

ЛОНДОНСКАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА РЕКОМЕНДУЕТ

ФРИК  
ВЕРМЮЛЕН

# Вредные ПРИВЫЧКИ В БИЗНЕСЕ

КАК ЛУЧШИЕ  
ПРАКТИКИ  
УБИВАЮТ ВАШУ  
КОМПАНИЮ

# ВРЕДНЫЕ ПРИВЫЧКИ В БИЗНЕСЕ

FREEK  
VERMEULEN

# BREAKING BAD HABITS

DEFY INDUSTRY  
NORMS AND  
REINVIGORATE  
YOUR BUSINESS

**Harvard  
Business  
Review**  
Press

BOSTON, MASSACHUSETTS

ФРИК  
ВЕРМЮЛЕН

# ВРЕДНЫЕ ПРИВЫЧКИ В БИЗНЕСЕ

КАК ЛУЧШИЕ  
ПРАКТИКИ  
УБИВАЮТ ВАШУ  
КОМПАНИЮ

Перевод с английского  
В. Н. Егорова



Москва  
Лаборатория знаний

УДК 65.0  
ББК 65.290-2  
В34

**Вермюлен Ф.**

**В34** Вредные привычки в бизнесе. Как лучшие практики убивают вашу компанию / Ф. Вермюлен ; пер. с англ. В. Н. Егорова. — М. : Лаборатория знаний, 2020. — 216 с. : ил.

ISBN 978-5-00101-219-1

Вы когда-нибудь задумывались, почему большинство известных газет печатаются в большом формате? Или почему консультанты по вопросам управления работают по многу часов? Или почему отели все еще настаивают на наличии стойки регистрации? Спросите кого-нибудь из представителей этих отраслей, и их ответ будет одним: «Так было всегда». Лучшие практики могут быть широко распространены, но это не значит, что они эффективны. Передовая практика может быть устаревшей, вредной и препятствовать инновациям. Эти плохие практики слишком распространены в организациях, и менеджеры и руководители могут быть слепы к их пагубным последствиям. Поскольку они работали в прошлом или были успешно приняты другими компаниями, их цель или эффективность редко ставится под сомнение. Как следствие, подобные практики распространяются и сохраняются. Автор предлагает инструменты, позволяющие определить эти практики и выявить их в вашей компании. И, прежде всего, он приводит убедительные примеры того, как устранение популярных, но устаревших идей, процессов и стратегий может создать новые возможности для инноваций и роста.

Для менеджеров высшего и среднего звена, а также всех интересующихся вопросами менеджмента.

УДК 65.0  
ББК 65.290-2

16+

---

*Научно-практическое издание*

**Вермюлен Фрик**

**ВРЕДНЫЕ ПРИВЫЧКИ В БИЗНЕСЕ.**

**КАК ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ УБИВАЮТ ВАШУ КОМПАНИЮ**

Ведущий редактор *Ю. А. Серова*. Художник *В. А. Прокудин*

Разработка макета: *Т. Ю. Федорова*

Технический редактор *Т. Ю. Федорова*. Корректор *Н. В. Бурдина*

Подписано в печать 29.08.19. Формат 60×90/16.

Усл. печ. л. 13,5. Заказ

Издательство «Лаборатория знаний»

125167, Москва, проезд Аэропорта, д. 3

Телефон: (499)157-5272, e-mail: info@pilotLZ.ru,

<http://www.pilotLZ.ru>

---

ISBN 978-5-00101-219-1

Original work copyright © 2017 Freek Vermeulen

Опубликовано по договоренности с Harvard Business Review

Press (США) через Агентство Александра Корженевского (Россия).

© Лаборатория знаний, 2020

# Оглавление

Предисловие .....	6
Введение: плодородная почва .....	8
<b>Раздел I.</b> Почему вредные подходы и приемы доминируют .....	27
Глава 1. Мы все жаждем успеха .....	29
Глава 2. Причинно-следственная неопределенность .....	46
Глава 3. Скорость распространения подхода или приема, превышающая скорость отказа от него .....	55
<b>Раздел II.</b> Как избавиться от вредных привычек .....	63
Глава 4. История о газетах большого формата .....	65
Глава 5. Выход за рамки простых задач .....	72
Глава 6. Инновация на рынке персонала .....	82
Глава 7. Десять заповедей, помогающих выявлять и устранять вредные привычки .....	93
<b>Раздел III.</b> Как вдохнуть в свою организацию новую жизнь .....	119
Глава 8. Изменения ради самих изменений .....	121
Глава 9. Более трудная жизнь .....	150
Глава 10. Баланс между поиском и исследованиями нового и использованием уже имеющихся активов .....	164
Глава 11. Изобретательность и избирательность .....	189
Эпилог .....	210
Примечания .....	212
Об авторе .....	216

# Предисловие

Организации — отличное изобретение.

