

*В память об Уильяме Дайере и Ричарде Бекхарде.
Они смогли повлиять на жизни тысяч людей,
и это влияние еще долгое время будет приумножаться*

LEADERSHIP FOR THE AGES

*Delivering today's results, building
tomorrow's legacy*

David P. Hanna

ЛИДЕРСТВО НА ВСЕ ВРЕМЕНА

*Результаты сегодня —
наследие на века*

Дэвид Хэнна

Перевод с английского



Москва

2007

УДК 65.011;65.013
ББК 65.291.21;88.4
Х19

Переводчик Ю. Сундстрем
Редактор Р. Пискотина

Хэнна Д.
Х19 **Лидерство на все времена: Результаты сегодня — наследие на века / Дэвид Хэнна. Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 — 297 с.**

ISBN 978-5-9614-0489-0

Книга адресована руководителям, которые стремятся достичь устойчивых результатов и долговременного процветания компании. Автор книги, Дэвид Хэнна — крупный специалист в вопросах лидерства и организационной эффективности, призывает не просто выживать, а вершить великие дела. По его мнению, необходимо создать «экосистему» взаимной поддержки как внутри организации, так и за ее пределами. Убедительная миссия компании, синергетические партнерства, построение культуры ответственности на основе естественных законов в противовес культуре подчинения — эти и другие рецепты устойчивого успеха проанализированы на примерах таких лидеров мирового бизнеса, как Ritz-Carlton, Procter & Gamble, Saturn, Shell.

УДК 65.011;65.013
ББК 65.291.21;88.4

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

ISBN 978-5-9614-0489-0 (рус.)
ISBN 1-930771-00-2 (англ.)

©David P. Hanna, 2001.
©Издание на русском языке, оформление,
перевод. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2007

Содержание

Предисловие.....	7
Благодарности.....	9
РАЗДЕЛ 1	
ЛИДЕРСТВО И ПРОВЕРКА ВРЕМЕНЕМ	11
Глава 1. Семена лидерства	13
Глава 2. Естественные законы и жизненные циклы.....	22
РАЗДЕЛ 2	
ЯДРО ЛИДЕРСТВА.....	43
Глава 3. Завоевание доверия.....	45
Глава 4. От подчинения к ответственности	62
РАЗДЕЛ 3	
ФОРМУЛИРОВАНИЕ УБЕДИТЕЛЬНОЙ ОБЩЕЙ ЦЕЛИ	81
Глава 5. Не должно быть чужих дел.....	83
Глава 6. Формирование убедительных миссий.....	105
Глава 7. Какой миссии мы следуем?.....	127
РАЗДЕЛ 4	
СОЗДАНИЕ УСТОЙЧИВЫХ СИСТЕМ.....	139
Глава 8. Составление карты экосистемы	141
Глава 9. Поиск коренных причин происходящего в организации	158
Глава 10. Как заставить работать естественные законы.....	175
Глава 11. Сила синергетических партнерств.....	206
РАЗДЕЛ 5	
НО ГЛАВНЕ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ	241
Глава 12. Как принять изменения.....	243
Глава 13. Во главе изменений	255
РАЗДЕЛ 6	
ЛИДЕРСТВО И ИСПЫТАНИЕ ВРЕМЕНЕМ.....	273
Глава 14. Наследие на века.....	275
Дополнительная литература	291
Об авторе.....	296

Предисловие

Эта книга написана для руководителей и лидеров, которые хотят не просто выживать в своей окружающей среде, а вершить великие дела.

Появление компьютеров коренным образом изменило то, как каждый из нас живет, работает, думает и общается. Мы получили возможности, о которых наши предшественники могли только мечтать. Перед нами открылся весь мир — теперь мы можем не просто существовать в рамках изолированных сообществ, где у каждого своя культура, а почувствовать себя частью чего-то большего. Мир осваивает премудрости глобальной экономики, делая первые шаги в сторону новых прав и возможностей.

Новые условия глобального рынка подхлестывают стремление «добиться большего меньшей ценой». Потребители в восторге от мира, где можно получить больше при меньших издержках. В то же время наемные работники стали опасаться потенциальной угрозы своим рабочим местам. Менеджеры вынуждены учиться разрабатывать стратегии, реорганизовывать процессы, привлекать сторонние ресурсы и объединяться, чтобы улучшить показатели деятельности своих компаний. Для тех, кто работает в организациях, идея достижения большего меньшей ценой действительно имеет как плюсы, так и минусы.

Есть еще одна сила, которая медленно, почти неощутимо набирает обороты в мире работы. Это сила индивидуализма, или концепция «думай о себе». Добивайся большего с наименьшим ущербом для себя и не беспокойся о том, что от тебя не зависит: как работает организация, как ею управляет руководство, какое влияние это оказывает на других, в чем вообще смысл всего происходящего. Образно говоря, надень наушники, включи Walkman и наслаждайся жизнью.

Так, начиная с 1980-х годов, в организациях преследовали цель «больше с меньшими затратами», стараясь не обращать внимания на окружающие проблемы. Тысячи людей теряли работу, меняли место жительства и образ жизни, пытались встать на ноги в новых условиях. Изобилие примеров неумной жадности заставило многих снять свои наушники и спросить: «Зачем нам все это?» Теперь они опасаются доверять руководителям высшего уровня, государственным деятелям и организациям, которых эти лидеры представляют.

Работая последние тридцать лет консультантом в организациях, я не раз сталкивался как с лучшим, так и с худшим развитием данного сценария. Написать эту книгу меня вдохновила надежда, которая, по моим наблюдениям, появилась в компаниях, где руководители решили вести себя, как настоящие лидеры. *Если идею «добиваться большего с меньшими затратами» применять не только к себе, то больше заинтересованных лиц получают еще больше с еще меньшими затратами.* Однако для этого нужно серьезно изменить образ мышления и действий лидеров. Эти изменения возможны только тогда, когда человек вновь поверит в свои собственные высшие ценности и те естественные законы, которые в конечном итоге управляют нашей эффективностью.

Надежда, которую вы почувствуете, читая эту книгу, возникла у меня благодаря работе со многими клиентами. Совместно мы убедились, что:

- обращение к высшим ценностям помогает обрести второе дыхание и завоевать доверие в обстановке царящего вокруг цинизма;
- страстное стремление воплотить видение будущего в жизнь заразительно, если это видение касается улучшения не только вашей жизни, но и жизни других людей. В этом случае оно становится более важным, чем личные интересы;
- проектирование и перепроектирование вашей организации в соответствии с естественными законами способны исправить множество недостатков существующей бюрократической системы;
- построение культуры доверия в вашей организации может стать катализатором создания чего-то такого, что сохранится надолго.

Благодаря этому опыту у меня и сложилось понимание лидерства на века. На протяжении многих лет я работал с лидерами, которые на тот момент не только добивались прекрасных результатов, но и осуществляли революционные преобразования в культуре своих организаций. Изучая жизнь великих лидеров прошлого, я получил подтверждение идее, что вечную жизнь лидерству — даже после ухода лидеров — дают реальность и надежда. О них написана эта книга.

Благодарности

К сожалению, здесь просто не хватит места, чтобы выразить признательность тысячам людей, которые внесли вклад в создание «Лидерства на все времена».

Моя семья оказалась самым веселым, требовательным и благодарным форумом по развитию лидерских качеств. Моя жена, Шарли, — истинный проводник перемен в нашей семье. Каждый день ее интуиция и бесстрашие направляют меня на путь истинный. Наши дети Бен, Мелани, Анджи, Бет и Скотт не только помогают мне в исследованиях, но и проявляют терпение во время наших обсуждений жизненных возможностей и перемен.

Кто-то недавно спросил меня: «А как вы сами развивали свои лидерские качества?» Этим я обязан фортуне, которая окружила меня замечательными лидерами, начиная с родителей, двоих братьев и сестры. Они в один голос учили меня, что стремиться достигнуть большего — это нормально. Я благодарен также многим лидерам церкви, которые стали моей «аспирантурой» в области высокой эффективности.

Кафедра организационного поведения Университета Бригхэм Янг стала «путеводной звездой» в моем профессиональном развитии с моего первого появления там. Огромное влияние оказали на меня мои наставники Билл Дайер, Джин Далтон, Боннер Ритчи и Стивен Кови. Студенты и преподаватели Университета Бригхэм Янг неизменно вдохновляли меня совершенствоваться.

Среди других важных для меня наставников — Херб Стоукс, Лоренс Мегсон, Ричард Уолтон, Дик Бекхард и Крис Барлетт. Благодаря нашей совместной работе мои интуитивные догадки привели меня к процессам и системам, изменившим очень многое в моей жизни.

Я в долгу перед моими друзьями и коллегами из **Procter & Gamble**, **Центра развития лидерства Кови**, **Franklin Covey** и **Confluence Consulting** за потрясающий опыт, полученный в процессе совместной работы. Я признателен клиентам, мужчинам и женщинам, проявившим принципиальность и способности. Благодаря им я познал естественные законы и практические методы, которые изложены в этой книге.

