

КАК
КОМПАНИИ-
ЛИДЕРЫ
ИЗБЕГАЮТ
БЕСТОЛКОВЫХ
РЕШЕНИЙ



ПРЕОДОЛЕНИЕ 8 «ПОДВОДНЫХ КАМНЕЙ»,
КОТОРЫЕ СПОСОБНЫ РАЗРУШИТЬ ДАЖЕ
НЕПОТОПЛЯЕМЫЙ БИЗНЕС

НИЛ СМИТ

СОВМЕСТНО С ПАТРИЦИЕЙ О'КОННЕЛ

Нил Смит

**Как компании-лидеры
избегают бестолковых
решений. Преодоление 8
«подводных камней», которые
способны разрушить даже
непотопляемый бизнес**

«Центрполиграф»

2012

Смит Н.

Как компании-лидеры избегают бестолковых решений.

Преодоление 8 «подводных камней», которые способны разрушить даже непотопляемый бизнес / Н. Смит — «Центрполиграф», 2012

Генеральный директор компании по совершенствованию организации производства Нил Смит в своей книге рассказывает о препятствиях, восьми скрытых барьерах, с которыми сталкиваются организации самого разного масштаба – от биржей труда до международных инвестиционных компаний, – и о способах их преодоления. «Помогать и направлять» – вот девиз компании автора настоящего издания. Приводя примеры из реальной жизни, он подчеркивает, как невнимание к самым обычным проблемам, мелочам может сказаться на успешности предприятия, как важно вовлекать в дело всех сотрудников организации. Практические советы и рекомендации, данные в книге, помогут руководителям всех уровней добиться успеха в своем деле.

© Смит Н., 2012

© Центрполиграф, 2012

Содержание

От автора	6
Как компании-лидеры избегают бесплодных решений	8
Введение	8
Восемь барьеров	10
12 принципов разрушения барьеров	11
Глава 1	13
Как уход от полемики заставляет компании совершать глупости	13
Выявление барьера	16
Разрушение барьера	17
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Нил Смит, Патрисия О'Коннелл
Как компании-лидеры избегают
бестолковых решений. Преодоление 8
«подводных камней», которые способны
разрушить даже непотопляемый бизнес

Nell Smith, Patricia O'Connell

HOW EXCELLENT COMPANIES AVOID DUMB THINGS BREAKING
THE 8 HIDDEN BARRIERS THAT PLAGUE EVEN THE BEST BUSINESSES

Published by arrangement with St Martin's Press, LLC All rights reserved

Text Copyright © NTS, LLC, 2012

© Перевод и издание на русском языке, ЗАО «Издательство
Центрполиграф», 2014

© Художественное оформление, ЗАО «Издательство Центрполиграф»,
2014

От автора

Я благодарю тех крупных руководителей, которые, не пожалев своего времени, поделились собственным опытом для того, чтобы сделать эту книгу лучше. Мне очень повезло, что многие бывшие клиенты стали моими добрыми друзьями. Я не перестаю удивляться тому, как легко эти занятые люди пожертвовали тем, чего им самим так не хватает, – своим временем. В книге приводятся примеры из реальной жизни, но из соображений конфиденциальности изменены некоторые имена, факты, названия компаний и даже сферы деятельности.

Эта книга никогда не была бы написана без чуткого руководства Патрисии О'Коннелл. С первой встречи с Патрисией на днях журнала Business Week я почувствовал в ней родственную душу. Она сразу проявила интерес к моему замыслу и разглядела потенциал в этой книге. После долгих часов, проведенных в горячих спорах, она сделала мои мысли более понятными, и под ее рукой засверкали мои слова. То, что вам понравилось в книге, и то, как она написана, все это заслуги Патрисии; если что-то непонятно, то это, скорее всего, протащил в книгу я, не прислушавшись к ее мнению.

По счастливой случайности я провел вечер в Калифорнии с доктором Ричардом Леваком и его замечательной женой Линдой. Ричард, один из ведущих специалистов в области изучения поведения человека, только что вернувшийся с ток-шоу Larry King Live, с большим интересом слушал о моих занятиях. Я поделился с ним своим видением скрытых барьеров, и он объяснил мне, почему многие из них предсказуемы с точки зрения поведения человека. Для меня большая честь, что он поделился своими знаниями в этой книге.

Мне повезло, что примерно 15 лет назад я встретил Джина Людвига, в то время контролера денежного обращения США, а теперь исполнительного директора Promontory Growth and Innovation. Все, кто знаком с Джином, сразу признают, что он мудрый и проницательный человек. Как в 1990-х годах его инициативы способствовали преобразованию банковской системы, так и его способность проникать в суть вещей оказала влияние на мои попытки усовершенствовать процесс. В конце 1990-х Джин правильно рассудил, что не следует ограничиваться компаниями, столкнувшимися с трудностями. В действительности и некоторые очень успешные компании искали быстрый и безболезненный способ увеличить прибыль. Его проницательность изменила мой способ ведения бизнеса, и именно он нашел первого клиента, который был лидером в своей отрасли, для моей предыдущей фирмы. Сейчас я даже более счастлив, чем был тогда. В течение трех последних лет я с гордостью называю Джина своим партнером.

