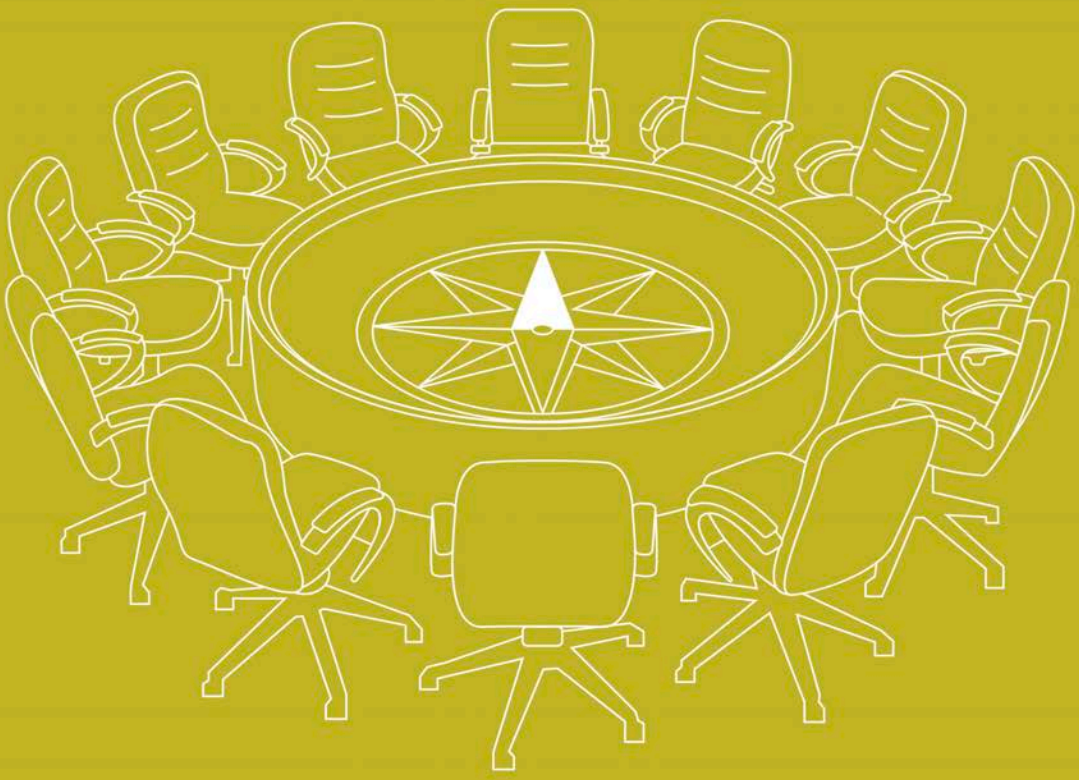
Искусство действия

Как преодолеть разрыв между планами и их реализацией



Принципы и подходы выдающихся военных стратегов для организации эффективной команды

Стивен Бангей

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие Алексея Кудрина 8

Предисловие 11

Глава 1. Проблема. Что делать? 19

Глава 2. Причина. Три разрыва 54

Глава 3. Элементы решения. Направленный оппортунизм 90

Глава 4. Разрыв в знаниях. Чего нужно достичь и почему 138

Глава 5. Разрыв в согласованности. Постановка и проработка стратегии 181

Глава 6. Разрыв в результатах. Подчинение, основанное на независимом мышлении 250

Глава 7. Эффективное лидерство. От здравого смысла к общепринятой практике 303

Заключение 330

Приложение I. О стратегии, 1871 год 338

Приложение II. Постановка стратегии 343

Примечания 345

Библиография 374

Благодарности 378

Об авторе 382

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Глава 1

ПРОБЛЕМА. ЧТО ДЕЛАТЬ?

Интеллект организации не равен сумме интеллектов людей, которые в ней работают.

ВОПРОС, ОСТАВШИЙСЯ БЕЗ ОТВЕТА

Пасмурный декабрьский день; на улице моросит дождь, но огни, звуки и цвета на первом этаже отеля напоминают театральное представление. Известная глобальная технологическая компания проводит здесь ежегодное совещание руководителей высшего звена. Около сотни топ-менеджеров компании слушают обращение яркого, энергичного CEO*, после которого должна состояться сессия открытых вопросов и ответов.

