

ДЭВИД КОТ

ПОБЕЖДАЕШЬ

СЕГ  ДНЯ.

ПОБЕЖДАЕШЬ

ЗАВТРА

1

БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ
ДЛЯ БАЛАНСА МЕЖДУ
КРАТКОСРОЧНЫМИ
И ДОЛГОСРОЧНЫМИ
ЦЕЛЯМИ



БОМБОРА

Top Business Awards

ДЭВИД КОТ

**Побеждаешь сегодня –
побеждаешь завтра. 10 бизнес-
стратегий для баланса между
краткосрочными и долгосрочными
целями от экс-главы Honeywell**

«ЭКСМО»

2020

УДК 005
ББК 65.290-2

Кот Д.

Побеждаешь сегодня – побеждаешь завтра. 10 бизнес-стратегий для баланса между краткосрочными и долгосрочными целями от экс-главы Honeywell / Д. Кот — «Эксмо», 2020 — (Top Business Awards)

ISBN 978-5-04-171762-9

От владельцев кофеен у метро до CEO крупнейших компаний из списка Fortune 500 — все управленцы сталкиваются с одной и той же дилеммой. Сосредоточиться на краткосрочных целях, приносящих быстрый профит, или на долгосрочном планировании, без которого у организации не будет будущего? Дэвид Кот, 16 лет занимавший пост главы холдинга Honeywell, представляет собственный подход к управлению. 10 бизнес-стратегий, предложенные в этой книге, помогут вам найти баланс между краткосрочными и долгосрочными целями, оздоровить корпоративную культуру и улучшить финансовые показатели. В формате PDF А4 сохранен издательский макет.

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-171762-9

© Кот Д., 2020
© Эксмо, 2020

Содержание

Введение	6
Моя борьба с шорт-термизмом	7
Часть I	12
Глава 1	12
Конец ознакомительного фрагмента.	24

Дэвид Кот

Побеждаешь сегодня – побеждаешь завтра

10 бизнес-стратегий для баланса между краткосрочными и долгосрочными целями

Моей большой шумной семье, замечательным людям. Старшим ее представителям: маме (ей 86 лет, и она не сдастся) и отцу (давно ушедшему). Двум моим сыновьям, Райану и Джону; их женам, Хизер и Кристел; и восьми внукам: Ханне «Банане», Ксавье из «Людей-Икс», Саманте, Мэтью, Роберту «Скитеру», Аделине «Адди-Лайон», Джейкобу и Кайе «Кайе-Гатор», которые делают продолжение рода таким веселым занятием. Особая признательность моему сыну Райану, так напугавшему меня своим предстоящим появлением на свет, что это стало толчком для начала моей карьеры. Моей замечательной любящей жене Морин, которая много лет вдохновляла меня на написание книги и всегда знает, как следует поступить. Это не шутка.

David M. Cote

Winning Now, Winning Later

How Companies Can Succeed in the Short Term While Investing for the Long Term

* * *

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

© 2020 by David M. Cote

Published by arrangement with HarperCollins Leadership, a division of HarperCollins Focus, LLC.

© Шереметьева В., перевод на русский язык, 2022

© Оформление. ООО «Издательство „Эксмо“», 2022

Введение

Любой руководитель рано или поздно оказывается перед стратегически важным выбором: сделать упор на достижение краткосрочных целей или долгосрочных? Сосредоточиться на обозримом будущем – и не брать в расчет, что ждет компанию через годы? Или реализовывать глобальные планы – и тогда прощай квартальные и годовые итоги?

Чаще всего выбирают первый путь и управляют бизнесом от квартала к кварталу. Это наносит ущерб долгосрочным результатам, потому что никто из сотрудников на них не сфокусирован. Конечно, проповедующие этот метод красноречиво заявляют о приверженности долгосрочным целям. Они упоминают рост компании, ориентированность на результат, конкурентоспособность продукта и прочие не особо конкретные характеристики. Когда же дело доходит до проработки планов и распределения ограниченных ресурсов, их взгляд охватывает только оперативные задачи. Все, намеченное за пределами текущего года, таких руководителей не интересует. И они считают, что выбора у них нет! Поскольку «важнее угодить боссам и акционерам сегодня, а не завтра».

На самом деле доводов хватает в пользу достижения как краткосрочных целей, так и долгосрочных. Скажем, обширное исследование McKinsey показало, что в 2001–2014 годах у фирм с долгосрочными стратегиями выручка и прибыль были практически вдвое выше, чем у фирм с краткосрочными (1). Но при этом две трети директоров в рамках другого исследования сообщили, что за последние годы «давление по поводу краткосрочных результатов со стороны руководства усилилось» (2).

Но что, если я скажу, что необязательно выбирать? Необязательно разрываться между стабильным завтра и надежным послезавтра. Напротив, нужно усердно работать над первым, постоянно держа во внимании второе.

Каким-то образом мы убедили себя, что можем инвестировать в будущее, только если забудем о краткосрочных результатах. Но это не так. Невозможно сделать работу на ближайшие несколько месяцев продуктивной, не зная, чего нужно достичь через несколько лет. Иначе это будет труд вхолостую, и он не приведет к значительным изменениям. Верно и обратное: не получится реализовать глобальные, долгосрочные планы, не визуализируя их в виде этапов и задач поменьше.

Одинаково высокие показатели одновременно в краткосрочной и в долгосрочной перспективе только кажутся взаимоисключающими. Грамотный руководитель, ориентированный на успех организации, должен прогнозировать на периоды, различные по длительности. Равно как и должен приводить команду к достижению целей на всех этих периодах. Книга, основанная на многолетнем управленческом опыте Дэвида Кота, поможет вам стать профессионалом и в том, и в другом.

Моя борьба с шорт-термизмом

В начале моей карьеры, когда я занимал различные финансовые и управленческие должности в компании General Electric, мы с коллегами были одержимы желанием достичь нужных показателей в текущем квартале или году. Мы готовы были задуматься о следующем годе, только когда были вынуждены это делать. Я не видел большого смысла в такой заикленности на сегодняшнем дне в ущерб дню завтрашнему. Большую часть года наши дела шли хорошо, и мы дополнительно нанимали тысячу человек, чтобы ускорить рост. Потом, в октябре и ноябре, мы строили планы на предстоящий год и понимали, что не добьемся успеха, если не уволим тысячу человек. И мы это делали, разрушая наш бизнес и жизнь этих людей. Я спрашивал себя: «Почему мы не подумали заранее и не наняли, скажем, двести человек вместо тысячи?» И все же, как и большинство руководителей, мы не думали, что у нас есть выбор. Мы усердно работали, делали все, что могли, и не видели другого выхода.

Возможность измениться как руководителю представилась мне в феврале 2002 года, когда я стал генеральным директором промышленного конгломерата Honeywell, компании стоимостью 22 миллиарда долларов с интересами в аэрокосмической отрасли, системах управления, автомобилестроении и химической промышленности. В последние годы компания испытывала трудности из-за неудачного слияния с AlliedSignal в 1999 году, смены генеральных директоров и безуспешных попыток продать Honeywell сначала компании United Technologies Corporation, а затем корпорации General Electric. Но судя по словам специалистов по подбору кадров, представителей руководства и других людей, а также на основе того, что я смог понять благодаря собственному анализу, у компании было несколько хороших подразделений, которыми просто плохо управляли. Если бы кто-то вмешался, стабилизировал организацию и сосредоточился на будущем, то результаты деятельности Honeywell сразу бы улучшились.