Альфред Мозес не дает мне сбиться с пути и помогает сохранять чувство перспективы. Он был советником трех президентов, и многие люди больше прислушивались к его мудрым словам, чем к моим. Я тем более ему благодарен, что он проявляет активный интерес к клиентам, которых мы обслуживаем, и к тому, как мы их обслуживаем.

Успех работы с клиентами на самом деле принадлежит не мне, а моим старшим коллегам, с которыми я работал над каждым из заданий. Впервые я встретился с Яной Николсон, когда она возглавляла кадровую службу моего бывшего клиента. Моя работа не была бы возможна без ее острой интуиции и природных способностей. Доктор Фред Велинг сотрудничал со мной в ряде проектов. Этот же процесс с небольшими изменениями использовался как минимум пятью компаниями, которые нанимали меня в эти годы. Мелани Линдси, накопившая большой опыт работы по обе стороны Атлантики, вносит неповторимую особенность в то, что мы делаем. Ее мудрость и знания часто оказывают влияние на наше мнение. Джордж Светлиц, вероятно, один из самых опытных специалистов в искусстве совершенствования организации производства. Как и я, он более 20 лет работает над этим и предыдущими проектами. В 1980-х в Индонезии мы вместе работали с очень примитивной версией процесса совершенствования, описанного в этой книге. Джина Макдоналд, спокойная и уверенная, служит примером,

и ее уважают все, с кем она сотрудничает. Я также благодарю Лауру Катона и Кэти Виллела за помощь, оказанную в написании книги.

Ценность книги возросла после первого обсуждения ее с Лори Хартинг в международном научном книжном издательстве Palgrave Macmillan. Было ясно, что она сразу поняла суть скрытых барьеров, и ее энтузиазм и целеустремленность шаг за шагом провели меня и книгу по длинному пути. После Лори я даже не могу представить себе работу с другим редактором. Она лучшая в своем деле. Моя благодарность ей и ее коллегам, которые сделали эту книгу реальностью.

*Нил Смит, генеральный директор Promontory Growth and Innovation
Нью-Йорк*

Как компании-лидеры избегают бестолковых решений

Моей прекрасной жене Джине – человеку, который помог мне избежать глупостей, – за ее любовь, терпение и понимание. Она – моя скала. Трудно представить, куда бы завела меня жизнь без ее веры и поддержки. Моим дочерям, Брианне, Кэролайн и Шарлотте, и сыну Алексу, которые освещают нашу жизнь, и со своим энтузиазмом, доброжелательностью и юмором служат для нас источником вдохновения. Я нашел истинный смысл жизни. Спасибо, и любви каждому из вас.

Введение Скрытые ценности

Большинство изданий по менеджменту начинаются с теории, а затем подыскиваются доказательства в ее поддержку. Эта книга отличается от таких. Я начал с поразительного наблюдения и хочу выяснить, почему продолжаю наблюдать это явление раз за разом на протяжении последних двадцати лет. Каждая компания имеет огромнейшие возможности организовать процесс производства еще лучше, чем он в данный момент организован. Мне отнюдь не кажется, что ваша компания может улучшить свою работу. Я твердо уверен, что она может это сделать. Десятки компаний, с которыми я работал в течение последних двадцати лет, подтверждают эту точку зрения.

Почему я считаю, что ваша компания похожа на другие? Потому что есть две составляющие, имеющиеся в каждой компании: скрытые барьеры, которые мешают появлению отличных идей... и сотрудники, обладающие отличными идеями относительно того, как сделать работу компании более эффективной.

Одним из моих клиентов была фирма медицинских услуг, которая работала от имени компаний по страхованию жизни. Прежде чем выписывать полис, страховые компании должны узнать, насколько здоров человек, желающий застраховаться, поэтому посылают к нему домой медсестру. Обследование состоит в том, что она слушает сердце, измеряет давление и берет пробу крови.

Справедливо это или нет, но страховые компании не хотят страховать ВИЧ-инфицированных людей, поэтому в числе прочего делается тест на ВИЧ. Страховые компании, как известно, проверяют на вирус иммунодефицита и пожилых людей.

В среднем тест стоит пять долларов. Мой клиент делал в год более двух миллионов тестов. Ежегодно счет за тестирование на ВИЧ составлял более 10 миллионов долларов.

Одному сотруднику лаборатории пришла идея. «Почему бы нам не объединять пробы крови 20 человек и не делать проверку этого смешанного образца? Если реакция будет отрицательной, значит, среди этих 20 человек нет инфицированных. Если положительная, мы проверим каждого из двух десятков отдельно, чтобы найти зараженного».

Это была блестящая идея. Люди, больные СПИДом, и ВИЧ-инфицированные обычно не обращаются за полисом страхования жизни. В результате подавляющее большинство тестов дает отрицательный ВИЧ-результат, и, следовательно, количество повторных тестов незначительное. Таким образом, количество связанных со СПИДом тестов сокращалось примерно на 90 процентов. Эта идея могла принести огромную экономию.

