

5

ГОТОВНОСТЬ ДЕЙСТВОВАТЬ

Восемьдесят процентов успеха — это умение проявить себя.

Вуди Аллен

Ради всего святого, делайте же хоть что-нибудь!

Франклин Делано Рузвельт

Готово! Огонь! Попадание!

Один из руководителей компании *Cadbury's*

Тот, кто побывал в одном из охотничьих парков Восточной Африки, наверняка находился под такими впечатлениями, которые практически невозможно описать словами. По крайней мере, в книгах нам не встречались описания, которые передали бы все великолепие природы этих заповедников. То же можно сказать о фильмах или слайдах. Вывезенные оттуда охотничьи трофеи также не в состоянии передать красоту и своеобразие местной фауны. Если вам довелось побывать в этих местах, вы понимаете, о чем мы говорим. Люди, которые бывали там, готовы часами делиться своими впечатлениями. Другим бывает трудно понять, о чем так увлеченно, с таким жаром рассказывают друг другу эти люди.

Примерно такую же беспомощность испытываем и мы, пытаясь объяснить ту особенность выдающихся компаний, на которой, как нам кажется, базируются все остальные их характеристики. Мы имеем в виду ориентацию этих компаний на действия, их готовность к преобразованию. Например, мы пытались объяснить руководителю, отвечающему за координацию управления проектами, как, по нашему мнению, можно было бы радикально упростить формы, процедуры, “бумажную работу” и централизованное управление комитетами, которые буквально заваливают систему, вверенную его попечительству. Мы говорили ему в довольно резкой форме: “В таких компаниях, как *3M* и *Texas Instruments*, подобных проблем не существует, поскольку сотрудники этих компаний регулярно общаются друг с другом”. Он смотрел на нас ничего не выражающими глазами. Наш совет вряд ли показался ему экзотическим — или даже полезным. Поэтому мы сказали: “Ваша компания не конкурирует с *3M*. Давайте-ка съездим на денек в Сейнт-Пол и познакомимся поближе с этой фирмой. Вы наверняка удивитесь”.

Наши друзья в *3M* с пониманием отнеслись к идее такой экскурсии, и мы получили возможность узнать немало интересного. Мы стали свидетелями значительного количества импровизированных совещаний торговых представителей, специалистов по маркетингу, производителей, технологов, проектировщиков — даже сотрудников бухгалтерии, — которые обсуждали между собой проблемы, связанные с новыми продуктами. Мы побывали на совещании, во время которого представитель одного из клиентов *3M* вел неформальную беседу с примерно пятнадцатью сотрудниками четырех подразделений *3M*. Темой этой беседы был поиск способов улучшения обслуживания. По своей форме эта беседа менее всего походила на хорошо отрежиссированное мероприятие. Мы не были свидетелями какой-то единой структурированной презентации. Это мероприятие длилось целый день. совеща-

ние носило импровизированный характер, а его целью был поиск решения совершенно конкретной проблемы. К концу дня наш знакомый согласился, что предложенное нами описание оказалось довольно точным. Теперь *его* проблема оказалась такой же, как наша: он не знал, как описать увиденную им ситуацию кому-то другому.

Очень нелегко четко сформулировать такую характеристику, как готовность к действию, поскольку речь идет о довольно сложных вещах, но попытаться все же необходимо. Большинство учреждений, с которыми нам приходилось иметь дело, буквально запутываются в сетях бесконечных отчетов, предоставляемых иногда сотнями сотрудников. Из идей, поначалу казавшихся весьма плодотворными, выжимаются последние жизненные соки. От персональной ответственности не остается почти ничего. Создается впечатление, что крупные компании поглощены бурной лабораторной деятельностью, результатом которой являются не столько новые продукты, сколько тонны бумаг и горы патентов. Эти компании наводнены бесконечным множеством комитетов и рабочих групп, которые нередко дублируют деятельность друг друга, создают взаимные помехи и подавляют стремление работников к творчеству. В работе сотрудников таких компаний нередко отсутствует чувство реализма, поскольку слишком многие из них никогда не занимались реальным производством, сбытом или испытанием продуктов, выпускаемых их компанией. Более того, многие из них никогда даже не видели этих продуктов и знакомы с ними лишь по сухим отчетам, составленным другими сотрудниками.

Жизнь большинства выдающихся компаний имеет мало общего с нарисованной нами картиной. Да, в этих компаниях нередко создаются рабочие группы для решения тех или иных задач. Но чаще всего эти рабочие группы существуют не больше пяти дней, в их состав входят несколько человек, а результатом их деятельности является, например, изменение соот-

ветствующего производственного процесса. Вряд ли кто-то станет оспаривать, что подобный подход гораздо лучше, чем использование рабочей группы численностью тридцать пять человек, которая работает на протяжении восемнадцати месяцев, а единственным результатом этой деятельности становится 500-страничный отчет.

Темой, которую мы рассматриваем в этой главе, является обоснованная и рациональная реакция крупных компаний на сложность, присущую им. Типичной реакцией в таких случаях становится координация действий, изучение проблем, образование комитетов, выдача запросов на получение дополнительных данных (или создание новых информационных систем). Действительно, когда все резко усложняется, как это обычно бывает в больших корпорациях, вполне естественной реакцией таких компаний становится создание соответствующей сложной системы. Однако в этом процессе нередко допускаются серьезные перегибы. Сложность часто порождает оцепенение и инертность, которые приводят к тому, что компания перестает реагировать на происходящие вокруг и внутри ее события.

Важный урок, который можно извлечь из опыта выдающихся компаний, заключается в том, что невозможно предложить какой-то универсальный рецепт преодоления естественного стремления к комфортности и инертности. В распоряжении выдающихся компаний имеется множество методов преодоления этой тенденции, и каждая компания выбирает тот метод, который в наибольшей мере отвечает ее особенностям. В распоряжении выдающихся компаний имеется широкий спектр механизмов действия, особенно в области систем управления, организационной текучести и экспериментов — механизмов, которые позволяют упростить их системы и сформировать устойчивую организационную позицию, указывая, на какие количественные показатели следует обратить особое внимание, или произвольно ограничивая длину списка целей.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТЕКУЧЕСТЬ: MBWA

Уоррен Беннис, автор книги *The Temporary Society* (“Временное общество”) [1], и Элвин Тоффлер, автор книги *Future Shock* (“Будущий шок”) [2], указывали на потребность в так называемой адхократии — как способе корпоративной жизни. В периоды быстрых перемен, доказывали Уоррен Беннис и Элвин Тоффлер, одной лишь бюрократии бывает недостаточно. Под “бюрократией” они подразумевают в данном случае формальную организационную структуру, задача которой — заниматься рутинными, повседневными задачами бизнеса, т.е. сбытом, производством и т.п. Под адхократией они подразумевают организационные механизмы, задача которых — заниматься любыми новыми проблемами, которые либо не входят в круг сугубо бюрократических задач, либо охватывают столь большое число уровней бюрократии, что становится непонятным, кто чем должен заниматься (и в результате никто ничем, как правило, не занимается).

Концепция организационной подвижности, таким образом, отнюдь не нова. Действительно *новым* в данном случае является то, что выдающиеся компании, по-видимому, знают, как воспользоваться этой концепцией. То ли вследствие многообразия способов неформальных коммуникаций, то ли вследствие особых способов использования этими компаниями *адхок*-механизмов (от латин. *ad hoc* — специально устроенный для данной цели), таких как рабочие группы, создаваемые для решения какой-либо конкретной проблемы, выдающиеся компании умеют быстро действовать именно потому, что их организации являются достаточно подвижными.

Конкретная природа и способы использования коммуникаций в выдающихся компаниях существенно отличаются от природы и способов использования коммуникаций в обычных компаниях. Выдающиеся компании — это обширная сеть неформальных, открытых коммуникаций. Используемые модели и интенсивность этих коммуникаций обеспечивают регуляр-

ные контакты между людьми, которым такие контакты действительно необходимы, а хаотически анархические свойства такой системы находятся под надежным контролем в силу регулярности и самой природы этих контактов (например, контакты между коллегами в квазиконкурентных ситуациях).

Интенсивность коммуникаций в выдающихся компаниях несомненна и очевидна. Очень важным исходным моментом в обеспечении интенсивных коммуникаций является их подчеркнутая неформальность. В *Walt Disney Productions*, например, каждый сотрудник, начиная с президента и заканчивая рядовым служащим, носит “бейдж”, на котором указано лишь имя этого сотрудника (фамилия не указывается). Такого же подхода придерживаются и в компании *Hewlett-Packard*. Не менее важной является политика открытых дверей. Значительная часть времени и усилий прилагается для обеспечения политики открытых дверей в *IBM*. Это правило было жизненно важной частью “философии” Уотсона; она же остается в силе до сего дня, когда в компании работают около 350 000 сотрудников. Председатель совета директоров продолжает, как и ранее, отвечать на все жалобы, которые поступают в его адрес от любого из сотрудников. Политика открытых дверей является одним из ключевых элементов культуры авиакомпании *Delta Airlines*, а в *Levi Strauss* она играет столь важную роль, что ее принято называть “пятой степенью свободы”.

Хождение руководства компании “в народ” является еще одной важной составляющей неформального общения. В авиакомпании *United Airlines* Эд Карлсон это называет “управлением, которое видно каждому” (“Visible Management” [3]) и “управлением в ходе прогулок” (“Management By Walking About” — MBWA). В *Hewlett-Packard* MBWA (эту аббревиатуру здесь трактуют как “Management By Wandering Around” — “управление в процессе прогулок” [4]) рассматривают как один из важнейших элементов так называемого “особого метода *Hewlett-Packard*”.

Еще одним важным стимулом для развития неформальных коммуникаций является внедрение простых физических конфигураций. В новых зданиях компании *Corning Glass* вместо лифтов смонтированы эскалаторы, что, по мнению руководства этой компании, должно повысить вероятность личных контактов между сотрудниками [5]. В компании *3M* созданы специальные клубы для групп, состоящих примерно из десяти сотрудников; единственной целью создания таких клубов было стремление повысить вероятность незапланированных “сеансов решения проблем” в обеденное или какое-либо иное время. Один из руководителей *Citibank* отметил, что им удалось решить давнюю проблему, связанную с расколом сотрудников одного из отделов банка на враждующие между собой группировки, переместив их в другое помещение и расставив таким образом, чтобы рабочие столы сотрудников, представляющих разные группировки, стояли рядом.

О чем свидетельствуют приведенные нами примеры? Прежде всего, они свидетельствуют об интенсивности коммуникаций. Все так называемые “золотые правила” *Hewlett-Packard* так или иначе связаны с интенсификацией общения сотрудников. Этому способствуют даже социальная и физическая среды в *Hewlett-Packard*: прохаживаясь в зданиях этой компании, расположенных в Пало-Альто, вы не можете не заметить множество людей, собравшихся в комнатах с классными досками и усердно работающих над решением тех или иных проблем. Практически в любом из этих совещаний, ориентированных на решение сиюминутной, конкретной проблемы, принимают участие сотрудники проектно-конструкторского, производственного, технологического, маркетингового и сбытового отделов. Такой подход резко контрастирует с тем, что нам приходилось видеть в большинстве крупных компаний, где руководители и аналитики практически никогда не встречаются и не общаются с клиентами, никогда не встречаются и не общаются с торговыми представителями своей компании и, возможно, никогда даже не видели продуктов, выпускаемых их компанией (причем слово “никогда” здесь используется

в его буквальном смысле). Один из наших знакомых, работающий в *Hewlett-Packard*, рассказывая об организации центральной лаборатории этой компании, говорит: “Мы не знаем наверняка, какая структура является действительно наилучшей. Однако нам доподлинно известно, что начинать следует с как можно более интенсивного неформального общения. Это — главное. Мы знаем также, что поддерживать это интенсивное неформальное общение нужно любой ценой”. Примерно так же рассуждают и в *3M*, о чем наглядно свидетельствует следующее высказывание одного из руководителей этой компании: “В вашем анализе выдающихся компаний имеется лишь один изъян. Вам следовало бы добавить девятый принцип — коммуникации. Мы просто много общаемся друг с другом, а для этого нам не нужны ни горы бумаги, ни прочий формальный вздор”. Все перечисленные выше примеры наглядно иллюстрируют виртуальную *технологию поддержания контактов*, поддержания постоянных неформальных контактов.

