



Люси Келлауэй Все ли в порядке в Вашем офисе?

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=14473830
Люси Келлауэй Все ли в порядке в вашем офисе?: Претекст; Москва; 2006
ISBN 5-98995-019-5*

Аннотация

Почему вы делаете что-то так, а не иначе? Действительно ли опыт крупнейших корпораций – то, что нужно вашей компании? Неужели гуру менеджмента так хорошо знают ваш бизнес, что вам стоит слепо следовать их советам?

Если вы получаете удовольствие от предвзятых суждений, парадоксальных ситуаций, да еще и рассказанных с исключительным чувством юмора, – эта книга для вас. В сборник вошли лучшие материалы колумниста Люси Кэллауэй, опубликованные в The Financial Times. Это легкое и приятное чтение для менеджеров, которые готовы взглянуть на себя с иронией.

Содержание

Предисловие	5
1	8
Когда я вырасту, то стану консультантом	10
Не обращайтесь на меня внимания, я просто начальник	11
Завтрак с McKinsey	12
Спросите у Вайнштока	13
McKinsey спускается с небес	14
Принцип «80 на 20»	15
По ту сторону профессии	16
Трамвайчик легкого успеха: вы не выходите?	17
И не кончается объятье...	18
Дама с лампой	19
Счастливей конец	20
2	21
Бросьте свои капризы!	23
Сказка о переменах	24
Миссии: много шума из ничего	25
Сколько ты получаешь?	26
Значок для бойскаута	27
Силиконовая грудь и смысл бытия	28
Мы тут все немного того	29
Простая истина	30
Кто этот гений?	31
Совладельцы с того света	32
Такие сильные стильные чувства	33
3	34
Безумный Том Питерс	36
Том Питерс и его четыре жены	37
Гуру 2500 лет от роду	38
Что делают менеджеры?	39
Волки и сорняки	40
Водитель грузовика, старший менеджер	41
Конец ознакомительного фрагмента.	42

Люси Келлауэй

Все ли в порядке в Вашем офисе?

Посвящается моему неисполнительному директору

Lucy Kellaway

Sense and Nonsense in the Office

Книга впервые была опубликована Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow CM20 2JE, UK. Все права защищены.

© Financial Times Limited, 2000

Cartoons © Roger Beale 2000

This translation of SENSE AND NONSENSE IN THE OFFICE WITH LUCY KELLAWAY, F i r s t E d i t i o n is published by arrangement with Pearson Education Limited.

© Претекст, авторизованный перевод, подготовка к изданию, 2006

Предисловие



Не так давно я получила письмо от старшекурсницы Гентского университета.

«Дорогая Люси, – писала она. – Вас не затруднит записать свои основные идеи по менеджменту? Наш профессор попросил проанализировать ваши статьи в Financial Times».

Первой моей реакцией была мысль о том, что, должно быть, на факультете менеджмента Гентского университета туго с идеями. А потом я призадумалась – действительно, каковы же мои «основные идеи» в менеджменте? В голове было постыдно пусто. С чего начать? Это все равно что меня спросили бы об основах моей личной жизни. Впрочем, немного поразмыслив, я выстроила некий ряд правил. Они, разумеется, до примитивного очевидны. Но в менеджменте все очевидно. А все неочевидное потом оказывается неправильным.

Правило 1

Менеджмент – очень тяжелая работа, а сейчас она становится еще сложнее, потому что появилось больше препятствий.

Правило 2

Большинство людей не способны руководить, многие делают это очень плохо. Почти никто не может делать это хорошо.

Правило 3

Хороший менеджер должен быть одновременно жестким и мягким, добрым и безжалостным, видеть и общую картину, и детали.

Правило 4

Сейчас на рынке появляется все больше и больше консультантов по менеджменту, тренеров, гуру, открываются бизнес-школы и издаются книги.

Правило 5

Хотя большая часть индустрии помощи менеджерам весьма сомнительна, менеджерам необходим опыт и совет знающих людей со стороны. Но следовать подобным советам слепо – как это делают многие – конечно, полный идиотизм.

Правило 6

Любая новая методика менеджмента, которая понятна с полуслова, – подозрительна. Она почти наверняка не подойдет вашей компании, а даже если и подойдет, начальству, скорее всего, не удастся ее правильно применить.

Правило 7

Матерую собаку очень сложно научить новым трюкам. Бывалые начальники не становятся лучше только оттого, что прослушают курс по менеджменту или прочтут книгу по теме.

Правило 8

Все любят стабильность. Всем нравится, когда им говорят, что делать. Разделенную ответственность и простое административное устройство явно переоценивают.

Правило 9

Любая работа чаще всего скучна и утомительна. Если кто-то согласился потрудиться на благо вашей компании, тем лучше.

Таков был мой краткий ответ. Более подробные рассуждения на сей счет содержит эта книга, частью которой стали мои публикации в Financial Times, где на протяжении пяти лет я вела колонку.

Я знаю, что, выпустив эту книгу, я нарушила одно из своих правил. Много лет я получала приличные деньги за насмешки и издевательства над руководствами по менеджменту, а вот теперь сама угодила в те же сети. Я очень часто говорила, что изданий по этому вопросу слишком много, и у менеджера никогда не хватит времени прочитать их все.

Позвольте мне объясниться. В книгах по менеджменту на самом деле нет ничего плохого. Ведь в конце концов, менеджмент – один из самых любопытных предметов для изучения. Однако в большинстве этих книг мне очень не нравится тот поток обещаний, которые авторы обрушивают на вашу голову, убеждая, что раз и навсегда избавят вас от проблем. Прочитайте наш бестселлер, и вы сможете заразить всех своими идеями! Прочитайте, пожалуйста, и ваша прибыль увеличится в разы!

Именно поэтому я не даю подсказок. Не помещаю формул. И не поручусь, что моя книга станет для вас панацеей от всех бед. Никаких полезных советов.

Кроме того, книги по менеджменту зачастую читать просто невозможно, они грешат псевдонаучностью и делают целую историю из теории менеджмента, которая на самом деле очень проста. (Самое сложное – это воплотить предлагаемые усовершенствования.) Я не излагаю никаких теорий. Не прилагаю никаких графиков. Никаких красивых слов.

Интересно, подумаете вы, что же останется, если убрать все теории и графики? Только набор предубеждений!

Звучит не слишком-то многообещающе, не правда ли? Однако мой опыт подсказывает, что предубеждения могут заменить приятное чтение. Ведь они либо совпадают с вашими собственными, или злят вас, а в наше время это лучше, чем ничего. И что самое главное, я попыталась написать о реальной жизни. О работе и менеджменте, как они есть. Каково это – пахать до седьмого пота в офисе, да порой и дома тоже.

Я снова и снова убеждаюсь, что маленькие дела способны изменить многое. Моды на стили управления приходят и уходят: мы терпим работу в команде, сокращения, реструктуризацию, оценку по системе 360 градусов. Мы спорим, но в итоге со всем соглашаемся. Одного мы не можем терпеть – когда у нас забирают место для парковки или бесплатный кофе, прикрывая это необходимостью сократить затраты компании.

Я разделила свой материал на две части и все жду, когда начнутся претензии и на меня выльют ушат помоев. У меня хватит материала и на десять книг. (Не бойтесь, не бойтесь. Эта единственная.)

Иногда читатели жалуются, что в своих статьях я придираюсь к пустякам, вывожу всех и вся в мрачном свете, цинично и язвительно. Сожалею, если кого-то огорчила. На самом деле я думаю, что менеджеры – это герои. Иной раз мне чрезвычайно трудно бывает разобраться в инструкции для пылесоса. Разумеется, написать о чем-то гораздо проще, чем сделать.

1

Консультанты по менеджменту



Я – консультант по менеджменту, и это последний вопрос, на который я отвечу бесплатно.

Все мы ненавидим консультантов по менеджменту. Даже сами консультанты по менеджменту ненавидят своих собратьев по профессии. Поддеть консультанта – своего рода национальный спорт. Когда консультанта приглашают в компанию, вокруг царят только отвращение и паника. Консультанты – козлы отпущения, которых винят за сокращения, за выбор начальников, за то, что кто-то сомневается в способности менеджера руководить, за то, что слишком много на себя берут и злоупотребляют гостеприимством компании...

Когда консультанта приглашают в компанию, вокруг царят только отвращение и паника.

Я много лет упорно занималась этим спортом, но иногда, просто ради разнообразия, я задаю себе вопрос – а так ли они плохи на самом деле?

Консультанты (а я имею в виду крупные фирмы, а не всех этих безработных организаторов, которые называют себя консультантами), как правило, умные, трудолюбивые люди. У некоторых из них есть большой опыт ведения бизнеса. Менеджмент становится все более сложной задачей, поэтому вполне логично найти консультанта, который специализируется на определенных аспектах бизнеса.

Больше всего в консультантах меня настораживает то, что они чересчур уж талантливы и принимают слишком много решений, которые следовало бы оставить менеджерам. Мне не нравится их самодовольство. Мне не нравится, что они пытаются любой спор превратить в абстрактную дискуссию ни о чем. Но главное – что огромное количество их усилий бывает направлено совсем не на те проблемы. И дело тут не в стратегии. Дело в том, как ее осуществлять. Как правило, эту сложную часть консультанты оставляют работникам самих компаний. Некоторые, правда, присутствуют в компании и на стадии воплощения своих идей, однако это не стоит тех 300 фунтов в час или более, которые они имеют обычно.

