**Почему мы не учимся на собственных ошибках**

Фридрих Ф. Райхельд (Frederick F. Reichheld), руководитель Bain & Company, одной из ведущих консалтинговых компаний мира.

Существует две основные причины, по которым компании не учатся на собственных неудачах. Во-первых, это бюрократия, превосходно научившаяся скрывать поражения и менее других склонная вспоминать и анализировать их. Во-вторых, это всеобщая одержимость достижением делового успеха.

В бюрократической организации ключ к успешной карьере — т.е. к продвижению по служебной лестнице, получению финансирования и т.п. — находится в руках первого лица. Бюрократы очень часто получают всевозможные блага, угадав желание своего босса или умело польстив ему. Такие вещи, как написание речей для начальника, оказание ему мелких личных услуг, хвалебные отзывы и т.п., не имеют никакого отношения к созданию ценности для потребителей. Убедите начальника в своей полезности лично для него, и спад лояльности потребителей не сыграет решающего значения в вашей карьере. Навлеките на себя его неудовольствие — и вам не помогут даже самые блестящие показатели объема продаж и лояльности потребителей. В такой атмосфере неудача подчиненного бросает тень на его начальника. Естественно, возникает стремление скрыть свои неудачи или хотя бы исправить их последствия до того, как о них узнает босс. Вполне достаточно, если это удается делать до момента назначения на более высокую должность. Короче говоря, в бюрократической системе наиболее ценны не аналитические, а скорее, политические навыки и способности. Однако для пользы дела необходимо разобраться в причинах неудач, подчеркнув при этом, что цель анализа состоит не в наказании виновных, а в извлечении уроков на будущее. Ведущую роль в этом играет позиция руководителя: он должен соблюдать вышеуказанные правила и искренне интересоваться результатами анализа.

Из сказанного понятно различие между типичной бюрократической организацией и компанией, где лишь потребители влияют на решения об оплате труда и выделении ресурсов менеджерам. Старые добрые бюрократические таланты — лесть, краснобайство, интриганство — там просто бесполезны. Топ-менеджеры таких компаний не устанавливают зарплату своим подчиненным, это делают потребители. Топ-менеджеры выступают, скорее, в роли инструкторов: они и сами заработают больше, если их подчиненные привлекут больше лояльных потребителей.

Вторая причина, по которой многие компании не занимаются анализом своих неудач, состоит в их одержимости предпринимательским успехом. Безусловно, у победителей есть чему поучиться. Повторяя действия лидеров, люди приобретают множество полезных навыков. Изучая успешные стратегии прошлого и анализируя причины их успешности, топ-менеджеры могут разработать не менее успешные стратегии на будущее. Но, к сожалению, в наше время многие менеджеры просто одержимы мыслью добиться успеха во что бы то ни стало, и при этом они яростно завидуют успеху других. Сравнительный анализ используется для выявления стран или континентов с минимальными производственными издержками, максимальной емкостью рынка, минимальными накладными расходами. Академические ученые и практики анализируют подходы, принесшие большую прибыль в той или иной ситуации в прошлом, и надеются, что эти же подходы обеспечат успех и в будущем. Топ-менеджеры ищут «проверенные» рецепты преуспевания, которые можно было бы повторить в собственной компании. Эта тенденция ориентироваться на других не исчезает даже тогда, когда результаты применения чужих секретов и технологий оказываются печальными.

Вспомним ошеломительный успех книги "В поисках совершенства", впервые вышедшей в 1982 году. В традициях американского менеджмента эта книга, написанная по материалам изучения организации управления наиболее успешных компаний США, стала настольной библией для тысяч американских управляющих. Было продано пять миллионов экземпляров. Она стала родоначальницей целого жанра деловых книг, посвященных поиску секретов предпринимательского успеха. "В поисках совершенства" дала квинтэссенцию самого прогрессивного мышления менеджеров США. В ней были тщательно проанализированы идеи и двадцатипятилетний опыт крупнейших американских компаний.

Тем не менее по прошествии десяти лет после выхода книги ответ на вопрос о том, кто заработает больше денег — инвестор, составивший инвестиционный портфель из акций упомянутых в книге компаний, или инвестор, вложивший капитал в акции компаний со средним рейтингом по шкале S&P, — оказался, мягко говоря, неожиданным. Хотите верьте, хотите нет, но «середнячки» обошли лидеров. Курс акций двух третей всех упоминавшихся в книге "В поисках совершенства" компаний за этот промежуток времени не достигал среднего значения индекса S&P. Одни из них вступили в полосу глубокого кризиса, другие вообще оказались на пороге банкротства. Лишь пятая часть упоминавшихся компаний и в наше время сохраняет лидирующие позиции, остальные в шкале предпринимательского успеха расположились где-то между «относительно неплохо» и «катастрофически плохо».

