**Личный план лидера**

Роберт Хеллер

Самый известный британский менеджер последних лет сэр Джон Харви-Джонс имел привычку, на первый взгляд, никак не связанную преобразованиями, проведенными в одной из крупнейших компаний страны «АйСиАй». «В течение последних двадцати лет, в начале каждого года я уделял несколько часов тому, что записывал в блокнот свои надежды и ожидания, связанные с целями на предстоящий год. Этот блокнот я держал в ящике рабочего стола».

На самом же деле, некоторые из этих надежд и ожиданий все же были прямо связаны с «АйСиАй», выкристаллизовываясь в знаменитую цель. В течение трех лет после провала в убытки «АйСиАй» предстояло стать первой компанией в Великобритании, достигшей прибыли в размере миллиарда фунтов. Но вся эта программа Харви-Джонса была связана с выполнением задач самым фундаментальным образом. Прежде чем управлять в рамках своих обязанностей, менеджеры должны управлять самими собой. То обещание стоимостью в один миллиард фунтов было осязаемым выражением амбиций Председателя Совета директоров, и для него самого, и для всех руководителей. Оно помогло сосредоточить внимание, как внутри «АйСиАй» так и вокруг компании, на ее преобразовании, – а фокусировка внимания организации прямо проистекала из фокусировки человека на своем блокноте с личным планом.

Это неизбежно. Каждая организация – это система. И любая организация может быть эффективной лишь настолько, насколько это позволяют элементы ее системы. Но что же вдыхает в систему жизнь? В конечном счете, ответ сводится к людям – особенно тем, которые возглавляют элементы данной системы. Это было хорошо известно Харви-Джонсу, ведь то, как каждый менеджер управляет собой, и на какие цели он направляет свое время и свою энергию, должно определить эффективность системы, точно также как и система определяет эффективность менеджеров.

Это звучит более парадоксально, чем есть на самом деле. Возьмите банки, или любых других поставщиков финансовых услуг. Эта система приспособлена к тому, чтобы повторять практику, приносившую успех в прошлом. Она не способна справляться с теми актуальными проблемами, которые ранее не встречались. Это помогает объяснить управленческое фиаско в двух крупнейших лондонских инвестиционных банках «С. Г. Варбург» и «Беарингз». Оба эти банка процветали в своем закрытом мире, где правили уже знакомые риски. Но система «Варбурга» не смогла справиться со стратегической проблемой глобальной конкуренции, а система «Беарингза» рухнула в результате погони за прибылью от новомодных крупномасштабных финансовых махинаций.

**Ниспровержение системы**

Несколько самых компетентных профессионалов, внедренных в обе системы, оказались в ловушке собственной несостоятельности. Любые попытки заставить банкиров и страховщиков адаптироваться к рынку, где правит клиент, где конкуренция острее, были сведены на нет системами, выстроенным под олигархию и внутренние цели. И сколь упорно ни трудились бы отдельные менеджеры, они никогда не добьются полного успеха, пока будет сохраняться неэффективная система. Если же они посвятят себя делу ниспровержения этой системы, то результаты могут последовать весьма необычные.

Как и Харви-Джонсу, революционерам нужны личные планы, планы действий. В европейском отделении компании «Диджитал Эквипмент», например, Винченцо Дамиани соединил свой личный план с попыткой создать радикально измененную организацию. Это стало частью глобальных усилий превратить «Диджитал» из поставщика микрокомпьютеров с закрытой архитектурой и связанных с ними услуг в полномасштабного производителя рабочих станций и персональных компьютеров с открытыми системами и с полным набором услуг для таких систем. Старая «Диджитал», потерявшая за пять ужасных лет 5,7 $ США, встретила эту новую стратегию недружелюбно. Как же можно было создать новую «Диджитал»?

Вы можете вывести многое из двух начальных пунктов того, что Винченцо (упирая на личностный элемент) назвал «План Дамиани». Вот эти два пункта:

1. Конечная цель – удовлетворение запросов клиентов;

2. Средоточие на лидерстве и управленческих действиях.

