

ОГЛАВЛЕНИЕ

Совершенство: триумф человечности	11
Введение. Сегодня совершенство важнее, чем когда-либо	12
Структура книги	21
Организационный принцип I: стоя на плечах гигантов	30
Организационный принцип II: стоя на ваших плечах	31
Часть I. Исполнение	33
1. Самое важное — качество исполнения	35
Часть II. Совершенство	55
2. Совершенство — это следующие пять минут	57
3. Корпоративная культура должна быть!	86
4. «Первопроходцы»: компании малого и среднего бизнеса	103
Часть III. Люди	129
5. Еще раз: люди важнее	131
6. Мания обучения	169
7. «Технологическое цунами» и апокалипсис для белых воротничков	179
8. Гарантия занятости в сумасшедшем мире	201
Часть IV. Инновации	215
9. Пробуйте!	217
10. Человек — это его окружение	236

Часть V. Добавление ценности — главная мания	251
11. Страсть к дизайну — конкурентное преимущество № 1	253
12. Бесконечный поиск эффективных методов (и еще восемь стратегий добавления ценности)	271
Часть VI. Совершенство в управлении	343
13. Умение слушать — основа совершенства в управлении	345
14. Линейные менеджеры — самый недооцененный актив	359
15. Совершенство в управлении на практике: 26 тактик	366
Заключение	431
Благодарности	436
Процитированные издания	438
Примечания	440
Об авторе	444

СОВЕРШЕНСТВО: ТРИУМФ ЧЕЛОВЕЧНОСТИ

Для Джанет Даган, одного из архитекторов системы здравоохранения, МРТ стала настоящим моментом истины. Пока она лежала внутри аппарата и ждала начала процедуры, она заметила маленькое зеркало, расположенное чуть ниже подголовника. Угол наклона зеркала позволял ей видеть специалиста, проводящего МРТ, и поддерживать с ним зрительный контакт. «Какая мелочь, — сказала она мне впоследствии. — Но насколько важная! Я почувствовала себя не такой одинокой. Я ощутила поддержку именно в тот момент, когда мне это было больше всего необходимо. И хотя я не страдаю клаустрофобией, мне гораздо спокойнее, когда я вижу, что происходит вне аппарата... Я заметила, что специалист по МРТ настроен очень дружелюбно, а медсестра изо всех сил старается поднять мне настроение... Я твердо убеждена, что дизайн может внести свой вклад в процесс выздоровления — что архитектура способна формировать события и менять жизни. Однако в тот день, в той конкретной ситуации, уверенности и сил мне придало всего лишь маленькое зеркало».

Тим Леберехт. Бизнес в стиле Romantic.

*Отдавай все, не считаясь ни с чем,
чтобы создать нечто более великое, чем ты сам¹*

2

СОВЕРШЕНСТВО — ЭТО СЛЕДУЮЩИЕ ПЯТЬ МИНУТ

МОЯ ИСТОРИЯ

«БАЛЕТ ПРИХОДИТ В БИЗНЕС».

Это случилось в 1978 году перед Пасхой. Главный компьютер в офисе компании McKinsey & Co в Сан-Франциско, где я работал консультантом, решил сломаться. И это произошло за 36 часов до выступления нашего исполнительного директора — он должен был отчитаться по важному проекту перед руководством компании Dart Industries в Лос-Анджелесе.

Всё, его команда не могла подготовить крутое выступление. Я же тем временем в бешеном темпе самостоятельно работал над другим проектом по поручению нашего головного офиса в Нью-Йорке. Хотя я был полностью поглощен проектом, его

название не вдохновляло: «Повышение организационной эффективности». Джон Ларсон (глава офиса McKinsey & Co в Сан-Франциско) подошел ко мне мрачнее тучи (Dart был ключевым клиентом) и сказал что-то вроде «Можешь набросать что-нибудь коротко, но мило, чтобы отвязаться от Dart и спасти мою задницу?»»

«Не вопрос», — моментально согласился я. Еще бы, кто не мечтает спасти задницу босса?

Дедлайны горели, за дело нужно было приниматься немедленно. Но появилась одна загвоздка: как раз в тот день, когда на меня свалилось неожиданное счастье в виде задания, мы с женой должны были идти на балет. Я хотел избежать очередной ссоры с супругой («Ты опять игнорируешь то, что для меня важно») и без желания потащился на представление. Хотя я абсолютно ничего не понимал в балете, а нервы мои были на пределе, красота и грация действия, происходившего на сцене, меня околдовала.

Домой мы вернулись в 22:30, и я в полутрансовом состоянии отправился в кабинет и начал подбирать материал для Dart. Я понятия не имею, как именно это произошло, но точно помню, что эмоции от великолепного представления заставили меня написать всего одно слово заглавными буквами: СОВЕРШЕНСТВО.

