

Джим Коллинз.

От хорошего к великому.

«От хорошего к великому»

— это результат одного из крупнейших исследований в области менеджмента, целью которого было узнать: что требуется для того, чтобы компания из просто хорошей стала великой?

ВОСЕМЬ ПРИНЦИПОВ ВЕЛИКИХ КОМПАНИЙ

Первый принцип. Все начинается с руководителя.

Коллинз изобрел формулировку «руководитель пятого уровня». Пятый уровень, по мнению Коллинза, расположен где-то над привычными четырьмя ступенями бизнес-иерархии (высокопрофессиональный сотрудник, ценный член команды, компетентный менеджер, эффективный руководитель). Руководитель пятого уровня сочетает уникальную скромность с не менее уникальной профессиональной волей. Именно такой руководитель может быть сосредоточен на успехе дела больше, чем на собственных амбициях. Он будет способен вызывать подлинный энтузиазм, а не приступы страха или бравады и сумеет подготовить достойного преемника.

Второй принцип. Люди важнее бизнеса.

Коллинз утверждает: в первую очередь надо сделать так, чтобы нужные люди были на борту, а ненужные — за бортом, и только после этого решать, куда, собственно, плыть. То есть вопрос «Что делать?» в лучшем случае второй по счету, но никак не первый. По Коллинзу, единственная перспективная модель — коллектив равно талантливых и увлеченных людей, которые постоянно задают друг другу сложные вопросы и спорят до хрипоты.

Третий принцип. Взгляните суровым фактам в лицо.

Правильные решения принимаются только тогда, когда ни одна проблема не игнорируется и не замалчивается. Кажется, это должно быть всем очевидно, но на практике далеко не у всех хватает уверенности и самоотверженности, чтобы признавать наличие больших неприятностей.

Четвертый принцип. Не проигрывает только «еж»

В своем эссе «Еж и Лиса» английский философ Исайя Берлин вывел два типа поведения: лиса изобретает массу способов изловить и съесть ежа, еж отвечает ей всегда одной и той же защитой — и всякий раз успешно. По мнению Коллинза, именно это сочетание простого решения и непоколебимого упорства дает по-настоящему прорывной эффект.

Пятый принцип. Определите свою гору. Найдите ответы на три простых вопроса.

Вопрос 1. В чем вы можете быть лучше всех в мире (и, что одинаково важно, в каком виде деятельности вы не можете быть лучшими в мире)?

Вопрос 2. Как работает ваша экономическая модель? Все великие компании обладали исключительным пониманием того, как максимизировать денежные потоки и добиться высоких норм рентабельности.

Вопрос 3. Что вы особенно любите делать? Великие компании отдавали все свои силы тем видам деятельности, к которым у них была настоящая страсть.

Шестой принцип. Дисциплина вместо авантюры и бюрократии. В команде должен быть список того, что делать не надо. Все, что не укладывается в стратегию «ежа», должно быть отброшено. Так, Дарвин Смит, возглавив Kimberly-Clark, перестал следить за спекуляциями на Уолл-стрит, призвав сосредоточиться на долгосрочных проблемах. Глава компании Sony Акио Морита отказался от крупнейшей сделки, не захотев продавать свои приемники на американском рынке под чужим брендом.

Седьмой принцип. Технология без «ежа» — ничто. Коллинз вывел закономерность: технологии служат акселератором успеха только тогда, когда они укладываются в план «ежа». Сами по себе передовые технологии ни при каких обстоятельствах не могут ни сделать компанию великой, ни стать причиной ее неудач. Тем не менее исследование показало, что именно великие компании являются пионерами в применении многих технологий, но только тех, которые вписывались в их изначальную концепцию.

Восьмой принцип. Раскручивайте маховик. Главный секрет суперуспешных компаний. Всякое масштабное дело движется сперва тяжело, подобно огромному маховику. Но если продолжать вращать его в одном направлении, то маховик наберет скорость и будет двигаться все быстрее и легче. Главное на этом пути — не останавливать движение маховика и не менять его направление под давлением новых технологий и перспектив. Постоянные отклонения в сторону приведут лишь к тому, что компании не удастся накопить потенциал, чтобы раскрутить маховик, и они попадут в порочный круг.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ: ЛУЧШЕЙ КОМПАНИИ — ЛУЧШИЕ ЛЮДИ.

Прежде чем начинать любые стратегические преобразования в своей компании обзаведитесь надежной командой. В выдающейся компании должны работать выдающиеся люди, они — ее основной капитал. Задача руководителя — найти этих людей, определить их на подходящие позиции и сформировать из них сплоченную команду единомышленников. Джим Коллинз дает несколько советов, как этого достичь.

Советы при поиске выдающихся людей:

Совет 1. Если сомневаетесь, не нанимайте, продолжайте искать.

Даже если никак не удастся найти подходящего человека на ту или иную должность, не стоит снижать требования к кандидату, надо просто поискать другой способ, пока не найдете нужных людей.

Совет 2. Когда вы знаете, что вам надо менять людей, действуйте не откладывая. Если вы чувствуете, что у кого-то возникает острая потребность в вашем руководстве, значит, вы совершили ошибку при найме. Лучшие люди не нуждаются в непосредственном руководстве. Если вы видите, что в вашей команде оказался не тот человек, не надо затягивать процесс, бесконечно давая ему вторые и третьи шансы. Позволять людям, чьи способности не соответствуют требованиям, оставаться в компании нечестно по отношению к талантливым сотрудникам, поскольку они неизбежно будут чувствовать, что им приходится расплачиваться за неадекватную работу коллеги.