На содержание книги повлияли многие удивительные личности. Артур Джонс, Майк Кроутер, Холджер Краг, Роджер Меррилл, Блэйн Ли, Джим Стюарт, Кейт Галледж, Пэм Уолш и Крэйг Пэйс предложили важные идеи

и примеры из практики. Адам Меррилл и Мэтт Таунсенд предоставили результаты исследований, высказали мнения и идеи, которые помогли мне убедиться в правильности многих важных идей. Брент Андерсон предоставил материал о компании **Hillenbrand Industries**, приведенный в главе 5. Нэнси Браун-Джэмисон внимательно изучила рукопись и помогла мне существенно ее улучшить.

Работа с сотрудниками издательства **Executive Excellence Publishing** оказалась настоящим удовольствием. Кен Шелтон, Стивен Таунсенд, Элизабет Лэмб, Чэд Хатчингс и Хайди Лосан поделились своим видением и сердечным теплом, равно как и профессионализмом, чтобы привести в порядок сырую рукопись, попавшую к ним в руки. Я благодарен им за их блестящую работу.

Удивительные люди из **Shell Oil**, муниципалитета города Мэплтон, штат Юта, **Ritz-Carlton Hotel Company**, **Saturn Corporation** и совета школьного округа Броуард — это герои нашей эпохи, и вы сможете в этом убедиться.

Общение со всеми этими людьми и организациями утвердило меня в мысли, сколько же еще в мире таких людей, которые при необходимой поддержке способны поднять качество нашей жизни на значительно более высокие уровни. Если вы будете учиться у них, как это делал я, вы полюбите то, что происходит в вашей жизни!

*Дэвид Хэнна,
Мэплтон, Юта*

Раздел 1

Лидерство и проверка временем

Глава 1

СЕМЕНА ЛИДЕРСТВА

Вы можете купить время человека, вы можете купить его физическое присутствие в данном месте, вы можете даже купить определенное число искусных мускульных движений, совершаемых в час. Однако вы не можете купить энтузиазм... Вы не можете купить верность... Вы не можете купить преданность сердец, умов и душ. Вы должны это заслужить.

Клэрэнс Фрэнсис

Голос совести настолько слаб, что его легко заглушить, но настолько отчетлив, что его не спутаешь ни с чем.

Мадам де Сталь

В ЭПОХУ ГЛОБАЛИЗМА ВСЕ ПОДВЕРЖЕНО изменениям — и в то же время все подчинено расписанию! Теперь, когда компьютеры, спутники и Интернет позволяют сократить расстояния и установить связь между людьми из разных стран, веками жившими в изоляции друг от друга, вы наверняка замечаете, насколько меняются методы работы. Вероятно, у ваших клиентов возникают новые требования. Растет число партнеров, с которыми вы сотрудничаете в процессе производства товаров или услуг. Конкуренты у вас теперь тоже, наверное, другие. Да и ваши личные карьерные устремления, скорее всего, изменились.

Мы живем в один из величайших переходных периодов в истории человечества. Подобно тому, как переход от сельскохозяйственной эпохи к индустриальной поставил новые задачи в сфере лидерства, эпоха глоба-

лизма заставляет руководителей современных организаций находить новые способы работы. Благодаря информационным технологиям бесчисленные поставщики и клиенты из разных стран образовали единый рынок. Теперь конкурент не живет на соседней улице; им может оказаться предприятие любого размера из любого уголка света.

Следовательно, современным лидерам часто приходится объединять территориально рассредоточенные человеческие, материальные и технологические ресурсы, чтобы создавать товары и услуги для глобального рынка, который теперь предлагает — и требует — добиваться большего с меньшими затратами. Кроме того, сегодня, как никогда прежде, организации должны работать лучше, быстрее и экономнее, одновременно приспособляясь к тысячам изменений, обусловленных новыми реалиями конкуренции.

В то же время и те, кто работает в организациях, хотят добиваться большего меньшими усилиями. Они стремятся к увеличению своих доходов, расширению личных свобод, хотят более полно задействовать в работе свои способности и получать от нее больше удовольствия. Глобальный рынок сегодня способен удовлетворить эти потребности, предоставляя людям многочисленные возможности.

Как лидер вы должны учитывать потребности как самой организации, так и ее работников, день за днем поддерживая необходимый уровень конкурентоспособности. Хорошо бы вся эта энергия естественным образом слилась воедино! Как в этом случае, например.

Девятнадцатого июля 1989 года самолет авиакомпании **United Airlines**, летевший рейсом 232, совершил вынужденную посадку на кукурузное поле всего в нескольких десятках метров от взлетно-посадочной полосы аэропорта Су-Сити, воздушных ворот штата Айова. Гигантский лайнер DC-10 пропахал посеvy кукурузы, разваливаясь от удара и теряя пассажиров и членов экипажа, два раза перевернулся и замер вверх дном. Учитывая, что на борту находилось 296 человек, это была исключительно крупная катастрофа. Но, как вскоре узнал весь мир, не менее исключительной оказалась и организация спасательной операции.

Гигантский лайнер еще находился в воздухе, а радиолюбители уже рассылали сигналы о помощи. Буквально за считанные минуты на аэродроме появились пожарные машины, десятки карет скорой помощи, подразделения полиции, пожарной службы и Национальной гвардии. Едва самолет остановился, они приступили к поиску людей, многие из которых были еще живы!

Позднее подключились и другие добровольцы. Для оказания помощи пострадавшим в медицинские центры Мэриэн и Святого Луки стекались врачи и медсестры. Среди них были и такие, кто уже вышел на пенсию, и

те, кто жил более чем за 100 километров от Су-Сити. В какой-то момент на каждого пострадавшего приходилось по два врача. В местный пункт приема крови явилось более 300 доноров и сдали в три раза больше крови, чем требовалось. На место трагедии по собственной инициативе прибывали консультанты-психологи.

Многие местные компании тоже делали все, что было в их силах: строительные фирмы бесплатно предоставили передвижные туалеты, компания по производству попкорна Jolly Time и поставщик меда Sioux Vee наряду с другими привезли еду, одежду, цветы. Один магазин не закрывался до поздней ночи, чтобы работники Красного Креста могли купить одежду для оставшихся в живых. Рестораны бесплатно предлагали еду, хотя никто их об этом не просил. Колледж Брайер Клифф разместил в своем общежитии 54 человека из числа пострадавших и их родственников. Некоторые жители города открыли двери своих домов жертвам катастрофы, ведь 1500 номеров местной гостиницы заполнились моментально.

Спасательная операция не ограничилась пределами Су-Сити. Узнав о катастрофе, четверо родственников жертв крушения лайнера авиакомпании **Ran Am у города Локерби в Шотландии немедленно направились** в аэропорт Филадельфии — пункт назначения рейса 232, — чтобы поддержать людей, ожидавших там известий.

Катастрофа стала одной из величайших трагедий в истории США: погибло 110 человек из числа пассажиров и членов экипажа. Однако 186 человек удалось чудесным образом спасти, во многом благодаря усилиям добровольцев из Су-Сити.

Одним из героев, свершивших это чудо, был капитан Альфред Хэйнес, ветеран United Airlines с 33-летним стажем. Управляя неисправным самолетом, гидравлические системы управления которого вышли из строя во время полета, капитан сумел мобилизовать все свои душевные силы и опыт, чтобы почти идеально вывести лайнер на посадку. Окружающие поздравляли Хэйнеса и выражали восхищение его сверхчеловеческими усилиями, а он не мог удержаться от слез, думая о погибших пассажирах и членах экипажа.

Представьте, насколько эффективно была организована эта работа: сотни людей бросили все остальные дела и объединили усилия для проведения спасательной операции, которая позволила сохранить жизнь 186 человек. Что заставило их действовать именно так? Что сплотило команду? Как можно объяснить ту скорость и эффективность, с которой все было сделано? Подобная мобилизация людей и ресурсов не случайное совпадение. Поняв, что произошло в Су-Сити, легче осмыслить ту силу, которая сплавливает любую организацию.

Сущность организации

Вы можете подумать: «Ситуация в Су-Сити была из ряда вон выходящей. Но кризис — явление временное. Неудивительно, что люди полностью выложились. Другое дело — повторять подобные чудеса ежедневно».

Почему мы действуем так по-разному?

Организация спасательной операции в Су-Сити прекрасно иллюстрирует основные элементы или суть любого успешного предприятия.

1. **Убедительная общая цель.** Люди начинают действовать с полной самоотдачей, если перед ними стоит достаточно убедительная цель. Цель не вызывает сомнений, если в результате ее достижения каждый человек получает очевидную пользу. Почему бы тогда не убедиться в неоспоримости цели, а потом ожидать, что ей будут верны?
2. **Организационные процессы и системы, позволяющие координировать вклад каждого с вкладом других.** Обычно люди интуитивно чувствуют, что нужно делать изо дня в день, однако им мешают правила и процедуры, ими же и придуманные. Возможно, и в своей организации вам приходилось наблюдать, как в период кризиса эффективность достигла нового уровня благодаря временному отказу от стандартных рабочих процедур. Почему же мы возвращаемся к рутине (и более низкому уровню производительности) после того, как кризис отступает?
3. **Культура безусловного взаимного доверия и приверженности общей цели, когда каждый человек понимает, что нужно сделать, и делает это.** К сожалению, культура большинства организаций характеризуется, скорее, низким доверием и заботой каждого о самом себе, нежели приверженностью убедительной общей цели. Культура находится в движении и формируется естественным образом в процессе достижения соответствия между целями и системами. Почему же мы претендуем на культуру высокого доверия, если не создали условий, в которых доверие может процветать?
4. **Результаты, превосходящие ожидания, особенно в трудных ситуациях.** Одним из исходных положений данной книги является мудрое замечание Артура Джонса о том, что «все организации спроектированы идеально для получения тех результатов, которые они получают». Почему же мы считаем, что ежедневные результаты должны отличаться от таковых в кризисной ситуации? Почему не пытаемся организовать свою работу так, чтобы феномен Су-Сити был возможен каждый день?