Но она поражает не своей простотой и эффективностью, а тем, что не была реализована. Видите ли, эта идея родилась у сотрудника лаборатории семь лет назад, но сам он не мог пре-

творить ее в жизнь. И идея такого рода была не единственной в компании. Появлялись сотни идей, связанных с повышением результативности работы компании.

Узнав о таком огромном количестве нереализованных идей, направленных на улучшение работы компании, можно предположить, что там слабое руководство. Однако управленческая команда была сильной, знающей, вникавшей во все подробности. Подобное поведение руководства я наблюдал в течение последних двадцати лет в каждой компании, с которой работал. Причем многие компании были лучшими в своей отрасли. Дело в том, что компания и ее сотрудники сталкиваются со скрытыми барьерами. Мой опыт показывает, что когда руководство компании спрашивает сотрудников, что можно сделать для улучшения работы, – и самое главное, устраняет барьеры, – результаты оказываются ошеломляющими.

Мой опыт работы убедил меня, что каждая компания, независимо от сферы деятельности и размера, независимо от того, является ли она лидером в отрасли или находится среди отстающих, располагает на золотой жиле неиспользованных идей. Проблема в том, как добыть золото, выявляя и устраняя скрытые барьеры. Как раз об этом данная книга.

Пора выявить и разрушить барьеры и позволить блестящим идеям сотрудников всплыть на поверхность. Не все идеи будут удачными, но среди них найдется достаточно тех, которые помогут изменить ситуацию. Насколько сильно изменить? В компаниях появятся буквально тысячи идей, которые приведут к увеличению прибыли в среднем на 25 процентов. Но что не менее важно, эти идеи упростят отношения с клиентами. Как сказал один руководитель: «И нашим сотрудникам, и нашим клиентам понравился наш новый способ ведения бизнеса».

Вы даже не представляете, какую можно получить дополнительную прибыль. Недавно на завтраке, устроенном главой компании Fortune 250, на котором присутствовали члены высшего руководства других компаний, генеральный директор Дэн, выступавший в роли хозяина, спросил: «Кто из вас считает, что ваша компания за последние пять лет вложила достаточное количество средств?» Не поднялась ни одна рука. В период недоинвестирования эти высвободившиеся средства могут пойти на укрепление компаний.

Вы, вероятно, думаете, что я работал только с проблемными компаниями, которые нужно было вытаскивать наверх, и что помогал этим компаниям «собирать самые низко висящие плоды» и решать очевидные проблемы. Конечно же в такой успешной компании, как ваша, не может быть неиспользованных возможностей. Почему же тогда самые успешные компании делают глупости?

Поверьте, потенциальные возможности есть даже в компаниях, управляемых наилучшим образом, в самых успешных компаниях, во главе которых стоят сильные руководители. Больше половины компаний, с которыми я работал, входили в тройку лидеров в своей отрасли. Как может даже самая лучшая управленческая команда упускать столько возможностей? Наша книга отвечает на этот вопрос... и служит путеводителем в поисках скрытых сокровищ в вашей компании.

Чуть более двадцати лет назад я закончил работу в качестве консультанта в одной из лучших международных консалтинговых компаний. За пять лет работы у меня было девятнадцать заданий, в ходе выполнения которых я общался с некоторыми чрезвычайно умными людьми и сотрудничал с генеральными директорами нескольких самых известных в мире компаний. Идея помогать успешным компаниям стать еще лучше была захватывающей.

Но я не был уверен, что у меня это получается. Мы давали компании рекомендации, и я никогда не мог гарантировать, что произойдут какие-либо изменения, потому что наблюдать за внедрением не входило в наши обязанности. Я думаю, что на самом деле в большинстве компаний нет никого, кто выполнял бы эту работу.

Я не имел возможности официально следить за этими компаниями – к тому же получал новое задание, которое должен был выполнять, – но мог узнать о них из новостей или от сотрудников, с которыми подружился во время работы. Так вот компании оставляли без вни-

мания наши рекомендации. Я был убежден, что необходим другой подход для осуществления перемен. Сотрудники должны признать необходимость этих перемен и участвовать в процессе, должна быть ответственность и оценка результатов. Я расскажу об этом в главе 9.

За последние несколько лет нам с моим партнером и соавтором повезло встретиться почти с 500 генеральными директорами компаний Fortune 1000¹. По моему мнению, сильные руководители – дальновидные мужчины и женщины – точно знают, в каком направлении должна двигаться организация, и способны осуществить этот процесс. Они энергичные и увлеченные, решительные и прямые. Они искренне заинтересованы в тех, кто их окружает, и способны мотивировать и вдохновлять. У них безупречное чувство времени. Они умеют правильно выбирать поле битвы. Сильные руководители ассоциируются с развитием и успехом.

Но их организации, как правило, большие и сложные, и они направляют усилия на то, чтобы уменьшить сложность и увеличить эффективность. Они стремятся достичь максимально возможной эффективности в сжатые сроки, не отвлекаясь от ведения бизнеса, что приводит к весьма существенным результатам.