В первые месяцы работы, когда я начал знакомиться с Honeywell и ее деятельностью, я обнаружил, что у компании не было надежного фундамента – был только фасад. Фирма была на грани полного краха. У нее накопились миллиардные неурегулированные обязательства в связи с загрязнением окружающей среды и по «асбестовым» искам, недостаточно финансировался корпоративный пенсионный фонд, укоренился настрой «лишь бы закрыть квартал»; в организации шла «война культур», не хватало лидеров, не было инициатив в отношении процессов, которые сделали бы нас более эффективными, не было инициатив по глобализации, способствующих закреплению на мировых рынках, не хватало инвестиций в новые продукты и услуги, и этот список можно продолжать и продолжать.

Бухгалтерский учет – это основная информационная система для принятия решений, и, если эта информация недостоверна, ваши решения будут плохими решениями.

Но ситуация еще усугублялась. Как ни странно, совет директоров и уходящий генеральный директор отказывали мне в доступе к финансовым данным до июля 2002 года, когда я стал председателем правления. Когда я получил доступ к данным, это было как гром среди ясного неба: финансовая команда сообщила, что нам придется значительно сократить обязательства по доходам за год. В итоге мы за несколько недель дважды снижали прогноз прибыли на второе полугодие – всего на 26 %, что привело в ярость аналитиков и инвесторов, которые и без того не слишком мне доверяли. Для инвесторов я не был в числе предпочтительных кандидатов на место Джека Уэлча на посту генерального директора General Electric и не был первым кандидатом на пост главы Honeywell. Сократив наши оценки доходов в самом начале пребывания в должности, более того, сделав это не один, а два раза, я подтвердил худшие опасения инвесторов, что я являюсь легковесом и не могу управлять такой крупной компанией, как Honeywell.

Тем временем, когда я выяснил, почему мы не могли достичь нужных показателей, стали реальностью мои худшие опасения в отношении Honeywell. Оказалось, что наша бухгалтерия была в лучшем случае нездорова. Нет, мы не делали ничего противозаконного, наши действия укладывались в рамки легитимной бухгалтерской практики, но в целом вся организация старалась переиграть систему, чтобы каждый квартал выдавать нужные показатели (в течение предыдущего десятилетия из каждого доллара прибыли мы реально получали только шестьдесят девять центов, что было отражением агрессивного бухгалтерского учета). В результате у руководителей не было ясной и честной картины бизнеса. Бухгалтерский учет – это основная информационная система для принятия решений, и, если эта информация недостоверна, ваши решения будут плохими решениями. Наши руководители делали вид, что управляют бизнесом стратегически или даже компетентно. На самом деле в деятельности была сплошная неразбериха – и ужасно бесил шорт-термизм.

Вывод Honeywell на новый путь

Я был ошеломлен, зол, возмущен. Но я не был побежден. Однажды, в разгар нашей финансовой неразберихи, я включил канал CNBC и услышал, как комментаторы разносили меня в пух и прах и утверждали, что я не способен управлять Honeywell. Я послушал, пожал плечами и вернулся к тому, чем занимался. Кто-то из присутствовавших позже сказал мне, как они удивились, что я не запустил чем-нибудь в экран. Но я не рассердился. Я повторял про себя: «Я им покажу. Я разберусь с этими проблемами и сделаю эту компанию успешной».

Именно тогда у меня вошло в привычку выкраивать время, чтобы посидеть в одиночестве, отрешившись от ежедневных забот, и просто *подумать* о компании. Во время одного из таких сеансов «с синим блокнотом», как я их называл (из-за цвета обложки своего блокнота), я попытался определить шаги, которые мне нужно предпринять, чтобы вывести Honeywell на более успешный путь. Посидев и подумав, я решил, что нужно найти способ инвестировать в новые продукты, услуги, совершенствование процессов, расширение географии и так далее. Но учитывая невысокое мнение инвесторов обо мне, я должен был что-то сделать для них в краткосрочной перспективе, иначе я бы просто не удержался на посту. Я не мог отложить инвестиции на неопределенную дату в будущем, и я не мог инвестировать в необходимом объеме, рискуя опять не оправдать ожиданий акционеров. Нам надо было одновременно делать и то, и другое: побеждать сегодня *и* настраиваться на победу завтра.

И я понял, что мы *можем* одновременно делать и то, и другое. На самом деле краткосрочные и долгосрочные цели были более тесно переплетены, чем это казалось. Предпринимая правильные действия для улучшения работы в настоящем времени, мы бы подготовились к повышению эффективности в дальнейшем, и обратное было так же справедливо: краткосрочные результаты стали бы подтверждением, что мы находимся на правильном долгосрочном пути. Кроме того, я предположил, что мы сможем выигрывать и сегодня, и завтра, если будем следовать трем разработанным мной принципам краткосрочной и долгосрочной эффективности.

Три принципа краткосрочной и долгосрочной эффективности:

1. Отказаться от манипуляций в бухгалтерском учете и деловой практике.
2. Инвестировать в будущее, но не чрезмерно.
3. Расти, сохраняя постоянные затраты на одном уровне.

Во-первых, нам следовало заняться нашими нездоровыми бухгалтерскими и деловыми практиками и отказаться от манипуляций. Во-вторых, нам надо было смело жертвовать частью сегодняшних доходов, чтобы инвестировать в будущее, но не чрезмерно, – необходимо было

достигать достаточно хороших результатов и в краткосрочной перспективе. В-третьих, следуя этим принципам, мы стали бы действовать гораздо более рационально и управляли бы бизнесом более эффективно и результативно, так, чтобы по мере роста наши затраты оставались бы на одном уровне. Все это дало бы нам необходимую гибкость, позволяющую обеспечивать доходность для инвесторов и инвестировать в операционные улучшения и инициативы по стимулированию роста. По мере достижения результатов этих улучшений и инициатив возник бы «круг благоприятных событий»: мы повышали бы нашу эффективность, что, в свою очередь, позволяло бы нам генерировать еще больше средств для инвестиций, а следовательно, способствовало бы дальнейшему росту производительности и так далее.

Таков был мой основной подход, и он оказался правильным. За следующие несколько лет мы сделали, казалось бы, невозможное, стабилизировав компанию и продвигаясь одновременно по нескольким направлениям. Мы усмирили наш агрессивный бухгалтерский учет, разобрались с экологическими обязательствами и другими унаследованными проблемами, улучшили наши процессы и культуру и осуществили инвестиции в инициативы по стимулированию роста, включая клиентскую базу, слияния и поглощения, исследования и разработки, а также глобализацию. В общем, следуя этим трем принципам, мы заставляли себя учитывать долгосрочные и краткосрочные последствия каждого принимаемого решения, прививая культурные и операционные нормы, позволяющие компании *всегда* создавать более высокую стоимость. Мы превратили компанию в производственную машину, удовлетворяющую ежеквартальные потребности акционеров и в то же время становящуюся все более эффективной, инновационной и ориентированной на клиента в долгосрочной перспективе.

К 2008 году, когда разразился мировой экономический кризис, мы уже чувствовали под собой более твердую почву, но поскольку продолжали применять двойной – краткосрочный и долгосрочный – подход, то предприняли ряд неординарных шагов, чтобы быстро расшириться после окончания кризиса. И мы расширились. К 2018 году, когда я покинул компанию, рыночная капитализация Honeywell взлетела с 20 миллиардов до 120 миллиардов долларов, прибыль составила около 800 % (опередив S&P 500 примерно в два с половиной раза), и компания получила престижные награды за финансовый менеджмент и управление вопросами охраны окружающей среды. К тому времени 2500 наших сотрудников имели миллионные суммы по пенсионному плану 401(k), поскольку они инвестировали в Honeywell, причем у 95 % из них должность в компании была ниже руководящей, а самая низкая зарплата составляла всего 43 000 долларов в год.