Совет 3. Предоставьте вашим лучшим людям работать в областях, где у вас наибольшие возможности, а не наибольшие проблемы. Борясь с проблемами, вы можете достичь хороших результатов, но добиться выдающихся результатов сумеете, только реализуя свои возможности. Поэтому всегда имеет смысл ставить своих лучших людей туда, где вы видите наибольшие перспективы для развития. Лучшие люди не упустят эти возможности

Харизма — ваш актив или пассив?

Сильный характер и обаяние — это не только достоинство, но и недостаток. Сила вашей личности может стать причиной многих проблем, особенно если люди начнут бояться вашего настроения и скрывать от вас факты. Лидеру с мощной харизмой проще подменить реальность своим видением ситуации и добиться того, чтобы подчиненные не решались говорить о реальных проблемах.

АТМОСФЕРА ДОВЕРИЯ: КАК НАУЧИТЬ СОТРУДНИКОВ ГОВОРИТЬ ПРАВДУ

Лидер должен создавать климат, в котором слышат правду и открыто смотрят фактам в лицо. Есть огромная разница между возможностью высказаться и возможностью быть услышанным. Лидеры великих компаний хорошо понимают эту разницу, создавая корпоративные культуры, где люди и правда бывают услышаны. Джим Коллинз предлагает четыре правила по созданию такого климата в коллективе.

Правило 1. Руководите с помощью вопросов, а не ответов. Руководить переходом от хорошего к великому не означает отыскать некие ответы, а затем увлечь людей за собой в стремлении претворить в жизнь вашу мессианскую идею. Это означает иметь мужество признаться, что вы знаете недостаточно для того, чтобы дать ответы на все вопросы, и затем сформулировать вопросы, которые приведут к наилучшим решениям. С этой целью Джим Коллинз особенно рекомендует использовать неформальные встречи руководителя с менеджерами и рядовыми сотрудниками. Такие встречи стоит проводить без повестки и круга проблем для обсуждения. Напротив, начать стоит с вопросов: «Что вас беспокоит как сотрудника? Можете рассказать мне об этом? Можете помочь мне понять? По-вашему, что должно волновать компанию?» Эти неформальные встречи могут помочь выявить многие проблемы.

Правило 2. Вовлекая в диалог и спор, избегайте принуждения. В успешных компаниях руководство активно поддерживает горячие обсуждения проблем, споры и даже «полезные конфликты» в процессе поиска верного решения. Обсуждения там нужны не для того, чтобы позволить людям «выразить согласие» и поддержать уже принятое решение. Этот процесс, скорее, должен напоминать горячий научный спор, в котором участники пытаются найти наилучший ответ. И в этой дискуссии ни один участник не имеет приоритета перед другими и не может оказывать давление.

Правило 3. Производите вскрытие, не устанавливая, кто виноват в смерти. Когда вы анализируете свои неудачи, не ищите виноватых. Страх наказания и публичного порицания заставит людей лгать вам либо же просто скрывать истину. Вместо этого открыто обсуждайте проблемы и неудачные решения, анализируйте их, делайте выводы, но не занимайтесь поиском ответственных, который ничего не даст вам, кроме проблем. Таким образом вы сделаете важный шаг на пути создания в компании климата, в котором правду не скрывают. Если команда подобрана правильно, нет нужды искать виноватых в ущерб возможности что-то понять и извлечь необходимые уроки.

Правило 4. Создайте механизм красных флажков. Мы живем в век информации, в котором тот, кто обладает большей и лучшей информацией, имеет преимущество. Однако опыт взлетов и падений различных компаний говорит о том, что ни одна из этих компаний не пострадала от недостатка информации. Как правило, в компании все знали о реальных угрозах их бизнесу. Ключ, по мнению Коллинза, не в наличии информации как таковой, а в умении превратить ее в факты, которыми нельзя пренебречь. Один из действенных способов добиться этого — метод красных флажков. Красный флажок — это то, что вы не можете игнорировать, на что должна последовать ваша незамедлительная реакция. Вы можете заранее определить для себя, какое событие будет считаться красным флажком. Тогда при его наступлении не нужно будет тратить время на интерпретации и поиски отговорок. Видите красный флажок — действуйте.

ЧЕТЫРЕ КЛЮЧА К УСПЕХУ

Первый ключ. Лучше сделать часы, чем говорить, сколько времени. Создайте организацию, которая сможет приспособиться к изменениям и пережить многие поколения руководителей и многие продукты и идеи;

Второй ключ. Гениальность союза «и». Выбирайте обе противоположности одновременно. Вместо того чтобы выбирать А или Б, попытайтесь придумать, как получить и А, и Б — принципы и прибыль, последовательность и перемены, свободу и ответственность и так далее.

Третий ключ. Основная идеология. Создайте систему ценностей и выберите ключевой смысл (основную причину существовать для чего-то еще, кроме делания денег) как принципы, определяющие принятие решений и вдохновляющие сотрудников в течение длительного времени.

Четвертый ключ. Сохраняйте суть / стимулируйте прогресс.

Сохраняя ключевую идеологию как отправную точку, в то же время стимулируйте перемены, улучшения и инновации во всех областях. Изменяйте подход и стратегию, сохраняя систему ценностей и цель неизменными. Устанавливайте цели, согласующиеся с вашей ключевой идеологией, и достигайте их.