Так что же мешает этим руководителям? В каждой компании из-за способа ведения бизнеса и организационной структуры есть несколько естественных барьеров. Мы называем их *структурными барьерами*. Кроме того, есть еще *поведенческие барьеры*. Все барьеры, отдельно и сообща, мешают сотрудникам предпринимать действия в интересах компании. Короче говоря, барьеры, а не сотрудники, являются причиной, по которой компании делают глупости.

Вспомните свою компанию и собственный опыт. Найдется десять вещей, которые компания могла бы сделать лучше? Думаю, вам не составит труда дать положительный ответ на этот вопрос. Так почему же ничего не предпринимается? Причина в скрытых барьерах.

Я определил восемь скрытых барьеров, которые заставляют успешные компании делать глупости, эта книга откроет их один за другим. Понимание барьера – только первый шаг к его разрушению. Кроме того, я вкратце изложу 12 принципов перемен, объясню, какую важную роль в переменных играет психология, и опишу процесс, который помогает компаниям устранить барьеры и достичь огромных результатов с помощью тысяч идей, направленных на упрощение работы и увеличение прибыли. И, наконец, я опишу те потрясающие результаты, на которые может рассчитывать ваша компания. Если все будет сделано должным образом, то этот процесс способен радикально упростить работу и увеличить доходность на 25 или больше процентов.

Восемь барьеров

- Уход от полемики
- Неправильное использование времени
- Нежелание меняться
- Силосная структура
- Управленцы-блокировщики
- Неточная информация и ошибочные предположения
- Проблемы размера
- Существующие процессы²

¹ Fortune 1000 – список самых крупных компаний США по версии американского журнала Fortune. В список входят 1000 самых больших компаний США, ранжированных по уровню дохода. Список показывает наиболее значимых игроков, позволяет оценить тенденции рынка. (Здесь и далее примеч. пер.)

² Первые буквы в названии барьеров по-английски составляют слово A Promise – «Обещание». По мнению автора книги, так их легче запомнить и определить. Avoiding Controversy Poor Use of Time Reluctance to Change Organizational Silos Management Blockers Incorrect Information and Bad Assumptions Size Matters Existing Processes

Для каждого из восьми барьеров я привожу несколько примеров проявления его в разных компаниях, с которыми работали мои коллеги и я. Одни из них вы найдете забавными, другие – неожиданными. В некоторых случаях вы удивитесь, почему компания действует именно так, а не иначе. Но во всех случаях причина в барьерах – и я пришел к выводу, что каждый из них, в большей или меньшей степени, есть во всех компаниях, с которыми я работал. И обнаруживаются они на всех уровнях.

В каждом из примеров я стараюсь более подробно описать барьер, чтобы дать некоторое понимание того, почему он существует и что надо сделать, чтобы его разрушить. Большинство идей необходимых изменений принадлежат не мне, а сотрудникам организации. Три из восьми барьеров – поведенческие. Доктор Ричард Левак написал эссе об этих поведенческих барьерах, объяснив, почему обычное поведение человека предопределяет наличие этого барьера. Ричард – один из ведущих специалистов в США в области изучения поведения человека. Его часто приглашают на телевидение для участия в реалити-шоу, поскольку для своих программ ведущие выбирают интересных, нестандартно мыслящих людей.

В книге я часто употребляю выражение «успешный процесс перемен». Я познакомлю вас с одним из таких процессов (PGI Promise[®]), который сочетает в себе лучшие элементы процессов, которые я десятки раз использовал в течение многих лет. PGI (Promontory Growth and Innovation) – название моей компании. Думаю, вам интересно, почему в названии процесса используется слово Promise – «обещание». Моя уверенность в силе нашего процесса столь велика, что всякий раз, работая с компанией, я даю такое обещание: мы гарантируем резкое и быстрое уменьшение сложности процесса и увеличение прибыли... или не возьмем деньги за работу. «Моими клиентами» я называю компании, в которых руководил проектами, даже при том, что мог в это время работать в компании.

Одним из важных элементов в разрушении барьеров являются перемены в культуре – и об этом часто говорится в книге. То, что процесс должен привести к переменам в культуре производства, – один из принципов, – и, как можно догадаться, один из результатов. Культура – это то, как компания работает. Это то, что ожидается, допускается, поощряется и поддерживается. Перемены в культуре имеют большое значение, потому что это основной компонент в разрушении поведенческих барьеров. Это основное доказательство того, что барьеры разрушены.

12 принципов разрушения барьеров

1. Генеральный директор лично руководит процессом при поддержке высшего руководства.
2. Вся организация участвует – а не просто вовлечена – в процессе перемен.
3. Проектом должны руководить «звезды» из числа сотрудников организации, готовые бросить вызов существующему положению дел.
4. Не должно быть никаких первоначальных целей ни для компании в целом, ни для отдельных групп.
5. Идеи должны принадлежать тем, кто отвечает за их реализацию.
6. Идеи должны легко внедряться в процесс перемен, но трудно из него извлекаться.
7. Рассмотрение идей должно основываться на фактах и исследовании, а не на мнении.
8. Консенсус достигается тогда, когда каждый, кого затрагивают перемены, дает на них согласие до того, как они начались (в этом заключается секрет разрушения барьеров).
9. Основной упор делается на увеличение доходов, а не просто на сокращение расходов.
10. Процесс разрушения барьеров не должен нарушать обычную работу.
11. Должно быть 100-процентное выполнение принятых решений, и никак иначе.

