



Книга Эффект ореола и другие восемь иллюзий, вводящие руководителей компаний в заблуждение

Фил Розенцвейг
Free Press, 2007
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Эта книга заставит многих читателей изменить свое представление об эффективном управлении бизнесом, а также о критериях, которыми они руководствуются в своей управленческой и инвестиционной деятельности. Фил Розенцвейг опровергает распространенное мнение о тех факторах, которые позволяют компаниям достичь высоких результатов. Он ставит под сомнение теоретические основы многих исследований и доказывает, что зачастую восторженные оды в адрес “образцовых” компаний, вышедшие из-под пера авторов популярных книг, объясняются несовершенными методами исследования. Очень часто достижения ошибочно приписываются компаниям, которые либо не устанавливали никаких рекордов, либо не смогли удержать лидерство. Автор формулирует положения своей теории предельно четко, подкрепляя свою позицию конкретными примерами и собственными исследованиями. Именно поэтому *BooksInShort* настоятельно рекомендует читателям эту прекрасно написанную и содержательную книгу, которую можно сравнить с дорогим коньяком – отличающимся отменным вкусом, доставляющим удовольствие, запоминающимся, но, возможно, слишком крепким. Вне всяких сомнений, эта книга изменит ваш образ мыслей.

Основные идеи

- “Эффект ореола” – это тенденция необоснованно приписывать человеку или компании хорошие или плохие качества.
- Эффект ореола объясняется тем, что люди нуждаются в согласованной картине мира, а потому игнорируют факты, которые в нее не вписываются.
- Субъективные оценки результатов деятельности компаний легли в основу некоторых известных книг, чьи авторы стали жертвами эффекта ореола.
- Авторы многих исследований в области бизнеса делают далеко идущие выводы на основе внешней взаимосвязи явлений.
- Том Питерс, один из авторов книги “В поисках совершенства”, признал, что представленные в ней данные фальсифицированы.
- Показатели более половины компаний из книги “Построенные навечно” в течение пяти лет после ее публикации оставались ниже индекса S&P 500.
- Успех компании можно оценить только в сравнении с конкурентами.
- Продолжительный успех состоит из череды краткосрочных побед. Больше шансов на него имеют компании, быстро адаптирующиеся к переменам.
- Не существует точных формул, описывающих эффективный метод управления.
- Критически относитесь к историям о бизнесе, подаваемым под видом науки.

Краткое содержание

Великие заблуждения

В своей деятельности инвесторы и руководители компаний часто оказываются во власти целого ряда иллюзий. И те, и другие во что бы то ни стало должны получить высокие финансовые результаты, и это колоссальное давление заставляет их искать опору в примитивных назидательных историях о талантливых топ-менеджерах, превративших свои компании в отлаженные машины для зарабатывания денег. А многочисленные

консультанты и преподаватели бизнес-школ пересказывают эти легенды в своих книгах, в которых руководители ищут новые незамысловатые способы повторить успех лидеров отрасли.

“Как компании добиваются успеха? Это вопрос всех вопросов в бизнесе, и если мы хотим найти на него ответ, то, прежде всего, должны избавиться от влияния эффекта ореола”.

Но все это – не более чем мыльный пузырь. Подобные истории успеха известных компаний вводят читателей в заблуждение. И что еще хуже, описанные в них упрощенные схемы заставляют бизнесменов поверить в то, что рыцарь на белом коне – новый генеральный директор – или новый волшебный бизнес-план в два счета разрешат все их проблемы. Для того чтобы не оказаться во власти этих ярких и весьма соблазнительных фантазий, руководители компаний должны занять более критическую позицию по отношению к занимательным рассказам о бизнесе и более избирательно подходить к тому, чему следует верить и что именно стоит применять на практике.

“Чем эффектнее теория, чем громче заголовок, тем больше искушение игнорировать другие версии”.

Бизнес-пресса (как правило, не имея на то достаточных оснований) очень часто приписывает положительные качества компаниям, показывающим хорошие финансовые результаты. Когда же курс акций этих компаний начинает снижаться, журналисты и аналитики внезапно обрушиваются на них с критикой.