Выступление было жестким, но убедительным и интересным. Условия на рынке стали сложнее, чем в предыдущие несколько десятилетий: новые конкуренты укрепили свои позиции, клиенты начали предъявлять более высокие требования, а научно-технический прогресс требовал огромных затрат. С другой

* Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии — аналог генерального директора.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

стороны, существовали основания для осторожного оптимизма. Была разработана новая стратегия: акцент на обслуживании клиентов, использование передовых технологий для создания следующего поколения продуктов, а также ряд инициатив в отношении сотрудников и корпоративной культуры. Организационная структура уже претерпела изменения. У компании есть отличный бренд и замечательные сотрудники. Но (здесь CEO сделал паузу) реальных результатов не так уж много.

CEO обратился к участникам совещания с призывом: компании необходимо ускорить темп. Перемены происходят слишком медленно. Рынки не будут ждать так долго. Стратегию обсудили и сформулировали год назад, подписали спустя полгода, довели до сведения всех сторон и в самой компании и за ее пределами — но ничего не происходит. Безусловно, остались нерешенными некоторые вопросы, но такие вопросы будут всегда. Но не могут же присутствующие, встретившись снова через год, обсуждать то же самое. Время дискуссий прошло. Пора действовать, взяться за дело и сделать его. Будущее в наших руках.

CEO произвел на участников совещания глубокое впечатление. Он выступал без записей. Он хорошо владел всеми вопросами, его речь была свободной и не поверхностной. Он открыто говорил о трудностях, ясно дал понять, что уверен в успехе, но кое-что его беспокоит. Участники совещания наградили выступление искренними аплодисментами. CEO выпил воды из стакана и перешел к вопросам и ответам. Прошу вас, будьте откровенны. Ничего не скрывайте, говорите все как есть, ставьте любой тезис под сомнение. Давайте обсудим все сегодня, не оставляя ничего на потом.

Присутствующие задали несколько вопросов о том, как будут решаться те или иные задачи. Затем микрофон взяла женщина,

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

отвечавшая за достаточно крупное направление бизнеса. «Я понимаю стратегию, — сказала она. — я согласна с ней. На мой взгляд, это хорошая стратегия; пожалуй, даже единственно возможная. Она предусматривает много мероприятий. Но... — здесь она сделала небольшую паузу. — Что *мне* нужно *делать*?»

Этот вопрос, объединивший наивность и искушенность, прозвучал с оттенком печальной безысходности. Улыбки, кивки головой и одобрительные голоса присутствующих говорили о том, что было бы неразумно его игнорировать, и что на самом деле этой женщине хватило смелости спросить о том, что интересовало всех.

Ответ CEO был взвешенным, но в нем слышались нотки разочарования. «Как я уже говорил, у нас нет ответов на все вопросы. Но вы же не думаете, что я буду говорить каждому из вас, что делать? Наша компания не практикует командно-административное управление. Вы уже большие мальчики и девочки. У руля стою не я один, а все мы. У нас есть стратегия, долгосрочные цели и бюджет. Мы вместе ведем бизнес и знаем, куда двигаться дальше. Каждый из нас должен решить, что необходимо сделать в своей области, и заняться этим».

У CEO были все основания дать такой ответ. Безусловно, именно в этом и состоит суть современной децентрализованной системы. Но в прозвучавшем вопросе речь шла не о том, что именно следует делать дальше, — указаний такого рода и без того было достаточно много. Тем не менее ее вопрос остался без ответа. Чего же не хватало? Я пытался выяснить это во время кофебрейков и обеденных фуршетов в холле отеля, а также вечером в баре. Люди были рады поговорить об этом.

Сама компания пребывала в состоянии летаргии, при этом внутри нее велась лихорадочная деятельность. Сотрудники

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

работали в столь напряженном режиме, что отдел персонала всерьез беспокоила проблема нарушения баланса между работой и личной жизнью, а также возможного выгорания сотрудников. Тем не менее вся эта деятельность не оказывала сколь-либо заметного воздействия на результаты работы компании.

Выручка падала, рентабельность сокращалась, качество обслуживания снижалось и — что особенно вызывало обеспокоенность — компания теряла долю и без того сокращающегося рынка, проигрывая новому, уверенному в себе конкуренту. Все показатели кричали о том, что бремя постоянных издержек становится для компании непосильным. Все знали об этом и понимали, что это значит: кому-то из них не суждено принять участие в очередном совещании в следующем году. А тем, кто останется в компании, придется работать еще больше. Участникам совещания предложили высказать свое мнение о том, какие проблемы необходимо решить. В итоге в список долгосрочных целей, среднесрочных задач и краткосрочных приоритетов, который и без того был достаточно длинным, включили еще несколько мероприятий. Многие считали, что придется «выполнять основную работу наряду со всем этим».