12. Процесс перемен должен изменить культуру производства – это не просто вопрос завершения проекта.

Эта книга – результат двадцатилетней работы по оказанию помощи компаниям в выявлении огромных возможностей, имеющихся в каждой из них. Надеюсь, что эта книга прольет свет на огромные возможности, объяснит, почему они существуют, укажет правильный путь к их реализации и объяснит, как извлечь из них максимальную пользу. Я надеюсь вдохновить вас на поиски «спрятанного золота».

Глава 1

Барьер 1: Уход от полемики

Мой сосед по комнате во время учебы в колледже был крайне взволнован, когда позвонил мне, чтобы рассказать, что его сделали региональным менеджером фармацевтической компании, в которой он работал. Он упорно трудился и, безусловно, заслужил повышение по службе.

– Теперь, получив это место, я наконец-то смогу принимать какие-то решения, – заявил он.

Его энтузиазм основывался на том, во что все мы верим: руководители принимают решения и осуществляют руководство. Но это, как я узнал на собственном опыте, не совсем так. Во всех компаниях, в которых я работал, трудные, спорные вопросы оставались нерешенными, поскольку по ним не принимались решения из-за несогласованности коллег. И эти нерешенные вопросы существуют на всех уровнях управления даже в самых успешных компаниях.

Причина в том, что руководители зачастую сознательно избегают принимать спорные решения. Сильных руководителей отличает умение понять, когда стоит вести борьбу, а когда лучше от нее уклониться. Они обладают умением выбрать подходящий момент. Они точно знают, когда принимать решение. Кроме того, знают, что иногда проще и разумнее оставить все как есть и не принимать решения, которые могут иметь неблагоприятные последствия. Но предполагается, что руководители рассматривают и решают спорные вопросы. Когда они этого не делают, пусть даже по объективным причинам, это может привести к замешательству, недоразумению, отсутствию взаимопонимания и снижению эффективности работы.

Уход от полемики является одним из самых значимых поведенческих барьеров, а это приводит к тому, что остаются нерешенными важные вопросы, дающие огромные возможности для позитивных перемен.

Люди по многим причинам избегают споров и пытаются сохранить мир. Как говорил в годы перед Второй мировой войной Невилл Чемберлен, «мир в наше время имеет высокую цену».

В этой главе я покажу, почему руководители избегают споров, расхождений во мнениях и что в этом случае может произойти. А также продемонстрирую, как процесс перемен может создать условия для решения спорных вопросов.

Мы познакомим вас с восемью барьерами, и, признав существование барьера, вы сделаете первый шаг к его разрушению. Цель заключается в том, чтобы помочь компаниям понять, как проявляется каждый из этих восьми барьеров в их деятельности и как они могут его разрушить.

В случае барьера Уход от полемики сотрудникам обычно понятно, что решения не принимаются, но непонятно, почему руководитель избегает принимать их. Как правило, есть веская причина, но она зачастую невидима. Процесс перемен заставит взяться за спорные вопросы и принять решения, высвечивая проблемы и серьезно затрудняя возможность уклониться от принятия решений.

Как уход от полемики заставляет компании совершать глупости

Главный исполнительный директор³ Среднезападной производственной компании на протяжении четырех лет мирился с проектом своего главного операционного директора⁴ –

³ *Главный исполнительный директор* (Chief Executive Officer, CEO) – высшее должностное лицо компании. Определяет общую стратегию предприятия, принимает решения на высшем уровне, выполняет представительские обязанности. Далее будем называть его президентом.

⁴ *Главный операционный директор* (Chief Operating Officer, COO) – один из руководителей компании, отвечающий за

выход на «средний рынок», клиентская база которого меньше, чем обычная клиентская база компании. Предприятие все еще считалось стартапом⁵ и пока не приносило дохода. Пережив неприбыльный год, авторы проекта попросили: «Дайте нам еще год, и мы заработаем деньги в следующем году». Проект был одобрен в то время, когда наблюдался быстрый рост экономики, и производственным компаниям, которые уже имелись на рынке, было трудно идти в ногу со спросом. На третий год, после постоянных крупных вложений на протяжении двух лет, предприятие должно было приносить значительные прибыли.

Этот проект был запущен с большой помпой. В него вложили много усилий и денег, и в интранете⁶ показывали шаги по его продвижению – пока не стало очевидно, что ожидаемых результатов не предвидится.

Президент компании оказался в трудном положении. Исполнительный директор работал в компании намного дольше, чем он, и многие, считавшие, что тот достоин стать во главе компании, были разочарованы, когда на должность президента был назначен человек со стороны. Президент понимал, что сможет объяснить правлению и акционерам, почему поддерживает такой долгосрочный проект, но, кроме того, понимал, что провал проекта негативным образом скажется на репутации исполнительного директора и на отношениях, которые были важны для него.