Но как же такое могло произойти? Ведь старая истина гласит: успех порождает успех. Как могли гиганты из книги "В поисках совершенства" оказаться колоссами на глиняных ногах? Специалисты по теории систем вам кое-что расскажут об этом. Они говорят, что когда система работает отлично, то трудно сказать, почему это так. Конечный успех зависит от длинной цепочки взаимосвязанных причин, и невозможно выделить среди них несколько основных. Даже если на какой-то момент времени ключевые причины установлены, степень их значимости все время меняется по мере изменения внешних условий. Поэтому даже если выявить и попытаться воспроизвести ключевые факторы достижения успеха, все равно невозможно установить все взаимосвязи между ними и окружающей средой. Именно это мы наблюдаем в случае с компаниями — «соавторами» книги "В поисках совершенства". Несмотря на то, что книга весьма интересна и занимательна, она не может помочь в достижении такого же уровня совершенства в бизнесе.

Реально помочь в достижении совершенства в бизнесе способно изучение причин неудач и провалов — это столь же парадоксально, сколь и очевидно. Многие из нас довольно рано выяснили, что неудачи на жизненном пути — намного лучшие учителя, чем победы. Специалисты по теории систем утверждают, что отказ одного из элементов системы дает массу полезной информации о механизме ее действия в целом.

Этот тезис подтверждается опытом работы отрасли авиаперевозок США. Если оценить надежность авиаперевозок по количеству крушений самолетов, то коэффициент отказов не превысит 3,4 на миллион вылетов. Такой уровень качества служит ориентиром для компаний во многих отраслях, но почти никому не удалось его достигнуть на практике. Насколько нам известно, это удалось лишь авиаперевозчикам, причем на основе тщательного изучения катастроф самолетов. Когда самолет терпит крушение, исследователи находят его «черный» ящик и не жалеют никаких затрат для установления истинных причин случившегося. В результате, несмотря на повышенную опасность и высокую техническую сложность отрасли, крушения авиалайнеров происходят относительно редко.

В совершенно другой сфере деятельности один из самых известных и удачливых инвесторов Уоррен Баффет также пришел к выводу, что можно научиться гораздо большему на уроках, извлекаемых из поражений и неудач, чем на примере побед. Выступая в Школе бизнеса Эмори, Баффет сказал следующее.

«Я всегда считал, что изучение неудач дает больше, чем изучение побед. В нашей компании мы всегда стараемся понять, в чем мы ошиблись и почему наш план не сработал. Мы стараемся не повторять собственных ошибок. Если мне надо отобрать акции десяти компаний, динамика которых совпадает с динамикой индекса Доу-Джонса, но в будущем должна превысить ее, то я начинаю не с того, что выбираю десять лучших компаний из имеющихся на рынке. Скорее я выберу 10-15 худших и исключу их из рассмотрения, после чего буду работать с оставшимися. Это подход от противного. Альберт Эйнштейн говорил: «Чаще переворачивайте устоявшиеся в физике и математике истины». Эта идея как нельзя лучше подходит и для бизнеса. Начните с анализа неудачи и придумайте, как можно было ее избежать».

Уоррен Баффет купил контрольный пакет акций компании Berkshire Hathaway в 1965 году, а в годовом отчете за 1989 год он поместил небольшой обзор Mistakes of the First Twenty-Five Years («Наши ошибки за первые 25 лет»). Подобно тому, как японские промышленники считали бракованные изделия подарком судьбы, позволяющим усовершенствовать производственный процесс, Баффет апеллирует к своим неудачам, предостерегая своих последователей от попыток скопировать его успехи.

**Анализ неудач: психологические аспекты**

Вернемся к поставленному вопросу: «Если анализ неудач настолько полезен, почему же многие компании не прибегают к нему?» В дополнение к уже упомянутым двум причинам — бюрократизму и одержимости успехом — можно привести и еще две менее популярные и приятные: страх поражения и неспособность к анализу.