Возьмем, к примеру, компанию Cisco Systems. За рекордно короткие сроки в истории бизнеса ее рыночная капитализация взлетела до 100 миллиардов долларов. В период с 1995 по 2000 год капитализация Cisco увеличивалась на 250 миллионов долларов ежедневно. Пока продолжался этот ошеломительный рост, СМИ не скупилась на похвалы главе компании Джону Чемберсу – до тех пор, пока его стратегия не дала сбой. Подобным же образом пресса рукоплескала руководителю ABB Перси Барневику как великому стратегу, когда он сокращал издержки и закрывал заводы, одновременно наращивая объем продаж. В период с 1988 по 1996 год выручка ABB увеличилась вдвое, составив 34,7 миллиарда долларов, прибыль утроилась, а рыночная капитализация выросла до 40 миллиардов долларов. Как только прибыль и курс акций этих компаний упали, и Чемберса, и Барневика заклеили как близоруких авантюристов, которые превысили свои полномочия и увлеклись безрассудной экспансией. Как объяснить такую внезапную перемену настроений в прессе? Эффектом ореола.

Иллюзия первая: эффект ореола

Если у вас сложилось хорошее общее впечатление о компании, то вы будете непроизвольно наделять положительными характеристиками все, что с ней связано, даже не располагая фактами. И наоборот, если компания вам не нравится, вы будете склонны воспринимать любые ее действия в негативном свете. Это и есть “эффект ореола”, искажающий наше восприятие действительности.

“Мы хотим, чтобы мир вокруг нас был понятным и логичным”.

Объяснение этому явлению можно найти в теории когнитивного диссонанса, согласно которой человек стремится к стройной и согласованной картине окружающего мира, поэтому автоматически игнорирует любые факты и ощущения, которые вступают в конфликт с уже сложившимися в его сознании образами. Человеческий мозг стремится связать между собой даже несопоставимые события. Если мы положительно оцениваем какой-то аспект деятельности компании, то тяга к гармоничному взгляду на мир заставляет нас видеть положительное и во всех остальных аспектах, даже если между ними нет никакой связи. По такому же принципу делаются и отрицательные выводы. Например, те участники тестовой группы, которым сообщали, что группа ответила на все вопросы правильно, характеризовали ее как сплоченную и высокомотивированную, а те, которым говорили, что группа ответила на вопросы неверно, утверждали, что ей не хватало энергии и здорового честолюбия. Мы приписываем положительные качества тем группам людей, которые считаем результативными, и награждаем нелестными характеристиками те, которые кажутся нам слабыми.

Иллюзия вторая: совпадение, принимаемое за причинно-следственную связь

Эффект ореола сводит на нет большинство попыток объективно оценить результаты деятельности компаний-лидеров: под его влиянием эти компании наделяются теми чертами, которые в представлении людей способствуют успеху. Однако этой связи может и не быть. Где доказательства, что эти замечательные характеристики – причина успеха компании, а не его “побочный продукт”?

“Если люди считают конечный результат положительным, они идеализируют процесс принятия решений, приведших к этому результату; и наоборот, если результат их не устраивает, они делают вывод, что в процессе были допущены ошибки”.

Многие исследования грешат тем, что простое совпадение в них ошибочно выдается за причинно-следственную связь и результаты объясняются едва прослеживаемой взаимозависимостью показателей. Чтобы выявить причины явления или установить влияние на него какой-то одной переменной, нужно проследить динамику изменения показателей. Для этого требуются достоверные сведения о финансовых результатах, а также данные о стиле руководства в компании, ее ориентированности на потребителя и удовлетворенности сотрудников. В своих оценках многие эксперты опираются на статьи в бизнес-периодике и исследования корпоративной культуры и тактики, но эффект ореола обнаруживается и в этих источниках.