Сейчас и вам всё будет понятно! Я всегда думал, почему компании не работают на пике своей эффективности и как ситуацию можно исправить. Это было темой моей диссертации, которую я защитил всего годом ранее (1977) на степень Ph.D. в Стэнфордской школе бизнеса. Думаю, в тот момент у меня в голове вертелись примерно такие мысли: «Эй, мы проводим большую часть дня — да что там, большую часть жизни — на работе. А что, если бы этот опыт вдохновлял людей, а не угнетал (по результатам опросов только 30% респондентов получают удовольствие от работы)?» Перед глазами у меня до сих пор стояло балетное представление, и я продолжал размышлять:

«Балет — это тоже организованный проект группы людей, исполненный великолепно, грациозно, в идеале — совершенно; он просто потрясает зрителей. Почему, черт возьми, жизнь на работе не может быть похожа на балет? Почему “потрясающее представление” должно быть исключительно привилегией балетных трупп, футбольных команд или научной лаборатории МИТ, но не отдела закупок из 24 сотрудников?»

Короче...

Почему «совершенство» и «бизнес» не могут встретиться в одном предложении?

Дурацкий вопрос!

(В ретроспективе.)

Конечно, могут!

В Страстную пятницу 1978 года я выступил с подготовленной презентацией. Ее хорошо восприняли, босс был счастлив. Не решусь утверждать, что в комнате для совещаний в Dart в этот момент запели ангелы и зазвучали арфы, но точно могу сказать: в *моей* голове словно что-то щелкнуло. Ну конечно, «совершенная бизнес-организация» — в этом словосочетании нет ни малейшего противоречия.

На протяжении последующих лет идея СОВЕРШЕНСТВА в бизнесе влияла на все мои многочисленные исследования в McKinsey. В конце концов в 1982 году мы в соавторстве с Бобом Уотерманом написали книгу под названием «В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки». Чтобы не утомлять вас подробностями, скажу главное: эту книгу купило очень много людей. Причин тому несколько, включая крайне удачный момент. Американские компании переживали не лучшие времена, предприниматели были по горло сыты рекомендациями из бестселлеров типа *The Art of Japanese Management*

(«Искусство управления по-японски»), которые как единственный возможный вариант предлагали копировать методы управления, принятые в Японии. (Ради всего святого, тогда, в 1982 году, практически у всех руководителей отцы воевали во время Второй мировой.) Мы поставили рядом два слова: *бизнес* и *совершенство* — и не прогадали!

Бизнес (и работа) может быть увлекательным.

Бизнес (и работа) может вдохновлять.

Бизнес (и работа) может стремиться к СОВЕРШЕНСТВУ.

Моя *страсть к совершенству* — кстати, так называется моя вторая книга, написанная совместно с Нэнси Остин и вышедшая в 1985 году, — оставалась неизменной на протяжении 40 лет. В этой главе вы увидите несколько ее проявлений. Здесь не будет линейного сюжета, который заканчивается моментом озарения. Вместо этого я предлагаю вам 14 кратких признаков совершенства: это наиболее убедительные характеристики, которые я нашел для описания компании — а также поведения людей — в их лучшем (совершенном!) виде.

Кстати, в 1999 году издательство АМАСОМ выпустило книгу под названием *The 75 Greatest Management Decisions Ever Made* («75 величайших управленческих решений в истории»), героями которой стали Юлий Цезарь, Тед Тернер, Генри Форд, Уоррен Баффет и другие великие люди. К моему глубокому изумлению, под номером 48 в этом списке шло спонтанное решение Джона Ларсона попросить меня сделать презентацию для Dart Industries в Страстную пятницу в 1978 году: пригласить совершенство в мир бизнеса!

МЫСЛИ О СОВЕРШЕНСТВЕ

2.1. СОВЕРШЕНСТВО В УПРАВЛЕНИИ

2.1.1. УЛУЧШИМ МИР

Управление традиционно воспринимается как нечто мрачное, механическое, ограничивающее. Я скажу более точно и полно:

Управление — это организация и мотивация людей для того, чтобы получить желаемый и социально значимый результат.

Управление — это не про теории и подходы: теория X против теории Y, подход «снизу вверх» против «сверху вниз».

Управление отражает суть человеческого поведения: мы же прилагаем коллективные усилия для выживания, адаптации и, хочется надеяться, процветания и достижения совершенства. Индивидуального и коллективного.