Психологически иногда бывает трудно и даже опасно слишком детально анализировать собственные неудачи. Любой менеджер работает не покладая рук, чтобы украсить свой послужной список удачами и достижениями. Начальство имеет привычку анализировать неудачи с целью наказания виновных, а отнюдь не выявления причин и их предотвращения в дальнейшем. Ключевым фактором достижения столь высокой безопасности авиаперевозок является установление «черных» ящиков на самолетах. Это было мужественное решение. Топ-менеджеры авиакомпаний находят в себе силы преодолеть естественное нежелание не просто вспоминать, но и тщательно анализировать причины авиакатастроф. К тому же надо учесть, что ставки в этой игре очень высоки.

Но не достаточно просто преодолеть в себе естественный страх и нежелание копаться в своих неудачах, необходимо также выбрать правильный момент для проведения такого анализа. Если вы уже стоите на пороге крупного провала, например банкротства, то поздно вести речь о превращении в обучающуюся организацию. Менеджеры должны научиться анализировать отдельные признаки банкротства и оценивать их значимость, когда финансовое состояние компании удовлетворительно. Секрет успеха состоит в создании системы, позволяющей непрерывно отслеживать, анализировать и преодолевать последствия отдельных неудач.

Возьмем в качестве примера Национальную Футбольную Лигу США. Занимаются ли тренеры изучением наиболее удачных моментов матча, успешных бросков по воротам и радостных объятий победителей? Конечно же, нет. Все это очень радует болельщиков, но для тренера — не более чем приятные минуты единства с командой. Хороший тренер занимается, прежде всего, изучением неудачных моментов даже в победном матче. Такими неудачными моментами бывают штрафные удары, назначенные судьей, невыполнение тренерских установок на игру, недоразумения между игроками и т.п. Именно эти моменты тренер тщательно изучает, обсуждает со своими подопечными и отрабатывает на тренировке. Однако даже в играх Суперкубка можно найти массу тренерских просчетов.

Если бы тренер считал неудачей только проигранную игру, его возможности учиться самому и учить игроков на ошибках оказались бы значительно суженными. Возможно, он предпочел бы изучать преимущества и победы своих соперников и пытаться воспроизвести их силами своей команды. Но, пытаясь копировать чью-то победную стратегию и стиль игры, тренер неизбежно столкнется с их несоответствием возможностям и способностям своих игроков. Футбольный матч — очень сложное взаимодействие двух команд с принципиально различными характеристиками. Длинный пас, позволивший забить победный гол, может быть результатом мощного удара полузащитника, способности нападающего принять и обработать мяч на высокой скорости или, наоборот, неопытности защитника, слабости и неорганизованности оборонительной линии команды, неправильной тренерской установки на игру, неспособности или нежелания игроков выполнить ее. Все эти факторы действуют одновременно; кроме того, нельзя списывать со счетов обыкновенное везение. В любом случае, нельзя делать окончательные выводы о причинах поражения на основе всего одного тайма или одной игры.

Единственный способ установить причины, обусловившие победный пас, — перейти на более высокий уровень анализа. Имея информацию о том, как часто нападающие оказывались готовыми принять пас в целой серии игр, тренер может изменить привычную стратегию. Гораздо правильнее сделать предметом анализа те промахи и неудачи, которые регулярно повторяются и оказывают решающее влияние на проигрыш команды. Это позволяет усовершенствовать игру исходя из возможностей и способностей игроков именно вашей команды, а не просто слепо копировать игру соперника, выигравшего на прошлой неделе.

Уоррен Баффет верит в то, что стремление копировать чужие успешные стратегии — одна из самых частых и серьезных ошибок в бизнесе. Поэтому Berkshire Hathaway сосредотачивается на тщательном анализе неудачных сделок, а наиболее успешные футбольные тренеры рассматривают упущенные возможности как неудачи. Однако большинство компаний начинает думать о неудаче, лишь когда сталкивается с разочаровывающей динамикой объема продаж. Текущие показатели прибыли — лишь верхушка айсберга, т.е. создания ценности, поэтому чаще всего компании направляют свои усилия не в том направлении. Этому способствует и тот факт, что практически все современные системы учета и оценки деятельности ориентированы именно на показатели объемов продаж и прибыли.

Успешное проведение анализа неудач требует разработки детальной схемы создания ценности для каждого бизнеса как естественной основы получения прибыли. Каждая компания должна ответить на вопросы: «Какие именно неудачи мы должны выявить и оценить? Каким образом можно получить точное представление о причинах неудачи? Как интерпретировать полученную информацию? Кто из сотрудников в первую очередь извлечет пользу из изучения полученной информации?»