Иллюзия третья: любое явление можно объяснить одним способом

Успех компании зависит от множества внутренних условий и факторов. Очень часто его нельзя точно оценить, используя только один критерий. И все же авторы многих исследований и книг пытаются привязать результаты деятельности компании к какому-то конкретному удачному ходу – будь то в сфере лидерства, управления персоналом или корпоративной социальной ответственности. Такие исследования заведомо субъективны: они либо предполагают существование единственной причины получения того или иного результата, либо не в состоянии объяснить, как одна

изолированная переменная (например стиль руководства) связана с другими переменными (такими как управление персоналом). Многие из этих важных факторов тесно связаны друг с другом, поэтому влияние каждого из них в отдельности, как правило, трудно вычлениить.

Иллюзия четвертая: сравнение лучших с лучшими

Аналитики обычно сосредоточиваются на поиске общих черт и закономерностей в действиях лидирующих компаний. Их внимание привлекают только высокие результаты, поэтому они фильтруют свою выборку, не оставляя возможности сравнить показатели ведущих компаний и менее успешных. Этим заблуждением грешит и ставший классикой бестселлер Тома Питерса и Боба Уотермана “В поисках совершенства”. Книга, в которой проанализирована деятельность 43 компаний и выделены восемь общих для всех лидеров факторов успеха, преподносилась авторами как итог тщательных исследований. Но спустя несколько лет после публикации Питерс признал, что авторы, по сути, “фальсифицировали” данные, намеренно отобрав для анализа только лучшие компании. Включив в исследование только лидеров, они поддались влиянию эффекта ореола и тем самым создали предпосылки для получения искаженных результатов.

“Причина того, что огромное количество книг по бизнесу откровенно скучны и банальны, кроется в нашем стремлении сделать вид, что мы знаем все ответы, и в отказе признать ограниченность своих знаний”.

Несмотря на эти недостатки, книга стала бестселлером по трем причинам: авторы рассказали людям то, что те хотели услышать; книга вышла в то время, когда японские автопроизводители нанесли сокрушительный удар американским конкурентам; основное внимание в ней уделялось таким однозначным факторам, как потребители, планирование и персонал. Но главный вопрос книга оставила без ответа: действительно ли авторам удалось выявить факторы, которые *привели* компании к успеху, или только факторы, которые *сопровождали* успех?

Иллюзия пятая: видимость кропотливого исследования

Работа с большими выборками обычно дает надежные результаты, однако и в этом случае все зависит от качества данных и используемых методов исследования. Авторы книги “Построенные навечно” Джерри Поррас и Джим Коллинз строго соблюдали принципы научного исследования и изучили большой объем информации, сравнивая компании-флагманы с более скромными игроками в тех же отраслях. И тем не менее полученные ими результаты все равно оказались сомнительными, поскольку некоторые из выводов были сделаны под влиянием эффекта ореола. Для объективной картины важно качество всех данных.

Иллюзия шестая: постоянство успеха

Акции “компаний будущего” из числа упомянутых в книге “Построенные навечно”, недолго занимали в рейтингах верхние строчки. Так, в течение пяти лет после выхода книги в свет результаты шести из шестнадцати самых успешных компаний периода 1991–2000 годов оставались ниже индекса S&P 500. И хотя вас, возможно, удивил тот факт, что компании, “построенные на века”, не смогли остаться звездами фондового рынка, в действительности таких акций, которые бы постоянно и стабильно показывали результаты выше среднерыночных, просто не существует. Объяснить же задним числом, почему когда-то акции этих компаний демонстрировали такой стремительный рост, практически невозможно.

“Хорошая репутация вряд ли может сохраняться вечно, и очень часто она объясняется не только и не столько высокой производительностью”.

Более тщательный анализ всех данных за продолжительный период времени обычно показывает, что динамика изменения курса не была линейной и стабильной и в целом наблюдались скачки и тенденция к снижению. Постепенно результаты возвращаются к среднему уровню под воздействием рыночных факторов, таких как конкуренция и копирование успешных продуктов. Стабильный успех состоит из череды маленьких ежедневных побед, на которых и нужно сосредоточить свои усилия.