Ситуация казалась весьма сложной. Никто не понимал причинно-следственных связей между элементами того порочного круга, в котором оказалась компания, а значит, никто не знал, что со всем этим делать. Следует сокращать расходы или инвестировать, чтобы увеличить доходы? Или сделать и то, и другое? Что действительно важно? Проблема в обслуживании, в цене или в том, что ассортимент слишком устарел? Компании необходимо увеличить выручку, повысить рентабельность и улучшить обслуживание, но как решить все три задачи одновременно? С чего начать? Каждый раз, когда в компании

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

обсуждали существующие проблемы, всплывали все новые и новые задачи, которые дополняли и без того обширный список.

Пытаясь устранить эту неопределенность, в компании проводили собрания и анализировали, что идет не так. Типичным итогом становилось выявление новых проблем, что только усугубляло неопределенность. Участники собраний начинали обсуждение со слов «Это проблема, потому что...». Анализируя сложившееся положение и возможные способы выхода из него, они генерировали самые разные подпроблемы и обосновывали, почему не стоит предпринимать те или иные действия. Все, что можно было сделать, обходилось слишком дорого. Определенные возможности все же были, но остались нереализованными, потому что недоставало сведений о внешних рынках или конкурентах, либо внутренней информации — например, когда будет готов новый продукт. Все сходились во мнении, что необходимо собрать больше информации, на что опять же требовалось время.

Провокационный и рискованный вопрос, прозвучавший из зала, вызвал много отголосков. Все были знакомы со стратегией — или как минимум с ее основными положениями. Но никто не знал, что именно нужно делать. В итоге все обсуждали общие аспекты сложившейся ситуации и что должна предпринять компания. Руководители самого высокого уровня начали терять терпение. У компании была своя история предпринимательства, но она вела ее в никуда. А скорее, даже ухудшала ситуацию. Компания нуждалась в преобразованиях на глобальном уровне, но поскольку руководители региональных подразделений требовали от центра предоставления дефицитных технических ресурсов для решения элементарных задач, о новой технологической платформе не могло быть и речи. К черту предпринимательство — это просто оправдание для эгоизма и расточительства. Центр хотел

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

взять все под свой контроль. «Нам следует говорить людям, *что именно* они должны делать, — сказал мне один из высших руководителей компании. — Мы должны объяснять им это *в мельчайших деталях*». Мой собеседник едва не скрипел зубами, произнося эти слова. Но он говорил искренне.

Что же это были за действия, которые он хотел разъяснить столь подробно? И если их предпринять, обеспечат ли они требуемый результат? Как вообще компания узнает о результатах? Сотрудники операционных подразделений были настроены скептически, они беспокоились, что центр действительно возьмет все под свой контроль, не зная, что делает. Менеджеры региональных представительств рассказывали истории, к каким катастрофам приводят инициативы, навязанные сверху. «Они просто не понимают, что все рынки разные, — сокрушались они. — у нас глобальная компания. Нельзя делать одно и то же в Таиланде и в Германии. Некоторые из их идей — просто бред, и мы их игнорируем. Каждый месяц они придумывают что-то новое, а значит, через пару недель все это останется в прошлом и появится что-то другое».

Поскольку сотрудники не делали того, что от них требовали (или не понимали, что им нужно делать, или хорошо все понимали, но считали это неправильным), в центре росло недовольство и крепли подозрения в саботаже, что, в свою очередь, приводило к ужесточению контроля. Чем больше появлялось инициатив, тем разветвленнее становилась система контрольных показателей, характеризовавших цели. Целевые показатели постепенно уступили место критериям действий. Исходные показатели взяли верх над итоговыми показателями, а в процессе анализа выполнения планов вопросы о том, что было достигнуто, уступили место вопросам, как и что было сделано. Во время совещаний

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

руководители высшего звена бóльшую часть времени обсуждали и анализировали меры и числа. Числовые показатели стали сильно детализированными, но по-прежнему были оторваны от конечных целей. Определяющим фактором стали целевые показатели, а не эффективность работы. Если раньше отдел продаж в основном говорил о том, что необходимо формировать долгосрочные отношения с ключевыми клиентами, предоставляя им обслуживание самого высокого уровня, то теперь все внимание было сосредоточено на том, как навязать этим клиентам продукт, чтобы обеспечить целевые показатели.