Если наш опыт что-то доказывает, так это то, что для достижения выдающихся краткосрочных и долгосрочных результатов не нужно быть гением (мы-то точно гениями не были). Не нужна волшебная формула – у нас ее не было, кроме трех принципов краткосрочной и долгосрочной эффективности. Что действительно требуется – это *верить*, что вы можете одновременно идти к двум, казалось бы, противоречивым целям – получению краткосрочных результатов и осуществлению инвестиций в будущее. А затем каждый день делать это, заставляя себя и других членов команды выходить за рамки того, что они считают возможным, и проходить каждый маленький шаг на этом пути. Руководство имеет значение – это так. И весь фокус, как я люблю говорить, в том, чтобы действовать. Большинство руководителей знает, как следует действовать в оперативном и стратегическом плане. Они знают, что надо хорошо обслуживать клиентов, предлагать новые продукты и услуги, стремиться к глобализации, мотивировать персонал и так далее. Но большинство компаний не так уж хорошо все это делает. Чтобы хорошо работать сегодня, инвестируя в завтрашний день, ваша компания должна делать то же, что как будто бы делают все другие. А это получится только в том случае, если вы как руководитель будете изначально требовать этого и не идти на компромиссы.

О чем эта книга

В следующих главах вы узнаете, как превратить свое предприятие или организацию в машину, работающую круглый год. Я представлю десять ключевых долгосрочных и оперативных стратегий, которые мы применяли в соответствии с тремя принципами краткосрочной и долгосрочной эффективности. В части I, «Заложите фундамент», я рассматриваю интеллектуальную основу, необходимую для одновременного достижения высоких долгосрочных и краткосрочных результатов. Как мы увидим в главе 1, сначала надо научиться судить о своем бизнесе гораздо более строго и требовательно и учить этому окружающих. Это значит, что всем вам надо постараться выйти за пределы бинарных противопоставлений и выполнять одновременно два вида противоречивых действий. В главе 2 я буду убеждать вас использовать в стратегическом планировании установку на дисциплину и жажду знаний, действовать честно и открыто и *реально* оценивать ваше предприятие или организацию, их проблемы и перспективы.

В части II, «Оптимизируйте организацию», рассматриваются инвестиции, которые вам следует осуществить, чтобы освободиться от проблем, способных снизить вашу производительность. В главе 3 я подробно рассказываю о том, как мы собрались с силами и взялись за решение давних проблем Honeywell, связанных с пенсионными, природоохранными и асбестовыми обязательствами. В главах 4, 5 и 6 я описываю, как мы вкладывали средства в совершенствование неэффективных и нерезультативных процессов, в прекращение мешавших нам «войн культур» и в восстановление и укрепление нашего поредевшего корпуса руководителей. Каждое из этих усилий, финансируемых за счет удержания постоянных затрат на одном уровне в условиях роста компании, значительно повысило нашу способность успешно работать как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Часть III, «Инвестируйте в рост», посвящена инвестиционным решениям, которые вы можете принять сейчас, чтобы обеспечить будущий рост. В главах 7 и 8 я рассказываю, как мы инвестировали в такие сферы, как клиентский опыт, НИОКР, глобализация, слияния и поглощения и получение максимальной отдачи от наших инвестиций *без* ущерба для краткосрочных результатов. В части IV, «Защищайте свои инвестиции», рассказывается, как поддерживать и краткосрочный, и долгосрочный подход в трудные времена. В главе 9 показано, как мы использовали этот подход во время мирового экономического кризиса, чтобы добиться отличных результатов после него, а глава 10 предлагает иной взгляд на ротацию руководства и возможность сохранения высоких долгосрочных и краткосрочных результатов даже после того, как вы оставите свою должность. В эпилоге я призываю всех нас бросать вызов самим себе и другим и выходить за кажущиеся пределы возможного, чтобы полностью реализовать свой потенциал в качестве лидеров и помочь преуспеть своим командам и организациям.

В этой книге я призываю вас расширять кругозор и освобождаться от заниженных ожиданий. Не думайте, что вам придется отказаться от долгосрочных инвестиций, чтобы выживать от квартала к кварталу, и не используйте необходимость выживания как оправдание того, что вы не инвестируете. Организации всех размеров и всех видов – предприятия и некоммерческие структуры – могут работать намного лучше, чем они работают в настоящее время, во *всех* временных интервалах. Руководителям просто нужно в это поверить – и приступить к исполнению. Как представляется, некоммерческие организации особенно терпимы к плохой работе на индивидуальном и организационном уровнях. Если мы в Honeywell могли инвестировать в будущее, добиваясь при этом краткосрочных результатов в компании, терпящей убытки, подумайте, что могла бы сделать ваша команда или организация.

Преодоление шорт-термизма является императивом не только для отдельных предприятий, но и для экономики в целом. Капитализм был величайшей «силой во благо», которую

когда-либо видел мир, он спасал миллиарды людей от бедности благодаря тому, что правительства позволяли отдельным предприятиям процветать, а предприятия, в свою очередь, стимулировали рост производительности и уровня жизни (который связан с производительностью). Но нет гарантии, что экономика продолжит процветать в ближайшие годы или что будет процветать американский бизнес. По мере того как Китай продолжит свое восхождение к экономической мощи, конкуренция на мировых рынках будет усиливаться, и американским фирмам придется выходить на новые уровни производительности и инноваций, чтобы оставаться на вершине, как это было в 1980-х годах, когда они конкурировали с японскими компаниями. И все же акционеры будут осуществлять значительные, нужные компаниям инвестиции в НИОКР, совершенствование процессов и культуры только в том случае, если они будут получать достаточную краткосрочную отдачу от своих инвестиций.

Руководители должны стремиться к росту *и* добиваться квартальных показателей. Используя Honeywell в качестве примера, книга «Побеждать сегодня и побеждать завтра» демонстрирует, как можно управлять организациями посредством новой расстановки сил, дисциплины, твердости и энергии, инвестируя в рост и при этом хорошо работая сегодня. Мы сможем справиться с вызовом китайских компаний и превратить конкуренцию в источник возможностей. Мы сможем вывести наши компании на новый уровень производительности. Но это возможно, только если мы готовы потребовать большего от наших организаций и от самих себя. Так чего же вы ждете? Двигайтесь вперед и рискуйте. Вы можете это сделать. Давайте начнем!

Часть I

Заложите фундамент

Глава 1

Искореняйте интеллектуальную лень

В 2003 году, примерно через год после того, как я стал генеральным директором Honeywell, я отправился в штаб-квартиру нашего подразделения Aerospacе в Финиксе, штат Аризона, чтобы познакомиться с бизнесом. В то время я активно занимался внедрением широкомасштабных культурных изменений в Honeywell, и у меня сложилось впечатление, что в Aerospacе не хотели включаться в этот процесс. Это было неудивительно: руководитель подразделения – назову его Рич – не прошел собеседование на должность, которую в результате занял я, и, вероятно, затаил обиду. Отправляясь в эту поездку, я надеялся укрепить отношения с Ричем и его командой, рассказать им о своем намерении сфокусировать Honeywell как на краткосрочные, так и на долгосрочные цели и предложить идеи по улучшению работы Aerospacе.

