

Задача оздоровления компании

Здоровье — самая большая выгода, которую может приобрести какая угодно компания. Пока это игнорирует большинство лидеров, хотя идея проста, доступна каждому, кто пожелает, и платить за нее не нужно.

Таково исходное положение этой книги — безотносительно моей профессиональной деятельности, — и я убежден, что это правда. Если это звучит абсурдно — пускай. В конце концов, почему умники всего мира игнорируют то, что мощно и доступно?

Окончательный ответ я нашел 28 июля 2010 года.

Склоняясь к величию

Я присутствовал на собрании руководства у моих клиентов и сидел рядом с CEO. Это была не какая-нибудь рядовая компания. Это была, и таковой остается, одна из самых благополучных организаций, с какими я только сталкивался, и одна из самых успешных американских корпора-

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ций за последние пятьдесят лет. В отрасли, сотрясаемой финансовыми проблемами, яростью потребителей, забастовками рабочих, эта удивительная компания обладает долгой историей роста и успеха, не говоря уже о фанатичной преданности покупателей. Более того, сотрудники этой компании любят свою работу, своих клиентов и своих руководителей. Когда ее сравнивают с другими в отрасли, достижения кажутся почти непостижимыми.

Итак, я сидел на конференции, слушая одну презентацию за другой, выделяя выдающиеся и нетривиальные действия, позволяющие компании процветать, и, вникая во все, тихо задал СЕО риторический вопрос: «Почему ваши конкуренты не делают ничего подобного?»

Через несколько секунд он почти с тоской прошептал: «Знаете, я искренне считаю: они уверены, что это не заслуживает их внимания».

Так, в общем, и есть.

Три предубеждения

Несмотря на неоспоримые преимущества здоровья компании (которое я коротко опишу), огромное количество руководителей стараются не замечать недомоганий, считая себя чрезвычайно опытными, чрезвычайно занятыми или чрезвычайно продвинутыми, чтобы беспокоиться. Другими словами, они выше этого.

Иногда довольно трудно винить их. Многолетняя практика проведения внешних семинаров с веревочными курсами¹ и упражнениями «доверительное падение»² делает даже наиболее открытых переменам руководителей подозрительными ко всему, что выглядит или звучит слишком

¹ Этот вид бизнес-тренинга получил название благодаря активному использованию альпинистского снаряжения (веревки, карабины, страховочные системы), благодаря чему у участников тренинга появляется стимул проявлять творческие возможности, применять нестандартные решения, преодолевать неожиданные препятствия. Веревочные курсы считаются одним из успешных тренингов личностного роста. *Прим. ред.*

² Это упражнение призвано научить участника тренинга ощущать ответственность за человека, зависящего от него. *Прим. ред.*

просто. А при этом идея корпоративной культуры снижена до уровня стиля офисной мебели, занятий сотрудников йогой и политики «подай-принеси». Неудивительно, что многие руководители цинично или снисходительно относятся к большинству моментов, связанных с организационным развитием.

Но ведь это стыдно: здоровые компании выглядят по-разному. Прилюдные объятия совершенно не важны, как и голословно декларируемая «культура». Это больше, чем гарнир к мясу, поданный на отдельной тарелке, или винный букет: бизнес — это особенное блюдо, мясо и картофель подают вместе.

Здоровье организации обеспечивает необходимый контекст стратегии, финансам, маркетингу, технологиям и всему остальному, и все потому, что это единственный крупный фактор, определяющий успех компании. Важнее таланта. Важнее знаний. Важнее инноваций.

До того как руководители смогут наслаждаться здоровьем компании, они должны смириться и преодолеть три предубеждения, которые им мешают.