История Су-Сити связана еще с одним очень важным элементом. Пожалуй, он играет решающую роль, поскольку представляет собой силу, соединяющую все компоненты вместе. Я имею в виду вклад преданных своему делу и дальновидных лидеров.

За два года до аварии самолета рейса 232 спасательные организации Су-Сити и прилежащих населенных пунктов округа Вудбери провели учебную операцию по оказанию помощи 150 пассажирам, «ущевшим» в авиакатастрофе. Лидеры, организовавшие тогда «генеральную репетицию», смотрели намного дальше повседневных задач, стоявших перед ними в силу занимаемых должностей. Они призвали всех членов сообщества задуматься о возможности чрезвычайной ситуации и попрактиковаться в применении соответствующих мер. Практический опыт помог городу лучше скоординировать существующие процессы и системы, чтобы подготовиться к возможной кризисной ситуации.

Конечно, нашлись критики, обвинившие лидеров сообщества в пустой трате времени и средств на обучение тому, что может никогда не понадобится Су-Сити. Но нападки не остановили этих лидеров, жертвующих личным спокойствием ради достижения более важной цели.

В конце концов проактивные лидеры Су-Сити не могли предвидеть подлинную мощь организации во время трагедии. Пенсионеры — врачи и медсестры — не принимали участия в «генеральной репетиции», как и добровольцы из Филадельфии. Никто не обзванивал по телефону тех многочисленных горожан и представителей компаний, кто пришел на помощь после крушения. Не было никаких распоряжений местных властей о круглосуточной работе магазинов. Тем не менее врачи, добровольцы, работники магазинов и люди, лишь очень отдаленно связанные с рейсом 232, узнав о случившемся, сделали все необходимое, чтобы помочь пострадавшим.

Когда у людей есть убедительная цель и они следуют за дальновидными лидерами, работа может быть естественным, спонтанным и захватывающим процессом. Отдельные элементы — цель, процессы, системы и культура — сливаются воедино в организацию, которая поражает своей силой и красотой. Эта формула жизнеспособности организации действовала в сельскохозяйственную и индустриальную эпохи и остается актуальной и сейчас, в эпоху глобализации. Оглянувшись вокруг, вы увидите немало примеров убедительных целей и дальновидных лидеров, создавших некоторые из процветающих сегодня организаций. Например:

- Благодаря своему видению, энтузиазму и техническим навыкам Стивен Возняк и Стивен Джобс собрали первый персональный компьютер, работая в одном калифорнийском гараже. Два изобретателя не всегда сходились во взглядах, а созданную ими компанию **Apple Computer** вряд ли можно назвать беспроblemным предприятием. Однако работники **Apple** последовали за основателями компании, поверив в их мечту, и не раз спасали ее в условиях непостоянства новой отрасли, в создание которой они внесли свой вклад.
- Основатели организации **Mercy Ships Дон и Дейон Стивенс** воплотили свои мечты и чаяния в жизнь, обеспечив медицинскими услугами тех, кто иначе не мог бы себе их позволить. С 1978 года их четыре

«плавающие больницы» посетили более 70 портов, там они провели более 6000 операций, предоставили медицинские, стоматологические и офтальмологические услуги более 122 000 пациентов и доставили туда более 7,5 тыс. тонн медикаментов, медицинского оборудования и средств оказания первой помощи. Все члены экипажа и персонал этих судов (включая врачей и медсестер) работают на добровольных началах и сами находят источники финансирования. Это позволяет **Mercy Ships бесплатно обслуживать пациентов и поддерживать общие** затраты на уровне менее 10 долларов на человека. Миссия этой компании поистине соответствует цели изменить жизнь к лучшему — как для пациентов, так и для самих работников.

- **Cisco Systems, всего за 17 лет существенно преобразовав свои рабочие** процессы и системы в период стремительного развития интернет-технологий, превратилась в корпорацию с оборотом в 25 миллиардов долларов. Благодаря постоянной готовности пересматривать систему распределения функций Cisco смогла найти пути сокращения цикла поставки продукции. Наряду с умением устанавливать новые партнерские отношения Cisco стала одним из лидеров в гонке за высокие технологии. Работники Cisco разделяют оптимизм своего генерального директора Джона Чемберса, считая, что компания способна задавать темпы в отрасли интернет-технологий, растущей в последние годы с поразительной скоростью, — более 60% в год.
- Герб Келлехер, вступив в должность генерального директора зарождающейся компании **Southwest Airlines, смог завоевать верных сторонников** в деле спасения хорошей идеи от небытия. Другие тоже мечтали об организации успешной авиакомпании с низкими тарифами. Но только работникам Southwest удалось свести все необходимые для этого элементы воедино. Компания предлагает самые низкие тарифы на пассажирские перевозки; на протяжении более двух десятилетий поддерживает постоянный уровень рентабельности; за последние двадцать лет цена на акции компании возросла на 300%; показатели уровня безопасности, качества обслуживания, своевременности исполнения заказов и текучести кадров являются лучшими в отрасли; наконец, Southwest неизменно сохраняет статус одной из лучших компаний Америки.

Подобный подъем организации возможен не только в начинающих компаниях. Мне приходилось работать с руководителями, которые достигли не менее впечатляющих результатов в таких фирмах, как **Procter & Gamble, Saturn, Ritz-Carlton, Shell, Eastman Chemical, S.C. Johnson и Metro Cash & Carry**. Их энергия неиссякаема независимо от того, работают они в Америке, Европе, Азии или Африке. Цель данной книги — проанализировать элементы лидерства, позволяющие добиваться высоких показателей

деятельности. Как увидим далее, на протяжении всех эпох и в самых различных культурах великие лидеры опираются на такие же основные элементы, какие проиллюстрировала история Су-Сити. С точки зрения процессов лидерство на все времена выглядит следующим образом:

1. **Лидеры лично преданы** видению, часто жертвуя собственными интересами и спокойствием.
2. **Видение лидеров превращается в убедительную общую цель** для всех, кто играет важную роль в успехе организации, поскольку его воплощение в жизнь помогает улучшить качество их жизни.
3. **Заинтересованные стороны совместно работают** над созданием процессов и систем, позволяющих координировать вклад каждого с действиями других.
4. **Возникает культура взаимного доверия**, в которой каждый человек делает все, что нужно для достижения поставленной цели.
5. **Результаты превосходят ожидания**, особенно в трудных ситуациях.

Эти основы лидерства сформировали организации, не зависящие от периодов кризисов или жизненных циклов продуктов. Для вас и вашей организации это тоже вполне реально. Развивая элементы Лидерства на все времена, вы сможете не только обеспечить сегодняшние результаты, но и создать наследие, неподвластное времени.

Суть лидерства

Первый шаг к пониманию концепции лидерства на все времена — разобраться в закономерностях лидерства. Чем отличаются настоящие лидеры от тех, кого так называют просто в силу их формального положения? Вообразите себя в ситуации, когда кто-то обращается к вам с особой просьбой: «У нас серьезная проблема! Я хочу, чтобы вы помогли нам ее решить, но это потребует от вас полной самоотдачи. Боюсь, что пока все не нормализуется, в ближайшие несколько недель вам придется недосыпать, и вы не сможете уделять достаточно времени своей семье».

Смогли бы вы с энтузиазмом последовать за этим человеком? Перед тем, как ответить, персонифицируем того, кто обращается к вам с подобной просьбой. За кем из следующих людей вы с энтузиазмом последовали бы в такой ситуации?

- | | |
|--------------|-------------------|
| • Мария Кюри | • Нельсон Мандела |
| • Билл Гейтс | • Генри Форд |
| • Чингисхан | • Жанна д'Арк |

Каждый из этих людей (выражаясь современным языком) формально занимает (или занимал) руководящее положение в той или иной организации. Однако сам факт, что у человека есть подчиненные, отнюдь не

делает его лидером. У начальников — подчиненные; у лидеров — последователи. В этом всегда заключалась и заключается суть лидерства. По данному определению каждый из перечисленных выше людей является лидером, и чтобы следовать их примеру, иные идут на немалые жертвы.

Но поставленный перед вами вопрос носит очень личный характер. Готовы ли вы отказаться от полноценного сна и отношений с семьей и отдать все, что у вас есть, ради нескольких недель борьбы за дело одного из этих лидеров? Семена лидерства кроются в отношениях между лидером и их последователями. Колин Холл, генеральный директор южноафриканской компании Wooltru Ltd., так говорит об этом: «Мы забыли, что нет лидера без последователей. Мы не можем похвастаться тем, что число наших последователей составляет 85% населения страны. Нам подчинялись и уступали, но последователей у нас не было никогда. Лидерства не бывает без последователей».

Магия отношений между лидером и последователями проявляется в полной мере, когда последователи сами распространяют лидерство на свою часть системы: следуя общей цели, считая себя и других ответственными за результаты, совершенствуя способы работы и поддерживая ценности своей культуры. Таким образом, лидерство умножается и нарастает, а когда первоначальный лидер покидает сцену, другие продолжают его дело.