Президент не мог заставить себя сказать исполнительному директору: «Мы должны закрыть этот проект». Итак, работы по проекту продолжались... и продолжали терять деньги.

Почему президент не мог прямо сказать, не испытывая при этом неловкости: «Ну что ж, мы попробовали, но из этого ничего не вышло». В конце концов, это бизнес, и все – профессионалы. Производственная компания с общего согласия была продана, у президента было обязательство перед акционерами максимизировать прибыль, избавившись от неудачников.

Каким бы удивительным это ни казалось, но Уход от полемики – это то, с чем я сталкивался многократно в своей работе с компаниями. И как все прочие барьеры, этот барьер существует на всех уровнях управления. Вы убедитесь, что это в равной степени относится ко всем восьми барьерам, которые мы будем рассматривать.

Проект был единственной неудачей исполнительного директора, имевшего большой послужной список. Он работал в компании пятнадцать лет и на протяжении этого срока успешно руководил интеграцией нескольких приобретений. По иронии судьбы возникла необходимость принимать сложные решения, связанные с отказом от нерентабельных частей бизнеса. Он, как известно, был справедливым и разумным руководителем, завоевавшим преданность не только непосредственных подчиненных, но и сотрудников на всех уровнях организации. Исполнительный директор так много вложил в этот проект с выходом на средний рынок, который был его «белым пятном», чтобы тот стал успешным, что президент не хотел закрывать проект из боязни потерять своего первого заместителя. Президент рассудил, что закрытие проекта ценой потери исполнительного директора обойдется намного дороже, чем этот невыгодный, затратный проект.

повседневные операции, текущую деятельность. Далее будем называть его исполнительный директор.

⁵ *Стартап* – это новая фирма (предприятие, компания) в начальный период своего развития. Создается для реализации перспективной идеи с целью получения значительной прибыли. Понятие «стартап» тесно связано с Силиконовой долиной. Можно сказать, что успешное функционирование Силиконовой долины началось с создания стартапа: в 1939 году выпускники Стэнфордского университета Уильям Хьюлетт и Дэвид Паккард основали первый стартап, который впоследствии превратился в такой преуспевающий гигант, как Hewlett-Packard.

⁶ *Интранет* – внутренняя частная сеть организации. Как правило, интранет – это Интернет в миниатюре, построен на базе тех же понятий и технологий, которые используются для Интернета. Доступ к интранету предоставлен только служащим организации.

К тому же президент понимал, что закрытие проекта может быть интерпретировано как вотум недоверия исполнительному директору, что приведет к утрате уважения со стороны сотрудников организации к этой ключевой фигуре и, возможно, в дальнейшем повлияет на его способность эффективно работать в организации на руководящем посту. На первый взгляд все выглядело так, что президент не стал решать проблему, а просто принял решение, посчитав, что компании выгоднее продолжать работу над этим невыгодным проектом. Сотрудникам организации, конечно, было трудно понять, почему он принял такое решение.

В издательской компании было два аналитических отдела, которые, по сути, занимались одним и тем же. Оба исследовали рынок в рамках обширной программы по привлечению подписчиков посредством электронной почты. Аналитические отделы определяли тип людей, которые будут покупать конкретный вид журнала. Затем компоновали списки адресатов и контролировали результаты рассылки. Они также придумывали, осуществляли и контролировали успешность претворения в жизнь различных видов акций (например, при покупке одного второй – в подарок). Один отдел докладывал напрямую в отдел ведущего журнала. Второй – в центральный маркетинговый отдел. Эта система дублирования появилась многими годами ранее, когда центральный аналитический отдел не справился с работой по поддержке ведущего журнала. В результате в отделе ведущего журнала создали свой аналитический отдел. С тех пор ситуация изменилась. Центральным отделом руководил человек, считавшийся лучшим в этой отрасли, и отдел стал работать значительно эффективнее. Теперь руководители обоих аналитических отделов сошлись во мнении, что должен быть один аналитический отдел, но каждый считал, что именно его отдел будет лучше справляться с этой работой. Вице-президент, к которому обратились начальники этих аналитических отделов, не хотел решать вопрос из опасения деморализовать одного из них, поскольку оба были высокоэффективными сотрудниками. В результате не стали ничего менять – сохранили оба отдела, которые выполняли одну и ту же работу.

Понятно, что намного разумнее иметь один аналитический отдел. Но сотрудники каждого из отделов отчаянно отстаивали своего начальника. Каждый из этих коллективов считал, что новый, объединенный аналитический центр должен возглавить их начальник.

Вице-президент, в ведении которого находились эти отделы, не хотел, чтобы показалось, будто он оказывает предпочтение одному из начальников. У каждого из них была значительная степень самостоятельности и ответственности, и для него было важно, чтобы каждый из них распоряжался своими ресурсами. Он понимал, что должен быть один аналитический отдел, но не хотел действовать в приказном порядке – он предпочитал, чтобы они сами поняли это и сделали соответствующие выводы. Если бы он выбрал победителя, то второй по умолчанию был бы проигравшим. Это была игра с нулевой суммой⁷, и исполнительный вице-президент не хотел деморализовать ни одного из своих высокоэффективных руководителей. Кроме того, его беспокоил еще один момент. Один из этих двух начальников, потенциальный проигравший, был очень близок к президенту. Вице-президенту не улыбалось вызвать гнев президента своим решением уволить из компании человека, на которого тот возлагал большие надежды.