А что бы произошло, если бы консультантов не стало? В этом идеальном мире у каждого из них была бы постоянная работа в компании, и они старались бы принимать решения, рассчитанные на длительную перспективу. И тогда потерять из-за этих решений зарплату, престиж, возможность выбора могли бы только сами консультанты. Есть в столь совершенном мире только одна загвоздка: кто же будет козлом отпущения?

Когда я вырасту, то стану консультантом

Кем хотят стать самые лучшие, самые блестящие выпускники Европы, когда получают университетские дипломы? Они хотят быть консультантами по менеджменту. Если быть точными – работать на McKinsey, Boston Consulting Group и Arthur Andersen, именно в таком порядке. Этот печальный факт всплыл из опроса выпускников Европы. Очевидно, что популярность профессии консультанта продолжает расти с каждым днем.

Раньше считалось, что проблема английской промышленности в том и состоит, что самые талантливые люди выбирают Сити, где зарплата выше, коллеги дружелюбнее, а стиль жизни – респектабельнее. В 1990-х происходило то же самое, только вместо «английский» нужно поставить «европейский», а вместо «Сити» – «профессия консультант».

Смею заметить, что консультанты должны быть талантливыми людьми. Давать советы руководству компании – дело весьма деликатное, для этого требуется логический склад ума, легкость в обращении со словами, какой-то опыт и так далее. Но написать отчет и уйти, мне кажется, все-таки намного проще, чем быть настоящим руководителем, нести ответственность за прибыльность, эффективность и гибкость бизнеса каждый божий день.

К сожалению, на рынке этого не ценят. Консультанты стоят дорого, а значит, они кредитоспособны. На людей производит впечатление, если вы работаете на McKinsey; а если вы скажете, что стажируетесь в ICI, вам скорее посочувствуют. Все это взрастило в консультантах ужасное высокомерие: нахальные молодчики из McKinsey/BCG/ Andersen никогда не устанут рассказывать вам, насколько глупы их клиенты и насколько они сами бесподобны.

Несколько недель назад на вечеринке я разговорилась со знакомой, практикующим консультантом. Она на полном серьезе рассказала мне, что ее фирма нанимает лучшие в мире мозги и что только что они пригласили на работу *самого главного ядерного физика США*. В ответ я предположила, что это не лучшее применение интеллекта физика. И я бы предпочла человека *с каким-никаким опытом ведения бизнеса*, если бы моя компания хотела бы вложить хорошие деньги в консультанта. Моя знакомая натянуто улыбнулась в ответ. Диалог на том был завершен.

Мою реакцию можно отнести за счет давней обиды: в 1981 году я окончила университет и подала заявление в Boston Consulting Group. Тогда я не знала, что такое консультант, но мне было известно, что им платят вдвое больше, чем всем остальным людям. На собеседовании худой мужчина в темном костюме спросил меня, что такое кривая обучения, а потом попросил изобразить все это на чертеже. Попытка моя оказалась неудачной, и работу я не получила.

Впоследствии я обнаружила, что кривая обучения – один из величайших вкладов консультантов в теорию менеджмента. Она показывает процесс обучения с течением времени и представляет собой подобие логарифмической функции: другими словами, если вы в чем-то новичок, то учитесь быстрее. Это все прекрасно. Но при чем здесь ядерная физика?

Не обращайтесь на меня внимания, я просто начальник

Вовсе не обязательно превозносить до небес консультантов по менеджменту. Однако я должна признать, что в некотором смысле восхищаюсь Брайаном Дики, главой Booz Allen. А началось все с его интервью в Financial Times.

Я ничего о нем не слышала до того, как развернула ту газету, – но это как раз и хорошо. В Booz Allen Дики, без всякого сомнения, главный, но он не считает себя для всех остальных богом и царем. Менеджмент, замечает он между прочим, это *обычная работа*, которую нужно делать. И кажется, он ее делает. Его зарплата не превышает разумные пределы (что вполне логично, так как он не приносит ни цента прибыли), он просто выполняет свои обязанности по управлению, и старается делать это так хорошо, как только может.

Идеальная схема для сотрудничества, не правда ли? И я не понимаю, почему все остальные не примут ее на вооружение. Ведь менеджмент любой компании – просто одна из задач, которую необходимо привести в исполнение. Нет никаких причин благоговеть перед этой должностью или вознаграждать за эту работу выше, чем за другие. Более того, давать людям возможность приходить в менеджмент и уходить из него – идея не из самых плохих. Подобное положение сделало бы начальников более человечными, а всех остальных в организации связало бы только крепче.

Если бы структуры компаний не представляли собой нагромождение нелепых отделов, а сотрудники составляли бы крепкие команды, этот тип менеджмента появился бы сам собой. Однако в нашей жизни начальник – всегда герой, хотя во множестве компаний и говорят о равных условиях работы.

Какие тут нужны еще доказательства, если одно из исследований показало, что высшему руководству платят в два раза больше, чем остальным.

Несомненно, широко применить партнерскую модель мешают некоторые проблемы. Но ведь консультанты по менеджменту должны как раз уметь такие проблемы преодолевать. Так почему бы им не слезть с любимого конька и не начать проповедовать то, что они сами давно практикуют?

Завтрак с McKinsey

На прошлой неделе в один из дней мне пришлось встать довольно рано, чтобы позавтракать с тремя старшими консультантами из McKinsey. Они оказались приятными, улыбающимися парнями с аккуратными прическами и девятью высшими образованиями на троих.

Пока я жевала свой тост, я успела подсчитать, что этот завтрак стоит больше того, что я когда-либо смогу себе позволить: ведь каждый из них за час работы получает триста фунтов, а в сумме это уже почти тысяча! Но эти деньги не были потрачены даром; достаточно того, что я избавилась от давно засевших у меня в голове предубеждений против консультантов по менеджменту.

Вот, например, рубашки. Я думала, что крутые консультанты носят *только белые рубашки с двойными манжетами*. Однако же моему удивлению не было предела, когда я увидела, что один из парней пришел в синей рубашке, а его коллега хоть и был в белой, но без воротничка.

И потом, галстуки. Один был вообще без того, а двое других – в прикольных, с сердечками и слониками. Что происходит? В McKinsey отменили дресс-код или это «спецовки» для встречи с журналистами Financial Times?

Другое открытие ждало меня в связи с пресловутой непопулярностью консультантов. Я полагала, что всех сотрудников компании, как только они узнают, что начальство пригласило консультантов из McKinsey, хватает удар. Это значит ни больше ни меньше, что кого-то скоро сократят либо что у начальства кончились идеи. Но по словам моих собеседников, все совсем не так. На самом деле рядовые сотрудники так сильно рады обществу миляг из McKinsey, что, когда консультанты в конце дня (года, а то и двух лет) собирают свои папки с документами, сотрудники умоляют начальство разрешить им остаться еще.

Я знаю, что это действительно так. Да и сами консультанты признавались: одна из основных ценностей компании McKinsey – *никогда не лгать*. И все равно это выглядит достаточно странно. Сами же они считают, что появление в компании сотрудников McKinsey является «хорошим опытом», поскольку все оживляется и «выпускается огромное количество энергии». Однако на мой взгляд, истинная причина еще тривиальнее. Просто обычные работяги из отделов свыклись с мыслью, что их игнорируют. А тут целая толпа консультантов задает тебе вопросы и аккуратно записывает твои ответы!

Эта практика открывает великолепные перспективы! Того же эффекта, несомненно, можно достичь с помощью команды слушателей (школьные учителя на пенсии, советники и т. д.), которые так же участливо слушали бы сотрудников, удовлетворяя их жажду во внимании, и потребовали бы за это каких-нибудь 150 тысяч фунтов в месяц. Есть и другое решение. Менеджеры могли бы и *сами* прислушиваться к мнению своих подчиненных. Но, только сформулировав эту идею, я ее немедленно отвергаю. Звучит пока что слишком ново...

Спросите у Вайнштока

Приглашать консультантов – безусловно, пустая трата денег. Бывает, что полезная идея возникает в процессе общения, но чаще всего мы получаем банальные и неоригинальные советы, обернутые во впечатляющую, но неуместную риторику. Конечно, консультанты бывают разные. Лучшие – это профессионалы высокого класса с уникальным опытом в той или иной научной либо производственной сфере. Худшие – специалисты по всему на свете, как правило экономисты, которые готовы – за определенную плату – дать наставление буквально в чем угодно и чья способность это сделать практически равна нулю.

Как это приятно, когда консультанты задают тебе вопросы и аккуратно записывают твои ответы!

Думаете, я процитировала себя? Отнюдь. Эти слова принадлежат лорду Вайнштоку, бывшему главе британской General Electric Company, следовательно, они кое-какой вес имеют. Несколько дней назад я показала их своему другу-консультанту, высокооплачиваемому, но при этом умеющему удивительно мало. Он пожал плечами и сказал, что Вайншток был одержим властью и был еще более жадным, чем Скрудж, так что его ненависть к консультантам вполне объяснима.