Теперь подумайте о своем отношении к каждому из этих шести людей. Чего кому-то из них не достает? Или, возможно, у кого-то из них есть нечто такое, из-за чего вы способны встать под его знамена? Основным связующим элементом является доверие — доверие, которое могут завоевать только надежные люди. Надежность — это функция двух факторов:

- **Характер** — разделяют ли лидеры ваше видение и ценности?

Этот элемент заставляет нас оценивать честность и мотивы потенциальных лидеров. *Характер — это то, что лидер собой представляет.*

- **Компетентность** — способны ли лидеры исполнять свои обещания?

Тут мы оцениваем навыки лидеров (технические, стратегические, умение работать в команде и т. п.), чтобы определить их способность эффективно объединять отдельных людей в сплоченные и компетентные команды. *Компетентность — это то, что лидер делает.*

Главный критерий — насколько они отвечают вашему восприятию в этих двух аспектах. Ваше восприятие основывается не только на опыте взаимодействия с этим лидером, но и на общении с другими лидерами при самых разных обстоятельствах. В настоящее время многие лидеры разочаровывают нас своими действиями, так что мы непроизвольно на-



чинаем относиться к новым лидерам с определенной долей скепсиса. Скорее всего, именно так другие оценивают сейчас и вас: смотрят, что вы собой представляете и на что способны. Можете ли вы с уверенностью ожидать, что другие последуют за вами?

Процесс «изнутри — наружу»

Семена лидерства находятся внутри вас. Ваш характер и компетентность — это главное, чтобы преодолеть скептицизм, привлечь и удержать преданных последователей. Но как заставить эти семена взойти и привести к более значимым, неподвластным времени результатам? Стивен Кови описывает это как процесс «изнутри — наружу» или, как говорил Махатма Ганди, «если желаешь, чтобы мир изменился, — начни с себя». Процесс «изнутри — наружу» начинается на личном уровне — с работы над укреплением своего характера и компетентности. Мерило личной эффективности — доверие, которое вы смогли завоевать среди других людей. Своей высшей точки процесс «изнутри — наружу» достигает на уровне организации; это состояние, при котором организация способна добиваться большего с меньшими затратами, удовлетворяя при этом потребности основных заинтересованных сторон (собственников, акционеров, клиентов, поставщиков, партнеров и сообществ). Эффективность вашей организации определяется ее согласованностью с постоянно изменяющимся глобальным рынком и соотносится с итоговыми результатами и удовлетворенностью заинтересованных сторон.



Рассматривая элементы лидерства на все времена в данной книге, мы будем придерживаться последовательности «изнутри — наружу». Обдумывая то, что вы узнали из этой главы, задайте себе три вопроса:

- Хочу ли я добиться чего-то по-настоящему великого в своей работе?
- Требуется ли глобальный рынок большего от нашей организации, чем то, что она делала до сих пор?
- Нужны ли мне верные последователи, чтобы изменить способы нашей совместной работы?

Если вы ответили «да» хотя бы на один из этих вопросов, читайте дальше!

Глава 2

ЕСТЕСТВЕННЫЕ ЗАКОНЫ И ЖИЗНЕННЫЕ ЦИКЛЫ

Вот человечества историй всех мораль:
Все прошлое не более чем повторенье.
Сперва свобода, следом слава; когда обманут те надежды —
Богатство, зло, продажность, варварство в конце;
И вот история во всех своих томах
Займет у вас не более страницы.

Лорд Байрон

История учит, что народы и правительства ни-
когда ничему у нее не учатся и не извлекают из
нее уроков.

Георг Вильгельм Фридрих Гегель

У ИСТИННЫХ ЛИДЕРОВ — ПОСЛЕДОВАТЕЛИ, а не просто подчиненные. Однако в конечном итоге успех лидера определяется его способностью добиваться результатов. Идет ли речь о бизнесе, государственном управлении, сфере образования или волонтерской деятельности, в любые эпохи лидеры — и организации — выживали только тогда, когда добивались значимых и желаемых результатов. Помня об этом, подумайте, что общего у этих организаций:

- Cambria Steel,
- Guggenheim Exploration,
- Lehigh and Wilkes-Barre Coal,
- Intercontinental Rubber,
- Schwarzschild and Sulzberger,
- Central Leather.

В 1909 году все они входили в число 100 ведущих американских фирм, но ни одной из них уже нет в качестве независимой компании. Либо им пришлось распрощаться с бизнесом, либо они стали подразделениями более крупных корпораций. А в лучшие времена некоторые из них были довольно крупными (Central Leather занимала *седьмое место* в списке ведущих компаний 1909 года). К сожалению, этим компаниям не удалось удержать успешные поначалу позиции. Несколько поколений менеджмента свели их на нет. Эти шесть компаний не являются чем-то необычным: из 100 ведущих американских промышленных фирм 1909 года лишь 14 до сих принадлежат к группе элитных предприятий. Только 23 из них вообще продолжают существовать! Теперь подумайте, что объединяет следующие корпорации:

- U.S. Steel (в настоящее время USX),
- E.I. Dupont De Nemours,
- Eastman Kodak,
- Standard Oil (в настоящее время Exxon).

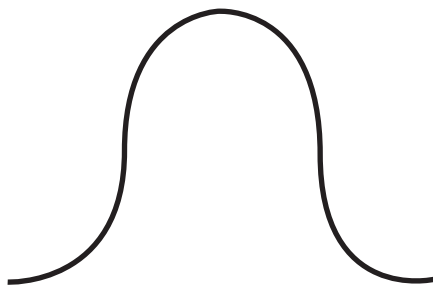
В 1909 году они тоже входили в число 100 ведущих фирм и, согласно списку *Fortune 500*, остаются среди лидеров и по сей день (в качестве независимого предприятия или основным подразделением организации). Но и лучшая сотня ни от чего не застрахована. Чтобы сохранить конкурентоспособность на глобальном рынке, каждой из четырех компаний, названных выше, пришлось пережить серьезные потрясения и сокращения. Другие гиганты, такие как General Motors, IBM и Sears, в последние годы тоже испытывали суровые экономические проблемы: прибыли уменьшались, а тысячи людей остались без работы. Как и все остальные, эти компании стремятся добиваться большего с меньшими затратами.

Борьба за выживание характерна не только для крупных корпораций. По данным исследований, в Соединенных Штатах примерно 700 000 человек ежегодно открывают собственный бизнес. К сожалению, по прошествии первых четырех лет как минимум 51% из них закрывается, а более 80% малых предприятий, которым удается удержаться на плаву в течение первых пяти лет, терпят неудачу в следующее пятилетие. Неужели глобальный рынок прославится именно этим: породит бесчисленное множество «метеоров», которые внезапно появляются и столь же быстро исчезают?

Подобные тревожные тенденции наблюдаются не только в бизнесе. Сокращение бюджета приводит к закрытию целых правительственных департаментов. По мере реорганизации образовательных структур уменьшается количество учебных учреждений, начиная с детских садов и заканчивая университетами. Все ищут способы добиваться большего с меньшими затратами.

Жизненные циклы организации

Все организации, идет ли речь о 100 ведущих или о маленьких начинающих компаниях, имеют одинаковый жизненный цикл. Хотя некоторые из них могут продлить пиковую фазу своего развития дольше, чем другие, кривая жизненного цикла большинства имеет колоколообразную форму.



Этот жизненный цикл отражает тот факт, что всегда, когда люди объединяют свои усилия с той или иной целью, возникает определенная динамика. Люди объединяются и развиваются. Затем что-то происходит, и дела начинают идти хуже. Тем не менее организации — это единственные живые системы, обладающие потенциалом вечной жизни. Они не обязательно должны следовать по кривой жизненного цикла сначала вверх, а затем вниз.

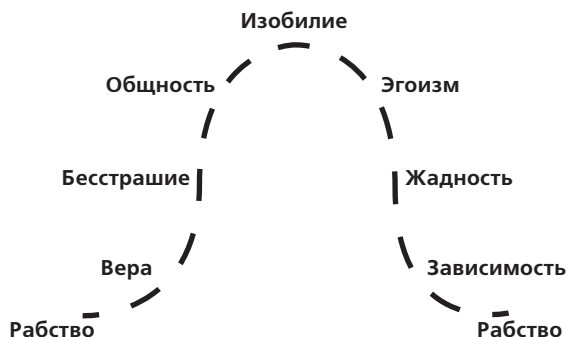
Лидерство на все времена предлагает возможность продлить жизненный цикл вашей организации на протяжении всей эпохи глобализации и даже дольше. Это не означает, что вам предстоит увековечить все, что вы делаете сегодня; наоборот, вам придется многое изменять и развивать. Суть лидерства на все времена в том, чтобы делать все необходимое вашей организации для сохранения жизненных сил и энергии на многие поколения вперед.

Чтобы продлить жизненный цикл организации, прежде всего важно понимать закономерности происходящего. Что сопровождает подъем организации до высшей точки производительности? Что тянет ее вниз? Что нужно помнить лидерам, чтобы выдержать проверку временем? Для ответа на эти вопросы рассмотрим два примера развития организации: жизненные циклы цивилизаций и инновационных продуктов. Оба примера в значительной степени актуальны для современного общества и глобальной экономики. Предлагая вам рассмотреть эти жизненные циклы, я отнюдь не призываю вас стать социальным антропологом или ученым-исследователем. Проанализировав общественные системы, мы сможем лучше понять естественные законы и принципы, которые управляют взлетами и падениями сложных организаций. Далее приведено краткое резюме тысяч лет истории человечества, зафиксированной известными историками. Читая

этот материал, подумайте, почему Арнольд Тойнби сказал: «Ничто не проходит так быстро, как успех».