Вообще говоря, мы являемся свидетелями огромных потенциальных возможностей регулярного, позитивного взаимного отслеживания работы сотрудников компании. Показательным примером в этом отношении может служить опыт компании *Tupperware*. Продавая простые пластмассовые цветочные горшки на общую сумму около 800 миллионов долларов, компания получает доход в размере примерно 200 миллионов долларов (до уплаты налогов). Важнейшая задача руководства *Tupperware* — создание надлежащей мотивации для более чем 80 000 ее продавцов, и главной ее составляющей здесь является собрание. Вечером каждого понедельника все продавщицы отправляются на собрание у своего дистрибьютора. Прибыв на собрание, каждая из участниц поднимается на сцену — в порядке, обратном объемам продаж, достигнутым за последнюю неделю. Во время этой процедуры, которая носит название “подбитие бабок”, коллеги продавщиц-участниц приветствуют их всеобщим вставанием. Практически каждая из участниц, если она добилась хоть каких-то успехов, получает награду — значок или “бейдж” (или несколько значков или

“бейджей”). Затем весь процесс повторяется с самого начала: на этот раз на сцену поднимаются небольшие группы. С одной стороны, это мероприятие является весьма строгим экзаменом — ведь речь идет о непосредственной (“голова к голове”) конкуренции, избежать которой нет никакой возможности. С другой стороны, такое “подбитие бабок” окрашено в позитивные тона: проигравших нет, мероприятие в целом происходит под незатихающие аплодисменты, а метод оценки носит скорее неформальный, чем “расписанный на бумаге” характер. По сути, вся система *Tipperware* ориентирована на создание у людей хорошего настроения и атмосферы праздника. Каждую неделю здесь придумывают все новые и новые формы соревнования. Например, если три дистрибьютора намерены прекратить свою деятельность, то руководство компании вручит приз тому из них, который обеспечит самый высокий прирост продаж в течение следующих восьми недель. Каждый год есть еще тридцать так называемых “юбилейных” дней, когда отмечаются дни рождения 15 000 сотрудников (по 3000 за неделю) с вручением наград, призов, подарков и сопутствующими всему этому церемониями. В целом среда, созданная в *Tipperware*, ориентирована на повышение производительности труда работников с помощью позитивных мер воздействия и стимулов.

Главное, когда мы анализируем деятельность *Hewlett-Packard*, *Tipperware* и других компаний, то видим совершенно сознательные усилия руководства этих компаний, направленные на стимулирование и чествование всеми доступными способами любых действий, приносящих пользу компании (при этом очень важно, чтобы поощрялись действия *всех* отличившихся сотрудников компании, начиная с руководителей и заканчивая рядовыми работниками); изыскание дополнительных возможностей для “подкачки” хороших новостей.

Следует отметить, что когда мы провели первый раунд наших интервью (примерно через шесть недель после начала), состоялось собрание трех главных интервьюеров. Мы попыта-

лись резюмировать все то, что казалось нам самым важным (и особенно интересным), и, не сговариваясь, сошлись на том, что самым главным нам показалась удивительно неформальная атмосфера, которую мы ощущали практически в каждой из выдающихся компаний. С тех пор наше мнение не изменилось. Имя успешной деятельности — богатое и разнообразное неформальное общение. Замечательным “побочным продуктом” такого неформального общения является то, что оно подталкивает людей к дальнейшим действиям, дополнительным экспериментам и обучению, одновременно давая им возможность постоянно “держать руку на пульсе событий”.

Теперь рассмотрим следующую ситуацию. “В словах одного из высших руководителей *Chase* звучало невольное восхищение, — пишет корреспондент *Euromoney*. — Если руководству *Citibank* что-то не нравится, они обязательно изменят это — только не постепенно, как мы, а одномоментно, даже если для этого им придется перевернуть свой банк вверх дном”. И еще одна ситуация. Один из руководителей *IBM* заметил: “Говорят, что в 1960-е годы *IBM* поставила перед собой цель научиться проводить крупные реорганизации буквально за несколько недель”. Ценности *IBM* остаются неизменными, и сопутствующая этому стабильность позволяет компании структурно маневрировать значительными объемами ресурсов, когда требуется решать те или иные важные проблемы. Если мы рассмотрим пример небольших компаний, то главный исполнительный директор *TRAK*, весьма успешной компании с годовым оборотом 35 миллионов долларов, выпускающей спортивные товары, отметил, что для достижения успеха требуется гибкая организация: “Для успешной реализации новых проектов каждый раз требуются соответствующие специалисты. ...Наш подход заключается в гибкой реорганизации и создании целевых команд. Мы сделали такой подход постоянной составляющей нашей организационной схемы” [7].

Еще раз напомним, *Harris Corporation* удалось сделать практически невозможное: она в основном справилась с задачей проникновения исследований, финансируемых государством, в преимущественно коммерческие области. Подобные попытки совершали и многие другие компании, однако почти все эти попытки провалились. Главной составляющей успеха *Harris Corporation* является то, что руководство этой компании регулярно перебрасывает группы инженеров (численностью от двадцати пяти до сорока человек) с проектов, финансируемых государством, в подразделения, являющиеся, по существу, новыми коммерческими предприятиями [8]. Аналогичные переброски являются одной из важнейших составляющих успеха *Boeing*. Вот что говорит по этому поводу один из руководителей *Boeing*: “Мы в состоянии создать новое крупное подразделение буквально за две недели. В *International Harvester* это невозможно было бы сделать даже за два года”.

В каждой из выдающихся компаний все эти вопросы решаются по-разному, однако все эти компании отличает постоянная готовность быстро маневрировать ресурсами: группами инженеров, группами маркетологов, продуктами (между разными подразделениями) и т.п.

ДРОБЛЕНИЕ

Мы хорошо помним, как однажды зашли в офис одного из высших руководителей, только что назначенного координатором продуктовой группы. Он считался стреляным воробьем и большим мастером ведения переговоров с профсоюзами. Теперь перед ним простирался чистый рабочий стол, а сам он, развалясь в кресле, неторопливо просматривал подборку статей из *Harvard Business Review* по вопросам управления кадрами. Когда мы спросили его, чем он в настоящее время занимается, этот координатор продуктовой группы перечислил нам список комитетов, председателем которых он является. Увиденная нами картина является превосходной иллюстрацией

того, что принято называть фрагментированными должностными обязанностями. Она совершенно не соответствует тому, что мы наблюдали в выдающихся компаниях.

Линейный руководитель, который на протяжении последних десяти лет возглавлял один из азиатских филиалов компании *Еххон*, во время недавнего совещания высшего руководства компании провел презентацию своей “стратегии”. Он поведал собравшимся восхитительный рассказ о последовательных усовершенствованиях. Был ли этот рассказ о необычайной проницательности нашего героя и его смелых стратегических шагах? На наш взгляд, нет. Напротив, это была история о некоторой совокупности вполне прагматических действий. Почти каждый год на протяжении десяти лет, в течение которых он возглавлял филиал компании *Еххон*, ему удавалось решить какую-то отдельную проблему. Однажды из региональной штаб-квартиры компании прибыла “группа быстрого реагирования” и помогла ему решить проблему с дебиторской задолженностью. В другой раз были приняты меры по закрытию части нерентабельных сегментов. На следующий год еще один молниеносный удар помог ему разработать новый способ организации деятельности дистрибьюторов компании. Это был классический пример того, что мы впоследствии стали называть “теорией кусков”. Мы пришли к убеждению, что ключевой фактор успеха в бизнесе заключается в том, чтобы как можно энергичнее взяться за решение какой-либо практической задачи (неважно, о какой именно проблеме идет речь) и как можно скорее избавиться от нее. Так компания *Еххон* выполнила (почти идеально) ряд маневров в Японии. Они добились того, чтобы для каждой проблемы нашлось подходящее решение. Затем они молниеносно воплощали это решение в жизнь. Время, требовавшееся для выполнения каждой такой программы, было весьма небольшим. То, что на этот короткий промежуток времени решение именно данной проблемы становилось для компании наивысшим приоритетом,

сомнению не подлежало. На первый взгляд это выглядело как некое стратегическое предвидение, однако мы убеждены, что на самом деле это было нечто гораздо большее: они просто выполняли определенную последовательность практических задач — и выполняли эти задачи надлежащим образом.

В этом случае, как нам кажется, действует некий базовый принцип, важная особенность ориентированности на действие, которую мы называем дроблением. Дробление означает разбиение проблем, задач и т.п. (а также трудовых ресурсов, предназначенных для их решения) на более мелкие части, что облегчает организационную мобильность и побуждает к действию. Такие ориентированные на действие кусочки и частицы называются по-разному: бригадами, рабочими группами, проектными центрами, комнатами скунса и кружками качества. Однако несмотря на все разнообразие названий этих “субъектов действия”, у них имеется кое-что общее: они никогда не отражаются в формальной организационной схеме, а их номера телефонов вы лишь в исключительных случаях найдете в корпоративных телефонных справочниках. Тем не менее они являются едва ли не самой видимой частью адхократии, которая обеспечивает подвижность компании.

Такая небольшая группа является самым очевидным из вариантов дробления. Небольшие группы — это, попросту говоря, базовые организационные строительные блоки выдающихся компаний. Обычно, когда мы думаем об этом, мы представляем себе более высокие уровни концентрации — отделы, отделения или стратегические бизнес-единицы. Именно эти структурные подразделения компаний появляются на организационных схемах. Но, по нашему мнению, именно наличие небольших групп является жизненно важным с точки зрения эффективного организационного функционирования. В этом смысле (а также во многих других) выдающиеся компании выглядят очень “по-японски”. В книге *Japan As Number One* (“Япония как первый номер”) Эзра Фогель говорит, что вся

экономическая и социальная структура японских компаний строится вокруг фигуры “кашо” (глава участка), причем в состав участка входят, как правило, от восьми до десяти человек.

Важнейшим строительным блоком компании является не человек, который исполняет конкретную роль, а также его секретарь и помощники. Важнейшим строительным блоком организации является участок. ...Этот скромный участок, в рамках своей сферы деятельности, не дожидается приказов со стороны руководителя, а принимает инициативу на себя. ...Чтобы такая система работала достаточно эффективно, ведущий персонал участка должен знать цели своей компании и идентифицировать себя с этими целями в значительно большей степени, чем сотрудники типичной американской фирмы. Это достигается путем длительного опыта и многолетних обсуждений с другими работниками, действующими на всех уровнях иерархической организационной структуры [9].

Такая концепция действует и в США, хотя здесь она и не является столь естественной составляющей национальной культуры, как, например, в Японии. В компании *3M* насчитывается несколько сотен таких команд, созданных для решения конкретных проблем в сфере разработки новых продуктов и состоящих из четырех–десяти работников. Можно вспомнить также, что в компании *Texas Instruments* действуют примерно 9000 команд, которые занимаются решением конкретных задач небольшого масштаба, связанных с повышением производительности труда. В Австралии одной из нескольких крупных компаний, добившихся выдающихся успехов в деле организации труда, является *ICI*. В числе программ, которые управляющий директор *ICI* Дирк Зидлер успешно осуществил в начале 1970-х годов, было создание ряда связанных друг с другом бригад, очень похожих по организации их деятельности на японские участки.

Подлинное преимущество небольшой группы заключается в ее гибкости. Команды, занимающиеся разработкой новых

продуктов, создаются повсеместно в *ЗМ*, и никто особенно не задумывается над тем, в какой мере они вписываются в рамки конкретных подразделений. Председатель совета директоров *Texas Instruments* Марк Шеферд называет свою компанию “подвижной, проектно-ориентированной средой” [10]. К тому же немалый оптимизм внушает практика выдающихся компаний, которая свидетельствует о том, что “то, что должно работать, действительно работает”.

Замечательно и то, в какой мере результаты научных исследований, касающихся численности и конкретного состава эффективных небольших групп, соответствуют реальной практике использования команд в выдающихся компаниях. Например, численность групп, занимающихся вопросами повышения производительности труда или разработкой новых продуктов в выдающихся компаниях, обычно колеблется от пяти до десяти человек. Результаты большинства научных исследований, касающихся численности таких групп (около семи человек), полностью подтверждают практику выдающихся компаний. Другие результаты также соответствуют практике. Команды, которые состоят из *добровольцев, рассчитаны на весьма ограниченный срок их функционирования и сами ставят перед собой цели*, как правило, оказываются гораздо более производительными, чем команды, обладающие противоположными характеристиками.

Целевые команды являются практическим воплощением метода эффективного дробления. К сожалению, такая команда может также стать квинтэссенцией неисправимой бюрократии. На память приходит случай из нашей собственной практики. Компания нашего клиента входила в состав корпорации, стоимость которой оценивалась в несколько миллиардов долларов. (Стоимость бизнеса нашего клиента составляла примерно 600 миллионов долларов.) Мы проанализировали работу команд, созданных для выполнения конкретных задач. Оказалось, что их насчитывалось — на бумаге — 325. Ничего

удивительного: примерно такое же число нам называли руководители данного сектора. Что действительно удивило нас (да и самих руководителей компании), это то, что на протяжении последних трех лет *ни одна* из этих команд не выполнила поставленную перед ней задачу. Еще удивительнее было то, что руководство компании не расформировало ни одну из них. В аналогичной ситуации с другим клиентом мы выбрали наугад несколько отчетов целевых команд и выяснили, что средний объем такого отчета составляет примерно 100 страниц; количество подписей на этих отчетах колебалось от 20 до 50.

Чтобы уяснить нынешнюю ситуацию с целевыми командами, вспомним кратко недавнюю историю. Несмотря на то что они, несомненно, и ранее существовали в тех или иных безымянных формах, NASA и разработчики программы создания подводной лодки “Polaris” нашли для них удачное название — “task forces”. Специалисты NASA разработали структуру такой *адхок*-команды (т.е. команды, созданной для решения конкретной проблемы) и успешно реализовали такую структуру на практике в своих ранних программах. Еще более удачной в этом смысле оказалась программа создания подводной лодки “Polaris”, в ходе выполнения которой также были успешно задействованы целевые команды. С тех пор эта идея начала активно проникать в другие отрасли и широко использоваться для решения самых разнообразных задач. К 1970 году целевые команды можно было встретить во многих крупных компаниях. Они стали еще одним дополнением к жесткой системе, которую они были призваны несколько усовершенствовать.