Доверие между руководителями высшего звена и рядовыми сотрудниками, а также между рыночными и производственными подразделениями компании постепенно разрушалось. Отчетность по всем показателям была весьма размытой. В сложной матричной организационной структуре компании мало кто отвечал за что-то конкретное. Тем не менее бонусы по результатам работы были привязаны к конкретным показателям. Сотрудники компании возражали, утверждая, что показатели, по которым оценивают их работу, находятся вне зоны их контроля. На что им заметили, что им следует наладить более тесное взаимодействие с коллегами и продолжить работать. С ростом недоверия усиливалось и недовольство сотрудников, которое трансформировалось в чувство беспомощности.

Мне рассказывали, что один из членов совета директоров потребовал, чтобы команда руководителей представила ему свои рекомендации по ведению бизнеса, а он поддержит их в совете директоров. После его ухода присутствующие сказали: «Он этого никогда не сделает — так какой в этом смысл?» Дело было не в том, что они не доверяли этому конкретному человеку. Они не доверяли организации: отчасти из-за негативной практики проталкивания

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

планов, которых они обязаны были придерживаться, а отчасти потому, что сомневались в единстве совета директоров. В компании давно ходили слухи о разногласиях между его членами. У компании были далеко не лучшие перспективы. Возможно, ситуация на рынке изменится. Когда-нибудь она должна измениться, но никто не знал, когда именно. Выжидательная позиция не принесла бы пользы. Что же стало причиной всех этих проблем?

НЕВЫЯВЛЕННАЯ БОЛЕЗНЬ

В следующем году меня пригласили проконсультировать одно из подразделений международной фармацевтической компании — организации с совершенно иными историей и культурой.

У технологической компании за плечами был многолетний опыт применения системы делегирования обязанностей, благодаря которой руководители региональных подразделений принимали важные решения. Вначале эта система работала достаточно эффективно, но со временем спровоцировала дублирование усилий и неспособность обеспечить экономию за счет стандартизации процессов. У фармацевтической компании, напротив, был сильный центр, лекарственные препараты разрабатывались в строгом соответствии с требованиями регулирующих органов и большинство процессов были стандартизованы. Безусловно, благодаря этому компания могла хорошо делать свое дело.

Однако и здесь почти ничего не происходило. Более того, складывалось впечатление, что отрасль целиком находится в состоянии затянувшегося кризиса, угодив в него, как лягушка в кастрюлю с водой, которая вот-вот закипит.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Фармацевтическая промышленность всего мира до сих пор пребывает в этом состоянии. Отрасль тратит все больше денег, но выпускает такой же или даже меньший объем продукции, чем в прошлом. Для того чтобы вывести новый лекарственный препарат на рынок, требуется от 11 до 15 лет, и этот период продолжает увеличиваться. Вероятность того, что новый препарат пройдет клинические испытания и будет одобрен к применению, составляет 1 к 20 и постепенно снижается. По некоторым оценкам, чтобы получить одобрение, требуется в среднем 800 миллионов долларов, причем эта цифра все возрастает. Сотрудники многочисленных компаний, занимающихся научными исследованиями и разработками в этой отрасли, прилагают все больше усилий и получают все меньше результатов. Многие специалисты посвящают разработке лекарственных препаратов всю жизнь, но так и не выводят новый препарат на рынок.

С этим нужно было что-то делать. К тому моменту, когда я прибыл в отдел исследований и разработок своего нового клиента, это было очевидно.