Жизненные циклы цивилизации

У всех великих цивилизаций мира, например цивилизаций Шумера, Египта, Индии, Греции, Рима, Китая и Центральной Америки, был одинаковый жизненный цикл: они возникали практически из ничего, расцветали, переживали упадок, а затем либо исчезали, либо еще какое-то время влачили жалкое существование как тени собственного прошлого, в то время как новые цивилизации брали над ними верх. Лучше всех этот процесс удалось описать Роберту Манцелю: «Великие нации расцветают и переживают упадок, следуя от рабства к духовной вере, от духовной веры к великому бесстрашию, от бесстрашию к свободе, от свободы к изобилию, от изобилия к эгоизму, от эгоизма к самодовольству, от самодовольства к апатии, от апатии к зависимости и от зависимости обратно к рабству». Опираясь на это описание, предлагаю рассмотреть жизненный цикл, состоящий из девяти стадий.



- 1. Рабство.** Все великие цивилизации начинают с состояния рабского подчинения и либо свергают поработителей, либо мигрируют на новые территории. Один из основных факторов, позволяющих вырваться из рабства, — родовые узы. Племя едино, в нем нет разногласий. В племени существует демократия, которая характеризуется не столько свободой и разнообразием мнений, сколько равенством в отношении обязанностей.
- 2. Вера.** Моральная или религиозная вера сопутствует начальному подъему любой цивилизации. Вера обеспечивает всеобъемлющую систему ценностей, которой подчинены стремления отдельных индивидуумов.
- 3. Бесстрашие.** Все члены группы отважно отстаивают общие цели, чтобы защитить себя от врагов и распространить свою культуру за пределы первоначальных границ.

4. **Общность.** В городах-государствах родовые узы часто распространяются на более широкие круги последователей. Хотя численность населения может быть достаточно большой, общие ценности делают гражданственность личным делом каждого, позволяя человеку реализоваться.
5. **Изобилие.** Каждая цивилизация достигает такой точки, когда становится предметом зависти соседей. Изобилие означает, что всем всего хватает, качество жизни большинства людей высокое и искусственно ничем не сдерживается.
6. **Эгоизм.** Достигнув пика, большинство великих цивилизаций, к сожалению, вступает на предсказуемый путь саморазрушения. Люди начинают действовать эгоистично, вместо того чтобы проявлять бесстрашие в защите общего дела. Постепенно власть морали или религиозной веры уменьшается. Уже нет всеобъемлющей системы ценностей, и люди начинают беспрепятственно возвеличивать самих себя и потакать собственным желаниям. Отчетливее проявляются различия в вероисповедании и благосостоянии. Люди перестают сотрудничать друг с другом; централизованная власть государства ослабевает.
7. **Жадность.** Стремление к удовлетворению собственных потребностей приводит к развитию материализма, колониализма и империализма — к постоянно расширяющейся эксплуатации отдельных групп населения в интересах избранных. Обостряются социальные проблемы, в частности, преступность, распад семей, плохое управление. Общество перестает уделять должное внимание молодежи. Выражаясь словами одного историка, «богатство развращает: не сразу, но неизбежно».
8. **Зависимость.** Поскольку с ростом жадности увеличивается неравенство, каждая цивилизация в тот или иной момент оказывается разделенной на обеспеченное меньшинство и неимущее большинство. По мере увеличения численности большинство начинает сдерживать прогресс привилегированной элиты. Манера говорить, одеваться, проводить свободное время; восприятие мира, суждения и образ мышления большинства проникают в верхние слои общества. Сила цивилизации начинает определяться ее слабейшим звеном.
9. **Рабство.** Ослабленные цивилизации в конечном итоге уступают место другим группам. Таким образом, жизненный цикл возвращается к исходной точке — обратно к рабству. Выражаясь словами Байрона, «все прошлое не более чем повторенье».

«На протяжении всей истории цивилизации, когда общество становилось слабым, его завоевывали варвары, — пишет историк Чарльз Браф. — Следовательно, можно сделать вывод, что их общественное устройство обла-

дало некоей силой, позволявшей покорять более цивилизованные народы. Это, в свою очередь, позволяет считать, что цивилизация, способная противостоять вторжению или даже завоевывать варваров, должна была иметь общественное устройство, подобное общественному устройству варваров». Отметим, что, по мнению Брафа, именно сила общественного устройства (культуры) объясняет, почему цивилизации переживают периоды подъема или упадка.

Опираясь на работы Уилла и Ариел Дюрант, Эмиля Дюркгейма, Невилла Керка, Альберта Швейцера, Адама Селигмана, Питирима Сорокина, Освальда Шпенглера, Алексиса де Токвиля, Арнольда Тойнби и Джорджа Ронга, можно выделить следующие характеристики цивилизации, переживающей упадок:

- ослабление чувства общности и национальной гордости (выражающееся в том числе в политической пассивности) по мере того, как людей все больше начинают волновать исключительно личные проблемы (эгоизм);
- преобладание больших городов;
- культ денег и материальных благ (жадность);
- вытеснение религиозных ценностей несоизмеримыми и противоположными по своей сути мирскими ценностями, что ведет к краху морали;
- снижение роли семьи, брака и отсутствие должного воспитания детей, ведущие к дальнейшему моральному и социальному распаду;
- появление диктаторов;
- общая слабость и социальная неразбериха, делающие население беззащитным перед эксплуатацией и/или покорением (зависимость/рабство).

Динамика жизненного цикла цивилизации очень важна, поскольку затрагивает не только отдельных людей, культуры, но даже исторические эпохи. Каждую из цивилизаций можно уподобить организации — группе людей, работающих над достижением определенной общей цели.

Представьте, что ваша организация — одна из великих цивилизаций. В какой точке жизненного цикла она находится: на подъеме, на пике или на спаде? Позволяют ли эти признаки определить, откуда берет начало и в каком периоде своего развития находится в настоящее время ваша культура и куда могут привести существующие тенденции?

Жизненный цикл продукта

Жизненный цикл цивилизации сходен с жизненным циклом инновационного продукта. Подъем и спад в развитии современных промышленных организаций характеризует динамика, сходная с закономерностями раз-

вития цивилизаций. Жизненный цикл инновационных продуктов и услуг часто выглядит так:



1. **Задолженность.** Поддержка и реализация любой инновации зависят от других ресурсов организации, поэтому ее первоначальное состояние можно охарактеризовать как состояние задолженности.
2. **Видение.** Каждая инновация возникает благодаря видению нового решения (продукта, технологии или услуги), позволяющего лучше удовлетворить какую-либо потребность. Электрическая лампочка, компьютер и служба срочной курьерской доставки — все это началось с чьего-то видения более совершенного мира.
3. **Упорство.** Основываясь на своем видении продукта, подборщик идеи преодолевает напряженный период его разработки. Для воплощения видения в жизнь в условиях противодействия со стороны существующей системы новатору необходимо упорство.
4. **Отклонение.** Поиск подходящего решения для реализации видения продукта происходит в период значительной неопределенности, поскольку для воплощения новой идеи может возникнуть необходимость исследования множества различных вариантов. Данная стадия требует проведения экспериментов с целью проверки обоснованности идеи и выбора прототипа. Неотъемлемый атрибут этого этапа — способность охарактеризовать различные варианты без поспешных выводов о том, какой из них «хорош», а какой «плох».
5. **Сближение.** Из множества вариантов, рассмотренных на четвертой стадии, выбирается один прототип, который предстоит предложить рынку. Теперь всем подразделениям организации необходимо объединить усилия для успешного вывода нового продукта на рынок. Это короткий период стабильности, пока стандартизируются продукт и производственные процессы, выбирается маркетинговая стратегия, и отслеживается первоначальная реакция рынка.

6. *Доля рынка. Это период роста.* Рынок оценивает инновацию и определяет его относительную ценность по сравнению с другими предложениями. Когда желаемая доля рынка завоевана, наступает изобилие.
7. *Сфокусированность на себе.* Нисходящая часть жизненного цикла продуктов и услуг не отличается от периода спада великих цивилизаций. После успешного появления на рынке любая инновация начинает медленно сдавать свои лидирующие позиции. Постепенный спад обусловлен несколькими причинами. Во-первых, успех и процветание, как правило, ведут к повышенному вниманию к издержкам производства и эффекту масштаба. Это, в свою очередь, увеличивает необходимость стандартизации продукции, чтобы минимизировать затраты на расширение производства. Часто в результате действия этих факторов у новаторов развивается «внутренняя близорукость», то есть они перестают уделять достаточное внимание внешним рыночным потребностям и сосредотачиваются на собственных проблемах. В итоге они теряют связь с рынком в решающий момент, поскольку выведение на рынок по-настоящему инновационного продукта неизбежно вызывает виток конкуренции. Конкуренты начинают имитировать и совершенствовать инновацию. Как следствие, предпочтения потребителей могут измениться, а требования возрасти.
8. *Стратегия в духе «выиграл/проиграл».* Со временем рынок становится устойчивым, а продукт стандартизируется. Инновации конкурентов пока не доказали своих преимуществ, а новые запросы потребителей не выражены. Преобладает массовое производство, и основным фактором конкуренции являются затраты. За рамками поверхностной дифференциации продукта инновации на данной стадии практически отсутствуют, поскольку стратегический фокус постепенно смещается с потребителя на конкурентов. Продолжение этой тенденции ведет к стратегии «выиграл/проиграл», направленной на максимальное удовлетворение собственных интересов за счет конкурентов.
9. *Следование конкуренции.* Пренебрежение потребностями рынка ведет к парадоксальному повороту событий с неизбежным крахом. Фокусируя внимание преимущественно на конкурентах, новатор в конечном итоге теряет конкурентное преимущество. Конкуренты постоянно выпускают на рынок новые продукты, что подрывает позиции первоначального новатора и требует от него делать все, чтобы «догнать» более продвинутые инновации. Теперь лидер становится последователем.
10. *Исчезновение.* Продукт умирает или вытесняется более новым. Новый продукт может появиться как в самой организации, так и у конкурентов.