Весьма легко отмахнуться от лорда Вайнштока как от ископаемого начальника, который орал на своих подчиненных и слишком долго оставался у власти. Вайншток – это покрытый пылью экспонат, разве что немного забавный. Его жесткие, деспотичные взгляды на менеджмент настолько далеки от современных теорий о делегировании части ответственности подчиненным, что читать его почти так же неловко, как листать порнографический журнал.

Однако весьма поучительно послушать, как человек с таким многолетним опытом рассуждает о популярном ныне «спазме сочувствия» корпоративному начальству и поднимает на смех тех людей, кто пытается наставлять на путь истинный руководителей, при том что сами эти «учителя» отродясь не бывали в роли исполнительного директора. И хотя вовсе не обязательно советовать кому-либо руководить в экстравагантном стиле Вайнштока, все-таки придется признать, что его жесткая модель *работала*.

Консультанты и генераторы идей в менеджменте, которых он так презирает, могли бы сами углубиться в предмет и задать себе один вопрос: зачем нужно все время изобретать новые модели менеджмента? Почему бы не разобраться в некоторых старых методах и не позаимствовать их?

Проблема в том, что для этого нужен Вайншток. А таких, как он, в последнее время встретишь не часто.

McKinsey спускается с небес

У меня в руках эксклюзивная информация – новейшая теория о корпоративной стратегии от McKinsey. Надеюсь, вы согласитесь, что это бомба: «Лучшая стратегия для любой компании – та, которую в ней *можно осуществить*». К такому выводу приходит журнал McKinsey Quarterly в своей статье. Сделав столь неожиданное открытие, один из консультантов подверг его тщательной проверке. Он выбрал множество компаний в самых разных отраслях производства и дал им сложнейшие тесты, чтобы понять, жизнеспособна ли теория. И угадайте, что он выяснил? Жизнеспособна! *Стратегии, которые в компании применить невозможно, не работают!* И это еще не все. Стратегические планы компаний работают отлично, если перед их разработкой руководство задумается о том, что у них получается действительно хорошо. Эта теория тоже заслуживает внимания. А вот моя теория: хорошие стратегии гораздо лучше плохих. Интересно, а в McKinsey не хотят это проверить?

Принцип «80 на 20»

Всегда найдется счастливчик, имеющий лучшую работу, самую высокую зарплату, прекрасный диплом, но который для этого не ударил палец о палец и не выказал никаких признаков мощного интеллекта. Ричард Кох, консультант по менеджменту и предприниматель, по его собственному признанию, – один из таких людей. Он получил красный диплом в Оксфорде, не посетив ни одной лекции, не прочитав от начала до конца ни одной книги; и еще диплом по бизнесу – безо всяких усилий.

Всегда найдется счастливчик, занимающий лучшую должность, но который не ударил для этого палец о палец.

А потом он смерчем пронесся по компаниям Bain и Boston Consulting Group и создал собственное дело, чтобы другие просто работали, а он просто получал деньги. Находясь на гребне успеха, он продал компанию своим менее удачливым соперникам, только чтобы вложить полученные деньги в успешные проекты, в том числе Folifax, отели и рестораны Belgo. Кроме того, он раз в несколько месяцев пишет (как правило, в соавторстве) книгу по менеджменту. В последней, «Принцип 80 на 20», он обещает разъяснить причины своего успеха и показать нам, как вкладывать меньше, а получать больше. Я не приношу своих извинений Коху за то, что не прочитала его книгу целиком. Суть ее в том, что 80 процентов результата получаются из 20 процентов труда, так что, освоив где-то одну пятую книги, я уверена, что почерпнула, как минимум, 80 процентов информации. Там еще есть графики и схемы, которые показывают, как могут выглядеть пресловутые 80 и 20 процентов. Несколько страниц посвящены результатам эксперимента, который выявил, что если исследовать 100 человек, то окажется, что некоторые из них могут выпить заметно больше пива, чем остальные.

В общем, по мысли автора, одни занятия гораздо более продуктивны\приятны\прибыльны, чем другие, и сосредоточиться стоит именно на них. Таким же образом получается, что одни сотрудники\клиенты выгоднее других: пивоварам стоит обращать внимание на тех, кто выпивает восемь пинт пива в день, а не на тех, кто обходится полпинтой в неделю. И я – живое доказательство того, что можно знать все это и не быть владельцем ни красного диплома, ни большого состояния.

По ту сторону профессии

Кого консультанты по менеджменту считают своим самым главным в мире гуру? Вы думаете, наверное, что они выберут Питера Друкера, долгожителя профессии, но все равно остающегося самым проницательным. Или что некоторые остановят свой выбор на Чарльзе Хэнди; а те, кто форму предпочитает содержанию, могут назвать Тома Питерса.

Наверняка вы бы ошиблись. Английские консультанты по менеджменту, согласно исследованию Druid, тоже консультанты (!), вознесли на пьедестал бывшего предпринимателя и телезвезду сэра Джона Харви-Джонса.

Чем дальше, тем хуже, и это только начало. Когда консультантов спросили, какое десятилетие XX века было самым революционным для бизнеса, они назвали 1990-е годы. Но откуда такая уверенность? Как насчет 1920-х и 1950-х? В то время бизнес тоже претерпел немало изменений. И как вообще это можно измерить? Что правда, то правда, 1990-е были самыми революционными (с точки зрения прибыли, быстрого роста и пр.) *для рынка консультаций*.

В этом опросе есть одно мудрое зерно: две трети консультантов говорят, что в целом качество консультаций по менеджменту в Англии далеко от совершенства. Хотя, если подумать, на это есть своя причина: в любой потенциально непредсказуемой, беспорядочной профессии лучший способ набить себе цену – смешать конкурентов с грязью.

Трамвайчик легкого успеха: вы не выходите?

Рынок услуг консультантов по менеджменту сейчас на пике. Круто рассуждать об отрасли, которая растет на 20 процентов в год и останавливаться не собирается. Но на вершине рынка стали появляться забавные признаки.

Потребители перестают думать и готовы покупать все, что угодно. И не успеешь моргнуть, как твой мир переворачивается вверх тормашками, потом детали размываются, и все опять встает на свои места.

Один из таких признаков я нашла в рекламном проспекте, который только что получила от фирмы под названием Radical. В конверте лежали карточки цвета лимона и фуксии, соединенные вместе кольцом. «КОЛЬЦО. А МОЖЕТ, КОЛЬЦО ИСТИНЫ?» – было написано на первой карточке. Увидев хаотичную мозаику заглавных и строчных букв, я сразу почувствовала себя как дома, потому что учу своих детей четырех и шести лет от роду различать строчные и прописные буквы.

На второй карточке было написано: «Считайте это ядром правды, указанным теми, кто может заглянуть в суть вашей компании взглядом, незамутненным личными амбициями... Как ПраВиЛо, то, что мы помещаем в этот круг, добавляется к доскональному изучению, точным оценкам, предложениям и критическим замечаниям, и все вместе влияет на развитие компании. Это, если угодно, правда, которую видят очень немногие».

Даже в сфере, стоящей на надменном пустословии, это что-то да значит. Трудно поверить, что кто-то станет нанимать консультанта или хотя бы звонить кому-то *на таких основаниях*. Но если фирмы, которые якобы существуют, чтобы помогать другим компаниям разобраться в своем бизнесе, не могут сформулировать суть собственного, можно смело утверждать, что пришло время для некоторого, я бы сказала, усовершенствования...

И не кончается объятье...

Как-то вечером мне позвонила подруга. Она была очень расстроена. «Ты не пове-ришь, – сказала она, – но завтра, возможно, мне придется обниматься с коллегами».

Я не ослышалась? В последний раз, когда мы общались, она показалась мне вполне нормальной, ну разве что немного замученной. С тех пор, правда, она позволила нескольким консультантам по менеджменту уговорить себя обратиться к ним за помощью.

Ей нужен был совет в организации встречи вне офиса для двенадцати человек. Она собрала всю нужную информацию, составила длиннющий список не слишком-то простых проблем. Требовалась консультация по наиболее трудным из них. Явившиеся спасители бро-сили на список беглый взгляд и отложили его в сторону. Они заявили, что моей подруге не стоит даже заговаривать о подобных вещах, пока не будет проведен подробный аудит биз-неса, и что предполагаемая встреча будет идеальной возможностью определить характер требующейся помощи.

Подруга моя нахмурилась и стиснула зубы. Они же предложили часть программы посвятить тому, чтобы выразить благодарность каждому сотруднику как члену команды. И не найти лучшего способа сделать это, сказали они на полном серьезе, как заключить друг друга в объятия. Когда она заявила, что ни за что на свете не будет обнимать своих подчи-ненных, консультанты дали ей понять, будто бы такая позиция и есть корень всех проблем в компании.

Эта история меня очень расстроила. Ведь эти парни не принадлежат ни религии Муна, ни даже Калифорнийской церкви. Они учились в лучших бизнес-школах Европы, и их ком-пания, хотя и небольшая, уже заслужила хорошую репутацию. И несмотря на то, что я в приступе оптимизма писала несколько недель назад о перенасыщенности рынка, потреб-ность в таких вот второсортных консультантах по менеджменту еще пика вовсе не достигла. Каждую неделю появляются свежие примеры, один другого абсурднее: последний из них – рекламная брошюра, которую прислали моему коллеге в тяжелой металлической коробке. И дело не только в том, что края у коробки были такие острые, что, открывая ее, он чуть не отрезал себе пальцы. Крышкой коробки служит кривое зеркало. Представляете, как привле-кательно вы выглядите, когда пытаетесь ее снять и заглянуть внутрь? Не слишком подходя-щая реклама для компании, которая обещает разобраться с вашими проблемами.