Центр телефонного обслуживания клиентов банка, или, как сейчас принято говорить, колл-центр, работал 24 часа в сутки, 7 дней в неделю. Начальник центра (в подчинении которого находились сотрудники телефонного центра) считал, что круглосуточная работа при-

⁷ *Игра с нулевой суммой* – состязание, в котором проигрыш одного игрока равнозначен выигрышу другого. В 1944 году Дж. фон Нейман и О. Моргенштерн выдвинули теорию, согласно которой во всех играх с нулевой суммой и двумя участниками существует особое равновесие, когда каждый участник выбирает стратегию, которая сводит до минимума его потери при любой возможной стратегии противника.

водит к неоправданным расходам. Он предложил сократить рабочий день до 20 часов, сделав перерыв с часа ночи до пяти утра. Это четырехчасовое сокращение позволило бы ему перейти с трех восьмичасовых смен на две десятичасовые и сохранить банку более двух миллионов долларов в год. Президент по розничным банковским услугам, чья работа заключалась в создании наиболее благоприятных условий для клиентов банка, был категорически не согласен с этим предложением. «Мы не можем предлагать нашим клиентам меньше услуг, чем это делают наши конкуренты», – заявил он. По его мнению, обслуживание частных лиц являлось одной из немногих сфер, в которых банк мог превзойти своих конкурентов. Президентская компания против аутсорсинга телефонного центра закончилась успешно, тем более что исследование рынка показало, что клиенты банка были против аутсорсинга.

У каждого руководителя был веский довод: у одного – существенное сокращение расходов, у другого – необходимость идти в ногу с конкурентами. Подробности ситуации были ясны, финансы – понятны, но эти два руководителя не могли достигнуть соглашения. Ни один не хотел откровенного обмена мнениями, и вмешательство со стороны президента, к которому оба обратились, могло быть воспринято как нажим сверху.

Эти два отдела разделяли ответственность за многочисленные начинания, они тесно сотрудничали и были партнерами на многих проектах. Вне работы эти руководители были лучшими друзьями, и было тем более странно, что они не могли достигнуть соглашения по такому простому вопросу. Совершенно очевидно, что президенту по розничным банковским услугам было важно не отставать от конкурентов. С точки зрения начальника телефонного центра, это была пустая трата денег. Президент оказался перед сложным выбором, поскольку разногласия были слишком явными. Сотрудники организации были в курсе затянувшихся споров, а потому, если бы он поддержал одного руководителя, то автоматически подорвал бы положение другого, что привело бы к огорчению и недовольству подчиненных проигравшего руководителя.

Выявление барьера

Вы можете подумать, что ответы на эти вопросы очевидны, и просто речь идет о слабых руководителях, не способных принимать решения. Но все трое считались лучшими в своих сферах деятельности. Даже самые лучшие руководители попадают в ситуации, в которых они не хотят принимать решения... в том числе и президент.

Возможно, не хотят раздражать человека, с которым не согласны, поскольку отношения и без того напряженные. Возможно, не хотят, чтобы создавалось впечатление, что проблему одного решают за счет другого. Я даже знаю руководителя, который не мог заставить себя уволить некомпетентного начальника отдела всего лишь по той причине, что тот очень ему нравился. В конце концов, руководители тоже люди и ничто человеческое им не чуждо.

Существует реальное основание для барьера Уход от полемики, поскольку каждый, кто принимает решение, должен выбрать свой путь – вы оставляете некоторые вопросы нерешенными, независимо от того, находятся ли в вашем подчинении три человека, или вы являетесь президентом компании. Это означает, что в каждой организации есть вопросы – зачастую большие и спорные, – которые попросту не рассматриваются.

Иногда люди, принимающие решения, по сути, бессильны. Они обладают полномочиями принимать решения, но с политической точки зрения им нет никакого смысла действовать. Руководитель, облеченный правом принимать решения, рискует попасть в разряд властных и несправедливых, если не будет умело пользоваться своим правом. Сильные руководители всегда тщательно обдумывают свои действия, к примеру принимая решения, которые приведут к игре с нулевой суммой, где если есть победитель, то есть и проигравший. Решения могут привести к расколу: люди перейдут на ту или иную сторону. В этом случае даже президенты бывают

бессильны. Да, президент является главным в компании, но как только он назначает человека руководить каким-нибудь подразделением, с его стороны будет неэтично и даже опасно вмешиваться. В этом случае президент рискует вызвать недовольство со стороны подчиненных. Если нет решения, то нет ни победителя, ни побежденного. Итак, из-за барьера Уход от полемики спорные вопросы остаются нерешенными, поскольку может показаться, что разумнее ничего не делать, чем пытаться разрешить спорный вопрос.