Сейчас нам, конечно, отчетливо заметны те несколько просчетов, которые были допущены на ранних стадиях их использования. Подобно любому другому инструменту, принятому на вооружение в бюрократическом контексте, целевые команды в конечном счете стали “вещью в себе”. Рытье в бумагах и координационная деятельность подменили собой действия, направленные на решение конкретных задач. Неповоротли-

вые, формальные учреждения, ориентированные на бумаго-марание и строгое следование определенным правилам, строили их на уже существующем, порочном фундаменте, вместо того чтобы использовать эти команды как достаточно самостоятельные структурные единицы, нацеленные на конкретное действие. Такой подход с неизбежностью приводил к тому, что целевые команды постепенно превращались в координационные комитеты — правда, под другой вывеской. Подобно другим инструментам управления, используемым не по назначению, создание целевых команд привело лишь к ухудшению ситуации.

Хватит, однако, о плохом — пора поговорить и о хорошем. А хорошее заключается в том, что команды, которые предназначались для выполнения конкретных задач и использовались правильно (подвижность и адхократия) в таких организациях стали весьма эффективным инструментом решения проблем. По сути, такие команды являются самой эффективной защитой от формальных матричных структур. Это подтверждает потребность в многофункциональном решении проблем и деятельности, связанной с внедрением, и свидетельствует о неэффективности создания постоянно действующих механизмов.

Сейчас мы расскажем историю, которая поможет проиллюстрировать нашу точку зрения. Когда наше исследование (опрос) выдающихся компаний было в самом разгаре, в один из ненастных февральских дней мы посетили штаб-квартиру компании *Digital*, расположенную в Майнарде, штат Массачусетс. Когда формальная часть интервью подошла к концу, мы попросили одного из руководителей компании коротко рассказать, какой именно работой он собирается заняться в течение нескольких ближайших дней. Задавая этот вопрос, мы хотели понять, как организована работа в *Digital*.

Он сказал, что ему и еще шестерым сотрудникам *Digital* поручено реорганизовать систему продаж компании в общена-

циональном масштабе. Каждый из этих шести сотрудников является старшим линейным руководителем и наделен правом принимать решения, связанные с планируемой реорганизацией, от имени всей группы. Мы разговаривали с этим сотрудником в четверг. Вечером того же дня он вместе со своей группой отбывал в Вейле, штат Колорадо. Он сказал: “Мы должны вернуться вечером в понедельник, и я предполагаю, что во вторник мы объявим о соответствующих изменениях в структуре торгового персонала компании. Первый этап реорганизации должен завершиться примерно через неделю”.

Проводя интервью в других выдающихся компаниях, мы не раз слышали “вариации” на ту же тему. Особенности целевых команд, которые мы выявляли в таких непохожих друг на друга компаниях, как *Digital*, *3M*, *Hewlett-Packard*, *Texas Instruments*, *McDonald's*, *Dana*, *Emerson Electric* и *Exxon*, резко отличались от той бюрократической модели, с которой мы не раз встречались во многих других компаниях. В выдающихся компаниях целевые команды использовались именно так, как они должны использоваться.

Численность целевых команд, как правило, невелика — не более десяти человек. И они действительно являются воплощением тех характеристик небольших групп, о которых говорилось выше. Печальной противоположной тенденцией в бюрократической модели является стремление привлечь к участию в работе целевых команд практически всех “заинтересованных лиц”. В таких случаях их численность может достигать двадцати и более человек (однажды мы узнали о существовании группы, численность которой составляла семьдесят пять человек). Проблема заключается в том, чтобы ограничить состав таких команд лишь главными “действующими лицами”. Во многих компаниях такой подход не срабатывает, поскольку он требует полного доверия со стороны тех, кто остался “за бортом”, — доверия в том смысле, что их позиции также будут учтены.

Уровень подчиненности целевой команды, а также должностное положение ее членов пропорциональны важности выпол-

няемой задачи. Если целевая команда является значимой, то все ее члены должны занимать достаточно высокие посты, а сама команда должна подчиняться непосредственно директору компании. Важно, чтобы люди имели право заставить других прислушиваться к тому, что они рекомендуют. Один из руководителей *Digital* говорит: “Нам нужны только люди, занимающие руководящие посты, — и никаких заместителей. Те, кто нам нужны, относятся к категории “вечно занятых людей”, которые только и думают о том, как бы им поскорее отделаться от этой команды — будь она неладна! — и вернуться к работе”. Мы называем это “теоремой вечно занятого члена команды”.

Важной особенностью целевых команд является то, что *срок жизни их очень ограничен.* В компании *Texas Instruments* очень редко бывает так, чтобы какая-либо команда работала дольше четырех месяцев. Мысль о том, что какая-либо из команд может работать больше шести месяцев, для выдающихся компаний совершенно неприемлема.

Участие в целевой команде является добровольным. Доходчивее всего это объяснили нам в компании *3M*: “Если Майк попросит меня поработать в своей группе, я, конечно, соглашусь. Именно так мы работаем. Важно только, чтобы речь шла о выполнении какой-либо реальной задачи и чтобы были достигнуты конкретные результаты. В противном случае в следующий раз Майк не должен рассчитывать на меня — я не собираюсь тратить свое время на пустяки. Если же инициатором создания команды являюсь я, то я, конечно же, сделаю все от меня зависящее, чтобы те, кто будет работать в этой команде, добились реальных результатов”.

Целевая команда формируется быстро, и этот процесс, как правило, не сопровождается излишними формальностями. Поскольку работа целевой команды является основным способом решения проблем в сложных, многофункциональных средах, выдающиеся компании, к счастью, умеют создавать их

в максимально сжатые сроки и без лишней помпы. Напротив, в описанной выше бюрократической структуре, насчитывающей 325 команд, формальные и зачастую весьма пространные разрешительные документы сопровождают формирование каждой такой бригады.

Результаты своей работы команда должна представить в кратчайшие сроки. В этом отношении особенно показательным является пример *Texas Instruments*. В этой компании нам сказали, что уже через три месяца после того, как команда была сформирована, руководство компании рассчитывает узнать о достигнутых ею результатах. “Пока ничего существенного; сейчас мы еще работаем над отчетом” — такой ответ не может быть признан удовлетворительным.

В целевой команде никто не работает на постоянной основе. Примерно половина из упоминавшихся выше 325 команд располагала постоянным штатом. Речь, конечно же, шла о мастерах бумагомарания, обслуживающих группу, которая занимается тем же. Знакомясь с деятельностью целевых команд в компаниях *Digital*, *3M*, *Hewlett-Packard*, *Texas Instruments* и *Emerson Electric*, мы не столкнулись ни с одним случаем, когда бы к такой команде был прикреплен специальный, штатный сотрудник, выполняющий роль исполнительного директора, чьего-либо помощника или составителя отчетов, работающего полный рабочий день.

Документация в основном имеет неформальный характер и чаще всего предельно лаконична. Вот что сказал нам по этому поводу один из руководителей: “Наши команды создаются для выполнения вполне конкретных задач, а не для того, чтобы размножать бумаги. Их обязанность — выдавать решения”.

Наконец, мы чувствуем необходимость еще раз подчеркнуть важность *контекста*, или *климата*. Необходимость открытых коммуникаций подчеркивал сотрудник *IBM* Фредерик Брукс, обсуждая разработку знаменитой System 360 [11]. (Фредерик Брукс был главным архитектором этой системы.) Несмотря на

то что в данном случае речь шла об огромной команде разработчиков, численность которой намного превосходила состав типичной целевой команды, эта структура обладала высокой мобильностью. По словам Брукса, у них регулярно проводились всевозможные реорганизации. Контакты между членами команды отличались высокой интенсивностью; каждую неделю все ведущие “игроки” собирались на конференцию, которая длилась, как правило, полдня. На таких конференциях обсуждался ход работ, достигнутые результаты и, в случае необходимости, принимались решения о тех или иных изменениях. Протоколы этих конференций публиковались менее чем за двенадцать часов. У каждого из участников проекта был доступ ко всей необходимой ему информации: например, каждый программист мог просматривать весь материал, который поступал от каждой группы, участвующей в проекте. Никто из посещавших эти еженедельные конференции не выступал в роли консультанта (т.е. штатного работника). “У каждого было право высказывать предложения, выполнять которые вменялось в обязанность всем остальным”, — говорит Брукс [12]. Группа, работавшая над System 360, ежегодно проводила заседания “высшего суда”, которые обычно длились две полные недели. Любые проблемы, которые не удавалось решить в другом месте, находили свое решение в ходе этого интенсивного двухнедельного обмена мнениями. Большинство компаний, которые мы исследовали, не могли даже представить себе, как можно отправить двадцать ключевых специалистов на две недели вершить какой-то там “высший суд” или хотя бы на полдня каждую неделю для проведения конференций, от которых еще неизвестно какая польза. Не могли они также представить себе совместного использования информации всеми сотрудниками компании или проведения собраний, во время которых каждый из участников имел право высказывать предложения, выполнять которые были обязаны все остальные.

Разница между таким подходом и тем, что мы наблюдаем во многих других организациях, столь велика, что в заверше-

ние этого раздела стоит, пожалуй, привести еще один пример, который на этот раз относится к выдающимся компаниям. Недавно нас попросили выяснить причину недостаточной эффективности одного из проектов компьютерных информационно-управляющих систем. В разработке этого проекта принимали участие представители многих организационных подразделений, из которых была создана соответствующая команда. Мы проследили историю ее деятельности в течение последнего года и пришли к следующему выводу: несмотря на то что в своей деятельности эта команда в основном руководствовалась общепринятыми правилами управления командами, специалисты по компьютерной технике и представители разных подразделений компании практически не общались друг с другом, не считая, конечно, формальных совещаний. Они могли бы, например, собраться вместе в каком-либо помещении, создать небольшую группу, могли бы даже поработать в течение какого-то времени в одной комнате. Но ни у кого из них, по-видимому, не возникала такая потребность. Отправляясь в командировку в какой-либо город, все они могли бы останавливаться в одной и той же гостинице, однако такая простая мысль так и не пришла никому из них в голову. Когда мы спросили у них, чем это объясняется, то выяснилось, что одни предпочитают останавливаться в более дешевых гостиницах, тогда как другие выбирают гостиницы, расположенные поближе к заводу. Во время командировок они могли бы по крайней мере обедать в одном и том же кафе или ресторане, но одни заявили, что им нравится перед обедом немного поиграть в теннис, тогда как другие предпочитают сразу же приниматься за обед. Все это звучало не очень-то убедительно, и поначалу руководители компании-клиента даже отказывались верить нашим словам. Однако когда мы собрали всех этих людей вместе, в одной комнате, им пришлось согласиться в том, что мы оказались правы буквально по каждому пункту. Читатели, наверное, ожидают, что после этого собра-

ния все наладилось и встало на свои места. Увы, ничего такого не случилось. Проект, безупречный с технической точки зрения, со временем пришлось полностью свернуть.

Группы проектов и проектные центры. Все любят порассуждать о целевых командах и многие компании создают у себя такие команды. Правда, выдающиеся компании используют этот замечательный инструмент совсем не так, как остальные компании. Их команды представляют собой *реальный* способ решения множества трудных проблем, непревзойденный стимул к практическому действию.

IBM реализовала свой проект System 360, используя очень большую целевую команду, так называемую “проектную команду”, которая представляет собой еще одну форму адхократии. Очевидцы утверждают, что реализация проекта System 360 потребовала множества корректировок, осуществлявшихся по ходу дела, но организация проекта, особенно в последние годы, привлекла к себе лучшие силы, самых талантливых работников компании и полностью сосредоточила их на решении поистине огромной задачи. Не могло быть даже речи о том, чтобы отвлечь этих специалистов на решение каких-либо иных, посторонних задач. Такие компании, как *Boeing*, *Bechtel* и *Fluor*, регулярно используют большие проектные команды такого рода. Действительно, использование таких проектных команд полностью отвечает особенностям ведения бизнеса этими компаниями, поскольку их бизнес в основном представляет собой работу над проектами. Такие компании демонстрируют замечательную способность быстро переходить от одной структуры к другой — их обычной структуры для повседневной деятельности и структуры, связанной с использованием проектных команд. Возможно, еще больше приходится удивляться, когда видишь крупную компанию, которая *не* использует такие команды на постоянной основе, переходя по мере необходимости на этот “режим работы” с такой же легкостью, с какой опытный водитель переключает скорости

своего автомобиля. Именно это мы наблюдали, когда компания *IBM* реализовала свой проект System 360, и это произвело на нас неизгладимое впечатление.

Компания *General Motors* может служить еще одним замечательным примером использования подобных временных структур. Автомобильная промышленность переживает нелегкие времена. Кажется, будто практически все, что делают руководители американских автомобилестроительных компаний, они делают с запозданием на день и что каждый раз для полного счастья им не хватает одного доллара. Тем не менее мы восхищаемся компанией с капиталом в 60 миллиардов долларов, которая смогла разделаться с главными конкурентами у себя в стране благодаря реализации крупного проекта, для выполнения которого им понадобилось почти три года. Мы имеем в виду проект сокращения численности работников, реализованный в компании *General Motors*. Основным механизмом реализации этого проекта стала классическая организация временного типа — проектный центр [13]. Проектный центр *General Motors* охватил 1200 ключевых специалистов, привлеченных из традиционно автономных подразделений компании. К работе привлекли ведущих специалистов подразделений (например, главных инженеров). Этот проектный центр просуществовал четыре года. Перед ним была поставлена четкая задача: разработать подробный план сокращения персонала, приступить к начальной стадии его реализации и довести этот план до каждого из подразделений для его окончательной реализации. Самое интересное в этой истории заключается в том, что когда в 1978 году поставленная перед проектным центром задача была полностью выполнена, он прекратил свое существование. Руководство *General Motors* было в таком восторге от успеха плана сокращения персонала, что приняло решение использовать проектные центры в качестве основного способа организации работ на восьмидесятые годы. *General Motors* построила специальное здание для работы проектных центров, в котором сейчас работают

восемь команд. Две из них работают над проектом электромобиля и полной компьютеризации двигателя; еще один занимается вопросами управления трудовыми ресурсами.