Как и в предыдущем примере, в компании кипела бурная деятельность. В ней тоже много размышляли и разрабатывали стратегии, чтобы расширять производство и развивать технологии, управлять рисками, увеличивать число наименований лекарственных препаратов, находящихся в разработке, формировать доверие, повышать квалификацию сотрудников и многое другое. В распоряжении компании были превосходные специалисты и огромные ресурсы. Каждый второй сотрудник отдела исследований и разработок имел степень доктора наук или доктора медицины, а то и обе степени. Компания располагала таким объемом денежных средств, который позволял ей привлекать новых квалифицированных специалистов, инвестировать в технологии

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

и приобретать права на новые лекарственные составляющие. Компания постоянно нанимала консультантов ведущих мировых агентств, которые анализировали существующие тенденции и сценарии их развития, разрабатывали новые IT-системы и предлагали перспективные идеи для повышения продуктивности. Здесь бурно дискутировали о том, сулит ли дополнительные преимущества сосредоточение на дорогостоящих лекарственных препаратах, являющихся лидерами продаж, стоит ли придерживаться стратегии, основанной на точной медицине, обсуждали новые рынки биологических препаратов и расшифровку генома человека. Но изучение всех этих вопросов так и не привело к реальным результатам.

В компании работало много умных, хорошо информированных специалистов, но процесс принятия решений постоянно буксовал. Чем бóльшим был объем информации, тем труднее было решить, что делать. Разработка лекарственных препаратов подразумевает расширение границ знаний и проведение исследований в областях с высокой степенью неопределенности. Так что основную часть решений принимали рабочие группы, состоявшие из специалистов по разным дисциплинам, у которых было что сказать. Учитывая высокий уровень риска, свойственного этому бизнесу, а также серьезные последствия ошибок, решения, принятые одной рабочей группой, анализировали сотрудники группы более высокого уровня, чтобы обеспечить надлежащий контроль. На это уходили месяцы. И как правило, к моменту, когда решение наконец-то одобряли, появлялась новая информация, ситуация менялась, и его приходилось пересматривать. В некоторых случаях принятие решения намеренно откладывали, чтобы собрать дополнительную информацию. В компании стремились добиться хоть какой-то определенности, но этого так и не произошло.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

В силу широкой специализации компания имела очень сложную организационную структуру. В состав проектных групп, занимавшихся проведением испытаний лекарственных препаратов, входили представители функциональных и региональных подразделений. Четко распределить ответственность было почти невозможно, поскольку в течение периода, пока шла разработка нового препарата, состав проектной группы менялся. Члены группы напрямую подчинялись руководителям своих функциональных подразделений, а те несли основную ответственность за оценку эффективности их работы. Таким образом, руководители функциональных подразделений оказывали наибольшее влияние на то, как их подчиненные распоряжались своим временем. У каждого из функциональных подразделений были свои планы, задачи и целевые показатели, которые вступали в противоречие с проектами в целом. Например, всего за шесть недель до подачи заявки на новый лекарственный препарат в FDA* глава одного из функциональных подразделений поручил руководителю, отвечавшему за вопросы нормативно-правового регулирования, представлять их подразделение на еженедельном совещании, где предстояло обсудить последние события в области международного регулирования. Руководитель подгруппы беспомощно разрывался между двумя этими задачами. Если бы он уехал, заявку бы не подали вовремя, и компания понесла бы многомиллионные убытки. В итоге он остался. Подобные проекты были единствен-

* Food and Drug Administration — Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов. Агентство Министерства здравоохранения и социальных служб США, один из федеральных исполнительных департаментов. Управление занимается контролем качества пищевых продуктов, лекарственных препаратов, косметических средств, табачных изделий и некоторых других категорий товаров, контролирует соблюдение законодательства и стандартов в этой сфере.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

ным источником создания реальной ценности, однако у специалистов, которые над ними работали, часто возникало ощущение, что они занимаются второстепенным делом. Другими словами, членам команды, работающей над проектом, приходилось каждый день решать, что им делать. В итоге много времени уходило на совещания и обмен электронными письмами. Большинство писем члены команды отправляли нескольким адресатам, опасаясь последствий, в случае если решение не будет согласовано. Поскольку вопросы были сложными, на совещаниях их рассматривали во всех деталях, пытаясь разобраться, что имеет значение, а что нет. Совещания проходили настолько шумно, что некоторые действительно важные вопросы оставались без внимания, так как, если даже кто-то и пытался что-то сказать, их слова трудно было услышать. Участники совещания нередко просили рассказать о тех вопросах, информация по которым рассылалась заблаговременно. Они либо не заметили эту информацию, либо у них не хватило времени, чтобы с ней ознакомиться.