- **Предубеждение относительно совершенства.** Оздоровление компании так просто и достижимо, что многие руководители из всех сил пытаются использовать его для достижения значительного преимущества. Но никто не помнит, что здоровье не требует глубоких знаний или изощренности — разве что исключительного уровня дисциплины, мужества, упорства и здравого смысла. В эпоху, когда все поняли, что дифференциация и улучшения могут проходить только комплексно, хорошо обученным руководителям сложно принять нечто настолько простое и понятное.
- **Предубеждение относительно агрессивности.** Чтобы стать здоровой компанией, нужно мало времени. К сожалению, многие руководители, с которыми я работал, страдали хронической склонностью к агрессии, выглядели помешанными на ежедневной борьбе за активное тушение огня внутри компаний. При

этом они боялись снизить скорость, решая пусть важные, но не выглядящие неотложными проблемы. Все это кажется несущественным, но оказывается серьезным для многих развивающихся организаций, руководители которых не понимают пословицы старых гонщиков: *«Хочешь ускориться — сбрось скорость»*.

- **Предубеждение относительно показателей.** Выгоды от оздоровления организации, какими бы грандиозными они ни были, трудно измерить. Здоровье компании включает так много аспектов, что изъять любую переменную и точно измерить ее количественное значение практически невозможно. Безусловно, это не означает, что влияние несущественно, незаметно или слабо — однако оно требует убежденности и интуиции, а большинству увлеченных анализом руководителей это не дается сразу.

Конечно, даже когда руководители смирились с необходимостью преодолеть каждое из предубеждений, остается другая причина, мешающая проникнуть в секреты оздоровления сердца организации: процесс никогда не выглядит простым, целостным и практически осуществимым. Что и побудило меня написать данную книгу.

Однажды оздоровление компании
должным образом оценят и правильно поймут,
и этот огромный потенциал улучшений
и конкурентного преимущества
превзойдет все другие области бизнеса.
Так и будет.

Я глубоко убежден, что однажды важность оздоровления компании должным образом оценят и правильно поймут. Именно тогда открыв-

шийся огромный потенциал улучшений и конкурентного преимущества станет главным среди других областей бизнеса. Так и будет.

Так что же такое здоровое сердце компании?

Думаю, вы не задавались этим вопросом.

Понять суть оздоровления

По сути, оздоровление компании — это целостность, но не в этическом или моральном плане, как часто считается в наши дни. Организация обладает целостностью — здоровьем, — когда она монолитна, самодостаточна и устойчива, то есть когда менеджмент, операционная деятельность, стратегия и культура согласованы и осмысленны.

Если для вас это несколько туманно (для меня было бы), подумайте вот как. Когда бы я ни говорил с потенциальными клиентами или директорами об оздоровлении компании, я начинал со сравнения с чем-то более привычным для них. Я объяснял, что любая организация, которая действительно желает максимизировать успех, должна реализовать два основных качества: разумность и полезность.

Разумность против здоровья

Разумность компании хороша в таких фундаментальных положениях бизнеса, как стратегия, маркетинг, финансы и технологии, которые я считаю базовыми.

Когда я начинал свою карьеру в консалтинговой фирме по менеджменту Bain & Company, мы проводили исследования и анализ, помогающие клиентам принимать более разумные, оптимальные решения в их отраслях. Ни один опытный бизнесмен не скажет вам, что все это неважно для успеха организации, ни один. Но обрести разумность — значит решить только половину уравнения. Пока это почему-то отнимает почти все время, силы и внимание большинства руководителей. Другая половина уравнения, про которую обычно забывают, это здоровье организации.

Хороший способ распознать состояние здоровья — обратить внимание на сигналы, которые подает компания. Это означает минимум интриг и путаницы, высокий уровень этики и продуктивности и очень низкую текучку кадров среди ведущих сотрудников.

Два условия успеха

Разумность	Здоровье
Стратегия	Минимум интриг
Маркетинг	Минимум путаницы
Финансы	Высокий уровень этики
Технологии	Высокая продуктивность
	Низкая текучка кадров

Всякий раз, перечисляя эти качества руководителям, я обычно получаю одну из следующих реакций (иногда обе). Или тихий смех, нервный, почти сконфуженный. Или просто вздох, как у родителей, слышащих о семьях, в которых дети выполняют просьбы с первого раза. Как будто думают: «Как мило!» или «Можете себе представить?»