Мой визит начался достаточно гладко. Я пожал руки членам команды Рича, они были вежливы и, казалось, были рады меня видеть. Мы расположились в конференц-зале, где члены команды должны были представить мне свой стратегический план. Копия плана лежала на столе перед каждым участником разговора. Перелистывая свой экземпляр, я отметил, какой он толстый – 150 страниц, множество диаграмм и таблиц. «Ох, – подумал я, – дело плохо». К тому моменту я уже понял, что в Honeywell руководители и менеджеры часто готовили слишком объемные презентации, перегружая аудиторию фактами, цифрами и комментариями в надежде избежать острых критических вопросов. «Похоже, вы, ребята, много думали, – сказал я, указывая на толщину документа. – Приступим».

Рич кивнул одному из членов своей команды, и тот начал презентацию. Вначале был представлен обзор рынка. Хорошо. Но через несколько минут, когда мы были на пятой странице документа, я остановил докладчика и спросил, как идут дела с внедрением Primus Eric, разрабатываемой нами потрясающей новой системы бортового радиоэлектронного оборудования кабины. Команда заверила меня, что внедрение идет в соответствии с графиком и бюджетом. Затем, через пару страниц, я задал вопрос о сохранении лидерства в другой линейке наших продуктов, вспомогательных генераторах, подающих питание в воздушное судно, когда оно находится на земле. Хотя члены команды Рича ответили на мой вопрос и продолжали вежливо улыбаться, они казались недовольными и обменивались взглядами, которые, казалось, говорили: «Что нужно этому типу?» Презентация была продолжена, но еще через пять минут, на четырнадцатой странице, я снова остановил докладчика, спросив о перерасходе по нашим крупнейшим программам, превысившем 800 миллионов долларов.

Рич не выдержал. «Знаешь, Дэйв, – сказал он, – если ты не возражаешь, я бы хотел, чтобы команда продолжила презентацию. Скоро мы дойдем до этого вопроса». Я взглянул на него. «Я хотел бы узнать об этом сейчас».

«Давай обсудим это позже. Уверю тебя, на все вопросы будут даны ответы».

«Ладно, – сказал я, – верю. На какой странице это написано?»

Он взглянул на одного из членов команды, который пролистал копию презентации. «В верхней части страницы тридцать шесть», – сказал он.

Я взглянул в верхнюю часть страницы тридцать шесть и просмотрел диаграмму. «Нет, это касается только перерасходов по Eric Primus. Я хочу понять коренную причину наших

проблем с перерасходами. Неточная оценка? Плохое исполнение? Что-то еще? Я хочу понять, как нам прогнозировать *реальную* стоимость, чтобы планировать и работать, исходя из нее».

Рич бросил на меня тяжелый взгляд. «Дэйв, прежде чем мы продолжим, я вынужден возразить против того, как ты проводишь эту встречу. Мы потратили много времени и сил на подготовку информации для тебя. Пожалуйста, будь любезен выслушать нас до конца».

«Я тебя понимаю, Рич, – сказал я, – но давайте определим цель встречи. Если мы собрались для того, чтобы команда показала мне шоу, то ты прав, я должен сидеть, расслабившись, и слушать. Но если цель заключается в том, чтобы я узнал о вашем бизнесе и его проблемах, тогда презентация должна помочь моему просвещению. Я хочу задавать вопросы, когда они возникают, получать нужные мне ответы и двигаться дальше. Мы можем это сделать?»

Рич уступил, и я смог детально и точно проанализировать их деятельность, что в конечном итоге открыло возможности для более эффективного краткосрочного и долгосрочного управления. К моему огорчению, я понял, что в Aegospace научились лгать самим себе, распихивая расходы по бюджету, но открыто их не признавая. Это ложилось тяжелым грузом на организацию, которой приходилось в течение года исправлять крупные краткосрочные ошибки, используя бухгалтерские манипуляции и специальные сделки с клиентами и другими лицами, чтобы добиться нужных показателей. Абсолютно неэффективный подход.

В сущности, управление, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, – это не изменение конкретных процессов, политики или стратегий, а, скорее, принятие другой, более разумной ментальности. Сеять семена для будущего и одновременно добиваться краткосрочных результатов гораздо труднее, чем просто стремиться к одной из этих целей. На самом деле это так трудно, что многие руководители и менеджеры разводят руками. Освобождая себя от ответственности за достижение и краткосрочных, и долгосрочных целей, они избегают задавать жесткие вопросы и не позволяют ни себе, ни другим заглядывать слишком глубоко. Вместо того чтобы искать новые способы поддержки инноваций и инвестиций при одновременном стремлении к краткосрочным целям, они используют старые стратегии, политику и процедуры, полагаясь на бухгалтерскую ловкость рук, чтобы получить нужные цифры.

Не допускайте, чтобы это случилось с вами. Вы *можете* одновременно достигать краткосрочные и долгосрочные цели, но для этого придется ломать голову квартал за кварталом, год за годом. Бросьте вызов себе, своей команде и своей организации и найдите более разумный способ думать о клиентах, рынках и процессах. Развивайте в себе аналитическую строгость и внимание к деталям. Задавайте сложные вопросы себе и другим и добивайтесь удовлетворительных ответов, даже если для этого придется признать неприглядную истину. Решите прямо сейчас стать серьезным, увлеченным и честным исследователем вашего бизнеса, а не пассивным наблюдателем.

Одновременное достижение двух, казалось бы, противоречивых целей

Мое преклонение перед интеллектуальной строгостью возникло в начале 1990-х годов, когда я работал финансовым директором в крупном подразделении по производству бытовой техники корпорации General Electric. Мы пытались снизить объем средств на управление бизнесом, и в соответствии с этой целью мой босс решил, что нашему подразделению необходимо снизить поддерживаемый уровень запасов на миллиард долларов. Угадайте, кому поручили руководить этой работой. Задание застало меня врасплох – я понятия не имел, что делать. Я знал, как мучились другие компании, когда пытались реализовать подобные инициативы. Начальник прикажет ограничить уровень запасов, чтобы уменьшить объем «связанных» денежных средств. А через несколько месяцев уровень запасов снова поползет вверх, и объем «связанных» денег *снова* увеличится.

Мне хотелось попробовать новый подход, но я не знал, что это может быть. Мы создали кросс-функциональную команду и задали людям вопрос: почему инициативы по сокращению запасов обычно *проваливаются*? Как можно поступить по-другому? «Если нам суждено потерпеть неудачу, – сказал я, – давайте хотя бы сделаем это по-новому. Что такое безумие? Это делать одно и то же снова и снова, надеясь получить другой результат». Руководитель производства назвал в качестве причины, по которой такие инициативы обычно проваливались, недовольство клиентов. Как только компания снижала уровень запасов, страдала доставка, потому что на складе не оказывалось нужных товаров. Клиенты жаловались, и отдел продаж давил на компанию, чтобы запасы увеличили. В конце концов уровень запасов возвращался на прежний уровень. Уровень запасов и удовлетворенность клиентов связаны напрямую. Можно иметь более низкий уровень запасов или высокую удовлетворенность клиентов, но не то и другое одновременно. Приходится выбирать из двух, казалось бы, противоречащих друг другу вещей.

По крайней мере, таково было общепринятое мнение. Мы задались вопросом, есть ли способ снизить уровень запасов, не снижая доступность продукции и ее готовность к отправке, чтобы не страдала удовлетворенность клиентов. Мы с командой целый день ломали над этим голову.

