



Книга Общая цель

Как талантливые руководители ведут свои организации к выдающимся результатам

Джоэл Куртцман
Jossey-Bass, 2010
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Известный теоретик бизнеса и бывший редактор Harvard Business Review Джоэл Куртцман утверждает, что на руководителя, высокомерно отгораживающегося от своих подчиненных и отмахивающегося от любой свежей идеи, нужно смотреть как на динозавра. Чтобы добиться процветания организации, руководители должны давать сотрудникам свободу действий и направлять их, отказавшись от командных методов и тотального контроля. Основанная на серьезном исследовании книга содержит множество историй из практики как состоявшихся, так и несостоявшихся лидеров. По мнению *BooksInShort*, из этих увлекательных рассказов о победах и поражениях можно извлечь важные уроки, а высказанные в книге рекомендации – сразу использовать в работе.

Основные идеи

- От возглавляющих организацию руководителей часто зависит, что ее ждет – успех или провал.
- Хороший руководитель поддерживает тесные взаимоотношения со своими подчиненными и видит в них потенциальных лидеров.
- Создать в своей компании чувство разделяемой всеми общей цели можно только, если вы относитесь к сотрудникам с вниманием и уважением.
- Общая цель – это образ мышления с местоимением “мы”.
- Объединение под флагом борьбы с общими врагами или конкурентами – непродуктивная общая цель, которая может нанести компании вред.
- Настройтесь на позитивный лад и сосредоточьтесь на усовершенствовании своих продуктов и взаимоотношений с клиентами.
- Станьте “интеллектуальным лидером”: развивайте интеллектуальный капитал компании.
- Чтобы обеспечить спаянность организации, поддерживайте баланс личных, взаимных и организационных интересов.
- Сократите количество уровней подчинения в организационной структуре и наделите сотрудников полномочиями принимать самостоятельные решения.
- Установив общую цель, вы поможете своей компании осуществить самые грандиозные планы.

Краткое содержание

Western Union: ничего не вижу, ничего не слышу

Когда руководители глухи к новым идеям, компании неизбежно оказываются в проигрыше. Классический тому пример – история Western Union. К моменту окончания гражданской войны в США в 1865 году Western Union стала самой крупной в Америке телеграфной компанией. Телеграфные линии Western Union простирались по всей стране, компания была одной из самых значительных коммерческих организаций того времени и одной из первых была включена в промышленный индекс Доу Джонса. Однако уже тогда наметились два важных недостатка: жесткая иерархия и отторжение руководством всего нового и непривычного. Эти недостатки и стали причиной неуклонного движения Western Union по нисходящей. В 1879 году руководители компании сочли изобретенный Александром Грэмом Беллом телефон не стоящей внимания пустой затеей; они отказались сотрудничать с Беллом, предлагавшим с его помощью превратить Western Union в национального поставщика услуг телефонии. В последующие десятилетия компания с таким же завидным упорством не отреагировала на появление радио, телевидения, Интернета и сотовой

связи. Сейчас Western Union, которую за последние годы множество раз покупали и продавали, переживает упадок и едва сводит концы с концами под грузом долгов. За свою историю она “ни разу не упустила шанса, чтобы упустить свой шанс”.

“Настоящий лидер основывает мотивацию персонала на чувстве вовлеченности в общее дело; именно так он находит с коллективом общий язык и добивается того, чтобы его считали своим”.

Эта грустная повесть иллюстрирует непреложную истину: то, какая в компании верхушка, определяет ее бизнес-результаты. Талантливый руководитель сделает из успешной компании образцовую; бездарный – приведет успешную компанию к краху. Мудрые руководители не отгораживаются от сотрудников: они являются тем цементом, который скрепляет организацию. Каждым своим действием они утверждают общую цель, “чувство, что мы все занимаемся вместе одним делом, что мы все знаем, зачем мы здесь, что нужно делать и какие убеждения мы отстаиваем”. Шиван Субраманиян, исполнительный директор страховой компании FM Global – образец руководителя, сосредоточенного на общей цели. Его девиз: “Направлять, консультировать, советовать”.