Первый пункт в наши дни звучит как притча во языцех. По всему миру менеджеры только и говорят , только и думают, что об удовлетворении запросов клиентов. Равно как и необходимость в «лидерстве» стала уже клише семинаров по менеджменту. Но, как нами уже подчеркивалось, простого удовлетворения запросов клиентов недостаточно, клиенты должны быть «глубоко удовлетворены» и должны находить ваши продукцию и услуги «превосходными» и не просто хорошими. Точно также и лидерство не будет иметь никакого значения, если только ведомые не будут глубоко удовлетворены теми, кто их ведет, и кто уже на практике добился отличных результатов. В плане Дамиани значение имеют именно два последних слова: «управленческие действия».

Харви-Джонс определил бы это как «творить события», эту фразу он использовал для названия своей книги по менеджменту, в которой, однако, почти не использовал само это слово «менеджмент». Подзаголовок книги «Раздумья о лидерстве» передает чувства, эхом отозвавшиеся у мультимиллионера Росса Перо. Будучи еще в составе Совета директоров компании «Дженерал Моторс» (что позволило Перо сделать значительную прибавку к своим миллиардам в качестве отступных за уход с этого поста), Перо подверг автомобильный гигант суровой критике и предложил план действий. План включал в себя и следующий приговор: «С этого дня, слово «менеджмент» из употребления исключается…» Его следовало заменить словом «лидерство».

**Менеджмент в действии**

Хорошим определением лидерства может быть определение «менеджмент в действии», т.е. превращение личного плана лидера в успешную практическую работу организации. В своем одностраничном документе г-н Дамиани (компания «Диджитал») изложил список из трех целевых задач и десяти пунктов деятельности, раскрывающий практические цели и средства. Целевые задачи представляют интерес с разных точек зрения, тем более что они подходят любой компании в любой отрасли. Сегодня, конечно, каждый хочет обеспечить устойчивый рост, повысить эффективность и «оптимизировать ориентированные на клиента системы и процессы управления».

Вторая и третья целевые задачи раскрывают тот смысл, что пока бизнес не будет ориентирован в направлении достижения главных личных и корпоративных целей высшего руководства, эти цели не будут достигнуты. До того как вы удостоверитесь в том, что организация бизнеса, и, прежде всего, менеджмента, будет способствовать, а не мешать достижению целей компании, следует задать себе несколько проницательных вопросов:

1. Правильный ли размер у управляющей верхушки компании – не слишком малый и не слишком большой, а правильный?

2. Нацелена ли вся сопутствующая деятельность на максимальную отдачу при минимальной стоимости?

3. Все ли важнейшие процессы сосредоточены на удовлетворении требований клиента?

4. Наилучшим ли образом удовлетворяются эти требования?

Однако План Дамиани отходит от этих жестких пунктов деятельности к чему-то более мягкому, подчеркивающему необходимость «все более эффективной коммуникации» и (как хотели бы того Харви-Джонс и Перо) – к «демонстрации лидерства». Здесь есть некая тавтология: если удается достигнуть трудных целей, значит, лидерство оказалось эффективным. Ведь, в конце концов, лидерство определяется как умение «творить события». Как менеджеры ставят перед собой эту общую для них всех вне зависимости от рода бизнеса задачу?

Один из способов – дать руководителям подразделений общий свод правил для выполнения – таких мощных правил, что следование им автоматически приведет к желаемым результатам. Директор компании графического дизайна «Уэйс Групп» Тревор Грайс называет свой план «Десятью заповедями», которые он характеризует как «способ донести до людей объяснение процесса усовершенствования». Находясь под большим влиянием своего бухгалтерского образования, Грайс нацеливает «Заповеди» на достижение финансовых целей, управление маржой.

**Три фундаментальных положения**

«Это, – аргументирует он, – важнейшая роль управляющего директора и «зонтик» для всех других видов деятельности. Сокращение затрат и оптимизация цены – вот два главных элемента увеличения маржи, они не важнее увеличения продаж, но имеют приоритет, поскольку, как знает всякий обанкротившийся сторонник расширения, стремительное увеличение продаж без управления маржой – это потенциально смертоносный яд. Как и у Дамиани, у Грайса тоже есть три главных целевых задачи и десять конкретных видов деятельности (те, что вписаны в скрижаль «Заповедей»). Его три фундаментальных положения таковы:

1. Быстрое обращение бизнеса в наличность.

2. Приведение к балансу уравнения наличности и усовершенствование планирования.

3. Повышение прибыльности (вышеупомянутым методом сокращения затрат и повышением цен).