Самое удивительное, что ни один из руководителей (даже самые циничные), видевших этот список, не отрицал, что компании можно трансформировать, оздоровив их. Никто не считал, что его компания станет из-за этого неустойчивой или уязвимой, и все немедленно признавали практическую связь между нехваткой здоровья и деятельностью. Поэтому естественно предположить, что эти руководители, вернувшись в свои компании, начинали расходовать время, силы и внимание на то, чтобы оздоровить организации.

Но вот что я постиг: даже действующие из лучших побуждений руководители, возвращаясь после семинара к работе, тяготеют к решению «разумной» стороны уравнения, тратя время на настройку шкал в маркетинге, стратегии, финансах и так далее. Почему они так странно поступают?

Больше света

Одно из лучших объяснений этого странного феномена дает эпизод из комедии, которую я смотрел ребенком, — «Я люблю Люси».

Рикки, муж Люси, возвратился однажды с работы домой и застал свою жену ползающей по гостиной на коленях. Он спросил ее, что она делает.

— Я ищу свои серьги, — объяснила Люси.

Рикки уточнил:

— Ты потеряла серьги в гостиной?

Та покачала головой:

— Нет, в спальне. Но здесь освещение намного лучше.

Это наш случай.

Многие руководители предпочитают искать ответы там, где больше света. И, конечно же, лучше освещен измеряемый, объективный и управляемый мир данных (в разумной стороне уравнения), а не беспорядочная, непредсказуемая область оздоровления организации.

Изучение сводных таблиц, календарных графиков и финансовых отчетов относительно безопасно и предсказуемо, потому его и предпочитает большинство руководителей. Этому их учили, и здесь им комфортно. Чего они обычно желают избежать, так это издержек предметного разговора, который легко становится эмоциональным и грубым. А оздоровление организации непременно обременено ростом вероятности конкретных и грубых бесед.

По этой причине многие руководители, даже признавая вред, который интриги и путаница наносят их организациям, продолжают тратить время на настройку показателей в более традиционных сферах. К несчастью, пути усовершенствований и достижения конкурентного преимущества, которые они находят, оказываются недолговечными.

Это действительно так. Преимущества, которые дают классические области бизнеса (финансы, маркетинг, стратегия), требующие к себе максимального внимания, постепенно возрастают, но они скоротечны. В мире повсеместно распространяющейся информации и мгновенных технологических изменений сложнее, чем прежде, поддерживать конкурентные преимущества, основываясь на компетентности или знаниях. В наши дни информация распространяется слишком быстро. Компании, даже целые отрасли, развиваются быстрее, чем мы могли вообразить даже десять лет назад.

Разрешить воспроизведение

В конце концов, разумность — даже критически осмысленная — делает нас ценными. Разрешение на воспроизведение дать легко, следование минимальным стандартам обеспечивает возможность успеха. Но этого, конечно, мало для значимого, устойчивого, длительного конкурентного преимущества.

По факту должен отметить: недостаток интеллекта, опыта или профессиональных знаний почти никогда не составляет проблемы для компании. Консультируя на протяжении двадцати лет клиентов фактически в любой сфере, я даже встретил группу руководителей, которые заставили меня подумать: «Вау, эти люди даже не подозревают, что их бизнес благополучен». Seriously. Подавляющее большинство организаций сегодня имеют для достижения успеха более чем достаточно интеллекта, опыта и знаний. Чего им недостает — так это здоровья.

Такая ситуация требует пересмотра.

Я совершенно уверился, что зародышевое различие между компаниями успешными и заурядными крайне слабо соотносится — если вообще соотносится — со знаниями и умениями; каждая имеет все, если обладает здоровьем.

После двух десятилетий работы с CEO и их командами исполнительных директоров я совершенно уверился, что зародышевое различие между компаниями успешными и заурядными крайне слабо соотносится — если вообще соотносится — со знаниями и умениями; каждая имеет все, если обладает здоровьем.