“Мы” и “они”

Когда организация добивается успеха, это значит, что ее работники разделяют общую цель. Именно поэтому NASA смогла посадить людей на Луне, Google – стать лидирующей интернет-компанией, а организаторы президентской кампании Барака Обамы – добиться победы на выборах. Впрочем, для получения таких результатов есть важное условие: общая цель должна вести к чему-то продуктивному, она не должна основываться на противопоставлении разных сил или стремлении к разрушению.

“Общая цель – вот что превращает «я» в «мы»”.

Сотрудники компании Microsoft с энтузиазмом поддерживали общую цель: стать ведущей компанией в области высоких технологий. Но агрессивное отношение Microsoft ко всем конкурентам не принесло компании ничего, кроме вреда. Результатом этой политики стали судебные разбирательства, расследования Министерства юстиции США и реальная угроза раскола компании. Microsoft действовала с такой яростной нетерпимостью к конкурентам, что нажила себе злейших врагов на всех фронтах. К примеру, венчурная фирма Kleiner Perkins даже создала специальный фонд для финансирования тех стартап-компаний, которые намеревались потеснить софтверного гиганта в некоторых занимаемых им секторах рынка. Microsoft в конце концов отказалась от своей деструктивной, воинствующей позиции. Чтобы приобрести друзей, компания стала помогать развивающимся странам в построении инфраструктуры высоких технологий и финансировать благотворительные акции в поддержку школ и медицинских учреждений.

“Консолидация под знаменем борьбы с общим врагом – это самый короткий путь к выработке общей цели; в то же время это верный шаг в направлении хаоса, разрушения и организованной оппозиции”.

Иногда деление на “хороших” и “плохих” может возникнуть и внутри компании. Например, в Lehman Brothers использовалась такая система поощрений, которая не только настроила отдельных сотрудников друг против друга, но и породила вражду между целыми отделами. При этом банк находился в состоянии непрекращающейся борьбы со своим основным конкурентом, Goldman Sachs. Ореол неутомимого борца отнюдь не способствовал привлечению на свою сторону союзников. В 2008 году министр финансов США Генри Полсон принял решение не осуществлять никаких мер, чтобы спасти Lehman Brothers от банкротства, заявив: “Если вы ведете свой бизнес таким образом, что только наживаете врагов, то ничья помощь вас уже не спасет”.

“Мудрые руководители смотрят на своих конкурентов боковым зрением. Они... стремятся к тому, чтобы удовлетворить запросы клиентов лучше, чем это делают конкуренты и чем они сами делали это в прошлом”.

Многие руководители любят цитировать трактат “Искусство войны” древнекитайского стратега Сунь-цзы. Но конкуренция – это не война. Руководители корпораций должны думать не о том, как стереть своих соперников с лица земли, а о том, как усовершенствовать те услуги, которые они предлагают клиентам. Вести себя в бизнесе, как на поле сражения, – значит наносить удары и собственной компании. В такой атмосфере коллектив испытывает нервное напряжение и даже страх, которые отравляют существование любой организации. Психология нападения и защиты не имеет ничего общего с концепцией общей цели. Компании должны создавать у себя позитивную, оптимистическую атмосферу и стремиться к гармонии, сотрудничеству, добру, сочувствию, внимательному отношению друг к другу. Это чрезвычайно важно для достижения общей цели. Положительные эмоции наделяют сотрудников энергией, а бессердечность, жестокость и агрессивность лишают ее. Как сказал генерал Колин Пауэлл, руководивший военными операциями в Персидском заливе, “в тот день, когда солдаты перестанут обращаться к вам со своими проблемами, считайте, что вы перестали быть их командиром”. Поэтому “руководите сердцем”.

Интеллектуальный лидер

Свежие идеи чрезвычайно важны для здоровья любой организации, поэтому нужно осознавать ценность интеллектуального капитала и наращивать его. Читайте деловую литературу: Майкла Портера, Питера Друкера, Harvard Business Review и другие публикации. Не ограничивайтесь современными книгами о бизнесе. Учитесь логистике у Ганнибала, стратегии у Наполеона и банковскому делу у Александра Гамильтона. Пусть мыслители разных времен и народов помогут вам решать стоящие перед компанией задачи. В то же время ваши сотрудники должны знать, что вы открыты для новых идей.