Дама с лампой

Кто был первым консультантом по менеджменту? Ученые давно спорят по этому поводу, но я нашла ответ: Флоренс Найтингейл.

И не думайте, что я над вами издеваюсь. Источник этой информации вполне надежен: Хью Смолл, вице-президент А. Т. Kearney. После трехлетнего изучения вопроса он пришел к выводу, что ее особая способность воспринимать информацию, ее независимость и потрясающее трудолюбие дают ей полное право на титул первого настоящего консультанта. Хью Смолл пошел еще дальше. По его мнению, Флоренс Найтингейл должна быть образцом для подражания для всех нынешних консультантов, которые так часто сетуют на неуважительное отношение к их работе.

Так что в следующий раз, когда представитель McKinsey, держа в руках керосиновую лампу, окажется у вас в офисе, помните: он не боится, что в скором времени отключат весь свет, он просто работает над своим имиджем.

СЧАСТЛИВЫЙ КОНЕЦ

Жил-был менеджер, и устроил этот менеджер презентацию. Он подготовился основательно и со старанием. Скачал важные факты и цифры из Интернета. Придумал стильный показ с помощью компьютерной графики. В одной руке он держал рекламные материалы, в другой – указку. Его ботинки сияли. Его манера говорить была выше всяких похвал, он смотрел в глаза своей аудитории и делал пояснения к каждому из своих замысловатых чертежей. Одно было плохо. *Его никто не слушал.*

Вы догадались, какова мораль этой печальной истории? А ведь такое представление разыгрывается перед нами чуть ли не каждый день. Наш менеджер просто забыл о старом добром умении *рассказывать*.

Рассказывание историй на тему – последний хит корпоративной индустрии консультаций. Повсюду эксперты начинают понимать то, что им мог бы объяснить любой ребенок: историю интереснее слушать и легче запомнить, чем натужно вникать в сухую последовательность фактов и заключений.

В Strategy Business, издании консультантов Booz Allen, пошли даже дальше. Они опубликовали статью Дженис Форман, преподавательницы из Калифорнии, предложившей обязательный для менеджеров предмет, включающий изучение особенностей разговорной речи и манеры изложения.

Она начинает с того, что объясняет: начало истории приводит к ее середине, а середина, в свою очередь, приводит к концу, и последовательность событий в некотором смысле неизбежна.

Дальше – больше: она рекомендует начальникам проверить свою историю с помощью «древа анализа», верхушка которого представляет собой стратегическую реальность, а нижние ветки дерева являются частями истории. Там еще много чего написано. Я избавлю вас от подробностей.

Мы все любим слушать истории, читать романы, и нам нравится, когда все они заканчиваются хорошо, так что я повторю здесь конец статьи Дженис Форман. Корпоративная история должна быть открыта как прошлому (обсуждениям акционерами основных вопросов стратегии), так и будущему (предсказуемым реакциям главных акционеров).

Не только презентации проходят лучше, если их поручить хорошему рассказчику. То же относится и к статьям в журналах для консультантов.

2 Причуды моды



Я совсем не боюсь аттестации, а только ее последствий.

Схема всегда одна и та же. Кому-то в голову приходит идея относительно менеджмента. Несколько компаний ее пробуют и получают огромную прибыль. В залах, набитых под завязку, проводятся конференции, и специалисты-консультанты плодятся и процветают. Еще множество компаний идут по их следу, пока все не начнут делать то же самое и этим клясться.

И менеджеры, и подростки живут в мире, где они станут изгоями, если не будут делать то же, что и все.

Потом какой-нибудь шибко умный парень проводит исследование, которое показывает, что замечательная теория не приносит плодов. Поклонники идеи ведут себя так, будто был совершен акт святотат-

ства, но, тем не менее, это начало конца. Вскоре рождается новая идея, которая должна изменить привычный процесс. Так было с системой всеобщего управления качеством. Так было с японскими экономическими технологиями производства. Реинжиниринг ушел на покой, а бенчмаркинг уже слегка подернулся паутиной.

Почему компании так легко становятся жертвами моды? Думаю, они просто не могут удержать себя в руках, когда узнают о последнем писке, точно так же, как любая двенадцатилетняя девочка начинает сходить с ума при виде новых велосипедных штанов. И менеджеры, и подростки живут в мире, где они станут изгоями, если не будут делать то же, что и все.

Вы, возможно, скажете, что между ними есть разница. Не важно, что велосипедные штаны – чудо на один сезон. Благотворительные организации зачастую тоже делают много бесполезной работы. Однако когда проходит очередное менеджерское увлечение, становится понятно, что такая трата времени – уже серьезная проблема.

Я подозреваю, что на самом деле это не так уж и важно. В большинстве модных тенденций что-то есть – по крайней мере, каждая из них заставляет менеджеров напрячь мозги, и, хотя многим это занятие давно наскучило, люди все-таки получают какой-то новый опыт. А пока что подумайте, как много прибыльных идей возникло в индустрии менеджмента.

Бросьте свои капризы!

На прошлой неделе в мой почтовый ящик попали две противоположные по сути публикации. Одна называлась «Менеджмент, оправдывающий надежды». Другая же – «Бросьте свои капризы!». Первая представляла собой статью Института менеджмента, в которой утверждалось, что бенчмаркинг, «непрерывное улучшение», реинжиниринг и прочие теории действительно работают. Примерно 73 процента старших менеджеров Великобритании уверены, что компании, где пользуются этими методиками, чаще бывают успешными.

Вторая была отрывком из новой английской книги по менеджменту Эйлин Шапиро «Совет директоров выбирает серфинг». Автор придерживается весьма популярного ныне взгляда, что все хитроумные методики менеджмента придуманы жадными консультантами, а у бедных, запутавшихся менеджеров не хватает мужества самим принимать решения.

Так кто же из них прав? За заголовками статей виден печальный недостаток серьезного обсуждения. Обе стороны соглашаются, что инструменты менеджмента в чем-то полезны, но создавать их нужно, отталкиваясь от конкретной ситуации. Разница только в уровне убежденности, и ни те ни другие ни в чем меня не убедили. И я не удивлюсь, что менеджеры, любовно составившие определение Миссии своей компании и применяющие бенчмаркинг ко всему, что попадается им под руку, утвердительно ответят на вопрос, уважают ли они компании, которые делают то же самое.

А Эйлин Шапиро, обратите внимание, – президент английской консалтинговой компании. Судя по всему, она оставила собственную компанию за границами своей обличительной речи. Может быть, она считает, что в ней создаются уникальные методики без громких названий и прочей ерунды для каждого отдельного клиента? Интересно, насколько объективно она их оценивает?

Сказка о переменных

В вечно изменяющемся мире менеджмента неизменно только одно – перемены. Все меняется быстрее, чем когда-либо. Спросите любого менеджера высокого уровня, и он подтвердит, что его главная задача – *справиться с переменами*. Все в это верят, но правда ли это? На самом ли деле организации вовлечены в вихрь перемен?

Если и так, то меня ураган обошел стороной. Конечно, бизнес должен меняться. Бизнес без развития попросту не выживет. Но так было всегда. И меня беспокоят сомнения только в одном – действительно ли теперь все меняется быстрее, чем раньше?

На самом ли деле организации вовлечены в вихрь перемен? Если так, то меня ураган обошел стороной.

Так почему люди верят, что сейчас в их работе происходит что-то экстраординарное? Отчасти вина лежит на приживальщиках от менеджмента.

Самым заметным изменением за последние десять лет было появление многочисленных консультантов, комментаторов и всяческих экспертов. Разглагольствовать о переменных гораздо более выигрышно, чем сохранять статус кво. Допустим, существуют некоторые доказательства теории постоянных переменных в менеджменте. Но причина появления этих «улик» кроется в том, что кто-то их специально выискивал, а в такой непредсказуемой области, как бизнес, можно найти что угодно.

Вот недавнее исследование Индустриального общества, в котором сказано, что 94 процента сотрудников участвуют в программе усовершенствования (culture change). Впечатляет весьма! Однако приходит в голову интересная мысль: ведь если спросить руководителя компании, есть ли у него такая программа, он ответит, что да, потому что никто не хочет выглядеть отсталым. Может быть, они и располагают подобной наспех сверстанной программой. А меняется ли профессиональный уровень сотрудников – это совсем другой вопрос.

Вспомните о некоторых других общих местах, связанных с переменными. Работа становится более маневренной. Звучит как заклинание. Но на прошлой неделе Институт изучения политики опубликовал исследование, в котором не обнаружил никаких свидетельств появления более маневренных форм работы.

Взять, к примеру, должность на всю жизнь. Считается, что это принадлежность прошлого века. Но существует множество исследований, показывающих, что среди сотрудников наблюдается удивительное постоянство – по крайней мере, среди тех, кто пережил великое сокращение. Главы многих крупных компаний соглашаются, что все эти разговоры – полная ерунда.