Ситуация была тупиковой. Члены проектной группы все свое рабочее время тратили на совещания и чтение электронных писем; при этом им необходимо было выполнять и свою непосредственную работу, подчиняясь минимум двум руководителям. Некоторые из них в отчаянии пытались делать хоть что-то, независимо от того, имело это смысл или нет. Реальные решения принимались во время неформальных встреч в коридорах и озвучивались впоследствии. Эти решения не всегда были оптимальными, но они по крайней мере стимулировали дальнейшее обсуждение. И поскольку никто точно не знал, кто и за что отвечает, решающую роль играла внутренняя иерархия.

Как-то раз один из топ-менеджеров в последнюю минуту внес серьезные изменения в заявку на лекарственный препарат. Как

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

и ожидалось, регулирующие органы ее отклонили. Проект надолго остановился, а доверие сотрудников к руководству пошатнулось. Если бы руководитель вмешался раньше, члены команды могли бы решить возникшую проблему, поскольку они владели самой достоверной информацией по вопросу. На практике же выходило, что более высокая должность позволяла в любой момент аннулировать любое решение, даже если было не совсем понятно, соответствует ли оно намерениям компании.

В итоге сотрудники начали скептически относиться ко всем совещаниям, приходили на них только для того, чтобы их там увидели, и слушали только руководителя самого высокого звена из числа присутствовавших. Многие вообще прекратили принимать какие бы то ни было решения и перекладывали их на плечи вышестоящих руководителей. Один из топ-менеджеров компании, отвечавший за бюджет в 2 миллиарда долларов, рассказал мне, что для него последней каплей стал вопрос главы отдела ремонта, в какой цвет следует красить стены в зале совещаний этажом ниже. Сотрудники этого отдела либо не знали, какие у них есть полномочия в плане принятия решений, либо не были готовы этими полномочиями воспользоваться. Мало кто в компании вообще знал, какая у них есть свобода действий и где проходят ее границы. Так что единственным безопасным курсом была тактика не пытаться их исследовать, избегать любых сложностей и не рисковать. Переход границы мог повлечь за собой наказание.

В компании рассказывали много историй такого рода. Например, я слышал историю о женщине, которая обратила внимание, что работа американского и европейского отделов ее исследовательской группы не скоординирована. Она написала руководителям обоих отделов письмо с предложением наладить

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

взаимодействие, а его копию отправила одному из руководителей этого линейного подразделения. Прямого ответа она не получила, зато руководитель, получивший копию письма, пожаловался ее боссу, что она вмешивается в область, которая ее не касается. Руководители американского и европейского отделов все же провели общее совещание, и оно оказалось весьма полезным.

Дело дошло до того, что стало опасно проявлять инициативу или пытаться обеспечить высокую эффективность работы. Например, руководитель отдела, занимавшегося вопросами нормативно-правового регулирования, приложил много усилий, чтобы вовремя подать заявку на новый лекарственный препарат. При этом он настойчиво добивался, чтобы высшие руководители как можно быстрее подписали необходимые документы. Впоследствии его перестали повышать по службе, и ему пришлось уйти из компании. Более того, руководитель проектной группы, который его поддержал, долго ждал назначения на очередную должность, а затем также уволился. Причины были не совсем понятными, но ходили слухи, что его наказали за слишком большое усердие. По всей видимости, в этой организации больше ценилось беспрекословное подчинение, а не инициативность или креатив. Закономерным итогом стали пассивность и страх.

Результат, к которому стремилась компания, — увеличить число новых лекарственных препаратов — по-прежнему отсутствовал в картине происходящего, но вместо реальных действий был усилен режим контроля. В компании считали очень важным принцип «достижимы те цели, которые поддаются количественной оценке», поэтому, реализовав долгосрочный проект в области информационных технологий, руководство одобрило новую систему учета результатов. Система включала в себя 64 показателя

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

для каждого подразделения. При этом никто точно не знал, какие именно показатели использовать; в компании велись «теологические» споры о том, по скольким критериям в каждой из четырех основных категорий необходимо оценивать эффективность работы сотрудников или функциональных подразделений. Целевые показатели в таких категориях, как бюджет и внутренние бизнес-процессы, устанавливал финансовый отдел, а целевые показатели для сотрудников — отдел персонала. При этом каждый из отделов использовал свои методы. В итоге были сформированы два набора целевых показателей, которые совпадали лишь частично. Сотрудники не знали, чего именно от них хотят.

