экономики 411
4.2. Определите свой творческий возраст 427
4.3. Как планировать индивидуальное развитие . 436

Подписано к печати 04.02.92. Формат 84×108 1/32. Тираж 50 000 экз.
Заказ № 1143. Цена договорная.

Типография издательства «Пресса». 125865 ГСП, Москва, А-137, ул. «Правды», 24.