Большинство организаций, сталкиваясь с какой-либо серьезной стратегической проблемой, либо поручают ее решение специалистам по планированию, либо увязывают ее каким-то образом с краткосрочными целями многочисленных линейных руководителей. Если решение такой проблемы поручается специалистам по планированию (отделу планирования), происходит размывание ответственности. Если же решение этой проблемы доверяется обычной линейной организации, невозможно рассчитывать на возникновение необходимой движущей силы. Проект System 360, реализованный в *IBM*, и проект сокращения персонала, реализованный в *General Motors*, являются замечательными примерами успешного решения задач такого рода.

Японцы используют эту форму организации с удивительной расторопностью и проворством. Чтобы подготовить себе позицию, обеспечивающую возможность конкуренции на мировом уровне, скажем в робототехнике или производстве микропроцессоров, японцы привлекают ключевых специалистов из разных компаний. Вокруг этих специалистов создаются проектные центры, цель которых — проведение соответствующих базовых научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ. После того как соответствующие технологические проблемы удастся решить, ключевые специалисты возвращаются в свои компании и возобновляют ожесточенную конкуренцию друг с другом. Разработанные ими продукты, пройдя жесткую конкуренцию в Японии, готовы к выходу на мировые рынки.

Показательным примером в этом отношении является программа CVCC, разработанная в японской компании *Honda*. Ключевые специалисты, представляющие ее разные подразделения, были привлечены к участию в проекте CVCC, выполнение кото-

рого было рассчитано на несколько лет. Точно так же поступила компания *Canon* при разработке своего Canon AE-1. С этой целью была создана так называемая “бригада X”, к работе в которой были привлечены 200 ведущих инженеров компании. Разработка Canon AE-1 (в том числе запуск в производство и выведение на рынок) продолжалась два с половиной года и завершившись полным успехом.

Можно привести немало других примеров успешного дробления, и мы еще вернемся к ним в последующих главах. Сейчас, однако, мы хотели бы привести четыре важных соображения, связанных с проблемой дробления. Во-первых, идеи, касающиеся экономической эффективности (сокращения издержек), а также экономии, обусловленной ростом масштаба производства, приводят к созданию огромных бюрократических, практически недееспособных структур. Во-вторых, выдающиеся компании придумали немало эффективных способов дробления, обеспечивающих мобильность их организаций, а также способов эффективного распределения ресурсов в соответствии с важностью проблем. В-третьих, само по себе дробление и прочие механизмы окажутся недейственными, если поместить их в неподходящую среду. С точки зрения отношения работников к выполняемой ими работе, климата организации и ее культуры, *адхок*-поведение (т.е. поведение, адаптированное к конкретной ситуации, конкретной цели) должно рассматриваться как более естественное и более нормальное, чем бюрократическое поведение. В-четвертых, свободные, раскрепощенные среды, в которых культивируется и процветает такое *адхок*-поведение, кажутся неструктурированными и хаотичными только при поверхностном рассмотрении. Под отсутствием формальности скрываются цели, общие для всех работников, а также внутренняя напряженность и конкурентность, которые придают этим культурам особую устойчивость, прочность и закаленность.

ЭКСПЕРИМЕНТИРУЮЩИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

“Делай, пробуй, исправляй и снова пробуй” — вот аксиома, которую мы готовы повторять буквально на каждом шагу. Карл Уэйк добавляет, что “хаотическое действие следует предпочесть упорядоченному бездействию”. “Не стой, как истукан, — делай что-нибудь” — из той же оперы. “Браться за дело”, особенно перед лицом сложности, означает, по сути, “пробовать какие-то варианты”. Обучение и прогресс имеют место лишь в том случае, когда есть *нечто* такое, из чего можно извлечь уроки, и это “нечто” — материал, на основе которого строится обучение и прогресс, — является ничем иным, как каким-либо завершенным действием. Процесс выполнения такого действия можно представлять себе как эксперимент или, в более широком смысле, как процесс экспериментирования.

Наиболее важным и видимым проявлением готовности к действию у выдающихся компаний является их стремление совершать попытки, экспериментировать. В таком экспериментировании нет абсолютно ничего таинственного или загадочного. Это всего лишь небольшое завершенное действие, поддающееся интерпретации испытание, которое помогает научиться чему-то, — как на лабораторной работе по химии в старших классах школы. Но наш собственный опыт говорит о том, что большинство крупных компаний забыли, как происходят испытания и обучение. По-видимому, им не нравится пробовать что-то новое — они предпочитают анализ и обсуждение. Они буквально парализованы боязнью неудачи, даже если речь идет о какой-нибудь незначительной задаче.

Недавно эта проблема была достаточно подробно описана в журнале *Science*. Специалисты NASA изобрели метод управления разработкой космического “челнока” под названием “управление, ориентированное на успех”. Этот метод исходит из того, что “все будет хорошо”. Вот как объясняет это один из руководителей NASA: “Это означает, что вы сначала проекти-

руете требуемое устройство, а затем молитесь”. Цель применения этого метода заключалась в том, чтобы устранить дублирование и, возможно, избыточные разработки испытательного оборудования, что было вызвано настоятельной необходимостью сокращения издержек в NASA. Но, как отмечали авторы материала в *Science* и другие специалисты, реализация этой программы привела к массовым задержкам в выполнении сложных работ, неприятным ситуациям, дорогостоящему перепроектированию, ошибкам в подборе кадров и иллюзии, будто все идет как нельзя лучше. “Закономерным итогом использования такого подхода к управлению, — пишет автор материала в *Science*, — стало отсутствие реалистичных планов, неправильное понимание истинного статуса этой программы, а также аккумуляция дефицитов календарного плана и затрат и полное непонимание возможных способов устранения все этих недостатков”.

Нигде эта проблема не проявилась столь ярко, как при разработке трех основных двигательных установок космического “челнока”. Вот что говорится по этому поводу в *Science*: “Вместо того чтобы тестировать каждый компонент двигательных установок, главный подрядчик NASA просто смешал все в кучу и, поплевав через левое плечо, включил рубильник. Результатом такого “подхода” стали по меньшей мере пять крупных пожаров” [14]. Поддавшись влиянию данного метода, должностные лица NASA начали путать прогнозы с реальностью (справедливости ради следует отметить, что тут наверняка не обошлось без неких “политических реалий”). По утверждению одного из аналитиков Сената США, космическое агентство пало жертвой “технологического высокомерия”: “Руководство NASA было совершенно уверено в том, что технологические достижения непременно найдут свое материальное воплощение, что обязательно спасет ситуацию”. Похоже, космическое агентство не относилось к числу безнадежно устаревших организаций, где избыточность обеспечи-

валась преднамеренно, тестирование проводилось на регулярной основе, а программы выполнялись строго по графику — и где все работало.

Схожесть и значительное число таких историй производят впечатление. Все они лишь подтверждают повседневную практику руководства. Например, один из гигантских банков готовился к выходу на высококонкурентный рынок туристических чеков. Созданная специально для этой цели команда трудилась восемнадцать месяцев и проанализировала огромное количество данных о рынке. Накануне запуска этого проекта в общенациональном масштабе мы спросили руководителя проекта, что было ими сделано для предварительного тестирования столь сложного рынка. Он ответил, что у него состоялся разговор с двумя друзьями, которые руководят крупными банками в Атланте. Разговор этот касался возможных перспектив в связи с выпуском туристических чеков. “Только с двумя?” — удивились мы. “Да, с двумя, — ответил он. — Мы не были уверены в том, что этот проект будет утвержден. Мы не хотели торопить события”.

Почти каждый день нам приходится выслушивать малоубедительные оправдания вроде этого. С другой стороны, на нас произвело неизгладимое впечатление резкое высказывание нашего приятеля из компании *Crown Zellerbach*, конкурента *Procter & Gamble* на рынках ряда бумажных продуктов. “Среди других компаний *Procter & Gamble* выделяется своей страстью к тестированию. Эти испытания длятся многие месяцы, а иногда и годы. Но если уж они появились здесь, знайте: наверное, вам пришла пора уступить им дорогу и подыскать для себя другую нишу. Они будут носом рыть землю, но проверят все, до последней переменной”. По-видимому, *Procter & Gamble* не боится тестирования и, следовательно, донесения какой-то информации до своих конкурентов. Почему? Да потому, нам кажется, что стоимость, добавленная в результате обучения (до запуска продукта в общенациональном масштабе), превосходит издержки, связанные с утратой фактора неожиданности.

Постоянная готовность действовать, экспериментировать — вот что отличает *Procter & Gamble* и другие выдающиеся компании от всех прочих. Чарльз Фиппис из *Texas Instruments* описывает первые успехи этой компании, ее готовность к смелым и мужественным поступкам. Он пытается передать дух экспериментаторства — способность *Texas Instruments* к быстрому обучению, умение этой компании извлечь максимум пользы из совместной работы с клиентами. “Они удивлялись сами себе, что будучи очень маленькой компанией в области полупроводниковых приборов, с капиталом, не превышающим 20 миллионов долларов, с весьма ограниченными ресурсами, они в состоянии “переиграть” крупные лаборатории, такие как *Bell Labs*, *RCA* и *General Electric*, просто потому, что они не боятся что-то *делать*, пробовать, экспериментировать, не довольствуясь уже достигнутым” [15].

Можно привести еще немало примеров, отражающих тот же дух экспериментаторства. В компании *Bechtel*, например, старшие инженеры рассказывают о своем жизненном кредо, которым является их постоянное стремление действовать. В компании *Fluor* главным фактором успеха нередко называют “восприятие каждой привлекательной идеи и воплощение ее в металле”. В компании *Activision* основным лозунгом разработчиков видеоигр является “как можно более быстрая разработка очередной игры. Придумай подходящую идею для новой игры и реализуй ее на практике. Сразу же предложи своим коллегам оценить качество этой игры. Недостатка в хороших идеях у нас нет. Нам нужно увидеть и оценить ее практическое воплощение”. Вот как описывает свою “философию” Уин Нг, владелец успешной компании *Taylor & Ng* (из Сан-Франциско), которая производит товары для домашнего хозяйства: “Как можно более быстрая разработка прототипа является целью №1 не только для наших конструкторов, но и для любого другого человека, у которого возникла какая-либо интересная идея. Мы не доверяем никакой, даже самой привлекательной идее

до тех пор, пока не сможем увидеть ее собственными глазами и пощупать ее собственными руками”.

В компании *Hewlett-Packard* существует интересная традиция: инженеры-проектировщики оставляют то, над чем они в данный момент работают (новый продукт), у себя на рабочем столе. Каждый желающий может подойти и рассмотреть этот продукт, повертеть его в руках, испытать в действии. Такое тестирование положено в основу философии этой компании и каждого из ее сотрудников. Степень взаимного доверия сотрудников *Hewlett-Packard* столь велика, что люди, не стесняясь, интересуются тем, что разрабатывают их коллеги. Вот что говорит по этому поводу один из молодых инженеров *Hewlett-Packard*: “Вы быстро начинаете понимать, что у вас обязательно должно быть что-то такое, что могло бы заинтересовать ваших коллег, с чем они могли бы “поиграть”. Когда вы поступаете на работу в *Hewlett-Packard*, вам буквально в первый же день говорят, что человеком, который вертится у вашего рабочего стола и внимательно рассматривает устройства и приборы, находящиеся на нем, вполне может быть Хьюлетт или Паккард”. В *Hewlett-Packard* также много говорят о так называемом “синдроме соседнего стола”. Идея заключается в том, что вы смотрите на людей, работающих за соседним столом, и размышляете о том, что можно было бы придумать такого, чтобы облегчить этим людям выполнение их работы.

Вот что говорит по этому поводу Роберт Адамс, начальник проектно-конструкторского отдела компании *3M*: “Наш подход заключается в том, чтобы сделать немножко, продать немножко и сделать чуть больше” [16]. У *McDonald's* имеется больше экспериментальных блюд меню, больше форматов ресторанов и больше ценовых планов, чем у любого из конкурентов этой компании. В течение первых трех часов, когда мы проводили интервьюирование в *Dana*, нам довелось услышать о более чем шестидесяти разных экспериментах, связанных с производительностью труда и проводившихся на тех или иных заводах

компании. *Procter & Gamble*, как мы уже говорили, особенно славится тем, что один из аналитиков назвал “страстью к тестированию” [17]. Можно привести множество других примеров из повседневной практики выдающихся компаний. По словам одного из аналитиков, “*Bloomingdale’s* является едва ли не единственной крупной компанией розничной торговли, которая не боится проводить эксперименты в масштабе всего магазина” [18]. Между прочим, в ответ на это наблюдение откликнулся один из сотрудников компании *Levi Strauss*, посетивший недавно наш семинар: “Вы, наверное, помните, у кого *Levi Strauss* позаимствовала идею “выгоревших” джинсов? *Bloomingdale’s* покупала наши джинсы и обесцвечивала их до требуемой степени”. Говорят, что в гостиничной сети *Holiday Inn* предусмотрено около 200 тестовых гостиниц, в которых компания постоянно экспериментирует с гостиничными номерами, ценами и ресторанными меню. В чрезвычайно успешной компании *Ore-Ida* постоянно проводятся испытания рынков, вкусовые и ценовые тесты, опросы потребителей, а главный исполнительный директор знаком с ходом и результатами всех этих тестов ничуть не хуже, чем с состоянием финансов своей компании.