Разделение полномочий тоже не так уж и революционно, как принято считать. Руководителя производственного отделения British Telecom процитировали в Financial Times – он с пафосом говорил о том, что на его сотрудников ложится *новая ответственность*. Оказалось, он имеет в виду, что его сотрудники больше не будут читать по бумажке, разбираясь с претензиями клиентов, а будут говорить своими словами. Вот какого рода перемены происходят в компаниях на самом деле. Они не стремительны, не революционны, к ним вообще нельзя применить ни одно из прилагательных, которыми обычно пользуются. Некоторые схемы, которые были успешными в прошлом, больше не работают, и от них придется отказаться. Но для большинства из нас работа изменится минимально. По большому счету наша работа не так уж сильно отличается от того, какой была раньше.

Миссии: много шума из ничего

«Наша Миссия – быть яростно, безгранично похожими на всех остальных».

Это не напоминает ваше определение Миссии? Какой глупый вопрос, подумаете вы. Конечно нет.

Присмотритесь повнимательнее. Сравните свою Миссию с другими.

Если вам есть чем заняться, кроме как носиться в поисках заявлений, сделанных вашими конкурентами, можете радоваться – за вас это уже сделали некоторые исследователи рынка.

Общий анализ включил в себя 55 определений Миссии 55 авторитетных компаний, и оказалось, что основное различие между ними – длина. Есть короткие, которые уместаются в три строчки. Есть средние – до страницы. И есть (упаси нас Боже) длинные, которые занимают более одной страницы.

Кроме этого они все удивительно похожи. Почти все Миссии включают в себя заботу о клиентах («мы стараемся сделать клиентам приятное»). Почти все хвастаются высоким качеством своей продукции или услуг.

В длинных определениях остается место для дополнительных тем, но даже здесь одно и то же повторяется снова и снова. Инновации. Акционерная ценность. Социальная ответственность. Глобальный взгляд. Работа в команде. Вы все это знаете. И вряд ли это поразит вас до глубины души. В конце концов, компании и правда похожи одна на другую. Все они хотят делать деньги. Все они хотят выжить. Все они хотят быть лидерами рынка, все они хотят предлагать качественные и новые товары. Они все хотят казаться хорошими работодателями, ответственными членами общества и так далее.

И есть только разные эпитеты, которые описывают, какими они хотят быть: ведущими, первоклассными, передовыми, выдающимися, гибкими, увлеченными, лучшими, превосходными, всегда первыми. Каждое из этих слов используется так часто, что потеряло смысл.

Существенно ли это? Раз цель создания Миссии – выделить компанию среди других, то очень важно, чтобы она не была такой же, как все.

Что тогда делать компании, если она действительно хочет отличаться? Лучше вообще не придумывать определение Миссии. Лучше использовать время, которое тратится на раздумья над идеальным словом, на размышления о том, как стать лидером рынка или как сделать приятно клиентам. Это радикальная идея, я знаю. Но попробовать стоит.

Сколько ты получаешь?

Вам бы понравилось, если бы информация о зарплате и премиях всех сотрудников вывешивалась на офисной доске объявлений и вы бы точно знали, кто сколько получает? И даже если вы работаете в компании, где вся зарплата выдается строго по штатному расписанию, или, скажем, ваше руководство действует совсем без руля и без ветрил, вам бы, думаю, все равно это вряд ли пришлось по вкусу. Однако, по словам Стивена Керра, который занимает необычную должность «старшего руководителя по обучению» в General Electric, всем компаниям стоит обнародовать сведения о зарплате.

Разумеется, исходи подобное предложение не от General Electric, его бы отбросили не глядя. Но, учитывая влияние компании в кругу менеджеров, на него обратили внимание. В журнале Fortune Керр утверждает, что если дать кому-то премию в тысячу долларов втайне от всех, то это вдохновит по крайней мере одного человека. Может, это и так, но вовсе не обязательно опубликованная информация о премии порадует тех, кого обошли стороной. Наоборот, вы тем самым поставите душевное состояние в среднем около ста сотрудников на грань смуты.

Со Стивеном Керром можно согласиться, когда он утверждает, что, если нет ясности в вопросе, за что и почему чей-нибудь коллега получил премию, могут начаться неконтролируемые слухи. И поскольку люди всегда думают, что им платят меньше, чем остальным, открытые данные о зарплате могут кого-то утешить. Кажется, он выдает желаемое за действительное.

Если вы вывесите напоказ все зарплаты, наступит сущий ад.

Человеческая природа такова, что людей гораздо проще вывести из строя, чем воодушевить. Положим, вы узнаете, что вам платят больше, чем двум коллегам в такой же должности. Радости вашей нет предела. Но только мгновение! Здесь же вы найдете сведения о зарплате другого коллеги – которого вы всегда считали совершенным болваном, – а ему платят больше, чем вам!

Таким же образом, когда обнародуют тринадцатую зарплату, вы обязательно найдете новый повод для расстройств. Наедине с собой вы, может, и были довольны своей годовой премией, но, когда вы узнаете, что по сравнению с прошлым годом потеряли несколько позиций, вся ваша радость как-то померкнет.

Если вы вывесите напоказ все зарплаты, наступит сущий ад.

Это правда, что слухи о чужих премиях плохо сказываются на боевом духе. Правда и то, что вывешивать все зарплаты и премии на стенде – не такая уж плохая идея, но по совсем другим причинам. Начавшийся хаос, возможно, заставит руководство задуматься: а нужно ли выдавать эти самые премии? Если вознаграждение за работу сеет так много горечи в сердцах сотрудников, когда информация о нем открыта, может быть, стоит не хранить его в тайне, а вообще прекратить выдавать премии?

Значок для бойскаута

«Guinness вам полезен» и «Pal продлевает годы активной жизни» – в наши дни вряд ли подобного рода утверждения может себе позволить какая-нибудь рекламная компания. Однако Британский институт стандартов это совершенно не остановило. Он объявил в прессе, что международный стандарт качества ISO 9000 «повышает продуктивность... почти всегда приносит немедленные результаты в отношении эффективности... окупает себя... повышает боевой дух сотрудников...».

Столь велеречивое описание продукта Управление по рекламе нашло не совсем уместным и попросило Британский институт стандартов впредь выражаться в таком духе, что ISO 9000 «может повысить продуктивность».

Кажется, проблема не стоит и выеденного яйца, о чем здесь волноваться? Ведь таким образом рекламируется система стандартов, а не важные для человеческой жизни продукты. Но уровень продаж, основанный на таких щедрых обещаниях, может превратиться в одну из величайших афер в современной корпоративной жизни. В Великобритании ставка на менеджмент оказалась весьма успешной: 52 тысячи английских компаний получили значок ISO 9000! При том что во всех остальных странах мира – всего 43 тысячи. И ISO 9000 – не единственный в своем роде. Компании наперегонки стремятся получить право на обладание крошечным значком «Инвестор в Людей» и козырять им везде, где только можно.

Почему мы так помешаны на этих значках? Понятно, если ты скаут и жаждешь получить значок за правильно завязанный узел. Но скаутская форма и качество менеджмента – вещи разные. Завязать узел тем или иным манером довольно интересно, и способов этих раз, два и обчелся (наверное, я бы хотела узнать об узлах немного больше того, чему научила меня моя бабушка). Совсем другое дело стать преуспевающей компанией, – для каждой из них есть свой путь в зависимости от самых разных обстоятельств – тип бизнеса, время, место и тому подобное. Только оттого, что вы старательно выполняете некоторые тщательно прописанные рекомендации (многие из которых сами по себе более чем правильны), а потом вас инспектирует команда мелких бюрократов, ваша организация вовсе не обязательно станет лучше остальных.

В самом деле, ведь идея эмблемы, значка, бэджика (как хотите называйте) по сути противоположна современной концепции гибкой компании, в которой полно знающих людей, каждый день вкладывающих в работу свои мозги. Не лучше ли было бы четко поставить перед ними одну реальную задачу – например, повысить прибыль, а всю эту внешнюю мишуру оставить на потом?

Некоторые считают, что бэджик показывает людям со стороны, что они имеют дело с добросовестной организацией. Также можно сказать, что значок «Инвестор в Людей» дает понять потенциальным сотрудникам, что эта компания – хорошее место для работы. Но ведь есть (особенно в крупных организациях) и другие способы узнать, намерены ли вас здесь надуть или нет. Каков доход компании? Какова ее репутация? Приветливо ли разговаривали с вами на ресепшене? Выглядят ли сотрудники веселыми и довольными? И хотя бэджик производит благоприятное впечатление и может сослужить хорошую службу небольшой компании, стоит ли тратить так много сил, чтобы его получить? Британский институт стандартов, в котором делают большие деньги на продаже значков, рекламирует их не как способ выглядеть привлекательнее, а как панацею для решения всех проблем. Я всегда считала, что панацеи в менеджменте быть не может. Но 52 тысячи компаний не могут ошибаться. Или могут?

Силиконовая грудь и смысл бытия

Около 60 сотрудников юридического отдела Dow Corning провели значительную часть прошлого года в развитии своего внутреннего «я». Они посещали семинары, писали автобиографии, вели дневники и искали духовной полноты в медитации и уединении. Вот уж занятие, достойное Body Shop, Ben & Jerry's и Southwest Airlines или других компаний нового поколения, частых гостей глянцевого издания.

