**В корпоративном управлении не существует «волшебных таблеток»**

Бизнес не стоит на месте. Всё время происходят какие-то изменения. Предприниматели (менеджеры) постоянно принимают решения, адаптируя свой бизнес (свои организации) в соответствии с требованиями времени. Часто проблемы весьма значительны, и готовых решений нет. Исследователи (научные работники) видят, что предпринимателям можно помочь, обобщив информацию о методах ведения бизнеса, и выделив ключевые методы, приводящие к успеху. Некоторые менеджеры весьма охотно соглашаются с предложенными «рецептами», поскольку использовать «волшебные таблетки» куда как проще, чем постоянно из года в год кропотливо заниматься корпоративным строительством.

*Сравните ситуацию с многочисленной рекламой методов похудания. Буквально еженедельно возникает новое средство, новый комплекс или новый тренажер, который за … минут (раз, посещений) избавит вас от 20 лишних килограмм… Людям трудно вести здоровый образ жизни, куда как легче применить чудо-средство! Средство не помогает, приходит разочарование… ненадолго… пока в продажу не поступит новое чудо.*

*Несколько лет назад я с семьей гостил у дальних родственников жены в Лондоне: муж и жена около 75 лет. Худые, спортивные, жизнерадостные; они водили нас на экскурсии по городу, мы еле успевали за ними! Догадываетесь, как они питаются? На завтрак горстка хлопьев на воде, яблоко на двоих, банан на двоих… и всё! На ланч – сэндвич со стаканом сока. На обед около 5 часов вечера – немного нашей «нормальной» пищи. Никаких средств для похудания!*

Издано довольно много книг, описывающих успех той или иной компании, и методы, которыми этот успех был достигнут. Но, исследователи решили, что это не так поучительно и не так заразительно, как «формула» успеха: «действуй таким-то образом, и твоя компания будет лидером». Что же остается сделать? Сопоставить экономические результаты работы компаний и методы, которыми они были достигнуты, выявить корреляцию, [перейти от корреляции к причинно-следственной связи](http://baguzin.ru/wp/?p=368#more-368), выдать «рецепт». Есть спрос – будет и предложение. В конце XX века выходит несколько исследований, претендующих на такого рода обобщения:

* Том Питерс, Уотерман Роберт. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки (в 2010 году Альпина Паблишерз [переиздала эту книгу](http://alpina.ru/book/1056/list/13443/))
* Джим Коллинз и Джерри Поррас. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением (книга была [издана на русском языке](http://mann-ivanov-ferber.ru/books/sse/built_to_last/) Стокгольмской школой экономики)
* Джим Коллинз. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет (книга также была [издана на русском языке](http://mann-ivanov-ferber.ru/books/sse/good-to-great/) Стокгольмской школой экономики)

Сразу оговорюсь – книги эти действительно замечательные. Они – настоящие бестселлеры, о которых я обязательно напишу в своем блоге. В них изложены эффективные подходы к ведению бизнеса и организационному строительству. Проблема в другом – в попытке вывести НАУЧНО обоснованные закономерности. К сожалению никакой ЗАКОНОМЕРНОСТИ успеха в них не описано. Её (закономерности) просто не существует. Экономические субъекты в рыночной экономике действуют, преследуя свои собственные интересы. Сталкиваясь, эти интересы приводят к какому-то результату (каждый раз не обязательно к одному и тому же). Предсказать этот результат **принципиально** невозможно… Можно говорить, о том, что такие-то и такие-то методы повышают вероятность успеха, но никак, о закономерном получении высокого результата.

Вы не задумывались над абсурдностью рассуждений (вопросов), типа:

* В чем причина ДТП в Кемеровской области?
* Ваша команда играла сегодня лучше соперников. В чём же причина поражения?
* Каковы причины трагедии на шахте Распадской?

Поймите меня правильно. Конечно же, конкретные причины, приведшие к трагедии или неудаче важно выявить, и приложить усилия к устранению условий их возникновения в будущем. Но… принципиально (на системном уровне) неверно думать, что некое событие явилось ЗАКОНОМЕРНЫМ следствием выявленных причин. Мы живем не в детерминированном мире, а в мире, где большинство событий имеют вероятностный характер.

Развенчанию **законов** и посвящена замечательная книга, конспект корой я представляю вам сегодня:

Фил Розенцвейг Эффект ореола ...И другие иллюзии, вводящие менеджеров в обман. М.:BestBusinessBooks. 2008. 254 с.



Оценки тем или иным стратегиям развития компаний эксперты рынка дают постфактум. Именно на основании достигнутых результатов говорят, что стратегия была удачной / провальной. Одним компаниям эксперты рекомендуют новаторские стратегии, другим – традиционные. Можно ли найти ответ на вопрос: «Что ведет к устойчивому прибыльному росту?». К сожалению, бестселлеры бизнес-литературы только делают вид, что их выводы научны. Это не более чем описание продуктивных методов, которые повышают вероятность успеха. Журналисты и экономисты моментально меняют тон своих комментариев, как только становятся известными очередные финансовые результаты.

**Глава 1. Как мало мы знаем.** Почему одни компании процветают, а другие терпят неудачи? Несмотря на огромное количество исследований, наши знания по этому вопросу невелики. Причем в то время как одни исследования результатов деятельности компаний отвечают научным стандартам, иные было бы правильней назвать псевдонаучными – они обладают формальными признаками, являясь скорее историями (Lego).

**Глава 2. История Cisco.** В период своего расцвета в конце 90-х Cisco славилась блестящей стратегией, невероятной чуткостью к потребителям и умением мастерски делать приобретения. Когда пузырь лопнул, про Cisco стали говорить, что она напутала со стратегией, игнорировала потребителей и наделала опрометчивых покупок. История была переписана в свете изменившихся результатов.