«Заповеди» охватывают все основные бизнес-процессы, за которые, по утверждению Грайса, отвечает руководитель. Прогнозирование, например, не следует оставлять бухгалтерам. Управляющие директора отвечают не за работу системы закупок, не за рассылку почты, не за обработку жалоб, не за кредиты, скидки и тому подобное, а за должную организацию и управление всеми этими процессами. Ярким примером тому служит то, что Грайс не указывает своим людям, сколько средств инвестировать, или какое капитальное оборудование покупать, но его люди должны списать это оборудование в год приобретения: финансирование «должно быть автоматическим, компонентом наличных денег. Если дела с наличностью идут не так как надо, вы не можете расходовать капитал».

В своей основе подход Грайса скорее оперативный, а не стратегический. В более крупных компаниях стратегия может управлять планом босса. Например, в компании «Смит энд Невью», в группе здравоохранения, анализ рынка, характеризующегося растущим влиянием потребителя на цены, привел к следующему плану: 1) стать по-настоящему транснациональной (что означало расширение присутствия в США); 2) достигнуть на рынке ведущих позиций, позволяющих проводить программы глобального маркетинга; 3) уменьшить затраты; 4) добиться прогресса в истинной инновационной деятельности, т.к. простое усовершенствование того, что есть уже недостаточно.

Чтобы претворить все это в жизнь, исполнительный директор Джон Робинсон переместил и усилил отдел исследований и разработок (без сомнения не без неудобств для менеджеров и ученых, вынужденных переехать из роскошного здания в Эссексе в современные лаборатории Йоркского университета. Но этот географический «сдвиг» был ничто по сравнению с душевным надломом, который претерпели менеджеры. Ранее они свободно решали, что продавать, где производить или закупать товары для продажи, а теперь им диктовали маркетинговые программы сверху – а иначе глобальный маркетинг вряд ли может существовать.

Поэтому план Робинсона включал в себя организацию «центров мастерства» по всем главным видам продукции. Реализация этих программ стала делом обязательным, хотя менеджерам на местах разрешили устанавливать свой собственный временной график. Тем не менее, из этих центров можно напрямую обращаться к Робинсону (хотя, никто еще ни разу не обращался), если менеджерам на местах не достает рвения или энтузиазма. Этот прямой доступ мог бы еще больше усилить и без того высокое напряжение – ведь никому не нравится, когда у него отбирают полномочия, особенно если дело касается полномочий по принятию решения о разработке продукции. С открытым сопротивлением Робинсон не столкнулся, но пришлось потратить много времени на объяснение и «продажу» изменений.

План Робинсона ни стратегически, ни оперативно не был уникальным. Менеджеры по всему миру сосредотачиваются на тех ключевых видах бизнеса, в которых, как они думают, смогут быть глобально конкурентноспособными. В результате они концентрируют производство («Смит энд Невью» сохранит отдельные заводы по любому виду продукции, только если США и Европа потребуют отдельных помещений), они также уменьшают полномочия менеджеров в этих странах. Это выглядит парадоксально на фоне общей тенденции менеджмента давать большие, а не меньшие полномочия менеджерам по всей вертикали в ожидании большей отдачи, как это обнаружилось в IBM.

Новый генеральный менеджер компании в Великобритании Джавайд Азиз ушел со своей должности после того, как компания стала работать через организации глобального маркетинга, специализирующиеся на отдельных секторах. Это – именно та стратегия, которую «Диджитал» попыталась внедрить и быстро свернула, обнаружив, что она не работает. Альтернатива «Диджитал» имеет гораздо больше смысла: иметь компании по всему миру, организованные вокруг продукции (например, ПК), а не вокруг потребителей. Но и это тоже принижает национальных менеджеров. Перед их племенем маячит перспектива стать представителями, а не исполнительными директорами.

**Старые псы и новые трюки**

Из некоторых компаний, например «Ciba», ропот недовольства достиг широкой общественности. Да и в «АйСиАй» многим лекарство Харви-Джонса не по нраву. Но лидерство – управление действием – должно попирать тех, чьи личные планы не соответствуют планам лидера. Революция в бизнесе ПК компании «Диджитал», на самом деле, не могла быть совершена предыдущими руководителями. Они продавали компьютеры чужого производства, используя те же прямые каналы, что и в бизнесе микрокомпьютеров. Для того, чтобы организовать совершенно новую работу по изготовлению своей собственной продукции и продажи ее по соответствующим каналам, «Диджитал» прикупила новый высококлассный и многоопытный менеджмент для операций с ПК.