Критическим фактором является внутренняя среда, атмосфера в компании, а также совокупность установок, которые поощряют экспериментирование. Приведенное ниже высказывание, которое принадлежит изобретателю транзистора, выражает, по нашему мнению, квинтэссенцию эксперимента.

Я все больше склоняюсь к тому, чтобы уверовать в невысокую пользу образованности и рациональности. ...Как обычно приступают к новой работе? Обычно вы усаживаете людей за чтение соответствующей литературы. Занимаясь чтением литературы, они не в состоянии получить реальный результат — как не в состоянии получить его и люди, которые не читают литературу. Не в состоянии получить его также люди, которые спрашивают других, как не в состоянии получить его и люди, которые не спрашивают других. Я говорю своим подчи-

ненным: “Я не знаю, как приступить к проекту. Так почему бы вам не начать с экспериментирования?” Таким образом, моим главным принципом является экспериментирование. Не следует начинать работу над задачей, решение которой может занять шесть человеко-месяцев. Всегда можно сформулировать проблему таким образом, чтобы первые результаты можно было бы получить уже через несколько часов [19].

По мнению Дэвида Огилви, нет слова более важного, чем “тестирование”.

Самым важным в словаре рекламодателя является слово “тестирование”. Если вы предварительно протестируете свою рекламу и свой продукт на потребителях — на рынке вас ждет удача. Двадцать четыре из каждых двадцати пяти новых продуктов, как правило, не выдерживают испытания тестовым рынком. Производители, которые не проводят предварительного тестирования своих продуктов на рынках, несут колоссальные убытки и роняют престиж своей компании после запуска этих продуктов в общенациональном масштабе (вместо того чтобы те же продукты тихо и незаметно закончили свое существование на тестовых рынках). Помните о своих обещаниях. Проверяйте средства массовой информации, в которых вы размещаете свои рекламные объявления. Проверяйте заголовки и иллюстрации к своей рекламе, а также рекламные ролики, которые вы собираетесь размещать на телевидении. Проверяйте уровень своих расходов. Никогда не прекращайте тестирование — и ваша реклама будет неуклонно совершенствоваться. ...Большинство молодых сотрудников крупных корпораций ведут себя так, будто прибыль не является функцией времени. Когда Джерри Ламберт совершил свой первый прорыв с листерином, он ускорил весь процесс маркетинга, разделив время на *месяцы*. Вместо того чтобы привязываться к *годовым* планам, Ламберт пересматривал свою рекламу и прибыли каждый месяц. В результате он заработал за восемь лет 25 миллионов долларов, тогда как большинству людей для этого требуется примерно в двенадцать раз большее время.

При Джерри Ламберте компания *Lambert Pharmacal Company* жила от месяца к месяцу, а не от года к году. Я рекомендую такой подход всем рекламодателям [20].

Питер Питерсон (в настоящее время председатель совета директоров компании *Lehman Brothers*), вспоминая времена, когда он был президентом компании *Bell & Howell*, приводит замечательный и вполне конкретный пример эксперимента.

Одним из величайших преимуществ каждого новичка в компании является то, что он не имеет представления о том, что *не может* быть сделано. Слышали ли вы об объективах с переменным фокусным расстоянием? Раньше я представлял себе фотоаппарат с трансфокатором (объективом с переменным фокусным расстоянием) как устройство, которое может использоваться во время футбольных матчей. Таким было мое представление об этом устройстве, которое казалось мне просто очень дорогой игрушкой. Однажды я оказался в лаборатории, где и увидел впервые фотоаппарат с трансфокатором. Я поднес к глазам его видоискатель — и моему взору предстало незабываемое зрелище. Сотрудники лаборатории объяснили мне, что в потребительских продуктах такие устройства (объективы с переменным фокусным расстоянием) не используются ввиду их необычайной дороговизны. Я спросил у них: “Во сколько обошлось бы изготовление одного фотоаппарата с трансфокатором — лично для меня?” Мне ответили: “В одном экземпляре? Вы имеете в виду черновую модификацию? Наверное, это обошлось бы в 500 долларов”. Я сказал: “Хорошо, допустим, мы изготовим один экземпляр. Поскольку я получаю довольно высокую заработную плату, наша беседа на эту тему, если она будет продолжаться час-другой, обойдется не менее чем в 500 долларов, поэтому я предлагаю завершить дискуссию и прошу вас одолжить мне этот фотоаппарат на один вечер”. Я принес этот фотоаппарат домой. Вечером у меня дома должны были собраться гости. Я поставил фотоаппарат на фортепиано и, когда собирались гости, предложил им принять участие в очень важном для моей ком-

пании исследовании рынка. От участников исследования требовалось совсем немного: поднести к глазам видоискатель фотоаппарата с трансфокатором. Типичной реакцией участников этого эксперимента было неподдельное восхищение: “Это настоящее чудо! Никогда в жизни не видел ничего подобного!” Мы начали изготавливать такие фотоаппараты и продавать их по цене примерно 500 долларов... Если бы промышленность смелее испытывала новые идеи, используя для этого методы, не требующие значительных затрат, возможно, их представления о том, что приемлемо или неприемлемо для рынка, существенно поменялись бы [21].

История, рассказанная Питером Питерсоном, содержит несколько важных “посланий”, касающихся менталитета экспериментирования в бизнесе. Одним из наиболее очевидных “посланий” является экономическая эффективность *испытаний отдельных вариантов* как альтернативы *анализу всего подряд*. Менее очевидным “посланием” является способность людей мыслить более творчески — и в то же время более конкретно, — когда у них в руках имеется соответствующий прототип.

В своей классической работе *Language in Thought and Action* (“Роль языка в мышлении и деятельности”) С. И. Хайякава демонстрирует сущность этого явления, доказывая, что “корова — вовсе не корова” [22]. Корова Бесси — это не корова Джени. Хайякава говорит о том, как важно уметь быстро переходить с одного уровня абстракции на другой — от “просто коровы” к “корове Бесси” и “корове Джени”, — чтобы четко мыслить и эффективно общаться.

Например, недавно мы замечательно провели выходной день, пытаясь освоить технологию изготовления мыла в домашних условиях. Задача оказалась не такой уж сложной. Использованное нами руководство было написано простым и понятным языком. Иногда даже чувствовалось, что составителю руководства не чужд литературный вкус. Совершив массу ошибок, мы освоили несколько приемов, которые наверняка

помогут нам в следующий раз (что не так уж плохо, учитывая, что на все это у нас ушло не больше двух-трех часов). Например, очень важно точно уравнивать температуры щелочной смеси и смеси растворенных жиров. В руководстве сказано об этом очень четко; кроме того, там приведено немало рекомендаций по поводу выравнивания температур. Тем не менее мы столкнулись с рядом проблем. Один сосуд был металлическим, неглубоким и с большой поверхностью испарения; другой был стеклянным, высоким и довольно узким. Различия в форме и материале сосудов, помимо всего остального, обусловили существенно разные скорости охлаждения смесей в критический момент процесса. Только интуиция способна помочь человеку быстро и точно реагировать на столь сложные явления. Богатство опыта (на математическом языке — количество переменных, с которыми приходится иметь дело), которое возникает *лишь тогда*, когда человек вступает в реальный контакт с соответствующим субъектом, материалом или процессом, не идет ни в какое сравнение с мертвой абстракцией, которая является результатом “бумажного” анализа или описания.

Таким образом, когда слова “потрогай это”, “попробуй это”, “понюхай это” становятся привычными для каждого сотрудника компании, результаты чаще всего оказываются впечатляющими. Не менее впечатляющим является упорство, с которым большинство людей избегают *приобретения опыта посредством испытаний*. Фред Хувен, протезе Орвилла Райта, держатель тридцати восьми крупных патентов и член профессорско-преподавательского состава Дартмутского университета, описывает курьезный и в то же время весьма типичный случай: “Я могу привести три примера из моей карьеры, когда у моего клиента полностью отсутствовал прогресс в решении сложной технической проблемы и когда я настаивал на том, чтобы всех инженеров и техников (создателей модели) посадили в одну комнату. И в каждом таком случае искомое реше-

ние приходило достаточно быстро. *Единственное возражение, которое я сейчас могу вспомнить, заключалось в том, что если посадить инженеров в одну комнату с техниками, то техники, руки которых вечно перепачканы мазутом, могут испортить чертежи*". В поддержку своей мысли Фред Хувен добавляет: "Инженеру должен быть обеспечен незамедлительный и неформальный доступ ко всем ресурсам, оборудованию и людям, которые помогают воплотить его идеи в жизнь. ...Как правило, составление чертежей изделия обходится дороже, чем изготовление самого изделия. ...Инженер, получив свое изделие обратно, выясняет, что оно неработоспособно, так как он допустил ошибку в чертежах, или что это изделие нуждается в какой-то незначительной доработке, для чего нередко требуются еще четыре месяца".

Следовательно, путем экспериментирования людям (проектировщикам, маркетологам, президентам компаний, торговым представителям, клиентам) бывает гораздо легче проявить творческий подход к продукту и способам его использования, если в их распоряжении имеется прототип, т.е. нижний уровень абстракции. Именно поэтому никакие исследования рынка не могли бы предсказать поистине феноменальный успех компьютера Apple II. Мы полагаем, что подлинной причиной этого феноменального успеха было сочетание высококачественного продукта и появления замечательной сети пользовательских групп, каждая из которых охотно экспериментировала с этими машинами и практически ежедневно предлагала для них новые варианты программ. Никакие исследования рынка не могли бы предсказать, что одна известная нам женщина станет самым заядлым пользователем компьютера Apple у себя в семье (да и она сама вряд ли могла бы предсказать это). Все дело в том, что именно в это время она начинала свой собственный ("домашний") бизнес. Получив возможность пользоваться компьютером Apple у себя дома, она могла пробовать разные варианты работы на компьютере, а в минуты отдыха — играть на том же компьютере. Если бы

кто-нибудь начал рассказывать ей — до того, как все это произошло, — о прелестях работы с текстовыми процессорами, она наверняка ответила бы, что ей нет никакого дела до этого, поскольку она не собирается пользоваться текстовыми процессорами. Иными словами, сама концепция была чересчур абстрактной. Получив в свое распоряжение машину, *поработав с ней*, она полностью переменяла свои взгляды.

Вот почему компания *Hewlett-Packard* проявляет столь большую заботу о том, чтобы ее инженеры предоставляли возможность своим коллегам “повертеть в руках” разработанные ими новые экспериментальные прототипы. Вот почему исследование рынка, касающееся фотоаппарата с трансфокатором и выполненное Питерсоном во время вечеринки, оказалось наиболее всесторонним исследованием рынка, какое только можно было представить себе.

БЫСТРОТА И КОЛИЧЕСТВО

Быстрота проведения и количество экспериментов являются важными составляющими результирующего успеха экспериментирования. Несколько лет тому назад мы изучали опыт самых успешных бригад разведочного бурения нефтяных скважин, а также их менее удачливых коллег. В результате этого исследования мы пришли к следующему выводу: если в вашем распоряжении имеются самые квалифицированные геологоразведчики, если вы используете новейшие геофизические методы, самое современное оборудование и т.п., коэффициент удачи в разведочном бурении нефтяных скважин в нефтеносных районах составляет примерно 15%. В отсутствие перечисленных выше преимуществ коэффициент удачи составляет около 13%. Этот результат свидетельствует о том, какую большую роль играет знаменатель, т.е. количество выполненных попыток. Действительно, анализ деятельности компании *Атосо*, которая недавно вернула себе позицию лучшей из американских геологоразведочных компаний, зани-

мающихся разведкой нефтяных месторождений, указывает лишь на один фактор успеха: *Атосо просто бурит большее количество скважин, чем ее конкуренты.* Вот что говорит по этому поводу руководитель производственного подразделения компании Джордж Галлоуэй: “Большинство удачных результатов не могли предвидеть ни мы сами, ни кто-либо другой... Успех приходит, *если* вы бурите множество скважин” [23]. То же явление мы обнаружили в разведке других видов полезных ископаемых. Главное отличие между более удачливыми и менее удачливыми геологоразведочными компаниями определяется объемом буровых работ, выполняемых методом алмазного бурения. Несмотря на *кажущуюся* дороговизну алмазного бурения, только с помощью этого метода можно с практически 100%-ной степенью достоверности определить наличие полезных ископаемых, залегающих на больших глубинах. При использовании более дешевых методов геологам и геофизикам остается лишь строить догадки — более или менее обоснованные.