Деятельность фармацевтической отрасли строго регламентируется. Необходимо вести контрольный журнал, где фиксируются все операции, которые имели место при проведении испытаний лекарственных препаратов. Испытания проводятся в соответствии со стандартными операционными процедурами (standard operating procedure, SOP), согласованными с регулирующими органами. Эти процедуры обеспечивают контроль над выполнением всех необходимых операций. Никому не было известно точное количество SOP (ходили слухи, что их около 2500), к тому же процедуры постоянно менялись и обновлялись. Чтобы обеспечить самые высокие показатели деятельности и соответствие требованиям нормативно-правовых актов, компания вкладывала огромные средства в обучение сотрудников SOP, а сотрудники неизменно прикладывали большие усилия, чтобы уклониться от обучения. Понимая, что сложившаяся ситуация повышает риск возможных судебных разбирательств, руководство компании пошло на строгие меры, чтобы обеспечить участие сотрудников в обучении SOP. Так, регламентировался конкретный объем обучения; и если кто-то из сотрудников в течение указанного срока

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

его не проходил, он терял баллы, дававшие право на получение дополнительного вознаграждения.

Например, одна из сотрудниц с 15-летним опытом работы получила из центрального офиса компании электронное письмо, в котором ей сообщали, что до конца месяца она должна пройти курс обучения SOP, иначе потеряет баллы. Письмо пришло за неделю до подачи заявки на лекарственный препарат, над которым она работала. Женщина руководила группой, которой удалось в рекордно короткие сроки провести два чрезвычайно сложных испытания. Но казалось, никому в компании не было до этого дела. Ее вклад никак не сказался на размере бонуса, а теперь тот и вовсе оказался под угрозой сокращения. В итоге ей каким-то образом все же удалось выкроить время для обучения. Интересно, что некоторые из новых SOP составляли люди, которых эта женщина обучала несколькими годами ранее.

***

В описанных выше примерах просматривается система. В них идет речь о крупных компаниях с богатыми ресурсами и большим штатом талантливых специалистов, которые безуспешно пытаются реализовать стратегию. Одна из компаний предоставила своим менеджерам бóльшую самостоятельность, другая — обеспечила высокий уровень централизации, а все операции приводила в соответствие со строго стандартизированными процессами. В итоге обе пришли к одной модели поведения. Это недуг, и он поражает разные направления бизнеса и разные нации. Это организационная болезнь, которая рискует перерасти в международную пандемию, тем более что диагноз еще не поставлен.

Два представленных выше примера описывают совокупность симптомов, которые встречаются повсеместно. Мы видим

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

компании, функционирующие в сложной, непредсказуемой среде. По мере того как та или иная из них пытается справиться с вызовами этой среды, ее структура все больше усложняется. Иерархия все сильнее размывается, что в дополнение к внешней формирует еще и внутреннюю неопределенность. Разные структурные единицы компании занимаются различными задачами и ищут оптимальные с их точки зрения решения, чтобы сделать это хорошо. Полученные результаты вступают в противоречие друг с другом. Столкнувшись с неопределенностью, люди пытаются найти дополнительную информацию; встретив сложный вопрос, они прибегают к глубокому анализу. В итоге совещаний проводится все больше, а решения принимаются все медленнее. Рядовых сотрудников удручает отсутствие решений, без которых они не могут нормально выполнять свою работу. Руководители высшего звена недовольны очевидным отсутствием конкретных действий на фоне бурной деятельности. Чтобы сдвинуть ситуацию с мертвой точки, внедряются новые инициативы — уровень активности возрастает, а сотрудники испытывают замешательство. Сделать можно многое, но что именно способно обеспечить максимальный результат и кто должен это сделать? Границы ответственности размываются все сильнее, поэтому в ход идут все новые инструменты контроля. Процесс принятия решений все сильнее пробуксовывает и в результате ограничивается уровнем рядовых сотрудников. В попытках внести ясность действия регламентируются все более детально. Все это усиливает скептицизм, порождает чувство неудовлетворенности и подрывает доверие.

Причинно-следственная связь также не совсем понятна. Люди ищут дополнительную информацию и избегают принимать решения из-за слишком сложной среды? Или это поиск информации еще больше запутывает и затрудняет принятие решений?

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Или это трудности с принятием решений подталкивают к поиску дополнительной информации, что в свою очередь делает задачу еще более сложной? В любой из описанных выше ситуаций могла иметь место любая из этих причин или все причины. И вероятнее всего, так оно и было на самом деле. На фундаментальном уровне все проблемы взаимосвязаны и усугубляют друг друга. Нет никакой иерархии причин и следствий, есть только совокупность взаимосвязей в пределах системы: любая причина является также следствием и наоборот.