В какой-то момент один из членов команды предложил сделать шаг назад и оценить весь наш процесс – от прогнозирования продаж до цепочки поставок, производства, транспортировки и распределения. Проведя анализ, мы выяснили, что существует период в восемнадцать недель – это время, за которое товар отгружают со склада, снова заказывают производителю изготовить этот товар, изготавливают его, отгружают и помещают на склад. Нам казалось, что это очень долго. Что, если мы сделаем этот процесс более эффективным, сократив время этого цикла до пары дней? Тогда мы могли бы снизить запасы, не ухудшая уровень оперативности доставки товаров клиентам, ведь запасы пополнялись бы гораздо быстрее. Возросшая эффективность также помогла бы нам снизить эксплуатационные расходы. Общий выигрыш был бы огромным!

Команда начала работать над улучшением процессов, чтобы сократить время цикла прогнозирования, поставок, производства и распределения. Мы стали предоставлять производителям оперативную информацию об отгрузках товаров, сократили время выполнения заказа поставщиком, резко уменьшили размеры партий (количество моделей продукции, изготавливаемых в течение конкретного производственного цикла) и сократили время транспортировки на склады. За четыре года в результате постоянных усилий время цикла сократилось примерно до двух недель. Мы смогли наполовину снизить уровень запасов, а также повысить долю своевременной доставки с 80 до более чем 90 %. Мы стремились одновременно достичь две, казалось бы, противоречивые цели, вместо того чтобы просто сосредоточиться на одной цели, поэтому нам пришлось гораздо более серьезно анализировать наш бизнес в целом и задавать вопросы, которые раньше никто не задавал. Этот довольно интенсивный интеллектуальный процесс привел нас к преобразованию значительной части деятельности, и в результате улучшился не какой-то один, а сразу целый ряд показателей. Поскольку основной проблемой был наш несовершенный процесс и поскольку мы улучшили этот процесс, отдача оказалась продолжительной.

Моя теория «любого дурака»

После этого случая мне стало ясно: лидерство – это, по сути, *интеллектуальная* деятельность. Любой дурак может улучшить заданный показатель – для это не требуется много размышлений или креативности. Лучшие руководители признают, что в организациях постоянно возникают нестыковки, и ощутимых результатов достигают те, кто проводит глубокие исследования. Принято считать, что можно хорошо заработать на продаже товаров или услуг, но

только за счет объема продаж. Принято считать, что можно наделить работников на передней линии полномочиями принимать решения, но только если вы способны осуществлять контроль и предотвращать проблемы. Принято считать, что можно повысить оперативность доставки товаров клиентам, но только поступившись усилиями по сокращению запасов. Я пришел к убеждению, что великие руководители стремятся лучше понять свой бизнес и переосмыслить его так, чтобы можно было одновременно достичь двух, казалось бы, противоречивых целей. Та самая ментальность – строгая точность и пытливость – позволяет руководителям делать, возможно, самое трудное: достигать высоких краткосрочных результатов и инвестировать в будущее для достижения высоких долгосрочных результатов.

Даже когда я пришел к этому пониманию, я прекрасно осознавал, что большинство руководителей и менеджеров не пытаются преследовать противоречивые цели и не ценят таких интеллектуальных усилий. В начале 1990-х годов руководители General Electric были так довольны нашими успехами по сокращению запасов, что попросили нас пообщаться с другими компаниями General Electric и поделиться своим опытом. Во время нашей презентации слушатели поднимали руку и спрашивали: «Итак, что же такое вы сделали для достижения таких выдающихся результатов?»

«Ну, – говорил я, – у нас не было какой-то одной лучшей практики. Решающую роль сыграл наш настрой на интеллектуальную строгость. Именно этот настрой вам следует воспроизвести в своей организации».

Слушатели кивали головами, но на самом деле ничего не понимали. Через несколько минут кто-нибудь поднимал руку и спрашивал: «Ну да, настрой. Но скажите: какое ваше *действие* сыграло решающую роль?» Они хотели получить простой ответ, который освободил бы их от необходимости напряженно анализировать свой бизнес, хотя, по правде говоря, интенсивные размышления – это единственный реальный путь.

Интеллектуальная лень вышла из-под контроля

К моему ужасу, интеллектуальная лень была свойственна Honeywell. Когда я пришел в компанию, это была организация, совершенно не привыкшая к поиску первопричин проблем и продвижению новых и творческих решений. Руководители и менеджеры преследовали цели в одном измерении, делая все возможное для достижения нужных показателей в текущем квартале и не заботясь о более масштабных долгосрочных последствиях своих действий. «Мы будем беспокоиться о следующем квартале в следующем квартале и о следующем годе в следующем году», – говорили они. Компания ходила по кругу, борясь за достижение краткосрочных результатов и обеспечивая стагнацию в долгосрочной перспективе. Руководители не пытались найти новые интересные решения, которые бы навсегда изменили их бизнес к лучшему и позволили бы одновременно достигать нескольких целей.

Эта интеллектуальная лень неизбежно опрощала уровень повседневного дискурса. Многие компании работали так же, как Рич и его команда в Aerospace. Не имея желания глубоко задумываться о своем бизнесе и без побуждения к этому со стороны руководства, команды проводили, по существу, бесполезные совещания, их презентации были полны настраивающим на позитивный лад жаргоном, бессмысленными цифрами и аналитическими выкладками, а главной целью было скрыть ошибочную логику и представить компанию в выгодном свете. Копнув поглубже, можно было обнаружить, что большинство руководителей и менеджеров не так уж хорошо понимали свой бизнес или вообще его не понимали.

Конечно же, они не понимали своих клиентов. Никогда не забуду, как в начале своего пребывания в должности я участвовал в авиасалоне и совместил это с посещением клиента Aerospace. Команда кратко проинформировала меня об этом партнере, и я отправился на встречу вместе с руководителем бизнес-подразделения, менеджером по продуктам и специа-

листом по продажам, думая, что мы обсудим наш новый отличный продукт. Как обычно, я начал разговор с вопроса, оправдывает ли Honeywell их ожидания. «Я рад, что вы зашли, – сказал генеральный директор компании-клиента, – потому что мы почти завершили подготовку судебного иска против вас за невыполнение нашего проекта развития». Что?! Мои коллеги в шоке смотрели друг на друга и на меня – никто из них не подозревал, в какой ярости пребывал этот клиент. У них не было ни малейшего представления о том, как наши клиенты воспринимали отношения с нами. Я упрямился дать мне время, и, изрядно попотев, мы смогли предотвратить возбуждение иска.

Но дело было не только в этой команде и не только в клиентах. Руководители Honeywell недостаточно глубоко изучили свои операционные процессы. Они не понимали основ своих технологий, рынков и бизнес-циклов. Они не знали цепочек поставок. Они не были в курсе того, как рядовые сотрудники смотрят на бизнес. Они не понимали своих ключевых обязательств, и в результате возникли экологические иски. И они не понимали, почему бизнес приносит так мало денег.

Неудивительно, что компания работала так плохо.

Принятие более разумных и обоснованных решений

Моя первая и самая долгоиграющая задача на посту генерального директора состояла в том, чтобы кардинально улучшить качество как индивидуального мышления, так и групповых дискуссий. Чтобы объяснить, как я это сделал, позвольте представить мое понимание структуры компонентов лидерства, которым я уже давно руководствуюсь. На мой взгляд, лидерство сводится к трем четко выраженным задачам. Во-первых, лидеры должны знать, как мобилизовать большую группу людей. Во-вторых, они должны выбрать правильное направление, в котором должна двигаться их команда или организация. И в-третьих, они должны заставить всю команду или организацию двигаться в этом направлении, чтобы добиться поставленной цели. Большинство людей непропорционально связывают лидерство только с первым элементом – вдохновением группы. Они подразумевают таких харизматичных лидеров, как Стив Джобс, чьи экспрессивные обращения вдохновляют людей и мотивируют их к действиям. В действительности мобилизация людей – это только около 5 % работы лидера. Лучшие лидеры посвящают почти все свое время двум другим элементам: принятию великих решений и последовательному их воплощению.