Иногда старые псы могут научиться новым трюкам, но вы не можете допустить срыва своих планов из-за открытого или скрытого сопротивления или позволить себе ждать, пока старые псы не пройдут курс дрессировки. По вышеописанным направлениям вела свою стратегию компания «Эллайд Домескью». Она сократилась до тех видов деятельности, в которых она не смогла достигнуть конкурентных масштабов и эффективности (таких, какие были с продуктами питания и пивоварением), и сконцентрировалась на бизнесе глобальной торговли спиртными напитками и розничной торговли брендами. Как и «Диджитал», этой компании было необходимо произвести широкомасштабную смену руководства, забрав у своих основных конкурентов исполнительных директоров с маркетинговым мышлением.

Какая неудача, если не сказать большего, постигнет этих новобранцев, если новая стратегия не оправдает доверия. Но смена людей – это лишь один из способов обеспечить действительное совпадение плана главного исполнительного директора и планов его ключевых помощников. Другой способ, не обязательно альтернативный, состоит в том, чтобы вовлечь ключевых менеджеров в составление стратегического плана. В компании «СмитКлайн Бичэм» Йэн Лешли и его команда в течение полутора лет вырабатывали новую стратегию: сосредоточение на охране здоровья людей, при одновременном выходе за пределы сектора лекарств к тотальному управлению запросами потребителей на рынке.

Некоторые из этих главных стратегий, как и их диверсифицирующие предтечи, обречены на провал. Логика складывания всех яиц в одну корзину по своей сути ничем не лучше логики распределения рисков. Все зависит от выбора корзины или корзин и эффективности управления ими. Выстраиваемые вокруг такой стратегии планы действий могут, таким образом, быть глубоко порочными, но можно уменьшить эту опасность, если личный план основывать на обязательной проверке любой операции посредством пяти вопросов:

1. В каких технологиях и техниках мы лучше других?

2. Какие рынки мы знаем лучше других?

3. В чем мы сильнее и лучше других в плане творческого мышления и инноваций?

4. В чем наша оперативная или производственная эффективность выше, чем у других?

5. В чем мы лучше других продвигаем новые предприятия и создаем новые активы?

Заметьте, что упор делается на том, чтобы быть «лучше, чем другие». Если основной бизнес не имеет конкурентного преимущества по этим пяти пунктам, или, на самом деле, по любому из них, то данная стратегия выстроена на песке. Вы можете урвать добычу у конкурентов, работающих в стиле «я тоже», но награда будет меньше, а риски больше. Лидеры-исполнители также должны выстраивать свои личные планы на основе присущих им уникальных сильных сторон. Для них есть восемь базовых вопросов:

1. Действительно ли ты ведешь за собой других людей?

2. Задаешь ли ты вопросы по поводу того, что сейчас происходит, и что тебе говорят в данное время?

3. Принимаешь ли ты решение достаточно загодя?

4. Совершаешь ли ты необходимое действие без задержки?

5. Ясно ли тебе, что ты делаешь, зачем и почему?

6. Готов ли ты изменить все, что хочешь и все, что необходимо изменить?

7. Хорошо ли ты исполняешь все основные, обязательные для исполнения вещи?

8. Записал ли ты цели на этот год, на следующий год и далее?

**Платформа лидерства**

Вышеприведенный список определяет место личного плана как окончательную стадию в создании платформы лидерства. По случайному совпадению, этот список был получен из программы, которую Харви-Джонс выполнял в «АйСиАй». Тем не менее, последствия этой программы, после того, как ее автор ушел, привели к расколу «АйСиАй» на две половины и отказу от идеи того, что единое высшее руководство могло бы эффективно максимизировать ценность для держателей акций. Личный план босса, поддерживаемый коллегами, является необходимой движущей силой. Но в каждом таком плане должен быть скрытый пункт, суммированный в шестом вопросе о готовности изменить «что хочешь и все, что необходимо». Здесь имеется в виду именно то, что говорится. Этот пункт должен включать в себя стержневую стратегию и, на самом деле, весь процесс лидерства.