Если вы склонны отвергнуть эту идею, учтите следующее. Несколькими абзацами выше я утверждал, что до сих пор не встречал руководителей, не имеющих, с моей точки зрения, знаний, опыта или интеллекта;

зато видел множество таких, которые заставляли меня думать: «О-хо-хо, культура этой команды и этой организации — путь к нездоровью и не-успеху в бизнесе». Но время от времени я наблюдал разумные компании, идущие к гибели, несмотря на значительные интеллектуальные и стратегические достоинства.

И снова не хочу сказать, будто не важно быть разумным. Важно. Но если кто-то будет требовать от меня выделить основную из двух характеристик организации — интеллект или здоровье, — я без сомнений буду утверждать, что номер один — здоровье. И вот почему.

Здоровье порождает — и усиливает — интеллект

Здоровая организация неизбежно со временем будет наращивать интеллектуальные возможности. Поэтому в благополучной организации сотрудники, начиная с руководителей, учатся друг у друга, определяют насущные проблемы и быстро устраняют негативные последствия ошибок. Без интриг и путаницы они намного быстрее преодолевают трудности и объединяются, принимая решение, в отличие от своих дисфункциональных или увлеченных политическими играми конкурентов. Более того, руководители благополучных организаций создают условия, при которых аналогично ведут себя их сотрудники.

Напротив, видно, что разумным организациям ради обретения здоровья не на что рассчитывать, кроме интеллектуального развития. При этом обратное вполне возможно, потому что руководители, гордясь опытом и компетентностью, часто не считают нужным признавать свои недочеты и не желают учиться у коллег. Они недостаточно открыты и искренни друг с другом, и это препятствует выявлению ошибок и обостряет интриги и путаницу. Конечно, это не значит, что не следует быть разумным, просто разум не ведет к преимуществам, которые дает здоровье.

Подобный феномен можно обнаружить в семьях. Благополучная семья — та, где родители учат детей дисциплине, где есть привязан-

ность и время для общения, и почти всегда отношения в ней улучшаются с годами, даже когда есть недостаток в деньгах и возможностях, которые они открывают. Неблагополучная семья — та, где нет дисциплины и безусловной любви, в ней всегда будет идти борьба, даже если есть все, что только можно захотеть: деньги, учителя, коучи и технологии.

Ключевая составляющая совершенствования и успеха — не доступ к знаниям и ресурсам, как бы полезны они ни были. Это здоровье окружающей среды. И когда вам нужно сделать ставку на будущее одного из двух детей — выросшего у любящих родителей в дружной семье или того, чьим родителям было все равно, — вы всегда выберете первого, учитывая окружающие условия. Что ж, подобное верно и для организаций.

Эффект мультипликатора

Приведу другое доказательство превосходства здоровья организации над разумностью. Как консультант я работал с несколькими крупными, благополучными компаниями, главы которых управляли, признаться, относительно скромными сотрудниками, интеллектом не намного выше среднего. Когда такие компании принимают благоразумные решения, ставящие их вне конкуренции, журналисты и аналитики отрасли зря приписывают успех интеллекту. Правда в том, что эти компании не разумнее конкурентов; просто они выбирают адекватную информацию из имеющейся и не допускают нарушения функций, эгоизма и политических игр на своем пути.

С другой стороны, я наблюдал чрезвычайно много компаний, руководители которых получали высшие оценки в ведущих университетах, обладали потрясающими интеллектуальными способностями и имели исключительные опыт и знания в отрасли, но при этом плохо управляли организацией, потому что со многим не могли справиться. Почти в каждой ситуации они оказывались втянуты в интриги, порождавшие рассогласованные и непоследовательные действия, что, как пока-

зала практика, приводило к очевидным тактическим и стратегическим ошибкам. Журналисты и аналитики всегда теряются, не понимая, как руководители «могут быть такими глухими». И снова они упускают суть, приписывая плохие решения интеллектуальной недостаточности. Им не удается увидеть, что реальная нехватка здоровья организации — единственное, из-за чего разумные люди принимают плохие решения.

Лучший способ распознать здоровье организации — и единственный, на который руководители, кажется, реагируют с готовностью, — это увидеть его как коэффициент интеллекта. Чем здоровее организация, тем активнее задействуется и используется интеллект.