Это верно независимо от используемого метода руководства – диктаторского, демократического или делегирующего. Даже у диктаторов есть политическая поддержка, которую они не рискуют оскорблять, издавая приказы. Демократичные руководители, команды которых приучены к совместному принятию решений, не могут внезапно изменить стиль руководства. И начальники, которые делегировали полномочия, рискуют лишиться своей политической поддержки, забрав полномочия, которые сами же передали другим.

Еще одна причина, по которой руководители стараются избегать споров, состоит в том, что они избегают конфликтов сознательно. Недавно я обедал с одним из моих бывших клиентов, президентом по розничным банковским услугам, и он изложил свою точку зрения по этому вопросу. «Некоторые руководители, – сказал он, – всеми силами стараются избежать конфликтов, поскольку строят свою карьеру в организации. Я по собственному опыту знаю, что люди, избегающие споров, очень популярны и легко продвигаются по служебной лестнице. Все довольны и чувствуют себя уверенно, не опасаясь за свою судьбу. Карьера, основанная на уходе от конфликтов, может быть весьма успешной».

Сильные руководители знают, когда развязать конфликт, и имеют к этому особые способности. Но даже при наличии таких способностей важные вопросы остаются нерешенными. Приведенные мною случаи, которые я чаще всего встречал при работе с компаниями, – это всего лишь несколько примеров того, как сказывается на работе компании стремление избежать конфликтов. В ходе успешного процесса изменений уничтожается барьер Уход от полемики, и руководителям больше не требуется развязывать конфликт, проливается свет на *каждый* аспект деятельности компании, вынуждая принимать правильное решение по каждому из них.

Но, кроме того, бывают случаи, когда руководители бездействуют по причинам менее благородным и разумным, чем те, что я описал. Иногда они действуют – или бездействуют – по той причине, что, например, не хотят позволить подчиненным обрести слишком большое влияние. Но независимо от причины бездействия или непринятия решения и независимо от того, насколько логически обоснована причина их поведения, когда они стремятся уйти от полемики, барьер по-прежнему остается, и проблемы тоже остаются.

Разрушение барьера

Мою фирму нанимают, чтобы разрушить барьеры в компаниях и помочь им добиться перемен, которые сделают их более эффективными, более доходными.

В большинстве случаев, уходя от полемики, люди делают это осознанно. Они стремятся избежать болезненных последствий. Основная часть моей работы, связанной с барьером Уход от полемики, состоит в создании краткосрочной ситуации, при которой руководители должны столкнуться с проблемами и вместе определить последствия. В случае неудачи президенту самому придется принимать решение.

Президент и другие руководители «защищены» процессом принятия решений. Высвечиваются спорные вопросы, которые будут решены, и решения, которые будут приняты. Когда вся организация видит проблему и есть структура принятия решения, становится трудно избежать решения вопроса. Руководитель может обвинить процесс: «Сожалею, это процесс заставил меня принять решение». Процесс также облегчает «проигравшим» принятие решения. И про-

Процесс перемен помогает лишить проблему индивидуальности. Фактически индивидуальности лишена каждая идея – и каждое решение. Процесс стимулирует принятие решения. Основной принцип нашего процесса перемен заключается в том, что идеи легко рождаются, но трудно уничтожаются. (см. принцип 6 в главе 9). Люди должны привести веские причины, чтобы *не* делать того или иного. Этот способ прямо противоположен тому, который обычно используется при принятии решений. В типичной ситуации бывает достаточно одного инакомыслящего человека, чтобы было наложено вето на предложение, связанное с какими-то изменениями. В ситуации уничтожения барьеров человек, высказывающий собственное мнение, должен объяснить, почему идея не сработает.

В результате идея оказывается в центре внимания, и высшее руководство *вынуждено* принимать решение. Внимание сосредоточено на идее. Процесс перемен вынуждает принимать решение. Процесс перемен заставляет людей решать спорные вопросы нейтральным способом, вооружившись фактами, поскольку для улучшения работы всей компании будет принято только одно из сотен решений. И в этом случае будет принято решение даже по самой спорной из идей.

Давайте посмотрим, как развивался процесс в трех сценариях, которые мы ранее рассматривали в этой главе.

Что касается «любимого детища» исполнительного директора, процесс дал ему возможность сделать так, будто он сам подал пример, предложив отказаться от своего проекта. Это была серьезная жертва. Он решительно известил организацию: «Если я откажусь от своего проекта, то лучше не буду наблюдать за тем, как вы пытаетесь сохранить свои позиции».

Когда в обсуждении задействована вся компания и рассматриваются все вопросы, становится ясно, что должны произойти крупномасштабные перемены, которые могут затронуть каждого. Люди оказываются перед необходимостью принести жертву. Я сказал исполнительному директору: «Это – ваша жертва. Отказавшись от своей идеи, вы принесете жертву». Он показал себя умелым руководителем: выглядело так, будто это его решение, и он не потерял лицо, и президент не потерял важного члена команды. И да, компания сэкономила деньги, отказавшись от этого проекта, и не потеряла исполнительного директора.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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