Хорошим примером динамики жизненного цикла продукта является сага о «Продукте X» из летописи одной ведущей американской компании.

Сага о «Продукте X»

Год 1: Идея испытывается исключительно из любопытства; никакого проекта по ее разработке пока нет (Видение).

Год 7: Исследовательский отдел отклоняет идею. Исследователь из другого отдела продолжает работу над проектом параллельно со своей основной работой. Об этом становится известно руководству, оно выражает недовольство тем, что исследователь тратит время на отклоненный проект. Исследователь перестает отчитываться о своей работе.

Год 9: Многочисленные попытки произвести реализуемый прототип терпят неудачу (Упорство).

Год 11: Основной недостаток продукта устранен, однако возникает новая проблема, связанная с его характеристиками. Вице-президент обращается к директору: «Почему вместо того, чтобы решать другие проблемы, которых предостаточно у наших предприятий, ваши люди возятся с продуктом, который мы и не думали производить? Вы занимаетесь не тем, что нам нужно! Немедленно примите меры, чтобы это прекратить!» Помощник директора обращается к главе подразделения: «Продукт X не должен мешать его (исследователя) работе по другим направлениям, но пусть он сделает по этому проекту все, что в его силах. Только не включайте X в свой еженедельный отчет».

Год 12: Напряженная работа научно-исследовательского отдела не дает никаких результатов, которые подтвердили бы достоинства основной идеи, и директор решает отказаться от проекта. Чтобы получить доказательства в пользу своей идеи, исследователь и его менеджеры решают попробовать новые методы испытаний (принципиально отличающиеся от тех, что применялись раньше). Директор неохотно уступает и разрешает продолжить работу. Испытания затрудняются нежеланием производителей изготавливать образцы продукта — из трех заказов выполняется только один.

Год 13: Число потенциальных вариантов продукта представляется бесконечным. Ни одна из формул не имеет преимуществ перед другими (Отклонение).

Год 14: Вице-президент приятно поражен последней информацией о продукте X и назначает ее обсуждение с высшим руководством. Представители руководства компании одобряют выпуск продукта на пробные рынки. Обычный двухгодичный цикл испытаний признается проблематичным из-за опасений, что конкуренты могут нанести упреждающий ответный удар. Предложено начать выпуск продукта немедленно, минуя стадии слепого тестирования, пробных поставок и пробной рекламы. Реакция генерального директора: «Но ведь мы никогда не делали так раньше!» (Сближение).

Год 15: Продукт не проходит испытаний слепым методом парного сравнения перед выпуском на пробные рынки.

Год 17: Генеральный директор сообщает акционерам: «По нашему мнению, есть лишь небольшая вероятность, что продукт X в той или иной мере заместит другие наши продукты. В каких-то отношениях он очень хорош, в других его возможности ограничены, поэтому он, скорее, дополнит, нежели вытеснит нашу продукцию в большинстве домов». Президент одной компании — основного конкурента, заметив скромные результаты продвижения нового продукта на пробных рынках, заявляет: «С этим продуктом вышла явная осечка. Он долго не протянет!»

О чем же идет речь в этой истории? На самом деле практически каждый из нас знаком с продуктом X. Это Tide — первое синтетическое моющее средство для стирки, предложенное потребителям компанией Procter & Gamble в 1948 году. После своего достаточно скромного появления на рынке Tide вышел на передовые позиции (доля рынка). Если вспомнить, что эту прорывную технологию, по сути, создал всего один человек, при незначительной поддержке нескольких других, вопреки устоявшимся процедурам крупной и успешной компании, то такие движущие силы жизненного цикла продукта, как видение, упорство, отклонение и сближение, предстают совершенно в новом свете!

История появления Tide приведена здесь не ради критики в адрес Procter & Gamble. С ее помощью я хотел показать, насколько мощными являются силы, которые способствуют или, наоборот, препятствуют возникновению и развитию нового продукта или услуги. Уилл и Ариел Дюрант говорят о значении этих противоречивых сил следующее:

«Консерватор, сопротивляющийся изменениям, не менее ценен, чем радикал, предлагающий эти изменения. Возможно даже и более ценен, как корни важнее для жизни растения, чем привой. Хорошо, когда новые идеи услышаны, — тогда хотя бы некоторые из них будут использованы; но хорошо и когда новым идеям приходится преодолеть этап отторжения, сопротивления и позора. Это отборочный тур, в котором новшества должны устоять, чтобы быть допущенными к основной гонке. Хорошо, когда старики сопротивляются молодежи, а молодежь подгоняет стариков, — благодаря такому конфликту, как и в случае борьбы полов или классов, достигается гибкость, начинается развитие, возникает подлинное единение и общее движение».

После первоначального выпуска Tide на рынок наступило время заниматься массовым производством, эффективностью затрат и подобными вопросами. Это могло подтолкнуть Procter & Gamble на путь сфокусированности на себе, стратегии «выиграл/проиграл» и пассивного следования конкуренции. Но чтобы сохранить жизнеспособность продукта в условиях

изменяющегося рынка, компания постоянно предлагала новые формулы, ароматы, упаковку и даже новые формы (теперь существует даже жидкий Tide). На сегодняшний день Tide остается лидером продаж среди стиральных средств в Америке, а его международный собрат Ariel держит позиции моющего средства номер один во всем мире. Первый продукт, выпущенный под маркой Tide, исчез, однако бренд выжил, поскольку организация непрерывно учится приспосабливать продукт к изменяющимся нуждам потребителей. Tide — это бренд, не подвластный времени.

Сага о «Продукте X» повторяется с массой других продуктов и услуг. Аналогичную историю рассказывают в компании 3М о клееком веществе, используемом для столь популярной сейчас бумаги для заметок «Post it». Сначала руководство компании сочло, что новое вещество обречено на полный провал, поскольку не обеспечивает долговременного склеивания. Кому нужен клей, который липнет, но не закрепляет? Апологеты продукта, точно так же, как и человеку в лабораториях Procter & Gamble, пришлось приложить немалые усилия, чтобы воплотить в жизнь видение продукта, который теперь применяется по всему миру сотнями различных способов.

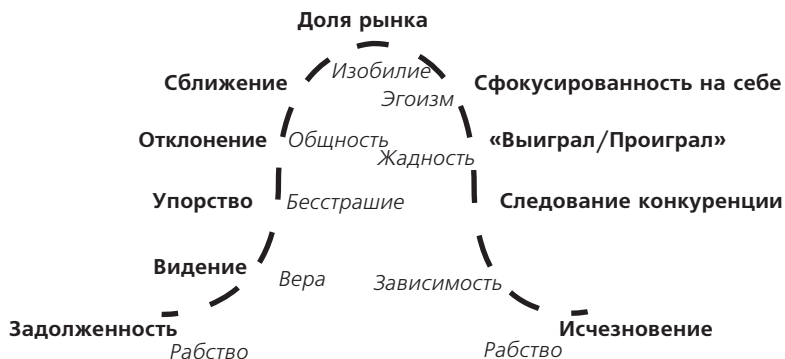
Вспомните, как появились электрическая лампочка, пенициллин, служба срочной курьерской доставки, персональные компьютеры и бесчисленное множество других вещей, которые задают стандарты нашей жизни. В каждом случае динамика жизненного цикла продукта очевидна. Теперь подумайте о компаниях, продуктах или услугах, которые прекратили свое существование: на смену конным экипажам пришли автомобили, грампластинки сменились компакт-дисками, а вместо традиционных почтовых услуг люди все чаще стали пользоваться факсом и Интернетом. Жизненный цикл продуктов столь же очевиден и в этих примерах.

На какой стадии жизненного цикла, по вашему мнению, находится ваш продукт или услуга? Приближаетесь ли вы к желаемой доле рынка, достигли высшей точки своего развития или уже на спаде по сравнению с прежними временами?

Динамика жизненного цикла продукта в его середине несет в себе потенциал, позволяющий организации «соскочить с кривой» — обновить себя до того, как устаревание потянет ее вниз. Продукты и услуги могут с годами потребовать изменений, однако организация способна пережить любые времена. Рассмотрим основные факторы реализации этого потенциала.