Один из бывших членов высшего руководства компании *Cadbury* также указывает на огромную важность быстроты и количества совершаемых попыток. Он вспоминает, как в *Cadbury* однажды назначили руководителя, ответственного за разработку новых продуктов. Этот руководитель, бегло просмотрев перечень новых продуктов, запланированных к разработке, бодро объявил, что в течение следующих двенадцати месяцев в производство будут запущены шесть новых продуктов, а после этого — в течение последующих двенадцати месяцев — еще шесть новых продуктов. Почти все из запланированных им к выпуску новых продуктов на тот момент находились в “подвешенном состоянии” — их выпуск планировалось начать в неопределенном будущем (в частности, назывались сроки от двух до семи лет). Он уложился в запланированный им график, причем три из этих новых продуктов до сих пор пользуются колоссальным успехом у потребителей. Вот комментарий одного из свидетелей этих событий: “Вы можете со-

кратить обеденное время *по желанию* — вы лишь должны захотеть это сделать. Ему удалось запустить в производство двенадцать новых продуктов всего за двадцать четыре месяца. Вряд ли мы сделали бы эту работу лучше, если в нашем распоряжении было пять лет”.

Питерсон объясняет причины успеха, связанного с запуском новых продуктов в *Cadbury*. Для проведения эксперимента, который представляет собой достаточно простое действие, могут быть отведены неоправданно жесткие сроки. Под давлением этих сроков — и при условии, что предстоит выполнить вполне реальные задачи, — невозможное нередко становится возможным. Вот что говорит по этому поводу Питерсон.

Мой личный опыт свидетельствует о том, что люди нередко годами работают над решением тех или иных проблем, после чего неожиданно возникает ситуация, когда соответствующую проблему требуется решить немедленно, — и ее действительно удается решить в кратчайшие сроки! Однажды мы разрабатывали 8-миллиметровую кинокамеру на базе фотоэлементов. По мнению специалистов, для разработки такой кинокамеры необходимо было примерно три года. В один прекрасный день вице-президент по маркетингу решил испытать другой метод. Он прихватил с собой нечто, отдаленно напоминающее кинокамеру, и, зайдя в проектно-конструкторский отдел, сказал: “Мне только что стало известно, что наши конкуренты завершили разработку новой 8-миллиметровой кинокамеры на базе фотоэлементов!” В течение суток после этого разработчики придумали совершенно другой подход. Вот я и спрашиваю себя: может быть, все дело в том, что их клюнул жареный петух? [24]

Скорость означает не только “быстроту на входе” (“испытать это прямо сейчас”), но и “быстроту на выходе”. Склонность президента компании *Storage Technology* Джесси Авейда к принятию решений поддерживает всю его компанию в состоянии непрерывного экспериментирования. Вот что говорит по этому поводу автор одной из статей в журнале *Fortune*.

Себестоимость нового дисководов оказалась примерно на 1500 долларов больше, чем его розничная цена [25]. С присущей ему решимостью Авейда повысил цену дисководов на 50%, а когда это не помогло, приказал вообще прекратить производство этого дисководов, несмотря на то, что в его разработку было инвестировано около 7 миллионов долларов. Авейда ненавидит бездействие. На общенациональном собрании *Storage Technology*, состоявшемся в январе прошлого года и посвященном вопросам сбыта, Авейда сказал: “Я полагаю, что принять решение, даже если оно плохое, все же лучше, чем не принимать никакого решения”. Его способность быстро менять курс не раз спасала *Storage Technology* от принятых им же неудачных решений. К счастью для *Storage Technology*, непомерные амбиции Авейды компенсируются его умением быстро исправлять собственные ошибки.

Экспериментированию, как одной из разновидностей корпоративного образа мышления, присуще качество, которое очень сближает его с игрой в покер. С каждой очередной картой ставки возрастают и с каждой очередной картой ваши знания также возрастают, однако вы не будете обладать всей необходимой вам полнотой знаний до тех пор, пока не сыграет последняя карта в колоде. Самым важным умением игрока в покер является знание им того, когда “свернуться”.

В большинстве проектов или экспериментов — независимо от того, сколько вех вы для себя наметили или сколько PERT-диаграмм начертили, — все, что вы действительно покупаете на вложенные вами деньги, сводится в основном к информации. Заранее вы никогда не знаете наверняка, насколько стоящим было ваше вложение. Кроме того, в ходе выполнения проекта или эксперимента каждый очередной крупный шаг становится гораздо более дорогостоящим, чем предыдущий. К тому же с каждым очередным шагом остается все меньше возможностей для останки, что объясняется ростом невозвратных инвестиций и особенно нарастанием упрямства экс-

периментатора. Важнейшее управленческое решение сводится к ответу на простой вопрос: не пора ли “сворачиваться”? Наилучшие из виденных нами систем управления проектами и систем управления экспериментированием интерпретируют эти действия примерно как игру в покер. Они разбивают их на обозримые, реально выполнимые фрагменты, быстро анализируют их и, по ходу дела, пытаются не переусердствовать в управлении ими. Чтобы крупные проекты успешно выполнялись, их следует интерпретировать как обычные эксперименты (а именно это они собою и представляют). Кроме того, мышление “игрока в покер” нужно настроить таким образом, чтобы он умел “свернуть” одну партию, если она начинает казаться ему безнадежной, и сразу же начать другую.

ДЕШЕВОЕ ОБУЧЕНИЕ: НЕЗАМЕТНОСТЬ И СИСТЕМЫ С УТЕЧКАМИ

Для большинства выдающихся компаний экспериментирование представляет собой одну из форм дешевого обучения. Обычно этот процесс бывает менее затратным и более полезным, чем сложные исследования рынка или скрупулезное планирование работы персонала. Вспоминая в очередной раз о своей работе в компании *Bell & Howell*, Питер Питерсон высказывается по этому поводу совершенно недвусмысленно.

Прежде чем какая-либо идея окончательно обнаружит свою нежизнеспособность и прежде чем мы допустим, чтобы какая-либо всесторонне аргументированная оценка этой идеи убедила нас в ее нежизнеспособности, мы должны задать себе еще один вопрос. Имеется ли какой-либо сравнительно дешевый способ, посредством которого мы могли бы поэкспериментировать с этой идеей? Эксперимент является самым мощным инструментом превращения инновации в действие. В американской промышленности эксперимент используется, по-видимому, еще недостаточно широко... Положение, которое я пытаюсь доказать, заключается в следующем: если концеп-

цию эксперимента нам удастся “встроить” в наше мышление и, следовательно, получить практическое подтверждение или опровержение огромного множества всех этих “невозможно”, “не получится”, “не следует” и т.п., многие хорошие идеи будут воплощены в жизнь... Приведу пример. Поскольку наша компания сравнительно невелика, мы не можем позволить себе рисковать миллионами долларов, расходуя их на продвижение продуктов, в эффективности которых мы не уверены. Однажды нам предложили идею, которая на первый взгляд казалась совершенно абсурдной. Те, кто читал учебники по маркетингу, изданные в Гарвардском университете, могут указать тысячу причин, в силу которых предложение “продавать кинокамеру стоимостью 150 долларов путем прямого обращения по почте” (это было в 1956 году) является бредовым. Однако, вместо того чтобы ответить: “Господа, ваше предложение абсурдно”, мы попытались направить свою мысль по иному руслу: “Давайте-ка проанализируем причины, в силу которых эта идея могла бы оказаться жизнеспособной”. Затем мы задали себе ключевой вопрос: “Во что обойдется нам проверка жизнеспособности этой идеи?” Мы пришли к выводу, что это обойдется нам не более чем в 10 тысяч долларов. Правда, мы могли бы потратить время, эквивалентное почти 100 тысячам, если бы чересчур “интеллектуализировали” эту проблему... Девять из десяти экспертов наверняка скажут вам, что подобная идея не принесет желаемого результата. Тем не менее мы взялись за ее реализацию. В настоящее время эта идея является основой важного и прибыльного бизнеса нашей компании. Наверное, все мы сбиваемся на несколько высокопарный тон, когда начинаем рассуждать об огромных потенциальных возможностях интеллектуального, рационального подхода к идее, которая для такого подхода оказывается чересчур сложной.

Еще одним важным свойством эксперимента является его относительная “незаметность”. В *General Electric* экспериментирование иногда называют “бутлегерством”. (В *ЗМ* синонимом экспериментирования является “приворовывание”.) Су-

существует традиция откладывать про запас немного денег, немного рабочего времени, а работа в стороне от магистрального направления организации, можно сказать, освящена временем. Колоссальные успехи *General Electric* (например, упоминавшиеся выше успехи в создании конструкционных пластмасс и авиационных двигателей) являются непосредственным результатом “бутлегерства”. Этот процесс всегда был очень важен для *General Electric*. По сути, результаты недавно проведенного анализа показали, что практически каждый крупный прорыв, совершенный *General Electric* за последние два десятилетия, уходит своими корнями в “бутлегерство”. Некоторые наблюдатели отмечают ту же особенность и у *IBM*. Один бывший коллега г-на Уотсона заходит в своих предположениях так далеко, что считает, будто “инновационное здоровье” любой компании можно измерить текущим объемом тайного “бутлегерства”. Тейт Элдер, который возглавлял в компании *ЗМ* подразделение “Новые экономические начинания”, уверен, что планирование, формирование бюджета и даже системы управления и контроля необходимо разрабатывать таким образом, чтобы в них были “незначительные утечки”. Многим людям требуется тот или иной способ добывания денег и манипулирования бюджетами для выполнения “левых” программ.

Наконец, и это самое главное, — *связь с пользователями*. Клиент, особенно квалифицированный, является важным участником самых успешных процессов экспериментирования. Мы еще поговорим об этом достаточно подробно в следующей главе, но сейчас мы хотели бы просто сказать, что большая часть экспериментирования, выполняемого выдающимися компаниями, осуществляется в тесном контакте с ведущим пользователем. Компания *Digital* проводит более дешевые эксперименты, чем любой из ее конкурентов. (Лишь ненамного отстают от *Digital* в этом смысле компании *Hewlett-Packard* и *Wang*.) При этом каждый из экспериментов проводится *в сотрудничестве* с пользователями, *на объектах* пользователей.

Эксперименты, проводимые компанией *McDonald's*, очевидно, также проводятся в сотрудничестве с пользователями — клиентами. В то же время многие компании стремятся довести свой продукт до совершенства и только после этого — в самом конце “игры”, затратив, как это нередко случается, миллионы долларов, — выносят его на суд клиентов. Секрет *Digital, McDonald's, Hewlett-Packard, 3M* и некоторых других выдающихся компаний заключается в том, что уже на ранних стадиях разработки нового продукта они предоставляют возможность пользователю увидеть этот новый продукт, испытать его и, если потребуется, внести свои предложения по его изменению.

КОНТЕКСТ ЭКСПЕРИМЕНТИРОВАНИЯ

Мы уже говорили, что *ад хок*-механизмы, такие как целевые команды, оказываются неработоспособными, если среда, в которой приходится действовать этим механизмам, не обладает свойствами текучести и неформальности. Точно так же и экспериментирование не приносит желаемых результатов, если оно проводится в неподходящей среде. Руководство компании должно проявлять терпимость к системам с “утечками”: оно должно быть достаточно терпимым к ошибкам, поддерживать “буллегерство”, быть готовым к неожиданным переменам и поощрять чемпионов. Айседор Бармаш в своей книге *For the Good of the Company* (“Во благо компании”) рассказывает о замечательной цепной реакции, когда лишь один человек, Сэм Нимэн, стал инициатором чрезвычайно успешного процесса экспериментирования, который в шестидесятые годы принес сети магазинов *McCrory* многие миллионы долларов. В книге Бармаша подробно рассказывается история Сэма Нимэна (тогда руководителя без портфеля, а впоследствии главного исполнительного директора компании) и приводится столь интересное описание того, как проходил этот успешный процесс экспериментирования, что мы не можем удержаться от того, чтобы не воспроизвести здесь развернутую выдержку из этой книги.

В то время у меня не было никаких властных полномочий, ...но зато появилась блестящая возможность. У нас в компании был магазин, понесший огромные убытки. Мне хотелось понять, каким образом этот плохой магазин можно было бы превратить в хороший. Поэтому я сказал Джону (директору магазина): “Послушай, мы хотим привести в твой магазин группу людей — команду. Ты будешь помогать им. Вы вместе отправитесь в поход по магазинам конкурентов, а затем составите отчет о том, что увидите там. Ты проведешь полную инвентаризацию товаров в своем магазине. Каждый вечер ты будешь проводить занятия; в комнате для занятий у вас будет классная доска, и ты будешь давать консультации каждому желающему. Кроме того, я собираюсь подключить к этому процессу регионального менеджера, специалистов по стимулированию сферы торговли, закупщиков и директоров других магазинов. Я хочу узнать наше суммарное ноу-хау, сформировать группу специалистов, которые совместными усилиями попытаются выработать приемлемое решение нашей проблемы”. На протяжении нескольких недель они изучали ситуацию, сложившуюся в магазине. Им было очень нелегко приходиться к единому мнению, но в конце концов им это удалось. Члены этой группы испытывали необычайный душевный подъем, а напряжение их интеллектуальных усилий не поддается описанию. Чем это объясняется? Впервые в жизни многим из них предоставили возможность самовыразиться как отдельным личностям и как группе в целом. Участники группы демонстрировали полную самоотдачу во имя решения поставленной задачи... Для этого нам не пришлось затратить ни цента. Все необходимые изменения были проведены средствами самого магазина. Отделы магазина были полностью переоборудованы, проходы между торговыми рядами расширены, стены были перекрашены в более привлекательные тона. В результате получился совершенно новый магазин, зайдя в который человек испытывал подлинное удовольствие.