Руководители Honeywell не смогли бы принять правильное стратегическое решение, даже если бы оно было у них под носом, потому что они не уделяли времени тому, чтобы понять свой бизнес и критически его оценить. Чтобы решить эту проблему, я потратил много времени, пытаясь понять, что значит принимать решения честно, осознанно и обдуманно. Я понял, что первый и лучший способ сделать это – самому смоделировать процесс критического исследования. Надо было дать людям понять, что, да, мы *заставим* себя одновременно добиваться двух противоречивых целей. Но вместо того чтобы просто диктовать эти цели, мне надо было провести членов команды по пути принятия обоснованного решения, задавая им критические вопросы о бизнесе и побуждая их генерировать творческие решения.

Разговор с Ричем из Aegospace был типичным. Вместо того чтобы пассивно слушать презентацию, я перебивал докладчика, вежливо, но твердо задавая вопросы о бизнесе. Я задавал командам ключевые вопросы перед встречей, чтобы они обдумали ответы. Внимательно слушая ответы, я задавал еще больше вопросов и давал понять, если не был удовлетворен. Был ли я агрессивным, требовательным, может быть, даже несколько (или более чем несколько) назойливым? Конечно. Но, как гласит присказка, прогресс происходит благодаря иррациональным требованиям руководства. Я твердо в это верю. Руководители должны быть требовательны к подчиненным, иначе они добьются лишь незначительных результатов. Люди и орга-

низации способны сделать гораздо большее, чем они думают. В то же время лидерам не следует пренебрегать доброжелательностью. Я всегда старался задавать вопросы вежливо, помня, что, будучи подчиненным, я всегда лучше отвечал на обращения, когда руководители проявляли ко мне уважение, не указывали публично, что я неправ, и не «отдавали приказы».

Большинство людей непропорционально связывают лидерство только с первым элементом – вдохновением группы.

День за днем, встреча за встречей я вежливо, но настойчиво расспрашивал о ключевых элементах бизнеса. Иногда люди воспринимали мою вежливость как признак слабости. В таких случаях я исправлял это впечатление. Другие негативно реагировали на все мои вопросы. Со временем они либо научились интеллектуальной дисциплине, либо покинули компанию. Хорошие руководители находили удовольствие в спорах со мной, даже если признавали это утомительным.

В 2006 году я несколько раз в течение года встречался со старшими руководителями Aergospace, которым было поручено улучшить работу отдела по разработке программного обеспечения. В течение нескольких недель накануне этих встреч команда изучала вопросы, которые я им отправлял. Тим Махони, в то время главный технический директор Aergospace, а сегодня старший вице-президент Honeywell по реорганизации предприятий, вспоминал, как на нашем первом совместном заседании я в течение пяти часов бомбардировал их уточняющими вопросами. Мы обсудили нюансы технологии, которой пользовались разработчики программного обеспечения, финансовые показатели и кадры, которыми располагала его команда. «Да, это утомляло, – сказал он, – но и вдохновляло». Он вспоминал, что, уходя с собрания, он был «еще более вдохновлен тем, чего мы собирались достичь», чем во времена формирования команды.

(1)

Покончить с нечетким мышлением

Бросая интеллектуальный вызов другим руководителям, я осознанно стремился отучить их от привычки к постепенности преобразований, которая нередко укореняется в организациях и выражается в тенденции рассматривать исключительно краткосрочные последствия решения и игнорировать долгосрочную перспективу. Когда руководители обсуждали возможности увеличить мощность действующего дорогостоящего завода, я спросил, почему бы не подумать о создании нового объекта в недорогом и привлекательном для нас месте. «Ну, – отвечали они, – дешевле ведь пристроить помещение к существующему заводу». Может, это и так, если рассматривать эту конкретную краткосрочную ситуацию изолированно. Но если учесть, что создание нового присутствия в «неохваченном» месте может подготовить почву для будущей экспансии, то, наверное, имеет смысл заплатить немного больше сейчас и встроиться в потенциально прибыльный новый рынок.

Аналогичная ситуация. Когда руководители проводили оценку, какие части их бизнеса являются основными, а какие можно было бы передать на аутсорсинг, они сначала склонялись к тому, чтобы считать 95 % операций основными. Когда мы углубились в оценку, то оказалось, что они определяли некоторые операционные области как основные просто потому, что считали их аутсорсинг слишком дорогим. Они не могли увидеть более широкую, долгосрочную картину: стоимость управления этими частями бизнеса, необходимость в зданиях, снижение способности адаптироваться к экономическим изменениям, стоимость последующих инвестиций в эти части бизнеса и так далее. И если учесть эти скрытые долгосрочные последствия, то уравнение затрат начнет выглядеть совсем по-другому, и окажется, что гораздо более выгоден

аутсорсинг этих якобы ключевых областей (по моему опыту, организации могут передавать на аутсорсинг от 30 до 70 % своих операций)¹.

Как генеральный директор, я побуждал руководителей глубже задумываться о сложной, долгосрочной перспективе каждого принимаемого ими решения. Кроме того, я призывал их тщательно оценивать, что может пойти не так. Так легко при принятии решений сбросить со счетов маловероятные события, даже если эти события могут оказаться катастрофическими, если они действительно произойдут. Рассматривая «оборотную сторону медали» более вдумчиво, наши команды часто проясняли важные вопросы, которые в противном случае мы могли бы упустить.

Вы можете спросить, а сколько размышлений уже избыточно. Это зависит от бизнеса и типа решения. Предприятия с длительным циклом склонны превращать даже простые решения в проекты. Предприятия с коротким циклом, как правило, действуют оперативно, исходя лишь из поверхностного понимания вопросов. Поощряя руководителей к более тщательному обдумыванию их решений, я стремился дать им понять, что их интеллектуальная деятельность ориентирована либо на краткосрочные, либо на долгосрочные задачи. Если последствия решения минимальны или обратимы, можно сэкономить на части анализа и выбрать быстрое решение. В противном случае я просил их тратить достаточно времени, чтобы разобраться в деталях, прежде чем принять решение.

Используйте свои три минуты

Читая книгу о строительстве Панамского канала, я наткнулся на историю о главном инженере проекта, чей учитель математики часто говорил: «Если у вас есть пять минут, чтобы решить проблему, используйте первые три, чтобы понять, как вы собираетесь это сделать». Я повторял эту историю в Honeywell, чтобы заставить людей притормозить и подумать о проблемах. Однажды руководители Aerospace рассматривали вопрос о возможном приобретении. В конце встречи я спросил команду, действительно ли они хотят продолжить работать над сделкой и могут ли они гарантировать результаты. Большинство членов команды сразу сказали «да», но тогдашний глава Aerospace Тим Махони уточнил: «Я хотел бы использовать свои три минуты. Можно перезвонить вам в понедельник?» Мне понравился этот ответ, и я с готовностью согласился. Тим еще раз обдумал детали сделки, потратив время на поиск дополнительных возможностей, и решил заключить сделку. Мы потратили 600 миллионов долларов на приобретение этой компании. Примерно через пять месяцев после закрытия сделки команда Тима получила заказ на 2,4 миллиарда долларов, который мы не включили в стоимость компании при ее оценке. Эти три лишние минуты действительно окупались!