Иллюзия седьмая: оценка результатов в абсолютном исчислении

В конкурентной экономике результаты деятельности компании нельзя рассматривать изолированно, их нужно сравнивать с показателями конкурентов. Именно поэтому в одном серьезном исследовании была подвергнута критике розничная сеть Kmart. Несмотря на то, что в период с 1994 по 2002 год Kmart удалось значительно повысить оборачиваемость товарных запасов, которая является одним из ключевых показателей эффективности, все ее достижения меркли по сравнению с успехами Wal-Mart, ее основного конкурента. Так как результаты деятельности компании относительны, а не абсолютны, любые попытки их измерить должны предполагать сравнение с другими участниками рынка.

Иллюзия восьмая: ложные закономерности

В книге “От хорошего к великому” Джим Коллинз пишет, что руководители, которые придерживаются строгой последовательности в своих действиях и методично идут к достижению целей, часто добиваются лучших результатов, чем те, кто меняет стратегию. Он делает вывод, что постоянство и незыблемость подхода и есть гарантия успеха. Однако известно, что люди с гибким складом ума, готовые воспринимать самую разную информацию, делают более точные прогнозы, чем те, кто твердо придерживается своих установок. Коллинз утверждает, что великие компании всегда неуклонно следуют избранному направлению, как бы ни развивались события. Тем не менее исследования свидетельствуют об обратном: лучших результатов достигают компании, способные адаптироваться к ситуации. И хотя никто не отрицает, что бизнес, точно следующий заданной стратегии, может быть успешным, это не означает, что такая стратегия является залогом успеха.

Иллюзия девятая: “законы природы” в бизнесе

В бизнесе мало бесспорных истин. Для него не характерна научная точность. Здесь нет универсальных законов физики; не существует формул,

позволяющих эффективно управлять компанией. Руководители не могут точно предсказать, какие шаги сделают компанию успешной, и не могут добиться успеха, подражая действиям других, как бы им ни хотелось получить гарантированный результат. Это возможно только в научных экспериментах.

Есть ли рецепт успеха?

Популярность многих бестселлеров деловой литературы, таких как “В поисках совершенства”, “Построенные навечно” и “От хорошего к великому”, зачастую объясняется увлекательной манерой изложения, а не достоверностью данных и скрупулезностью исследований. В этих книгах публике преподносятся захватывающие истории о том, как мелкие компании, едва сводящие концы с концами, превращаются в процветающих гигантов мирового масштаба. Проследить путь от обычной компании до лидера стремятся и многочисленные бизнес-школы. Препарируя по всем правилам научного эксперимента деятельность компаний, изучая новые методы работы, исследователи пытаются обнаружить, как усовершенствование одного незначительного аспекта деятельности компании способствует достижению лучших показателей. К сожалению, результатом их труда становятся замаскированные под науку занимательные рассказы о бизнесе. Несмотря на то что компании могут улучшить свои показатели самыми разнообразными способами, точных “научно обоснованных” рекомендаций, как этого добиться, в принципе быть не может.

“Успех не приходит случайно – но и не остается с нами навсегда”.

Можно долго спорить о том, что приводит к неудаче, – неверная стратегия или ее плохое исполнение. Неудовлетворительные результаты чаще являются следствием неправильно выбранной стратегии, а не ошибок в ее осуществлении. Самым опасным заблуждением является уверенность в том, что все произойдет само собой, если просто принять решение сделать компанию успешной. В бизнесе так не бывает. Не существует готового рецепта или точной формулы, следуя которым можно сделать любую компанию преуспевающей. Успех в бизнесе – это нечто неуловимое и скоротечное, а большинство стратегий рискованны. Подход, который выведет одну компанию в лидеры, для другой может оказаться тупиковым. Талантливое решение не всегда ведет к грандиозным результатам. Но это не значит, что можно сидеть сложа руки: творческий подход, основанный на разумных управленческих принципах, всегда лучше инертности. А если вам нужен какой-то определенный критерий успеха, выбирайте упорство.

Об авторе

Фил Розенцвейг – доктор наук, преподаватель Международного института развития менеджмента в Лозанне. Он получил степень доктора философии в бизнес-школе Уортона при Университете Пенсильвании и преподавал в Гарвардской школе бизнеса.