Большинство организаций используют
только часть имеющихся у них знаний, опыта
и интеллектуального капитала.
Но здоровые организации
применяют все это полностью.

Вот почему в любой области они получают преимущество над нездоровыми конкурентами.

Итак, я уже показал предубеждения, препятствующие многим руководителям воспользоваться мощью здоровья компании. Другой важный вопрос, который требует ответа: почему многие ученики бизнес-школ и журналисты не видят этого?

СМИ и наука

Оздоровление компании не очень заметно, поэтому журналисты не сильно возбуждаются, обсуждая или описывая его. Ни журналы, ни газеты не хотят размещать историю о скромном руководителе, который продолжает вести свою компанию среднего размера посредством дисциплины, здравого смысла и последовательности. Они предпочтут напе-

чатать, как нахальный молодой предприниматель пытается перевернуть мир — и, возможно, себя самого — с помощью новой разрушительной технологии или нового революционного вида услуг. Им кажется, будто они способствуют продаже журналов и этим привлекают рекламодателей. Но это не значит, что захватывающие истории применимы на практике.

Другая причина, по которой оздоровление организации не рассматривается ни научными сообществами, ни СМИ, — это трудности с измерением его влияния. Как я заметил ранее, почти невозможно точно определить, как благополучие компании воздействует на чистую прибыль, — слишком много изолированных друг от друга переменных. И опять-таки они не оказывают никакого реального влияния на здоровье компании, только осложняют журналистам и ученым задачу защищать ясные количественные способы.

Наконец, здоровье организации не берется во внимание потому, что его движущие силы не кажутся чем-то новым. Во многих отношениях так и есть. Базовые компоненты — лидерство, командная работа, культура, стратегия, совещания — длительное время являлись предметом дискуссий в научном сообществе. Проблема в том, что мы рассматривали эти элементы теоретически, а не комплексно, при практическом применении.

Как заманчиво — рассматривая здоровье организации, недооценивать упущения журналистов, научного сообщества или тем более руководителей, преподнося их как очередной печальный феномен культуры современного бизнеса. Тем не менее цена, без преувеличений, высока чрезвычайно.

Цена нездоровья

Любой сотрудник, когда-либо работавший в неблагополучной организации — а в таких работали почти все, — знаком с мучениями из-за интриг и нарушения функций, из-за беспорядка и бюрократии. Индикатор состояния компании — то, насколько часто мы отпускаем шутки об этих особенностях устройства организации.

Финансовые затраты на поддержание неблагополучной организации несомненны: выброшенные ресурсы и время, низкая продуктивность, рост текучки кадров и уменьшение количества клиентов. Масштаб денежных потерь как результат и суммы, необходимые для исправления, ошеломляют.

И это только начало. Когда руководители организации нечестны друг с другом, когда они ставят потребности своих департаментов или своей карьеры выше потребностей целой организации, когда они непоследовательны, беспорядочны и не обращаются к тому, что важно, — они заставляют сотрудников страдать. И сами также испытывают страдания.

Помимо очевидных последствий в рамках организации существуют огромные социальные издержки. Сотрудники, работающие в неблагополучных организациях, в конечном счете начинают воспринимать работу как каторгу. Они считают успех маловероятным или, что хуже, неподконтрольным. Они теряют надежду и самоуважение, и это чувство просачивается за пределы компании, где они работают, проникает в семьи, где часто вызывает глубокие личные драмы, действие которых ощущается годами. Это может привести к трагедии. Но ее можно избежать.

Я обозначил все это, чтобы показать: мы не только преуменьшаем опасность нездоровья организаций, но и, что важнее, совершенно не обращаем внимания на возможности, которые лежат перед нами. Развернуть компанию от неблагополучия к здоровью — значит не только создать мощное конкурентное преимущество и увеличить чистую прибыль, но также принести реальные изменения в жизнь сотрудников. И для руководителей, которые инициируют изменения, это становится самой значимой и дорогой целью, к которой они когда-либо стремились.

Итак, основной вопрос в этой книге: «Что делать организации, чтобы стать здоровой?» Для начала — предпринять четыре обязательных шага.