**Глава 3.** **Взлёт и падение АВВ.** Пока всё шло хорошо, АВВ была восьмым чудом света с прекрасной корпоративной культурой, футуристической организацией и героическим руководителем. Когда же начались неприятности, ей припомнили и самодовольную культуру, и хаотическую организацию, и заносчивость лидера. Сама АВВ изменилась не сильно – разница возникла только в глазах наблюдателей.

**Глава 4. В сиянии славы.** Главной проблемой большой части наших размышлений о бизнесе является эффект ореола. Многое из того, что, как мы считаем, является фактором результативности компаний – корпоративная культура, лидерство и прочее, – часто является лишь *свойством*, которое мы приписываем компании на основании её результатов.

**Глава 5. Исследователи спешат на помощь?** Может ли академическое исследование деятельности компаний быть избавлено от эффекта ореола? Только если независимые переменные измерять по-настоящему независимо от результатов компании. Но и тогда многие исследования страдают другими пороками, среди которых иллюзия корреляции и причинности, и иллюзия одиночных объяснений.

**Глава 6. В поиске звезд, находя ореолы**. Изучив два хорошо известных бестселлера – «В поисках совершенства» и «Построенные навечно», – мы обнаружили веские доказательства присутствия эффекта ореола, а равно и других заблуждений, таких как иллюзия сплошных побед, иллюзия кропотливого исследования и иллюзия продолжительного успеха.

**Глава 7. С ног до головы в иллюзиях.** Последующие исследования, включая «От хорошего к великому», были еще честолюбивее и ещё дотошнее, но наделали ещё больше ошибок в рассуждениях о результатах компаний, включая иллюзию абсолютного результата, иллюзию превратного толкования и заблуждение организационной физики.

**Глава 8. Истории, наука и шизофренический тур де форс.** Многие популярные книги по бизнесу несостоятельны с научной точки зрения, но привлекательны как истории. Они вдохновляют и обнадеживают читателя. Однако они фокусируют внимание на ошибочных приоритетах и подчас ведут руководителей в опасном направлении.

**Глава 9. Вопрос всех вопросов.** Так что же приводит к высоким результатам? В одном из подходов внимание обращается всего на два элемента: стратегический выбор и его реализацию. Оба они, впрочем, полны неопределенности, из чего понятно, почему результаты нельзя гарантировать и почему любых усилий по обнаружению секретов успеха всегда будет сало.

**Глава 10. Управление без кокосовых наушников.** Как же менеджерам идти дальше без иллюзий? Мы приведем в пример несколько руководителей, которые не принимают желаемое за действительное и руководят своими компаниями с благоразумием и ясностью, признавая неопределенную природу результатов в бизнесе и работая над повышением вероятности успеха.

**Иллюзии**

**№ 1. Эффект ореола.** Склонность делать выводы о культуре, лидерстве, ценностях компаний на основании результатов их деятельности в целом. На самом деле, многие качества, которые, как мы считаем, являются факторами успешности компаний, мы приписываем им, исходя из показываемых ими результатов.

**№ 2. Корреляция и причинность – не одно и то же.** Две переменные могут коррелировать, но мы не знаем, какая из них – причина другой. Приводит ли удовлетворенность сотрудников к высоким результатам? Факторы говорят, что в основном наоборот: успех компаний сильно сказывается на удовлетворенности сотрудников.

**№ 3. Разрозненность одиночных объяснений.** Многие исследования показывают, как некий конкретный фактор – сильная культура, или фокус на потребителе, или великое лидерство – ведёт к улучшению результатов. Но поскольку многие из этих факторов коррелируют, влияние каждого из них в отдельности меньше, чем нам внушают.

**№ 4. Иллюзия сплошных побед.** Если взять некоторое число успешных компаний и искать, что у них общего, нам не удастся выделить причины их успеха, поскольку у нас не будет возможности сравнить их с менее успешными компаниями.

**№ 5. Иллюзия кропотливого исследования.** Если качество данных низкое, неважно, сколько их собрано и насколько изощренные методы исследования применялись.

**№ 6. Иллюзия продолжительного успеха.** Результаты почти всех очень успешных компаний со временем ухудшаются. Обещание предоставить план действий по достижению длительного успеха звучит заманчиво, но нереалистично.

**№ 7. Иллюзия абсолютного результата.** Результаты деятельности компаний относительны, а не абсолютны. Результаты могут расти, а компания при этом всё больше отставать от конкурентов.

**№ 8. Иллюзия превратного толкования.** Может и верно, что успешные компании часто исповедуют чрезвычайно сфокусированную стратегию, но это не значит, что такая стратегия непременно приводит у спеху.

**№ 9. Заблуждение организационной физики.** Деятельность компании не подчиняется незыблемым законам природы, а результаты такой деятельности не могут быть предсказаны с научной точностью, как бы нам ни хотелось определенности и порядка.

**Главная идея книги** – наши представления о бизнесе подвержены иллюзиям. Необходимо относиться к деловой литературе более критично, избавляясь от иллюзий. При этом надо отдавать себе отчет в том что:

* Всякая хорошая стратегия сопряжена с риском; если вам кажется, что ваша стратегия надежна, пеняйте на себя.
* Реализация полна неопределенности; то, что работает в одной компании с её сотрудниками, в другом месте может иметь совсем другие последствия.
* Случай порой играет более значительную роль, чем мы думаем или готовы признаться успешные руководители.
* Связь между вложенным и полученным тонка; плохой исход не всегда означает, что была допущена ошибка, а благополучный – не обязательно следствие блестящих действий.
* Когда жребий брошен, хорошие менеджеры действуют, не уповая на случай; всё решают упорство и выносливость.