Однако согласно Strategy and Business, журналу компании Booz Allen & Hamilton, идея *смысла* заразна. Примерно 24 процента взрослого населения Штатов страстно жаждут постигнуть всю глубину духовных ценностей, и разные компании, со вполне серьезной репутацией, теперь играют в духовность. Что до меня, единственный *смысл*, который я хочу найти в работе, – сама работа: любить ее и чуточку гордиться, читая газету, – вот и вся духовность, какая мне нужна.

В любом случае, ведение дневника заставило бы меня почувствовать пустоту. Взять, например, сегодняшний день. Четверг, 31 октября: «Проснулась. Идет дождь. Села на поезд в Мургейт. Поплавала. Приехала на работу. Поболтала, поработала. Проглотила бутерброд с креветками и шоколадку KitKat. Поработала, поболтала. Поехала домой».

Конечно, поднять кого-нибудь на смех довольно просто. Но из всех ужасных работ – быть юристом в Dow Corning, должно быть, самая ужасная. Если бы я весь день отбивалась от исков десятков тысяч людей, недовольных своей силиконовой грудью, я была бы рада любому утешению.

МЫ ТУТ ВСЕ НЕМНОГО ТОГО

Только что я получила от своей начальницы служебную записку, в которой говорилось о результатах работы компании и объявлялась благодарность сотрудникам за «изобретательность» и «сумасбродство».

Получить похвалу всегда приятно, но довольно сложно восхищаться качествами, которые она выбрала. Никого в Financial Times я не рискнула бы назвать безрассудным, даже крейзанутым в хорошем смысле этого слова. И то есть истинная правда. Сумасбродство и изобретательность вряд ли сослужат хорошую службу при создании первой полосы ежедневной финансовой газеты, а уж если вы работаете в бухгалтерии, то тем более пиши пропало. Однако сумасбродство и творческий подход к работе сейчас весьма в чести, и не только в компании Pearson, но и во всех организациях, стремящихся удержаться на гребне успеха.

Деловые журналы наперебой публикуют материалы на эту тему: согласно Fortune, выпускники элитных бизнес-школ разгуливают по офисам в носках, пьют пиво через нос и притаскивают на работу домашних животных. Недавно в Management Today опубликовали длинную статью о том, как управляться с подчиненными, несущими в своем поведении модную сейчас креативность.

Больше того, и издания по бизнесу тоже становятся все более безумными: внушительную стопку книг по менеджменту у меня на столе венчает нетленка под названием Orbiting the Giant Hairball Гордона Макензи. Это совершенно сумасшедшая книжечка, написанная парнем явно чокнутым (понимаешь это сразу по фотографии, где он стоит босиком и в футболке всех цветов радуги). Гордон Макензи тридцать лет работал в Hallmark, компании, производящей открытки. Формула его успеха такова: «скинуть оковы Корпоративной Нормальности и выйти на орбиту мечты, дерзая и действуя вне пределов административного мировоззрения». Можете назвать меня старомодной занудой, но мне кажется, что «административное мировоззрение» имеет много преимуществ. Творчество – это крошечная часть того, что мы делаем на работе. Ломать стереотипы, конечно, замечательно, но представьте себе, в какой пустыне мы бы с вами сейчас обитали, если бы разрушали их постоянно.

В наши дни сумасбродство и творческий подход стали в порядке вещей.

В обыденной жизни большинству из нас платят за конкретную работу в более или менее установленном порядке. Мы можем делать ее хорошо или плохо, в зависимости от того, сколько энергии и энтузиазма тратим на выполнение своей задачи. В следующий раз, когда наша компания добьется успеха, я предпочла бы, чтобы начальница поблагодарила нас за не столь экстравагантные добродетели, а за добросовестность, эффективность нашего труда и приложенные усилия.

Простая истина

Новичку следует знать две вещи об управлении знаниями в менеджменте. Во-первых, это главная идея 1990-х, а во-вторых, не стоит забывать о здравом смысле. Просто-напросто компаниям нужно объединить всю информацию и все идеи, которые скрыты в головах их сотрудников, и поместить их в базы данных, а затем открыть все это для всеобщего пользования. Ничего сложного, казалось бы, нет. Однако эта идея вызвала больше досужих разглагольствований, чем любая другая концепция менеджмента, которую я помню, – а это что-то да значит.

Четырехдневная конференция, организованная Innovation Knowledge Opportunity Network, собрала многих уважаемых экспертов по управлению знаниями. Но удалось ли им сделать прорыв в этом вопросе? Вот название выступления гуру по данной проблеме в International Business Machines: «Применение системы взглядов для привлечения интереса организации к программам управления знаниями».

Глава отдела управления информацией в British Petroleum говорил о «применении мирового опыта для достижения ощутимых результатов в бизнесе: размышления практикующего менеджера». Руководитель из SE Banken поделился способами «передачи делового опыта в команде» и «опытом обучения команды при помощи усвоения ключевых моментов и создания общей среды». Контролирующий потоки информации распорядитель знаний Британских телекоммуникационных сетей рассуждал об «оптимизации работы виртуальной команды через глобальное управление пересекающимися функциями (стирание границ) для последующего отказа от высоких затрат на личное общение».

В общем, вы поняли, картина впечатляющая! Даже цена этого мероприятия весьма замысловатая – 2 тысячи 454 фунта 58 пенсов. А я вам бесплатно расскажу кое-что более полезное. Первый шаг к управлению знаниями – или любому другому виду менеджмента – *не усложнять его!*

Кто этот гений?

В головах сотрудников компаний бродит множество идей. Некоторые из них очень даже хороши. Но компании об этом мало что знают. Так уж заведено, что, если вы менеджер среднего звена, а у одного из ваших подчиненных возникает хорошая идея, вы можете сделать только две вещи: или выдать ее за свою, или приложить все усилия, чтобы автор идеи высказать ее не смог ни при каких обстоятельствах. Так или иначе, но довольно скоро вы заметите, что ваши подчиненные сделались какими-то на редкость замкнутыми.

Руководство компаний знает об этой проблеме, и во многих организациях уже экспериментировали с ящиком для предложений. У нас в Financial Times тоже что-то подобное было, и даже с обещаниями особо отметить «рационализаторов». Компания собиралась закатить для таких «эйнштейнов местного масштаба» вечеринку. Вполне возможно, что по Financial Times и прокатилась череда праздников, но я не припомню, чтобы меня пригласили хоть на один из них, и я не заметила, чтобы от ящика с предложениями не успевали отъезжать набитые до отказа тележки с письмами сотрудников по поводу улучшения работы компании.

Отсутствие энтузиазма в этом вопросе – обычное дело. И Financial Times здесь не исключение. Штуки с ящиком для предложений, как правило, не работают. Поэтому мне и было весьма интересно посмотреть, как Саутвуд Джей Моркотт, также известный как «Вуди», генеральный директор Dana Corporation, разовьет эту тему и станет просто-таки требовать от сотрудников придумывать что-то новое – причем выдавать по две идеи в месяц, если быть точной. Они не просто ждут, что каждый, от уборщицы до директора, изобретет что-то необычное: качество предложений должно быть отменным. Конечная цель – использовать 80 процентов идей в ежедневном трудовом процессе.

Слишком хорошо – тоже плохо. Я считаю себя человеком довольно изобретательным, но идея каждые две недели – 26 идей в год – это уж чересчур. Стоящие мысли приходят свыше. И их не появится больше только потому, что этого захотел ваш начальник. Да и сколько усовершенствований может «проглотить» одна компания? Уж верно не десятки тысяч в год. Менеджеры Dana Corporation так много времени тратят на воплощение идей сотрудников, что удивительно, как это у них хватает сил на основную работу по созданию частей двигателей!

Совладельцы с того света

Непростое это дело – быть начальником среди британских держателей акций. В старые добрые времена все было понятно: если акционеры довольны, значит, все в порядке. А потом возникла *Великая идея о Заинтересованных Лицах* («*stakeholders*»), и началась головная боль у руководителей компаний, которым приходилось теперь искать согласие между потребностями и владельцев, и сотрудников, и клиентов. Но дальше хуже: весь из себя белый и пушистый Co-operative Bank объявил о существовании не менее семи типов заинтересованных лиц. В своей речи перед «Фабрианским обществом» Терри Томас, председатель правления банка, заявил, что заинтересованные лица у банка – это акционеры, клиенты, персонал, поставщики, местное сообщество, общество в целом, а также прошлые и будущие поколения.

Положим, с первыми шестью позициями можно согласиться, хотя как компания должна удовлетворять потребности всех этих людей – вопрос, на который пока что нет ответа. Но прошлые и будущие поколения? Не иначе как: я решил не заключать эту сделку, потому что из-за нее моя бабушка перевернется в гробу? Или: мой еще неродившийся внук весьма одобрительно относится к этому совместному предприятию?