Подталкивать других – подталкивать себя

То, что я просил наших руководителей более строго относиться к принятию решений, означало, что мне тоже придется прилагать больше усилий. Я не только тратил время на под-

¹ Даже после того как мы четко отделили основные части нашего бизнеса от непрофильных, нам пришлось просить наши финансовые команды соответственно разделить капитальные затраты, потому что наши компании продолжали инвестировать в операции, определенные как непрофильные. Вот что такое организационная инерция! Мы поставили крест на непрофильных капитальных расходах, кроме тех, которые были необходимы для целей охраны труда, окружающей среды и безопасности или необходимого технического обслуживания.

готовку к совещаниям, формулируя ключевые вопросы для команд, но и наводил справки о конкретных вовлеченных компаниях и о более глобальных тенденциях, влияющих на эти компании. За пятнадцать лет работы генеральным директором я объездил заводы и клиентов примерно в сотне стран, чтобы лучше понимать нашу деятельность и стоящие перед компанией задачи. Находясь в штаб-квартире, я за день прочитывал пять газет, а также основные деловые издания, книги и журналы по широкому кругу тем. Я встречался с самыми разными людьми – генеральными директорами компаний вне нашей отрасли, финансистами, инвесторами, политиками – чтобы понять, что они думают о новых тенденциях. Я также работал со своим «синим блокнотом», устраиваясь в одиночестве и сосредотачиваясь на наших делах. Я задавал себе вопросы и пытался на них ответить, размышлял о внешних тенденциях, влияющих на наши рынки, и о том, как нашим предприятиям, вероятно, придется адаптироваться.

Стараясь быть в курсе событий, я поставил себе задачу развить определенную функциональную компетентность. На протяжении всего моего пребывания в Honeywell я читал много материалов по различным темам, например, по информационным технологиям, юриспруденции и социальным сетям. Я знал, что тенденции в этих областях влияют на наш бизнес, и поэтому хотел иметь возможность судить о них. Я вряд ли стал экспертом, но вопросы, которые я задавал, побуждали членов команды, которые были экспертами, думать по-новому и подходить к делу творчески. Поскольку они знали, что я буду задавать жесткие вопросы, они должны были быть готовы объяснить мне свои бизнес-идеи просто, понятно даже для непрофессионала, – а это заставляло их совершенствовать свое мышление. Трудно излагать мысли просто и лаконично. Известны слова французского философа Блеза Паскаля, объясняющего, что он написал длинное письмо, не имея времени для написания более короткого. (2) По-моему, если вы не можете изложить идею ясно и коротко, вы, вероятно, не понимаете ее.

Мои усилия по самообразованию в различных областях побуждали к этому же непрофильных экспертов в наших командах. Если седовласый генеральный директор знал достаточно о том, что, скажем, технология интернета вещей (IoT) опасна, то руководящему составу в юридическом отделе, отделе персонала или в производственном отделе тоже приходилось об этом знать. Иначе они рисковали выглядеть неосведомленными во время наших бесед.

Нацеливание организации на стратегию

Строгое и осознанное принятие решений – это важное дело, но этого недостаточно. То, что руководитель принимает решение, еще не означает, что что-то произойдет. Для одновременного достижения долгосрочных и краткосрочных целей – или, казалось бы, противоречащих друг другу целей – руководители также должны строго и осознанно подходить к исполнению решений. Слишком многие руководители ленятся контролировать, когда речь заходит об исполнении, потому что считают, что это ниже их достоинства. «Я для этого нанимаю хороших людей, – говорят они. – Это их обязанность – следить за рабочими моментами». Руководители также считают, что им не следует управлять бизнесом на микроуровне. По их мнению, людям, находящимся на более низком уровне в организации, нужно чувство автономии, чтобы «развернуться», поэтому руководителям следует делегировать полномочия и отойти в сторону.

Конечно, делегирование полномочий и доверие жизненно важны: вы не можете все делать сами, не следует даже пытаться. Тем не менее нельзя допустить, чтобы делегирование переросло в полное отречение от власти с вашей стороны. Вы должны проверять, действительно ли сотрудники и организация работают так, как нужно. Я усвоил этот урок на собственном горьком опыте, когда был вице-президентом отдела обслуживания клиентов General Electric, занимавшегося ремонтом бытовой техники для клиентов. Бизнес был значительным – около 500 миллионов долларов дохода – но спрос снижался из-за улучшения качества продукции (людям уже не приходилось так часто ремонтировать посудомоечные или стиральные

машины), а наши затраты на оплату труда были слишком высоки. Чтобы улучшить наши дела, я начал составлять план реструктуризации (решение, которое я принял только после многочисленных выездов к клиентам, сервисным техникам и в другие места). Я также вложил значительные средства в большой IT-проект, чтобы улучшить составление графиков работы сервисных техников. Такой проект мог бы значительно повысить качество обслуживания клиентов и снизить наши затраты.

Поскольку я мало что знал об IT, я попросил нашего IT-руководителя держать меня в курсе того, как продвигается проект. Казалось, все идет прекрасно, – до того дня, когда проект «сорвался с катушек». Стало ясно, что система не будет работать и что мы зря потратили миллионы на ее разработку. Вот беда! С тех пор у меня вошло в привычку гораздо внимательнее отслеживать реализацию важных проектов.

Убеждение, что руководитель может сосредоточиться на стратегии и делегировать ее реализацию надежным людям, является ошибкой. Вам не нужно заниматься микроменеджментом и нужно дозировать объем вашего контроля в зависимости от квалификации и репутации нижестоящего руководителя.² Но время ограничено, и, столкнувшись с неотложными приоритетами, даже самые талантливые люди позволяют сложным, долгосрочным проектам уйти из сферы их внимания. Руководителям нужно «выезжать в поля», чтобы проверить, что проекты действительно реализуются. Им также нужно убеждаться, что «механизм» работает каждый день: что у сотрудников есть инструменты и процессы, необходимые для выполнения принятых решений, и, кроме того, что они усердно работают над улучшением этих инструментов и процессов.

Часть интеллектуальной практики, которую я ввел для руководителей в Honeywell, заключалась в том, чтобы быть в курсе подробностей исполнения. Я поставил перед собой задачу знать ситуацию на местах, в значительной степени, как уже упоминалось, благодаря практике поездок и разговоров с персоналом, работающим на переднем крае, а также бесед с менеджерами на пару уровней ниже меня по поводу их мнения по ключевым вопросам бизнеса и регулярных расспросов членов моей команды о том, как идет работа и как мы могли бы работать лучше.

Руководитель как наставник

Быть в курсе выполнения работы – это не только возложение на людей ответственности. Задавая наводящие вопросы, я также выступал в качестве наставника руководителей, помогая им концентрироваться на деятельности и предлагая интеллектуальную основу для решения конкретных проблем. Руководителю легко сказать: «Нам нужны новые продукты. Вот деньги. Иди работай». Но подумайте, насколько важно, если руководитель заставляет людей задумываться, *как* они будут внедрять инновации, чтобы не просто финансировать кучу сумасбродных проектов. Как настроить мышление людей, чтобы они генерировали хорошие идеи? Как им понять, какие идеи стоит финансировать, а от каких надо отказаться? Кому они поручат разработку продукта, чтобы организация отнеслась к продукту серьезно? Что им сделать для того, чтобы технологи взаимодействовали с маркетинговой командой настолько слаженно, чтобы рынок действительно захотел эти новые продукты? Как они воспримут опыт пользователя, монтажника и специалиста по техническому обслуживанию? Будет ли менеджер по про-

² Если у вас есть новый руководитель, руководитель с недостатком опыта в определенной области или средний руководитель, тогда вам нужно больше проверять. Если руководитель последовательно выполняет то, что обещает в краткосрочной и долгосрочной перспективе, проверяйте меньше. Я часто говорил руководителям, что если они будут последовательно выполнять свои обязательства, то я им буду меньше помогать.