Что же послужило причиной успеха этого начинания? Участникам эксперимента было известно, что они должны посетить все магазины конкурентов в городе, а затем оценить свой магазин свежим взглядом. Раньше они пытались прочесть в глазах начальника, что он хочет, и поступали в полном соответствии с его желаниями. Я попросил их прислушаться к своим собственным ощущениям, пошевелить собственными мозгами — и в результате у нас получился замечательный магазин. Спустя два года этому магазину удалось значительно сократить свои убытки, после чего он начал приносить компании прибыль. В конце концов об этом успехе стало известно всей компании. В магазин явился собственной персоной председатель совета директоров компании (в сопровождении всей своей свиты), который захотел своими глазами увидеть, что же здесь происходит. Каждый стремился “вскочить на подножку вагона”. Теперь каждый желал заполучить какой-нибудь район — каждый вице-президент, исполнительный вице-президент и даже председатель совета директоров компании.

Людам необходимо указать путь. Именно это я и сделал. Я даже мог указать место, куда следует отправляться за опытом. Этим местом был Индианаполис. “Отправляйтесь в Индианаполис, штат Индиана, — сказал я им. — Поезжайте туда, посмотрите на магазин и поучитесь, как надо работать. Этот магазин поставили на ноги такие же люди, как вы. Для этого им понадобилось навести в своем магазине чистоту и порядок — и воспользоваться своими талантами (кстати говоря, самыми обычными, отнюдь не выдающимися талантами)”. Несколько позже, находясь в штаб-квартире компании (в Нью-Йорке), я поменял свой подход. Я сказал вице-президенту сети галантерейных магазинов, который занимался вопросами закупок: “Ладно, Джо, тебе не придется отправляться на Средний Запад. Сделай для меня Индианаполис прямо здесь, в Нью-Йорке. Ты же видел, что можно и нужно сделать для этого. Итак, сделай мне Индианаполис во Флашинге. Но я не хотел

бы, чтобы ты слепо копировал опыт Индианаполиса. Давай рассматривать Индианаполис как своего рода школу”. Я попросил его предложить мне собственную версию хорошего галантерейного магазина во Флашинге.

Через несколько недель он пригласил меня в этот магазин. Я увидел один из лучших галантерейных магазинов, которые мне приходилось видеть. Вы никогда не поверили бы, что этот еще недавно кошмарный магазин станет центром притяжения покупателей со всех окрестностей, подлинным “бриллиантом в короне компании”. Продажи немедленно пошли в гору, а со временем этот магазин стал нашим лучшим торговым предприятием в Нью-Йорке. Впрочем, этот магазин сыграл еще одну важную роль: он заставил многих руководителей, работавших в штаб-квартире компании, выбраться из своих кресел и “сделать свой собственный Индианаполис”.

По мере того как материнская компания начала выказывать все большее самодовольство, я расширил круг своих тактических приемов. Я использовал идею магазина в Индианаполисе в качестве наглядного пособия. Это означало разработку системы, предполагающей выбор какого-то одного элемента для усовершенствования, формирование группы людей, которые должны были заняться этим усовершенствованием, а затем демонстрацию другим людям достижений этой группы, чтобы они могли научиться чему-то на ее опыте. Это с успехом заменяло написание пояснительных записок или выдачу соответствующих инструкций по телефону. Вместо этого я говорил: “Приходите и смотрите. Это просто новая компания — и ничего больше!” Я доказывал каждому району (от 10 до 15 магазинов), что у них должен быть свой собственный образцово-показательный магазин. Каждый районный менеджер должен был отразить все свои знания в одном магазине, а затем, на основе этого “Индианаполиса”, усовершенствовать все магазины в своем районе. Такой образцово-показательный магазин должен был стать личной моделью этого менеджера и слу-

жить моделью для каждого, кто стремится понять причины успеха этого магазина. Эта идея оказалась чрезвычайно привлекательной, и люди буквально загорелись ею. Они были готовы работать вечерами, по выходным и праздничным дням. Воскресенья превратились в шумные вечеринки, с пивом и закуской, которые выставлял директор ресторана при магазине. Они потратили год своей жизни на то, чтобы довести до кондиции всю сеть своих магазинов, охватывающую 47 районов [26].

Приведенное выше описание методов Сэма Нимэна — это не просто история экспериментирования, в котором было задействовано множество людей. Это также история людей, которые получили возможность несколько выделиться на фоне других, — людей, которые почувствовали себя победителями. Самое важное в этой истории то, что это история контекста, который позволяет людям — а по сути, побуждает их — пробовать, совершать попытки, экспериментировать. Помимо того, о чем мы уже говорили, у процесса экспериментирования в компаниях, по-видимому, есть два важных контекстных аспекта.

Первым аспектом является в какой-то степени принудительная, но все же естественная диффузия, которая сама для себя создает основу. Процесс диффузии зависит от того, как человек приступает к решению стоящей перед ним проблемы. “Начальный период работы — такое непростое время!” — воскликнул один мудрый человек. Он, разумеется, прав. Вы начинаете с довольно легкого материала, с того, что еще так легко изменить, и с мест, где ваша опорная база в компании достаточно очевидна. Об этом наглядно свидетельствует пример Сэма Нимэна. Магазин в Индианаполисе не был ни самым крупным, ни самым заметным магазином этой компании. Но, оказавшись под попечительством Сэма Нимэна, стал очень удобным испытательным полигоном. Одному из наших приятелей, Джулиану Фейрфилду, в самом начале карьеры руко-

водителя пришлось решать проблему вывода из кризиса завода кабельно-проводниковой продукции. “Все на этом заводе буквально разваливалось, — говорит он. — Я не знал, с чего начать. Затем я принял решение начать с восстановления административно-хозяйственной работы, т.е. работы, необходимость скорейшего восстановления которой ни у кого не вызвала сомнения и которую было относительно легко наладить. Я посчитал, что если я добьюсь быстрых успехов в налаживании административно-хозяйственной работы (а мне казалось, что сделать это будет не так уж сложно), люди поверят мне и мне будет легче убедить их в необходимости других изменений”. Именно так и случилось.

Chase Manhattan Bank недавно успешно завершил крупную кампанию по усовершенствованию своих розничных (потребительских) операций. Эта история очень напоминала то, о чем мы рассказывали выше. Руководство банка прежде всего обратило внимание на одного из региональных менеджеров, у которого буквально чесались руки сделать что-то существенное для усовершенствования работы банка. Этот регион был далеко не самым крупным, не самым плохим, но и не самым хорошим. Просто этот регион был готов к соответствующим переменам. Региональный менеджер охотно экспериментировал, проверял разные подходы и методы, добивался определенных успехов. Подробности его деятельности, “диффундируя”, становились достоянием все большего числа энтузиастов. Лишь в конце этой идеей прониклись самые “неподдающиеся”, самые стойкие противники перемен. Примерно с таким же скрипом пробивала себе дорогу идея “меню завтраков” в *McDonald's*. Поначалу эта идея была опробована где-то на задворках империи *McDonald's*: ею решили воспользоваться несколько франчайзи *McDonald's*, а уже через два года идея “меню завтраков” стала распространяться со скоростью лесного пожара во время засухи. Сейчас на долю “меню зав-

траков” приходится от 35 до 40% доходов *McDonald's*. В *Bloomingdale's* экспериментальный процесс начинался примерно так же: вначале выбор пал на то, что казалось самым легким. В данном случае этим “самым легким” был любимый отдел председателя совета директоров компании — отдел импортных продуктов питания. С этого отдела все и началось. Затем настала очередь мебели. Последней настала очередь отдела модельной одежды, которому впоследствии уделялось самое большое внимание, но который казался наименее податливым к переменам.

Процесс формирования первоначального импульса путем аккумуляции небольших успехов прекрасно описан консультантом Робертом Шаффером.

Основная идея заключается в том, чтобы в качестве первого шага при продвижении инициатив, направленных на усовершенствование функционирования компании, сразу же сосредоточиться на получении реальных, ощутимых результатов (а не на составлении программ, подготовке, решении проблем и т.п.). Почти всегда можно найти одну-две краткосрочные и реально достижимые цели, которые предполагают получение вполне конкретных, весомых результатов. Подход, который можно обозначить словами “результат прежде всего”, меняет всю психологию совершенствования функционирования. Люди должны задавать разные вопросы, но важно, чтобы эти вопросы не формулировались, например, так: “Что нам мешает?” Нужно, чтобы эти вопросы формулировались примерно следующим образом: “Каких реальных и конкретных результатов мы можем добиться уже в самом близком будущем?” Вместо того чтобы пытаться преодолеть нежелание людей делать то, к чему они *не* готовы, нужно попытаться найти то, что они *готовы* сделать. Почти всегда, когда руководители успешно завершают какой-либо проект, у них появляется множество идей относительно того, как можно организовать выполнение последующих этапов [27].

Шаффер описывает, подобно примеру Сэма Нимэна с магазином в Индианаполисе, как найти реально выполнимую задачу. Шаффер советует вести настойчивый и целеустремленный поиск до тех пор, пока не будет сформулирована реально выполнимая задача. “Выберите какое-то *одно* направление, которое, по мнению руководства, *настоятельно* требует инноваций и прогресса. Поработайте с группой торговых представителей компании над увеличением продаж *нескольких* выбранных продуктовых линеек (возможно, лишь в некоторых *избранных* секторах рынка) на *определенный* процент, причем желательно, чтобы этот результат был достигнут в течение *месяца*, максимум — шести недель. Когда руководство увидит ощутимые результаты, оно может порекомендовать, как расширить рамки эксперимента” [28] (курсив — наш).

Шаффер, как и Сэм Нимэн, Фейрфилд, *Chase Manhattan Bank* и *Bloomingdale's*, извлекает на свет Божий целую кучу переменных. Процесс экспериментирования носит почти революционный характер. Он предпочитает действие планированию, выполнение конкретной работы — мышлению, конкретное — абстрактному. Он предпочитает, подобно тому, о чем говорится в книге Роберта Пирсинга *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance*, “отдаться потоку”: браться за реально выполнимые задачи, начинать с достижения самых легких и близких целей, подыскивать уступчивых чемпионов, предпочитая их непослушным упрямам. На память сразу же приходит образ тех, кто предпочитает не слишком рисковать: *Bloomingdale's*, *3M*, *Texas Instruments*, *Dana*, *McDonald's*, *General Electric*, *Hewlett-Packard*, *IBM*. Впрочем, что значит “рисковать”, каждый понимает по-своему. Для выдающихся компаний, например, слишком рискованной становится ситуация, когда они вообще не желают рисковать, не желают “палец о палец ударить”. Именно поэтому одна из задач руководства заключается в том, чтобы воспи-

тивать в своих подчиненных готовность пробовать, проявлять терпимость к ошибкам (если, конечно, эти ошибки не имеют для компании роковых последствий), поощрять в людях стремление к экспериментированию и незаметно управлять процессом диффузии. Эксперимент является центральным пунктом нового подхода к управлению.

УПРОЩЕНИЕ СИСТЕМ

Интересно наблюдать, как подвижность, дробление и экспериментирование стимулируются характером формальных систем выдающихся компаний. Например, один из наших младших коллег дал нам на ознакомление подготовительные материалы к интервью с одним из клиентов. Эти материалы состояли из нескольких документов, объем самого короткого из которых составлял 57 страниц. Подобный стиль работы явно не соответствует тому, который принят в *Procter & Gamble*.

Системы *Procter & Gamble* немногочисленны и просты по своей структуре. Они полностью соответствуют подходу *Procter & Gamble* к работе, который не терпит никакого суесловия. Руководители говорят о “глубоких и четко прочерченных канавках”. Их системы хорошо “смазаны” и предельно понятны. В *Procter & Gamble* языком действия — языком систем — является ставшая знаменитым *одностраничный документ*.

Недавно мы завтракали в компании с бренд-менеджером *Procter & Gamble*. Мы спросили у него, правда ли, что рассказывают об одностраничной памятной записке. “Все это, конечно, некоторое преувеличение,¹ — ответил он, — но вот недавно я представил ряд рекомендаций, касающихся внесения некоторых изменений в стратегию моего бренда. Эти реко-

¹ Например, историческая памятная записка председателя совета директоров компании Нейла Макэлроя от 13 мая 1931 года, в которой рекомендовалось обеспечить конкуренцию между отдельными брендами *Procter & Gamble*, растянулась на три страницы.

мендации уместились на странице с четвертью, однако их “завернули”, как было сказано, из-за слишком большого объема документа”. Эта традиция восходит к бывшему президенту *Procter & Gamble* Ричарду Дюпре.

Дюпре терпеть не мог, когда длина памятной записки превышала одну печатную страницу. Он нередко возвращал чересчур длинные документы с пометкой: “Сократить до посильного для меня объема”. Если документ касался какого-либо сложного вопроса, он иногда мог добавить: “Я не понимаю слишком сложных проблем. Я понимаю только простые проблемы”. Когда один из интервьюеров спросил у него однажды, с чем связана столь большая его неприязнь к пространственным документам, Дюпре объяснил: “Одна из моих задач, как руководителя, заключается в том, чтобы научить подчиненных расчленять любую сложную проблему на ряд более простых, обозримых проблем. Это позволяет нам действовать разумно” [29].