Мистер Томас уверенно заявляет, что руководство компании должно уважать свое прошлое и также надеяться, что в будущем оставит после себя что-то хорошее. В качестве общего принципа такой посыл звучит весьма достойно, но поднять статус *уже ушедших из жизни и еще не родившихся людей* на тот же уровень, что и других заинтересованных лиц, не выглядит слишком уж практичным способом вести дела. В любом случае, если термин «заинтересованное лицо» настолько широк, зачем останавливаться на семи значениях? Как насчет животного мира? Или конкурентов? Мистер Томас уже предостерег нас против излишней жадности – так что будет вполне логично вести себя щедро и с конкурентами, чтобы удостовериться, что у них дела идут не хуже, чем у нас.

Такие сильные стильные чувства

Пришла новая мода – на страсть. Когда-то давным-давно достаточно было получать удовольствие от своей работы, находить ее интересной и, если повезет, верить, что она кому-то нужна. Эти дни ушли навсегда. Теперь современные компании только и говорят что о страсти к работе. Как в 1990-х годах каждый клиент должен был быть доволен, так теперь каждый сотрудник должен испытывать к своим профессиональным занятиям пылкие чувства.

Во всех самых умных определениях Миссии есть это слово на С; «страстное отношение» можно увидеть во многих описаниях вакансий; оно в рекламе; оно повсюду. Уже невозможно пройти по улице и не встретить торжественных заявлений о жгучих, пылающих страстях. Разумеется, в корпоративном смысле этого слова. Витрины магазина New Year забиты рекламными плакатами дешевых книг, которые вещают, что компания «страстно верит» в эти книги, – видимо, поэтому они и продают их за копейки.

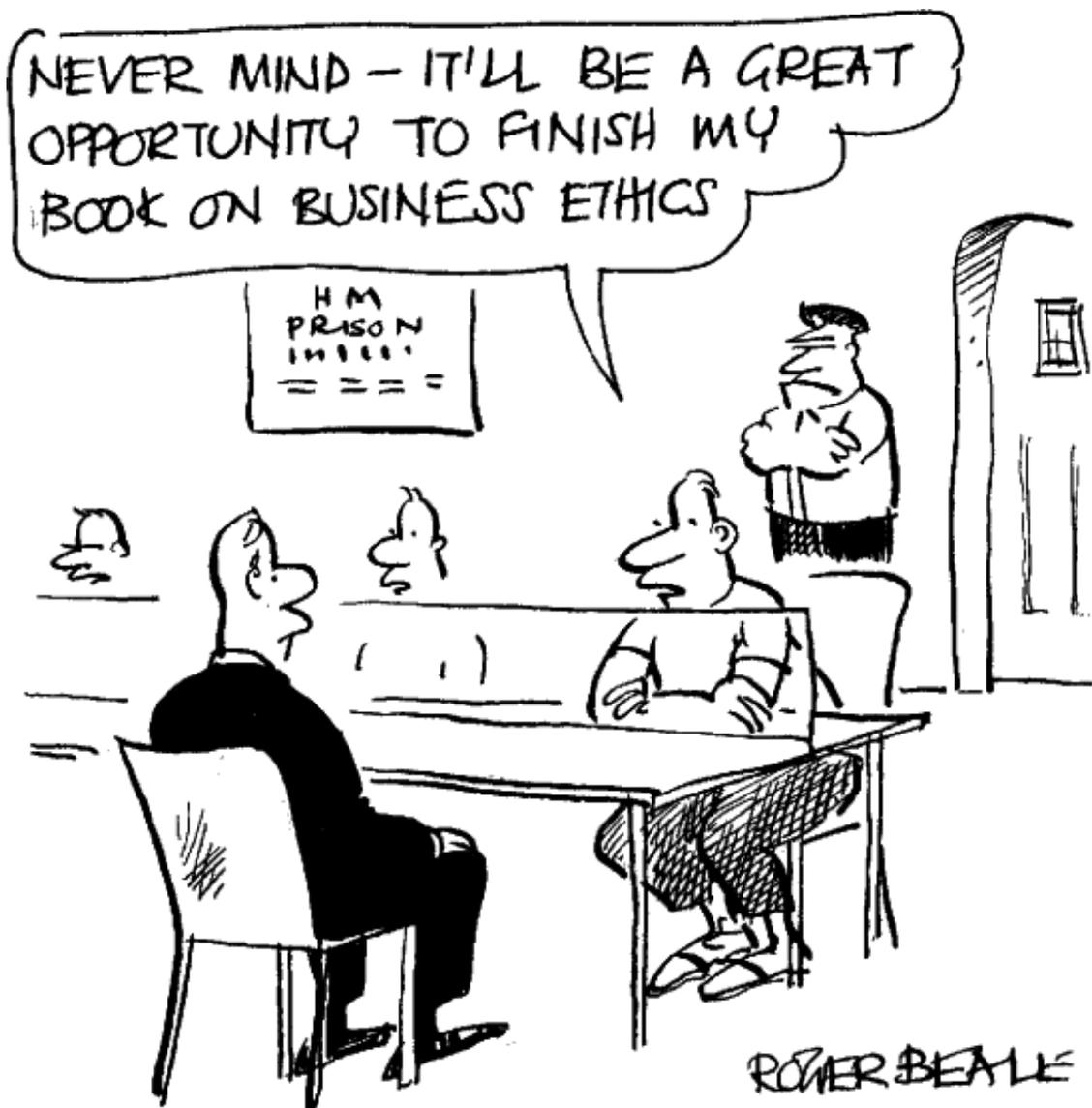
И вот теперь мода на страсть пришла в Financial Times. В небольшой книжке, которую издательство Pearson выпустило для своих заинтересованных лиц, я нашла, что, оказывается, мы, сотрудники Financial Times, «страстно интересуемся бизнесом всего мира». Я обвела глазами офис и увидела только множество людей, уставившихся в мониторы и водящих пальцами по клавиатуре. Поглощенных этим занятием – да. Заинтересованных – конечно. Страстных? Я бы так не сказала. И не то чтобы мои коллеги мороженые рыбины (то есть некоторые как раз такие, но их не больше, чем в любой другой компании). Просто эта болтовня о страсти не имеет ничего общего с действительностью.

Страсть не имеет никакого отношения к работе. И слава Богу.

Разве в наши дни люди более страстно интересуются своей работой, чем раньше? Я в этом сильно сомневаюсь. А даже если и так, в этом нет ничего хорошего. Согласно статье в моем словаре, в страстном человеке бурлят «легко вызываемые эмоции, он пылок, испытывает глубокие переживания, быстро начинает злиться и сексуально неуравновешен». Все это не имеет никакого отношения к работе. И слава Богу.

3

Книги по менеджменту



Ничего страшного, это прекрасная возможность закончить мою книгу по этике бизнеса.

Что происходит со всеми книгами по менеджменту, которых с каждым годом выходит все больше? У них должны быть свои читатели, иначе их бы не издавали в таких количествах. Но найдется ли у кого-то время (или желание) провести бессонную ночь, склонившись над очередным бестселлером о правилах ведения бизнеса? По всей видимости, таких героев единицы. Менеджеры покупают книги, только чтобы поставить их на полку престижа ради или, в лучшем случае, бегло их пролистать.

The Management Training Partnership, организация, занимающаяся тренингами для консультантов, провела кое-какие исследования в области читательских привычек английских начальников отделов кадров и выяснила, что три четверти из них покупают в год по крайней

мере четыре толстые книги по менеджменту, но только у одного из пяти фолиантов есть шанс на прочтение.

Сдается мне, что истинное положение вещей еще хуже. Частенько большие начальники похваляются тем, что за всю свою жизнь не открыли ни одной такой книги. Когда несколько лет назад я спросила Ричарда Брэнсона, какие книги по менеджменту ему нравятся больше всего, он с негодованием ответил, что никогда не снизойдет до изучения писанины с советами по ведению бизнеса. С тех пор он сам, правда, успел сочинить подобную книгу, но это уже другая история.

В отличие от большинства начальников я читаю книги по бизнесу – или, по крайней мере, просматриваю многие из них. В течение долгого времени я наблюдала, как менялся их стиль. Десять лет назад на рынке были две крайности: огромные, толстые, тяжелые тома о стратегии с чудовищными названиями, с одной стороны, – и (в основном американские) книжки типа «помоги себе сам» – с другой.

Сейчас рынок стал намного разнообразнее. Появился новый жанр, благодаря которому читать их легко и интересно. И названия интригующие: «Затмение» или «Вальс с крокодилом». К тому же на нас обрушился шквал псевдопсихологических книг для менеджеров, один из популярнейших – и лучших – примеров этого беспомощного жанра называется «Эмоциональный интеллект» (Emotional Intelligence).

Большая часть материала для книг по менеджменту и так очевидна. И к тому же скучна.

Несмотря на широкий ныне выбор, качество книг о ведении бизнеса не становится лучше. Похоже, что написать хорошую книгу на эту тему гораздо сложнее, чем хороший роман. И причина лежит на поверхности: большая часть материала по менеджменту и так всем очевидна. Да к тому же скучна. Это не наука, и книги, авторы которых делают вид, что это не так, – худшие.

Мне больше всего нравятся книги, написанные настоящими менеджерами о своем опыте. Менеджмент вообще частенько изображают скучным, претенциозным, якобы основанным на научных разработках и т. д., но откровенные рассказы о живых людях почти всегда очень интересны и занимательны. Каждая история успеха (почему-то большинство деловых людей не пишут о своих неудачах!) увлекательна по-своему. И образы великих руководителей всякий раз обнажают истину, пусть иногда и не тем манером, каким это намеревался сделать автор.