дукту чувствовать ответственность за продукт или услугу с самого начала, чтобы гарантировать успешное внедрение?

Задавая такие вопросы, я делился с руководителями своим опытом, предупреждая их о типах оперативных проблем, с которыми они, вероятно, столкнутся при осуществлении конкретных проектов. За свою карьеру я не понаслышке узнал, почему производственные процессы идут «наперекосяк», почему организации обычно испытывают трудности с трансформациями и почему повышение цен не работает. Размышляя о собственных успехах и неудачах, я выработал практику задавать вопросы относительно различных ситуаций по мере их появления, чтобы избежать повторения ранее допущенных ошибок. Задавая эти вопросы членам команды вместо того, чтобы просто давать им готовые ответы, я помогал им лучше понять бизнес и облегчал им выполнение работы, позволяя вырабатывать ответы, которые будут работать в их конкретных ситуациях. Я надеялся, что потраченное время и усилия увеличивают шансы членов команды на успех.

Сделайте свои показатели более жесткими

В рамках наших интеллектуальных «разборов полетов» я настоял на том, чтобы руководители по-новому взглянули на показатели. Когда я пришел в Honeywell, показатели качества и доставки у всех наших заводов выглядели великолепно. Когда мы копнули глубже, то поняли, что заводы попросту исключали из статистики неблагоприятные данные, которые, по мнению руководителей, не очень хорошо отражали их работу. Рассмотрим, например, наше измерение своевременности доставки продукции клиентам. Если некоторый процент клиентов размещал заказ вне установленного заводом периода выполнения заказа или если заказ не был должным образом введен в систему, такие клиенты могли не получить продукт вовремя. И все же завод все равно сообщал о 99 % своевременных доставок. Он исключал такие «некондиционные» заказы при расчете показателя, ведь вины завода не было. Менеджеры, анализируя эти данные с целью оценки нашей работы, были уверены, что клиенты полностью довольны, в то время как некоторая их часть не была довольна.

Такие проблемы были системными, поэтому для их решения мы провели аудит измерительных систем на каждом заводе. Я также убеждал руководителей внимательно отслеживать показатели, которые представляли им их команды, и контролировать, чтобы они использовали правильные показатели в разрабатываемых ими операционных планах. Я также подталкивал их к тому, чтобы выходить за рамки показателей при мониторинге выполнения работы. Мне могут сказать: «Что измеряется, то делается», но это не всегда так. Если вы что-то измеряете, показатель может улучшиться, но базовая производительность может остаться на прежнем уровне. Люди будут делать все возможное, чтобы получить нужный показатель, упуская из виду намерение, лежащее в его основе. Как я сформулировал, достигается «соответствие словам, а не намерению».

Как руководители, мы не могли принимать цифры показателей на веру. Нам пришлось тщательно проанализировать наши операции, чтобы убедиться, что улучшения в показателях отражают реальные улучшения в базовых процессах. Часто мы использовали уравнивающие показатели, чтобы гарантировать, что один показатель не улучшается за счет других критических частей бизнеса. Снижая затраты на такие службы, как финансы, ИТ, юридическая поддержка или управление персоналом, мы не хотели, чтобы страдало качество услуг, которые эти службы оказывали организации. Поэтому мы проводили анонимные внутренние опросы и выясняли, улучшалось ли обслуживание в этих областях.

Нередко применение жестких показателей приводило к значительным улучшениям. В течение многих лет мы пытались расширить социокультурное многообразие персонала, но у нас не получалось. Мы использовали все «лучшие практики» и за год добились кратковре-

менного увеличения доли сотрудников с различным опытом, только чтобы увидеть, как эти достижения вскоре сходят на нет. Частично проблема заключалась в том, что политику мы разрабатывали в штаб-квартире, имея лишь ограниченную информацию о персонале местных предприятий. Чтобы исправить ситуацию, мы разработали сложный инструмент, соотносящий наши данные с данными министерства труда. Этот инструмент позволял нам отслеживать наличие квалифицированных кадров в районах нахождения наших предприятий по коду работы в разбивке по этнической принадлежности и полу. Используя этот инструмент, мы могли сопоставлять кадровое многообразие на наших конкретных заводах и даже в отдельных командах с разнообразием в местных кадровых резервах. Это позволяло спорить с менеджерами, которые утверждали, что по той или иной причине у них нет доступа к высококвалифицированным и разнообразным кадрам. Мы могли совершенно по-другому спрашивать с местных менеджеров просто потому, что отслеживали данные гораздо тщательнее, чем раньше.

Мы также начали измерять возможности руководителя расширять кадровое многообразие, отслеживая, что происходит с новыми сотрудниками и с текучкой кадров. Делали ли руководители достаточно, чтобы набирать и удерживать разнообразные кадры, приходящие в компанию? Каждый руководитель дважды в год докладывал мне и моим подчиненным о своих успехах в этой области. В результате этих усилий мы год за годом неуклонно продвигались вперед, а не просто сохраняли статус-кво, как это было раньше.

Как я напоминал руководителям Honeywell, исполнение имеет гораздо большее значение, чем нам кажется. «Все дело в исполнении», – говорил я. Прекрасно, когда принимаются продуманные, осознанные решения, но истинная суть любого решения заключается в том, чтобы выполнить его. Руководители везде обладают более или менее одинаковыми знаниями. Мы читаем одни и те же книги и периодические издания. Мы общаемся с одними и теми же людьми. У нас доступ к одним и тем же консалтинговым фирмам. Чтобы получить преимущество, мы в Honeywell должны были работать лучше, а это означало лучшее понимание наших операций, поиск путей улучшения и внедрение этих улучшений. Руководители не могли оставаться в стороне. Это старый способ. Они должны были «выйти в поле», погрузиться в то, что делают их команды, следить за продвижением и возлагать на людей ответственность. Затем они должны были применять все накопленные знания о нашей работе при принятии решений в отношении будущего.

Польза Дней Икс

Перспектива внедрения интеллектуальной строгости в команде или организации может показаться вам пугающей. Как этим заниматься, когда вы разрываетесь на множество других дел? Для начала я настоятельно рекомендую вам каждый месяц выделять время для анализа своего бизнеса и для практики неструктурированного мышления. Трудно размышлять, читать и учиться, когда день забит бесконечными совещаниями. Я ввел практику в начале каждого финансового года сесть с календарем и попросить своих помощниц, Лоис Браун и Дебби Мендилло, пометить два-три дня в месяц в качестве Дней Икс, на которые они не будут назначать никаких встреч. Некоторые из этих дней я проводил в одиночестве, размышляя о наших делах. В другие Дни Икс я совершал визиты без предупреждения, чтобы больше узнать о нашем бизнесе или посетить объект. Я также дополнительно выделял двенадцать дней как Дни роста, в которые проводил интенсивные обсуждения с командами руководителей, чтобы помочь им продумывать различные инициативы по стимулированию роста или развитию деятельности. Мои сотрудники также должны были пометить эти Дни роста в своих календарях, чтобы нам не пришлось увязывать даты, если мы решим запланировать встречу (члены команды могли использовать эти дни по своему усмотрению, если в конечном итоге мы не проводили встречу, в которой им предстояло участвовать). Иногда мне приходилось назначать встречи на День

Икс, но, предвидя такую возможность, в начале года я выделял больше таких дней, чем мне требовалось.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.