С высоты иерархической лестницы

В наши дни жесткая иерархия внутри организаций уходит в прошлое. Руководители значительно сужают возможности успешной деятельности для своей компании, выстраивая ее согласно “табели о рангах”: высшее руководство – заместители, начальники – непосредственные подчиненные. Возьмем, к примеру, ФБР с его железной системой подчинения. По словам директора ФБР Роберта Мюллера, задолго до событий 11 сентября

агентам было известно о грядущей операции. Они знали имена террористов и где расположены центры их деятельности. Начальству сообщили, что в скором времени произойдет серьезное нападение на США. Но руководители ФБР, полностью отрезанные от людей внизу, проигнорировали все предупреждения, полагая, что с высоты своих позиций видят ситуацию лучше, чем рядовые сотрудники. У них не было ни контактов, ни общей цели с подчиненными. В итоге – террористические акты невиданного масштаба и гибель многих людей.

Вы не доверяете нам... а мы не доверяем вам!

К сожалению, отравленная недоверием атмосфера характерна для многих компаний. Исследования показывают, что топ-менеджеры не доверяют своим подчиненным и наоборот. Но так было не всегда. Сотрудники перестали лояльно относиться к своим компаниям по мере ослабления гарантий сохранения рабочих мест. Кроме того, во многих фирмах некомпетентность руководящих работников является логическим следствием всей системы взаимоотношений, она “встроена” в костяк организации. Опасаясь, что непосредственные подчиненные рано или поздно их подсыдят, неуверенные в себе руководители нанимают в заместители таких же некомпетентных менеджеров, больше всего преуспевших в подхалимаже, а штат заполняют специалистами сомнительной квалификации. Любопытна история Рика Вагонера, директора General Motors, который был настолько не осведомлен о текущем состоянии компании, что в 2008 году специально предпринял поездку на частном самолете в Вашингтон, чтобы просить у правительства срочно выделить денежные средства для поправления дел. Либо никто из помощников не предупредил его, что неоправданная расточительность может обернуться против компании, либо он отмахнулся от предостережений. Неудивительно, что комиссия по автомобильной промышленности при администрации Обамы в 2009 году сняла Вагонера с должности.

“Идеи не просто могут влиять на ход событий – они создают конкурентное преимущество”.

Компаниям нужны лидеры новой формации, поддерживающие постоянный контакт со своими сотрудниками и относящиеся к их мнению и знаниям с глубоким уважением. В век массовых увольнений нельзя больше рассчитывать на преданность персонала. Связывают организацию воедино “интересы”, которые руководители должны поддерживать в равновесии:

- **Личные интересы.** Сотрудники остаются в компании ради каких-то выгод. Деньги, безусловно, важны, но большое значение имеют и возможности профессионального роста, а также чувство гордости за свою работу.
- **Общие интересы.** Компания и ее сотрудники выполняют задачу создания ценности.
- **Интересы организации.** Для любой организации важно процветание.

“Роль руководителя важна не только тогда, когда нужно предотвратить катастрофу или вовремя разглядеть выгодные возможности; она важна, когда дело касается удержания талантов – самого ценного ресурса организации”.

В здоровой, характеризующейся гибкостью организации все эти интересы мирно сосуществуют. Поэтому их сотрудники разделяют общую цель, чувствуя себя частью чего-то целого. Такие компании уважают своих людей, давая им возможность реализовать себя и стать лидерами в своих областях деятельности. В нездоровых компаниях, напротив, отсутствует общая цель, общее видение и общие задачи. Они зажаты в тисках жесткой иерархии и “находятся в состоянии постоянной внутренней неопределенности”.

Позвольте вам помочь

Сотрудники положительно реагируют на доверие и ответственные поручения. В Wynn Resorts каждый член коллектива – сам себе руководитель. На своем внутреннем интернет-портале компания пишет об инициативных сотрудниках, в особенности “проявивших героизм” в сфере обслуживания клиентов. Так, в одной из статей описывается поступок швейцара из гостиницы в Лас-Вегасе. Разговорившись с прибывшей посетительницей, он узнал, что та забыла дома в Лос-Анджелесе очень важное лекарство. Швейцар записал ее адрес и съездил за лекарством в Лос-Анджелес. Не спрашивая начальство, он принял решение совершить это путешествие за свой счет, притом что дорога туда и обратно занимает девять часов. Подобные свидетельства о самостоятельно принимаемых решениях отличают наиболее творческие, успешные компании.