Эд Харнесс, председатель совета директоров *Procter & Gamble*, недавно вышедший на пенсию, горячо поддерживает эту традицию: “Кратко изложенная презентация, в которой факты отделены от мнений, может служить основой для принятия разумного решения” [30].

Стремительный рост количества MIS (административно-информационных систем) и моделей прогнозирования, бесконечные баталии между многочисленными подразделениями и сопутствующая этому “политизация” процесса решения проблем, — вот лишь некоторые из причин роста ненадежности. В этом смысле одностраничный документ может принести немалую пользу. Во-первых, в этом случае в документе фигурирует меньше цифр, способных вызвать дополнительные споры; во-вторых, руководителю гораздо легче сравнить двадцать чисел, представленных на одной странице, чем ворошить сто страниц, на каждой из которых представлено по двадцать чисел. Руководителю приходится меньше напрягать мозги. Кроме того, вся

информация у него перед глазами. Можно ли упрекнуть человека в том, что он не заметил ошибку, вкрадшуюся в какое-нибудь “Приложение 14”? Если руководителю нужно проанализировать лишь двадцать чисел, представленных на одной странице, его невнимательности не может быть оправдания. Отсюда следует повышение надежности принимаемых решений. Использование принципа “одностраничного документа” совершенно несовместимо с небрежностью.

Б. Чарльз Эймис, бывший президент компании *Reliance Electric*, а в настоящее время президент компании *Acme-Cleveland*, высказывается примерно в том же духе: “Я могу заставить руководителя какого-либо из подразделений подготовить за ночь семидесятистраничное предложение, — говорит он. — Однако мне не удастся научить их составлять одностраничный анализ, например диаграмму, которая отображала бы тенденцию и прогноз на будущее и которая, например, сообщала бы мне: вот три способа, с помощью которых можно улучшить ситуацию, а вот три причины, в силу которых эта ситуация может ухудшиться”.

Известный писатель Джон Стейнбек однажды сказал, что первым этапом в написании нового романа является составление одностраничной формулировки замысла этого произведения. Если вы не в состоянии четко сформулировать на одной странице замысел своего нового произведения, маловероятно, что из этого романа получится что-нибудь стоящее. Нам говорят, что такой подход является типичным для подавляющего большинства литераторов, однако непонятно, почему этот подход еще не стал привычным для большинства бизнесменов. Неудивительно, что какие-то важные положения могут легко затеряться, например, в стостраничном предложении об инвестициях. Логику в таком пространным документе бывает очень нелегко проследить. Почти наверняка можно сказать, что объем этого документа непомерно раздут — в нем много “воды” и мало ценных мыслей. Хуже того, последующее обсу-

ждение этого предложения об инвестициях высшими руководителями компании почти наверняка будет носить столь же неконкретный и малопродуктивный характер.

Один из финансовых аналитиков сказал однажды о стиле работы, которого придерживается компания *Procter & Gamble*: “Они столь шепетильны, что иногда это просто раздражает” [31]. Другой добавил к этим словам: “*Procter & Gamble* — чрезвычайно осмотрительная и придирчивая компания” [32]. Сторонние наблюдатели не перестают удивляться, как этой компании удастся быть *столь* шепетильной, осмотрительной и придирчивой, если ее отчеты умещаются лишь на одной странице. Ответ на этот вопрос частично заключается именно в стремлении сотрудников *Procter & Gamble* изложить *суть дела* на одной странице. Говорят, что для составления своего первого документа, который бы удовлетворял требованиям компании *Procter & Gamble*, заместителю бренд-менеджера или новому бренд-менеджеру приходится затрачивать по меньшей мере пятнадцать черновиков. Ответ на поставленный выше вопрос частично заключается и в том, что для составления одностраничной записки сотруднику приходится проводить значительный объем предварительного анализа. Так поступает каждый сотрудник компании. Преимущество такого подхода заключается в том, что в результате они экономят немало времени на ознакомлении с документами (также одностраничными) своих коллег. Еще одной привлекательной особенностью этого “культа одностраничности” является... экономия бумаги!

Эффективность одностраничного документа заключается в том, что ее влияние оказывается гораздо глубже, чем перечисленный выше — и далеко не полный — перечень преимуществ. Что же касается сдерживания бумаготворчества и предпочтения конкретных действий, то Хорхе Диас Серрано, председатель совета директоров *Petex*, мексиканской нефтяной компании, говорит, что он уже давно отказался от практики

выдачи письменных ответов на любые письменные материалы и начал использовать для этой цели телефон [33]. Тем самым он вознамерился утвердить в своей компании новую модель общения сотрудников. А Гарри Грей, председатель совета директоров *United Technologies*, говорит: “Меня знают как человека, который ненавидит бумаги. Когда я вступил в должность главного исполнительного директора компании, я собрал всех своих непосредственных подчиненных в одной комнате и сообщил им о своей неприязни к бумажным документам. У меня просто какая-то бумагофобия. Кроме того, я сказал им, что для ознакомления с самыми важными, по их мнению, документами мне потребуется не меньше года. Я предложил им умерить свои бумаготворческие порывы и не отправлять в мой адрес никаких документов, за исключением одностраничных памятных записок” [34].

Чарльз Эймис, рассказывая об опыте своей работы в компании *Reliance Electric*, говорит о любви некоторых руководителей к сложным системам, указывая, что за этой любовью нередко скрывается неспособность разобраться с основными, базовыми элементами: “Каких только систем планирования у нас не было — начиная с систем долгосрочного, стратегического планирования и заканчивая системами краткосрочного планирования. Однако мы не могли предвидеть, что мы будем продавать уже в следующем *месяце*. Я решил отказаться от использования системы пятилетнего планирования и перейти к системе планирования на один год вперед, а затем и к системе поквартального планирования. В конце концов мы остановились на системе тридцатидневного планирования, на основе которой работали в течение примерно одного года. Лишь после этого мы научились правильно планировать свою деятельность. Со временем мы вернулись к системе долгосрочного планирования, которая, впрочем, не имела ничего общего с грандиозной системой, использовавшейся нами в самом начале”.

В отличие от первоначального опыта Чарльза Эймиса, *Emerson Electric*, *Dana*, *Texas Instruments* и другие компании добиваются оперативного реагирования, сосредоточиваясь на *одном-двух четко отслеживаемых показателях*. Например, в статье *New York Times*, посвященной деятельности *Emerson Electric*, говорится: “Каждый месяц деятельность руководителей подразделений и их непосредственных подчиненных изучается в штаб-квартире компании (вице-президентом соответствующей группы) чуть ли не под микроскопом. Главное внимание уделяется не столько будущему, сколько текущему положению. Рассматриваются три важнейших показателя деятельности руководителей подразделений: состояние запасов, прибыль и объемы сбыта. Руководителям подразделений говорят, что их основная задача — приносить своей компании прибыль каждый месяц, каждый квартал и в конечном счете — каждый год” [35]. Аналогично, в статье *Management Today*, посвященной деятельности компании *Dana*, говорится: “Несмотря на то что головной офис не предъявляет особых требований в отношении письменных отчетов, он все же требует предоставлять определенный минимум информации. При этом самым важным показателем является величина прибыли. В прежние времена сопоставление фактических и бюджетных показателей (в табличном виде) необходимо было предоставлять к 20-му числу следующего месяца. В ныне действующей системе подразделения передают (по телефону или телексу) в головной офис свои итоговые суммы по накладным и приблизительную величину полученной прибыли по состоянию на конец каждого рабочего дня” [36].

Практически любую систему можно очистить от излишеств и упростить до такой степени, чтобы с ней было удобно работать. В компании *Texas Instruments*, например, используются следующие правила: “Наличие более чем двух целей означает отсутствие целей” и “Этап “набирания очков” мы прошли еще в начале семидесятых годов”. Да, компанией *Texas Instruments* управляют системы. Бывший председатель совета директоров

Texas Instruments Хаггерти потратил десять лет на то, чтобы привить своим подчиненным то, что он сам называет “языком системы краткосрочных целей, стратегии и тактики”. Однако сущность данной системы заключается в поощрении неформальных коммуникаций и персональной ответственности — и ничто другое так хорошо не отражает особенность методов *Texas Instruments*, как столь простое, на первый взгляд, правило о наличии более чем двух целей. Большинство встречавшихся нам систем МВО включают до тридцати целей, рассчитанных на один год и на одного руководителя. Очевидно, что каждые несколько месяцев человек не в состоянии выполнить много работ. *Texas Instruments* просто признает этот факт: “Мы уже прошли через это. У каждого руководителя, как правило, было несколько краткосрочных целей. Однако постепенно мы сокращали количество этих целей. В настоящее время перед каждым руководителем РСС (Product Customer Center — продуктово-клиентский центр — эквивалент подразделения в *Texas Instruments*) ставится лишь одна цель, которой он должен достигнуть в течение одного квартала. Мы имеем полное право рассчитывать на то, что в течение определенного (и достаточно продолжительного) периода времени человек выполнит поставленную перед ним задачу — только одну и вполне конкретную”.

Другие выдающиеся компании установили у себя аналогичные правила. Вот что еще говорит по этому поводу председатель совета директоров компании *Monsanto* Джон Хэнли (интересно отметить, что в свое время он прошел подготовку в *Procter & Gamble*): “Три—пять целей за год — максимум” [37]. Ему вторит Джон Янг из *Hewlett-Packard*: “Критическим моментом в наших стратегических обзорах является наличие у генерального менеджера подразделения от трех до пяти целей на год. По сути, нам не нужны финансовые показатели. Единственной причиной, по которой я все же использую финансовые показатели, является удовлетворение любопытства

руководителей подразделений. Если перед руководителями подразделений правильно поставить цели, за финансовыми показателями дело не станет”. Природа краткосрочных целей в *Hewlett-Packard* также важна с точки зрения выполнения необходимых действий — и опять-таки разительно отличается от природы краткосрочных целей в обычных компаниях. Краткосрочные цели в *Hewlett-Packard* представляют собой *действия*, работы, а не абстрактные финансовые показатели, которые не очень-то подвластны руководителям подразделений. Например: “К 15 марта вывести завод в Юджине, штат Орегон, на 75% проектной мощности” или “К 31 октября добиться, чтобы торговые представители компании в западном регионе тратили 50% своего времени на коммерческие визиты к клиентам типа X, а не к клиентам типа Y”.

Несмотря на то что односторонние документы, объективные показатели и правильно сформулированные краткосрочные цели являются системными характеристиками выдающихся компаний, не менее важна и среда, в которой они проявляются. Проблема заключается в том, что этот контекст может рассматриваться лишь как суммарный результат действия характеристик, которые на первый взгляд кажутся совершенно обычными. Многие компании пытались внедрить у себя перечисленные выше характеристики и системы — лаконичные коммуникации, системы принятия решений на основе фактов, управление на основе краткосрочных целей и т.п. Они пытались, терпели поначалу неудачи и отказывались от дальнейших попыток, считая бессмысленным тратить силы и время на столь сомнительные затеи. И лишь немногие упорно продолжали свои эксперименты, добиваясь требуемого баланса между простотой и сложностью своих систем. *Procter & Gamble* “углубляет канавки” своей системы односторонних документов вот уже сорок лет.

ОРИЕНТАЦИЯ НА ДЕЙСТВИЕ

Нет более важной характеристики выдающихся компаний, чем ориентация на действие. Все это кажется почти тривиальным: эксперименты, создание целевых команд, небольшие группы, временные структуры. О чем бы конкретно ни шла речь — о разработке “System 360” в *IBM* (эпохальное событие в истории американского бизнеса) или о создании в *Digital* бригады специалистов, ориентированной на выполнение в течение трех дней конкретной задачи, — чрезмерная сложность редко оказывается препятствием для этих компаний, несмотря на их внушительные размеры. Они не сдаются и не торопятся создавать постоянные комитеты или документы, ориентированные на выполнение конкретных задач и действующие на протяжении нескольких лет и не допускают использования пространственных отчетов. Они не создают у себя формальных матриц. Они живут в соответствии с описанными нами выше базовыми ограничениями, свойственными человеческой природе: в каждый отдельный момент времени люди в состоянии обрабатывать лишь небольшую порцию информации и чувствуют себя значительно комфортнее, если им предоставляется определенная степень автономии (например, если им позволено экспериментировать — в разумных пределах, конечно).

В наше время часто приходится слышать жалобы на то, что организации стали чересчур сложными — более сложными, чем требуется. На это у выдающихся компаний готов ответ: если вам предстоит решить очень большую проблему, сформируйте группу из подходящих специалистов и предоставьте им возможность разрешить эту проблему. Говоря о подходящих специалистах, чаще всего имеют в виду старших руководителей, которые, как правило, являются очень занятыми людьми и у которых никогда “нет времени”. Однако несмотря на всю свою занятость, эти люди успевают решить поставленные перед ними задачи в таких компаниях, как *Digital*, *Texas Instruments*, *Hewlett-Packard*,

3M, IBM, Dana, Fluor, Emerson, Bechtel, McDonald's, Citibank, Boeing, Delta и др. В перечисленных фирмах даже у самых занятых специалистов находится время, поскольку стены этих компаний не увешаны организационными схемами, перечнями должностных обязанностей и т.п. Готово! Огонь! Попадание! Учитесь на собственных ошибках (попытках). Вот и все.