Не следует путать совокупность симптомов с болезнью. Если следствия, которые вы видите, носят системный характер, тогда системными, скорее всего, будут и исходные причины, а значит, их необходимо осмыслить как единое целое. Общеизвестная истина гласит, что в такой сложной системе, как человеческий организм, следствие, наблюдаемое вовне (например, пожелтение кожи), может свидетельствовать о наличии проблемы в одном из внутренних органов (в данном случае в печени). И нет смысла отправлять пациента к дерматологу. Так что мы должны хотя бы немного разобраться в том, как работает система причинно-следственных связей, а затем определить, какое вмешательство позволит ее изменить.

Найти ответ на простой вопрос «Что делать?» — поистине сложная задача.

ВЫПОЛНЕНИЕ ПОСТАВЛЕННЫХ ЗАДАЧ

Генерация деятельности — это не проблема, это достаточно легко. Но легкость затрудняет решение реальной проблемы: как обеспечить выполнение *правильных действий* — того, что имеет

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

значение, что изменит ситуацию к лучшему и что приведет компанию к успеху. Большой объем деятельности зачастую маскирует отсутствие эффективных действий. Мы можем ошибочно принять количество за качество и еще больше увеличить количество, усугубив ситуацию.

Это хорошо задокументированная и широко распространенная проблема. В ходе недавнего исследования известная консалтинговая компания в течение пяти лет опросила 125 000 менеджеров из более чем 1000 организаций в 50 странах. Сотрудники трех из пяти организаций оценили свою организацию как слабую с точки зрения выполнения реальных действий. Консультанты кратко описали эту ситуацию так: «В ответ на вопрос, согласны ли они с утверждением “Важные стратегические и оперативные решения быстро реализуются на практике”, большинство респондентов дали отрицательный ответ»[1]. Эти организации столкнулись с трудностями в выполнении того, что они считали важным.

Это странная ситуация. Почему компании делают то, что не имеет особого значения, но не могут сделать то, что действительно важно?

И почему эта проблема носит долговременный характер? Один из самых опытных преподавателей курсов по реализации стратегии в США с горечью заявляет, что за 20 лет работы те беседы, которые он ведет с менеджерами о выполнения стратегии, практически не претерпели изменений[2].

Еще более странно, не так ли? Если мы знаем о существовании далеко не новой проблемы, почему мы не можем ее решить?

Если проблема широко распространена и носит долговременный характер, то возможно, что она обусловлена глубинными причинами. Следовательно, ее решение вряд ли может быть быстрым и легким или ограничиваться добавлением чего-то нового

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

к тому, что мы уже делаем. По всей вероятности, это решение должно быть фундаментальным, подразумевать *изменение* того, что мы уже делаем.

И у этой давней проблемы есть *старое*, но вполне доступное для понимания решение. На самом деле, как только узнаёшь о его существовании, сразу же возникает ощущение, что оно близко к здравому смыслу. Но, к сожалению, даже то, что соответствует здравому смыслу, далеко не всегда становится распространенной практикой.

Возникает вопрос: «Если решение существует давно, и оно понятное, то почему оно *не становится* общепринятой практикой?»

Есть две основные причины. Первая причина в том, что история управленческой мысли воздвигла барьеры на пути к применению этого решения на практике. Управленческая мысль берет свое начало в науке XIX столетия. В то время бизнес-организации рассматривались в качестве машин, а модель управления ими опиралась на инженерные принципы. Современные мыслители в области менеджмента отказались от такого ви́дения, однако его наследие по-прежнему дает о себе знать, хотя и в скрытой форме.

Вторая причина в том, что хоть недостатки унаследованной модели и очевидны, не совсем понятно, чем ее заменить. В отсутствие альтернативы менеджеры-практики по умолчанию используют инженерную модель. Во многих случаях они действуют так, даже не задумываясь об этом, поскольку подобный образ действий носит фундаментальный характер. В итоге менеджеры сталкиваются с глубоко укоренившимися проблемами, которые они не могут решить, так как не знают ни причин этих проблем, ни альтернативного способа действий.

Для того чтобы бросить вызов этому коварному наследию, необходимо сначала собрать о нем сведения.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Почитать описание и заказать в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги: Проза: Детские книги:

МИФ