Долголетие регулируется естественными законами

Разумеется, ваша организация — это не династия Мин, а нынешняя ситуация отличается от той, какая была во времена создания Tide. Однако подумаем об общих чертах, объединяющих два рассмотренных жизненных цикла. Какие уроки можно из них извлечь применительно к вашей ситуации?



Аналогии поразительны и наводят на некоторые серьезные вопросы. Почему, несмотря на все наши технические достижения — беспримерные возможности получения и хранения знаний, приход реинжиниринга, сбалансированных систем показателей и управления качеством, — несмотря на все это, мы не способны создавать организации, неподвластные времени? Способна ли вообще какая-нибудь система просуществовать дольше нескольких десятков лет?

Самые долговечные системы можно обнаружить в природе. До сих пор на планете сохранились калифорнийские мамонтовые деревья — самая древняя форма жизни. Экосистемы гор, лесов, рек, лугов, насекомых и животных поразительно жизнеспособны. Они могут противостоять физическим потрясениям, разрушительным погодным явлениям и другим экологическим катаклизмам и существуют веками, если только в них не вмешиваются люди, пытаясь их «цивилизовать». У естественных систем, с одной стороны, и цивилизаций и организаций, производящих продукты, с другой, есть общая черта. Это живые системы в том смысле, что некоторые их основные элементы являются живыми, дышащими организмами. Изучая естественные законы, регулирующие сохранение живых систем, мы постигаем глубокую мудрость, позволяющую разобраться в принципах долголетия организаций.

Естественный закон выражает универсальную истину, определяющую сущность чего-либо или регулиующую тот или иной динамический процесс. Из физики можно привести пример естественного закона гравитации. Спрыгните с обрыва — и вы упадете на землю. Естественные законы не подчиняются нашим желаниям или убеждениям; напротив, мы всегда подчинены их правилам. Другими словами, естественные законы управляют нашим взаимодействием с окружающим миром независимо от того, знаем ли мы о них, согласны с ними и соблюдаем ли их. Чтобы попасть туда, куда мы хотим, и остаться там, мы должны действовать в соответствии с этими законами.

Но откуда известно, что это действительно естественный закон, а не просто чья-то ценность или предпочтение? Верный способ определить

разницу — оценить универсальность и вечность этой ценности. Если ценность обеспечивает успех при самых разнообразных обстоятельствах независимо от времени и культуры, то ее можно отнести к категории естественных законов. С другой стороны, ценности, не имеющие силы закона, хорошо помогают нам в одних ситуациях, однако могут оказаться бесполезными в других.

Ниже перечислены семь признаков живых систем, способных выживать длительное время. Поскольку они неизменно характеризуют такие системы в любое время и в любых условиях, их можно отнести к естественным законам.

1. **Экологический порядок — каждый элемент экосистемы должен приспособиться к существующему порядку.** Все живые системы являются частью более крупной системы элементов. Они либо приспосабливаются к этой экосистеме, при этом равновесие более крупного целого не нарушается, либо погибают.
2. **Цель — все подчинено высшей цели: выживание отдельной особи, группы и вида.** Естественные инстинкты способствуют самосохранению и сохранению вида. Непричастность к тому, что происходит вокруг, в конечном итоге ведет к нарушению экологического равновесия и смерти.
3. **Устойчивость — выживание обеспечивается благодаря устойчивым процессам, которые следуют заведенному функциональному порядку.** Устойчивость отражает модель поведения, гарантирующую ежедневное выживание и сохранение энергии для решения жизненно важных проблем. Находясь в неустойчивом состоянии, система расходует больше энергии, чем она может получить из окружающей среды.
4. **Мобилизация — система чувствует угрозу для выживания и устойчивости и противостоит ей.** Движущая сила мобилизации — обоюдоострый меч. Она, несомненно, оберегает устойчивость системы и в то же время способна к атаке, что может привести к конструктивным изменениям.
5. **Сложность — внутри систем развиваются более сложные, специализированные функции.** Мы, люди, часто неправильно понимаем этот закон. В природе повышение сложности обычно ведет к расширению умений или функций и возрастанию способности адаптироваться к окружающей среде. В организациях усложнение, как правило, выливается в создание громоздких иерархий и сужение зоны контроля.
6. **Синергия — целое превосходит сумму его частей; синергия возникает благодаря новым взаимоотношениям.** Синергетические прорывы происходят, когда различные элементы начинают взаимодействовать по-новому. Вызов и противостояние многообразной окружающей среды — вот те силы, которые обеспечивают красоту природы, выживание видов и конкурентные преимущества организации.

7. **Адаптация** — по мере необходимости, когда изменение окружающей среды грозит выживанию, процессы внутри системы модифицируются. В эффективных живых системах процессы подчинены цели. Они способны развиваться и самыми удивительными способами приспосабливаться, если этого требует новое состояние окружающей среды.

Эти семь естественных законов управляют всеми живыми системами — от полыни до ласточек, бизонов и организаций, создаваемых людьми. Они позволяют нам выявить характеристики, которыми должна обладать организация, чтобы прожить дольше нескольких десятков лет. Теперь рассмотрим, как естественные законы соотносятся с направлениями жизненного цикла. Соблюдение данных законов объясняет подъем в жизненном цикле, а их нарушение объясняет, почему, достигнув пика, организации начинают движение вниз.



Любая организация, если она хочет заложить основы роста и процветания, должна приспособиться к *экологическому порядку* рынка. Хотя организация начинается с задолженности и «рабства», она может соответствовать «экологии» рынка, если будет удовлетворять важные потребности. На первом этапе перед организацией стоит задача разработать убедительную *общую цель*: мобилизовать все ресурсы для ее достижения и в конечном итоге обеспечить *устойчивость* своей деятельности, что даст результаты, востребованные рынком. Успешный рост требует от новой организации развития ее возможностей и повышения *сложности* (например, расширение функций) для поддержания производительности на определенном уровне. Когда все элементы успешно объединяются, между организацией и заинтересованными лицами возникает ощущение общности, появляется *синергия*, а результатом становится завоевание достаточной доли рынка. Однако необходимость изменений не исчезает никогда, поэтому продолжительность жизненного

цикла в конечном итоге определяется способностью организации и в дальнейшем *приспосабливать* свои действия к изменяющейся окружающей среде.

Хрупкая природа организаций обусловлена тем, что они не всегда развиваются в соответствии с естественными законами, а часто регулируются процедурами и правилами, придуманными человеком. Долголетие организации обеспечено в той мере, в какой эти правила соответствуют естественным законам, описанным выше. Однако если правила противоречат естественным законам, жизненный цикл системы сокращается. (Более подробно некоторые процедуры и правила, создаваемые людьми, будут рассмотрены в главе 10.)

Как показал анализ жизненных циклов, большинство организаций, достигнув пика, начинают движение вниз, поскольку вместо того, чтобы придерживаться естественных законов, сосредоточиваются на внутренних проблемах и *выпадают из экологического порядка*, обеспечивающего их средства к существованию. В тот самый момент, когда конкурентный рынок получает стимул производить что-то новое, организация начинает страдать внутренней близорукостью. Жадность и одержимость установкой «выиграл/проиграл» (и то и другое — своекорыстие) превращаются в *ложную цель*. Попытки стандартизировать продукты и контролировать устойчивость приводят к тому, что естественная сложность подменяется *человеческой сложностью*, а внимание каждого еще больше фокусируется лишь на своей части целого. Чем более разрозненны элементы системы, тем больше попытка значимых усовершенствований зависит от неподвластных ей факторов. В итоге инстинкты адаптации притупляются, и организация стремительно скатывается в небытие.

Данный сценарий имеет глубокий смысл для многих новых высокотехнологических компаний. Я часто слышу от руководителей этих организаций примерно следующее: «Мы находимся в постоянном движении, стараясь все успеть. Я не трачу больше 15 минут на чтение или проработку того или иного вопроса». При этом, как уже говорилось выше, увлеченность начинающего предприятия и необходимость решения технологических задач побуждают эти организации продвигаться вперед и добиваться потрясающих успехов. Сценарий естественных законов/жизненного цикла показывает, насколько важно тщательно сформировать свойства устойчивости, сложности, синергии и адаптации до того, как влажная глина, из которой вылеплены эти молодые компании, затвердеет.

Вспомним, что самолеты, поезда и автомобили тоже в свое время были «высокотехнологичными» новинками. Вспомним, что в 1909 году Central Leather была крупной компанией. Вспомним, что потребительские товары после Второй мировой войны были роскошью. Руководители компаний из всех сил старались не отстать от быстро развивающихся рынков своего времени. Однако по мере достижения зрелости каждой из этих отраслей

и усиления конкуренции сильнее всего пострадали те, чьи действия не соответствовали естественным законам. «Неустойчивые» компании были подавлены неумолимой мощью японского качества. Те, кто ориентировался на сложность структур с их крутыми иерархическими пирамидами и монотонным трудом, были не в состоянии вводить новшества и добиваться синергии в ответ на новые действия конкурентов. И те, кто не приспособился к новому порядку вещей, прекратили свое существование.