Почему я начал главу, посвященную совершенству, с этой мысли? Я странный? Нет, я просто пытаюсь сказать, что процесс управления важен, а кроме того, имеет моральный и творческий характер. Эффективное управление и СОВЕРШЕНСТВО в нем являются вершиной человеческих достижений. Это получение важных и значимых результатов благодаря развитию других людей. Звучит потрясающе? Несомненно. Но мне бы очень хотелось, чтобы вы, босс, подумали о следующем дне в офисе как о возможности добиться совершенства (не меньше) в организации работы персонала. Сделайте таким образом чуть лучше ваших сотрудников и мир вокруг. Кроме того, это лучший способ обеспечить рост и относительную устойчивость своего бизнеса, а также получить прибыль.

2.1.2. ЧТО ДЛЯ ВАС УПРАВЛЕНИЕ?

УПРАВЛЕНИЕ — ЭТО ЗАНОЗА В ЗАДНИЦЕ. Кому-то приходится этим заниматься. И тогда, с одной стороны, он становится козлом отпущения для вышестоящих, а с другой стороны,

его окружают вечно недовольные подчиненные. Если что-то идет не так, виноват он и его чертовы принципы управления. А если случится успех? Все лавры достанутся большим боссам.

УПРАВЛЕНИЕ — ЭТО ВЕРШИНА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ДОСТИЖЕНИЙ. Величайшая возможность в жизни. Долгосрочный успех — это результат настойчивости и эффективности в помощи членам команды. Под вашим руководством они растут и раскрывают свой потенциал как личности и как сотрудники, которые вносят существенный вклад в развитие самообучающейся компании.

Да, «вершина человеческих достижений» звучит пафосно. Но так оно и есть. Я хочу убедить вас, что управленческая работа (на любом уровне) вовсе не будничная рутина. Это несравненная возможность радикально изменить жизненную траекторию каждого из ваших подчиненных, а также обеспечить клиентам лучший сервис и принести самую большую пользу обществу.

Однажды этот мой постулат вызвал горячие споры, но я того и добивался. Во время презентации, где было много медицинских работников, я заявил, что руководитель де-факто может спасти больше жизней, чем хирург. Я ни в коем случае не умаляю значимость работы хирурга. Однако за свою управленческую карьеру руководитель может изменить — и иногда радикальным образом — жизни тысяч сотрудников. Благодаря ему появляются возможности роста, которые перевернут все для огромного количества людей.

Делая подобное заявление, я целенаправленно перебрасываю мяч на вашу сторону поля, прямо вам в руки. Вот она, возможность — «вершина человеческих достижений», не упустите!

В благодарственной речи на вручении премии «Оскар» американский кинорежиссер Роберт Олтмен сказал:

Задача режиссера — создать пространство, в котором актеры смогут проявить себя лучше, чем когда-либо до этого, так, как они сами от себя не ожидали.

Черт возьми, это будто мои собственные слова. Пожалуйста, перечитайте еще раз. Остановитесь. Подумайте. По моему мнению, фраза Роберта Олтмена «так, как они сами от себя не ожидали», бьет в самое яблочко.

2.2. СОВЕРШЕНСТВО: УПРАВЛЕНИЕ — ЭТО ГУМАНИЗМ

Сказанное выше заставляет предположить, что стремление к совершенству в управлении носит, по сути, гуманистический характер. К сожалению, об этом мало кто думает, когда речь заходит об образовании в области менеджмента, в частности о программах МВА.

2.2.1. УСПЕХ ГУМАНИТАРИЕВ: ТАБЕЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ ЗА ДВА ДЕСЯТИЛЕТИЯ

Генри Минцберг посвятил несколько десятилетий поиску и анализу источников эффективности организации. В этой теме ему, пожалуй, нет равных. В своем бестселлере «Требуются управленцы, а не выпускники МВА»⁶ Минцберг цитирует результаты исследования, которые идут вразрез с общепринятым мнением: на временном отрезке в 20 лет ценность МВА оказалась ниже, чем традиционного гуманитарного образования.

ПОСЛЕ ВЫПУСКА. Специалисты в области точных наук получали предложения на более высокую должность и на более высокую стартовую зарплату, чем гуманитарии.

20 ЛЕТ СПУСТЯ. Специалисты в области гуманитарных наук добились более значительного карьерного роста. В одной из крупных технологических компаний 43% выпускников-гуманитариев стали руководителями высшего и среднего звена по сравнению с 32% выпускников-технарей. По внутренней оценке одной из крупных финансовых компаний 60% худших руководителей имели степень МВА, в то время как у 60% лучших менеджеров была лишь степень ВА (бакалавр гуманитарных наук).