“Поскольку доступ к информационному пространству престал зависеть от позиции человека в иерархии, то наиболее приемлемый тип рабочих отношений – не «ведущий и ведомый», а сотрудничество”.

Коллектив не разделяет чувство общей цели с руководителями, которых он не уважает, – такими как Джеффри Скиллинг из Enron или Деннис Козловски из Tyco International. Особенности характера алчных и недостойных уважения начальников могут стать частью плоти и крови организации. Сотрудники начинают подражать дурным наклонностям своего начальства. Бывший исполнительный директор Lehman Brothers Ричард Фулд на протяжении своей карьеры выплатил сам себе свыше 500 миллионов долларов в виде зарплаты. Глядя на шефа, другие руководители высшего эшелона решили, что ничего зазорного не будет в участии компании в высокорискованных сделках, которые принесут им сопоставимые заработки. К счастью, сотрудники подражают и хорошим качествам. Билл Гейтс известен своей благотворительной деятельностью, и многие сотрудники Microsoft тоже делают щедрые пожертвования на благотворительные цели.

Удержание и наделение ответственностью персонала

Когда из фирмы уходят хорошие руководители, это чрезвычайно дорого ей обходится. В руководящих работников и в персонал инвестируются огромные суммы. С уходом людей с опытом работы компании остаются без творческих сил и институционального знания. Чтобы предотвратить возникновение этой проблемы, Colgate-Palmolive проводит рейтинг своих сотрудников и отмечает некоторых из них как “людей с высокой производительностью и высоким потенциалом”. Если один из таких сотрудников задумает уволиться, его начальник должен немедленно сообщить об этом директору, с тем чтобы компания могла оперативно сделать ему встречное предложение. Чтобы сотрудники от вас не сбегали, признавайте их заслуги, подключите их к интересным творческим проектам и следите за тем, чтобы они были всем удовлетворены.

“Одно из существенных качеств лидера – получать удовольствие от работы с людьми и проявлять к ним интерес”.

Сократите количество уровней в структуре вашей организации до минимума и предоставьте сотрудникам полномочия для принятия самостоятельных решений. Развивайте в своей компании культуру постоянного совершенствования знаний. В организации своей деятельности по обучению возьмите за образец для подражания Центр подготовки руководителей Джона Уэлча компании General Electric, расположенный в Кротонвилле в штате Нью-Йорк. Этот центр можно считать корпоративным аналогом бизнес-школы Гарвардского университета. Эффективное руководство всегда предполагает организацию передачи знаний – например, в таком виде, как корпоративный портал Wynn Resorts.

Умеют ли ваши сотрудники общаться?

Научные работники в Bell Labs все без исключения были талантливыми учеными с высочайшим коэффициентом интеллекта и степенями из престижных университетов. Почему же одни смогли сделать важные научные и технологические открытия, а другие – нет? На этот вопрос отвечает статья “Как Bell Labs кует таланты” в Harvard Business Review. Оказывается, сотрудники с высокими результатами активно создают системы взаимной поддержки, а менее удачливые не умеют этого делать. Помогите своим работникам наладить общение друг с другом – это будет способствовать повышению производительности.

“В будущем остро нужны будут именно такие лидеры, которые... смогут поддерживать связь с членами своей команды на уровне личных отношений и на уровне общей цели, – так они будут выстраивать более совершенные организации”.

Что отличает настоящего лидера? Психолог Майкл Маккьюби считает, что лидер – “это тот, за кем люди готовы следовать”. Некоторые политические вожди, такие как, например, Саддам Хусейн, строят свою власть над людьми на страхе. Религиозные лидеры полагаются на любовь, преданность и уважение. В любом случае подлинный лидер опирается на “взаимное уважение, приобретение знаний и выработку общей цели”. Он помогает своей организации осуществить самые грандиозные планы.

Об авторе

Джозл Куртцман – председатель совета директоров Kurtzman Group и старший научный сотрудник Института Милкена, независимой исследовательской организации. Ранее работал главным редактором Harvard Business Review.