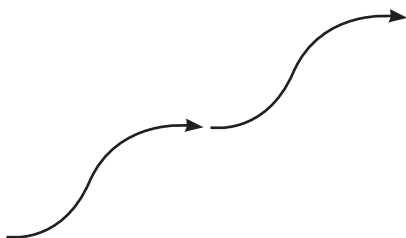
Основная причина всех этих проблем не в изменяющихся условиях рынка, не в новых технологиях и не в силе конкурентов. Основная причина устаревания организации всегда заключается в отсутствии хорошего лидера. Руководители, которые слишком заняты, чтобы постигнуть законы эволюции, обеспечить конкурентную устойчивость или сделать адаптацию краеугольным камнем культуры своей организации, не смогут в решающий момент свести необходимые элементы воедино. Это будет настоящая трагедия, если через несколько десятилетий нынешнее видение и энтузиазм компаний Силиконовой долины превратятся в последнюю версию заката промышленной революции.

Вечный жизненный цикл

Вывод данной главы предельно прост: *чтобы создать организацию, не подвластную времени, нужно придерживаться естественных законов, регулирующих существование живых систем.* Несмотря на кажущуюся простоту, сделать это нелегко (как явствует из истории!). Если бы организация следовала замыслу природы, то:

- она всегда планировала бы свои действия в контексте самых важных потребностей и ожиданий основных заинтересованных сторон.
- она развивала бы чувство цели, чтобы каждый член инстинктивно действовал во имя ее достижения и защиты организации от любых угроз.
- она разрабатывала бы рабочие процессы с учетом требований качества, чтобы постоянно добиваться высококачественных результатов.
- повседневные проблемы компетентно решались бы теми, кто находится ближе всего к их источнику.
- организация развивала бы свои умения и гибкость, чтобы справляться с изменениями окружающей среды без серьезных потрясений.
- работа в команде была бы настолько синергетической, что организация обладала бы конкурентными преимуществами по качеству, затратам на единицу продукции, времени производственного цикла, инновациям и способности решать проблемы.
- какие бы сложные задачи ни ставила перед ней окружающая среда, организация могла бы использовать все возможности для выработки новых стратегий и перераспределения ресурсов с целью сохранения преимущественного положения.

Если бы образ действий вашей организации характеризовался перечисленными признаками, ее жизненный цикл выглядел бы следующим образом:

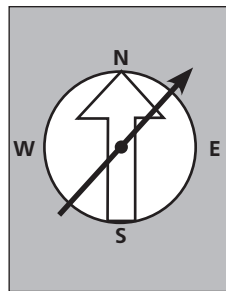


Критическая точка расположена на конце первой стрелки. Если организация могла бы адаптироваться к новым условиям на пике изобилия и перефокусироваться на экологический порядок и цель, преодолев Внутреннюю близорукость, жизненный цикл мог бы перейти на новую восходящую спираль, а не двигаться вниз. Именно способность к непрерывному совершенствованию и адаптации в основном и определяет долголетие организации.

Важно помнить, что в известном смысле таких вещей, как «миссия организации» или «организационное поведение», не существует. У организаций нет миссий, они есть у людей. Не организации, а люди ведут себя тем или иным образом. Тем не менее, когда достаточное число людей разделяет общую миссию или ведет себя одинаково, их модель становится структурной основой организации. Таким образом, *создавать организации, не подвластные времени, могут только те лидеры, которые следуют успешным моделям самой природы и ее законов.*

Организационные вирусы

Во всех организациях существуют определенные ценности, не согласованные с естественными законами, о которых говорилось выше. Это явление можно сравнить с компасом, помещенным в магнитное поле. В такой ситуации направление определяется не истинным севером, а локальными помехами. Например, если в дело вмешиваются организационные интриги, предпочтение отдается не принципам естественных законов, а желаниям высшего руководства. Это ведет к нарушению равновесия экосистемы и искажению всех остальных взаимоотношений. Истинный север заменяется мудростью босса.



В самом деле, эффект отклонения организации от естественных законов можно сравнить с действием вируса. Некоторые вирусы нападают на иммунную систему, защищающую организм от обычных болезней, и разрушают ее. «Больная» организация (где нет согласованности с естественными законами) перестает защищать себя от нездоровых привычек.

Дисфункциональные элементы, подобно вирусу, принимают угрожающие размеры и в конечном итоге могут начать контролировать деятельность организации.

Организационные вирусы объясняют, почему мнение руководящих сотрудников может значить больше, чем результаты изучения рынка; почему становится приемлемым неэтичное поведение; почему паранойя Уолл-стрит может определять кадровую политику; почему огромные департаменты могут существовать веками, даже если выполняемые ими функции устарели; почему принцип большинства может убить по-настоящему инновационную идею. Приведем несколько примеров.

- Маркетинговая группа обсуждала свою стратегию с руководителем высшего звена, и между ними возникли серьезные разногласия. Руководитель заявил, что при принятии решения о покупке цена не имеет большого значения, и, чтобы доказать противоположную точку зрения, члены группы представили ему результаты маркетингового исследования. Представитель руководства отказывался соглашаться и, наконец, поставил своих подчиненных перед фактом: «Вы меня словно не слышите! Мы не будем снижать цену». Несмотря на более здравое решение, маркетинговой группе пришлось подчиниться. Но *истинный север не сдвинулся с места!* На сегодняшний день продукт практически исчез с рынка.
- Известный государственный подрядчик был изобличен в составлении фальшивых накладных на несуществующие работы и оборудование на общую сумму более 40 миллионов долларов. По словам высших руководителей, они поощряли сотрудников докладывать об известных им случаях злоупотреблений. Тем не менее сами работники указывали, что корпоративная культура в целом не позволяла им этого делать. Те, кто докладывал о нарушениях, в конечном итоге приобретали репутацию возмутителей спокойствия, их выживали из компании или переводили на бесперспективные должности. Все дело кончилось тем, что компании пришлось выплатить штрафы на сумму более 60 миллионов долларов.
- Одна крупная компания, имевшая блестящую репутацию в своей отрасли, никак не могла угодить Уолл-стрит. Несмотря на ее прочное финансовое положение и хорошие показатели роста, фондовые аналитики ставили будущее компании под сомнение из-за избытка персонала. Увольнения не заставили себя долго ждать.
- Другая компания в конце 1980-х годов провела полную реорганизацию системы бухгалтерского учета. Многие функции были компьютеризированы, работу финансового подразделения децентрализовали, а каждый работник прикреплялся к производственному отделу. Несмотря на все принятые меры, численность работников в центральной бухгалтерии осталась прежней.

- Один завод по производству электроники входил в число самых продуктивных предприятий отрасли, но, несмотря на блестящие показатели, в 1992 году он был закрыт в результате реализации корпоративной программы по снижению затрат. Почему материнская компания решила закрыть свой лучший завод? Такое решение было принято из-за давления со стороны высшего руководства и руководителей профсоюза. Завод не имел коллективного договора с профсоюзом и действовал вразрез с традициями. Другие предприятия лучше вписывались в корпоративную культуру. Между тем материнская компания в настоящее время сильно отстает на рынке от своих японских и американских конкурентов.

Если вирусы, подобные этим, достаточно сильны, организации начинают тонуть в лужах, а кочки превращаются в горы. Один менеджер очень тонко подметил последствия действий организационного вируса: «В такой организации люди, обладающие блестящими способностями, используются для получения посредственных результатов».

С другой стороны, «здоровые» организации (согласованные с естественными законами) способны справиться с людьми, процедурами или операционными циклами, выступающими в качестве дисфункциональных факторов. Лидерство на все времена позволяет создать условия, в которых люди добровольно решают ежедневно придерживаться естественных законов, а рабочие системы в значительной степени этому способствуют. К кому бы вы ни обратились в такой организации — к руководителям высшего уровня, партнерам, клиентам, поставщикам, представителям сообщества, — все согласится с тем, что их взаимодействие взаимовыгодно. *Благодаря тому, что делает организация, жизнь для всех становится лучше.*

Как видим, лидерство на все времена ставит перед нами сложнейшие задачи. Оно требует, чтобы мы смиренно признали: нам подвластно далеко не все — нашей эффективностью управляют естественные законы. Оно заставляет нас задуматься: как мы можем повлиять на других, чтобы обеспечить соблюдение этих естественных законов? Наконец, оно напоминает: каждый день происходит множество вещей, противоречащих естественным законам, и мы, как лидеры, должны все привести в порядок.

С чего же должен начать лидер, чтобы согласовать работу своей организации с естественными законами и сделать ее неподвластной времени? Действовать нужно «изнутри — наружу», начав с самого себя. *Вначале лидер должен завоевать верных последователей. Когда эти люди начнут придерживаться естественных законов, они смогут создать организацию, неподвластную времени.* Следующие две главы посвящены исходной точке процесса «изнутри — наружу»: как можно заслужить преданность сердец, умов и душ.

Как применить полученные знания

Предлагаем три возможных способа применения знаний, полученных вами из данной главы.

1. Определите, в какой точке жизненного цикла находится культура вашей организации. Какие факторы выталкивают ее наверх или тянут вниз?
2. Проанализируйте, насколько хорошо в настоящее время ваша организация согласована с естественными законами. Оцените свою организацию по каждому из семи пунктов, приведенных на странице 42, по шкале от 1 до 5 (1 = плохо, 5 = отлично). (Снимите «розовые очки» и не поддавайтесь искушению завышать оценки. Оценка «5» означает, что вы относитесь к первым 12 из 100.)
3. Попросите представителей каждой группы заинтересованных сторон (клиентов, поставщиков, сотрудников, акционеров, сообществ и т. п.) оценить вашу организацию в соответствии с пунктом 2.