Отлично помню, как мой научный руководитель в Стэнфорде сказал: «Том, когда наши студенты учатся на программе МВА, все, чего они хотят, — “больше о финансах”, “больше о маркетинге”. Когда 15 лет спустя они возвращаются на курсы для руководителей, они хотят получить помощь в вопросах работы с персоналом и организационной эффективности». Именно в этих областях выпускники-гуманитарии проявляют себя гораздо лучше благодаря своему изначально более широкому и разностороннему образованию. Теперь понятно, почему у исследования, приведенного выше, были такие результаты.

Фактически Минцберг на полном серьезе назвал *степень Ph.D.* лучшим фундаментом для будущего руководителя. И мне кажется, что у него есть для этого веские основания.

2.2.2. САМЫЙ ВАЖНЫЙ ВКЛАД ПИТЕРА ДРУКЕРА: УПРАВЛЕНИЕ КАК ГУМАНИТАРНАЯ НАУКА

В 1999 году на одном из семинаров модератор спросил Питера Друкера — отца современного менеджмента, что он считает своим самым важным вкладом в искусство управления. Друкер ответил:

Я сфокусировался на людях, их способностях и ценностях, структуре и организационном устройстве, но прежде всего на зонах ответственности. Иными словами, я сделал управление действительно гуманитарной наукой.

Лично мне это заявление кажется ошеломляющим. Стандартные программы МВА сосредоточены на количественной аналитике, то есть на том, чего от них ждут клиенты (студенты). «Социальную сферу» — работу с персоналом и организационной структурой — эти студенты почему-то воспринимают как дурацкие факкультативы.

Питер Друкер меня вдохновил, и я попытался сместить фокус в программах МВА: от делового администрирования (*Master of*

Business Administration) к искусству бизнеса (Master of Business Arts). И хотя я пока не могу похвастаться впечатляющими результатами, но, по крайней мере, мотивировал некоторых деканов и преподавателей бизнес-школ пересмотреть ценности!

2.3. СОВЕРШЕНСТВО: БЛАГОПОЛУЧИЕ ОБЩЕСТВА — ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КОМПАНИИ

В книге «Правильный бизнес» Михай Чиксентмихайи (больше известный как автор теории «потока») говорит, что бизнес стал центром общества. И поэтому приоритет бизнеса — выполнять обязательства перед обществом. По Чиксентмихайи, компании несут *«ответственность за повышение общего благосостояния людей»*.

Бизнес — это не «часть общества». Если подумать о том, как взрослые люди тратят свое время, не занятое сном, то становится понятным, что бизнес — это и *есть* общество. А потому компании и их сотрудники должны действовать соответственно. Есть хорошая новость (я повторяю и буду это повторять): ориентированность на сообщество — это отличный способ (возможно, лучший) собрать в компании вдохновенную, увлеченную, клиентоориентированную команду и в итоге максимизировать инновации, рост и прибыль.

Эта книга опирается на идею Чиксентмихайи. Времена меняются: нравственная позиция бизнеса по отношению к своим сотрудникам и обществу становится центральной. Закрывать на это глаза нельзя.

2.4. СОВЕРШЕНСТВО: НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА РАБОТУ. ПОЧЕМУ НЕ РАДОСТЬ?

Возможно, моя бизнес-идея покажется дерзкой, непривычной и даже на грани безумия. Как бы нелепо это ни звучало, но ключевая ценность нашей компании — радость. Радость — это причина, по которой существует моя компания Menlo

Innovations, занимающаяся разработкой программного обеспечения в Энн-Арбор (штат Мичиган). Она определяет, что мы делаем и как. Это та ценность, которую разделяет вся наша команда.

— Ричард Шеридан, «Работа мечты.
Как построить компанию, которую любят»⁷

Есть ли более жесткий и конкурентный бизнес, чем разработка программного обеспечения? Нет! Основатель Menlo Innovations Ричард Шеридан выбрал свое оружие, чтобы сражаться на этом ринге с конкурентами. Оно называется РАДОСТЬ.

Поговорим о безграничном полете воображения и головокружительном вызове! Для справки: результаты у Menlo Innovations просто потрясающие.

Вдохновляйте сотрудников!

Отлично.

Вовлекайте сотрудников!

Отлично.

Создайте командный дух!

Отлично.

Да, все так. Я развивал эти темы не одно десятилетие. Но мистер Шеридан поднял планку на невиданную высоту...

Радость — это причина, по которой существует моя компания.

Можно прочитать эти слова, кивнуть и продолжить дальше. Но я говорю вам: СТОП! Остановитесь и подумайте: «А что, если... Возможно, это не перебор. Хм... Я это обдумую. Я поговорю об этом со своей командой. Это будет круто. Чувак (Ричард Шеридан) действует очень необычно». Пожалуйста, обдумайте это! Окажите услугу мне и мистеру Шеридану!