Безумный Том Питерс

С фотографии на меня смотрит широко улыбающийся Том Питерс, облаченный в розовые боксерские шорты. Этот снимок всемирно известного гуру от менеджмента был сделан для книги «Безумным временам нужны безумные компании», весьма амбициозной работы, нацеленной на всех, начиная от топ-менеджеров и заканчивая вахтерами. В сопроводительном письме, адресованном Питерсом «всевозможным друзьям» в СМИ, он поясняет, что идея книги за 15 фунтов для тех, кто не может себе позволить поехать на семинар за 2000, «показалась ему очень и очень правильной». Еще он предупреждает, что книга сильно разозлит читателей. А я чувствую досаду, еще не успев ее открыть, хотя, возможно, не по тем причинам, о которых думал Питерс.

Название слегка действует мне на нервы; а фотография – гораздо сильнее. Почему это гуру менеджмента считают, что должны отращивать длинные волосы, носить пестрые галстуки или фотографироваться полуголыми? Может, печальная истина заключается в том, что никто не купит книгу об организационных структурах, если к ней не будет прилагаться какой-нибудь шут гороховый? Питерс надеется привлечь публику тезисом о том, что *нормальным компаниям нет места в нашем безумном мире*. Компаниям стоит забыть о всех этих «закидонах» менеджмента – реинжиниринге, улучшении качества, разделении ответственности и пр. – и пойти в своем умопомешательстве дальше. Пора вступить в эпоху революций и обновления. Возможно, он и прав, но меня беспокоит отправная точка его рассуждений. Почему он думает, что сейчас – самые сумасбродные времена за последние 200 лет? По-моему, вполне даже ничего, если не считать, конечно, вспышек насилия. Я также не уверена, что мне нравятся его советы по личному поведению. Он предлагает нам вести себя так, будто мы торговцы, создающие рекламные проспекты о своих товарах и продвигающие их на рынке. Еще нам следует включить в свой лексикон такие слова, как «дерьмо собачье», «роковуха» и «чеканашка». Чудные рецепты для клонов Тома Питерса! У него-то нет никаких проблем с продажами себя любимого. Он уже взялся за следующую книгу, которая, как он говорит, будет написана в лучших традициях «остроумия и здравого смысла» и появится уже через несколько месяцев. Мне как-то неловко даже подумать, какой части одежды он соизволит лишиться, чтобы продать свое новое детище.

Том Питерс и его четыре жены

При мысли о личной жизни Тома Питерса у меня сжимается сердце.

Несомненно, империя Тома Питерса достаточно могущественна, и зачем британскому писателю еще сочинять о нем целую книгу? Особенно горько мне становится при мысли о хорошо подготовленной и прекрасно написанной работе Стюарта Крейнера «Корпоративный человек корпоративному скунсу: Феномен Тома Питерса».

Броская суперобложка обещает, что книга раскроет правду, которая прячется за бравадой рекламы, читатель постигнет реальность, стоящую в тени мифов о Питерсе. Но я хочу совсем не этого. Мне интересны в Питерсе именно бравада рекламы и мифы. И мало волнует то, о чем так подробно рассказал Крейнер, – деятельность Питерса и его влияние на людей, исследование его постоянно меняющихся от совершенства до абсурда идей.

Как говорит сам Питерс, ответов не существует. А если так, то нет никакого смысла изучать изречения, которые выдавал гуру последние двадцать лет. Самое прекрасное в Томе Питерсе – не его идеи, а он сам – как личность. Я хотела бы узнать, почему он стал таким, почему ему нужно столько внимания и как ему удается так гениально его притягивать. Питерс, согласно этой книге, человек скрытный, и Крейнер старательно обходит его личную жизнь. Очень жаль.

У Питерса было четыре жены – весьма красноречивая информация! Многочисленными браками обычно увлекаются кинозвезды, но это также одна из обязательных принадлежностей бизнеса, которым занимаются знаменитые идеологи менеджмента. Больше всего мне понравилась глава о встрече Крейнера с Питерсом, прячущимся в Вермонте, где писатель увидел на полу в его доме горы измятой одежды. Очень любопытно. Так бы хотелось узнать побольше.

Гуру 2500 лет от роду

Еще неделю назад я думала, что всемирно известные наставники в менеджменте – исключительно изобретение XX века. Но я ошибалась: они существуют уже не менее двух с половиной тысяч лет. К такому выводу я пришла после прочтения тоненькой книжки Сунь-цзы, древнекитайского военного стратега. У идеальной армии Сунь-цзы, судя по всему, было свое определение Миссии, они использовали модель улучшения качества и были экспертами в развитии. Его грозные военачальники обладали всеми качествами нынешних менеджеров: умели создать мотивацию, вызвать преданность и огромное значение придавали тренингам и общению.

Однако бросается в глаза существенное различие. *Генералы Сунь-цзы не имели права на ошибку.* Современным менеджерам же, напротив, предлагают делать их как можно больше, полагая, что без ошибок невозможны творчество и обучение. Но ведь именно поэтому война и бизнес так не похожи. На войне одна маленькая ошибка может стоить вам жизни. В бизнесе же босс вас не выставит, если вы допустите промах, потому что, возможно, вы работаете без босса в компании с простейшим административным устройством. Сунь-цзы вряд ли смог бы понять, что же это за структура такая.

Что делают менеджеры?

Что, собственно, делают менеджеры? Я могу вам рассказать о партнерских отношениях, о стратегическом древе, о всех за и против информационного менеджмента. Но если вы зададите мне этот простой вопрос, я не уверена, что смогу дать ответ. Так что, когда я получила очередной «путеводитель менеджера» от Industrial Society, я набросилась на главу под названием «Что делают менеджеры?». Оказывается, «работа менеджера – самая сложная в мире, но она приносит больше всего удовлетворения». Еще я выяснила, в чем разница между старшим исполнителем и менеджером среднего звена (что я и так знала). Но не было ничего даже близко похожего на описание того, чем занимаются эти люди с 9 утра до 5 вечера (или с 7:30 до 8, бывает и так).

Это и есть главная сложность, с которой сталкиваются все, кто пытается писать о менеджменте. Сплошные общие слова, а правда о нем зачастую настолько скучна, что гораздо проще рассуждать о предмете вообще. Саму работу, ее менеджерскую часть, очень трудно описать. И все-таки я не бросила читать книгу и получила в качестве вознаграждения довольно странный совет. По мнению авторов, менеджер никогда не должен занимать лучший стол или использовать самое новое оборудование, только все худшее. Одно дело говорить, что условия работы у всех должны быть одинаковые, но настаивать на том, чтобы начальник испытывал большие неудобства, чем все остальные, – сущая глупость. Задумайтесь, что это значит: если вас повысят, вы потеряете свое место у окна, и вам придется трудиться в коридоре возле туалета.

Если в Industrial Society на самом деле считают, что подобные знаки необходимы, чтобы доказать равенство босса со своими подчиненными, то им стоит пройти этот путь до конца и предложить еще и платить менеджерам меньше, чем всем остальным. И поскольку очевидно, что работа менеджеров безумно веселая, они вряд ли будут особо возражать.

Волки и сорняки

Я решила написать книгу о менеджменте и садах. Не хочется сейчас о ней рассказывать подробно – а вдруг кто-то захочет воспользоваться моей идеей? Но суть в том, что сад – идеальная модель современной организации. Растения – это люди, каждое из них имеет свои возможности роста; но, только если они все в порядке, сад можно назвать цветущим. Сад – это компания с простым административным устройством, в котором встречаются и редкие виды, но *всем им* приходится бороться за свет и пространство. Сад хорош у того садовника, который регулярно подрезает растения, пропалывает сорняки и выбрасывает высохшие растения – в садоводстве *чувство меры* всегда было главным. И в этой книге я не стану говорить о том, что все написанное до нее – вздор.

Я не сомневаюсь, что она будет продаваться, и тогда я смогу заняться лекциями, как любой нормальный гуру. Уверенность мне придает книга Туаймана Тауэри, изданная в США, под названием «Мудрость волков: Естественный путь к успеху». Благодаря своим познаниям о жизни волков мистер Тауэри берет по 4500 долларов за выступление – скромная сумма по сравнению с запредельными гонорарами знаменитостей класса Тома Питерса. Довольно странно, что компании урезают (подрезают, пропалывают) все возможные траты, но тем не менее готовы платить огромные деньги за то, что в лучшем случае можно называть легким развлечением. Неужели такая практика скоро отойдет в прошлое? Хорошо бы моя книга вышла раньше этого времени.

Водитель грузовика, старший менеджер

Представьте себе компанию, в которой водители грузовиков носят бэджики с надписью: старший менеджер. Компанию, где нет начальников. Где на тренингах для руководителей читают Платона и Достоевского. Где сотрудники могут увольнять своих боссов. Где каждый таскает на себе значок с 20 главными ценностями компании. Где веселье обязательно, и сотрудники должны делать самолетики из служебных записок начальства. Добавьте к этому одного в высшей мере шального парня по имени Патрик Келли, и вы получите PSS/World Medical, американского поставщика туалетной бумаги и перевязочных материалов для семейных врачей.

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.