Мне они очень нравятся, и не только потому, что я зарабатываю на жизнь их изучением, но и потому, что они на самом деле являются своего рода строительными блоками, из которых создается вся человеческая жизнь.

Организации произвели и производят на свет — либо напрямую, либо косвенно — почти все, с чем мы сталкиваемся в повседневной жизни, что мы едим, что носим и что видим вокруг себя. Именно благодаря им появились те вещи, которые никто в одиночку создать бы просто не смог. Да что там создать! Никто даже представить себе не смог бы, что можно добиться таких впечатляющих результатов.

Нужно специально отметить, что для деятельности организаций характерно наличие большого числа применяемых практик — привычных для них приемов и подходов (далее термины «практики», «подходы», «приемы», «способы», а в некоторых случаях и другие слова будут применяться как синонимы), используемых при совершении тех или иных действий, и что эти практики иногда являются неэффективными и увязшими в бюрократическом болоте, из-за чего мы порой очень сильно раздражаемся.

Иногда такие неэффективные практики и стратегии применяются все более широко и сохраняются на протяжении десятилетий и даже дольше. В этом отношении они похожи на вирусы, встречающиеся в живой природе.

Подобные подходы и приемы часто начинают жить собственной жизнью и продолжают применяться, несмотря на то что добиваться оптимальных результатов тем компаниям, которые в свое время взяли их на вооружение, они больше не позволяют. Конечно, в этой области не все так плохо: умные менеджеры могут целенаправленно выявлять неоптимальные практики и сначала избавляться от их негативных свойств, а затем и превращать их в полезный инструмент, позволяющий заниматься обновлениями и инновациями. Именно об этом и рассказывается в данной книге.



# Введение: плодородная почва

Несколько лет назад в Лондоне я разговаривал с одним врачом, который работал в клинике экстракорпорального оплодотворения (далее будем для краткости называть такие лечебные заведения клиниками IVF — от *in vitro fertilization*). После того как мой собеседник рассказал мне о своей области деятельности и о текущем положении дел в ней в Соединенном Королевстве, он энергично начал обсуждать тему, которую и он, и его коллеги, работающие в этой отрасли, образно называют «Турнирной таблицей» или «Рейтингом» — веб-сайтом, принадлежащим правительственному органу, где любой желающий может получить информацию обо всех клиниках IVF, работающих в Великобритании. Данные об их деятельности составляет и ежегодно публикует Комитет по вопросам оплодотворения и эмбриологии человека (Human Fertilisation and Embryology Authority). Поскольку на сайте указывается информация об успехах каждой клиники, люди начали рассматривать эти сведения как рейтинг таких медицинских заведений.

Данный сайт был замечательной попыткой сделать работу клиник IVF более прозрачной, что, в свою очередь, должно было повлиять на поведение потребителей. Так как большинство таких клиник в Великобритании являются частными (хотя существует и множество клиник Национальной службы здравоохранения) и процедура по-

лучения пациентками необходимых услуг дорого стоит, идея заключалась в том, чтобы помочь всем заинтересованным лицам через Интернет получить необходимую информацию и сделать более обоснованный выбор требующихся им медицинских услуг.

Еще более полезным был тот факт, что в основе сообщаемых показателей успешности предоставляемых услуг лежали объективные данные. Во многих видах бизнеса вы можете обсуждать, следует ли считать тот или иной результат «успешным» или «в какой-то степени неудачным». Однако для клиник IVF такой расплывчатый подход неприемлем. Процент рождений, полученных благодаря лечению, является конкретным показателем: либо пациенткам удалось забеременеть, либо нет.

Поэтому «Рейтинг», как задумывалось при его создании, должен был стать полезным инструментом и для пациенток, и для клиник. Лучшие клиники должны вознаграждаться за высокие показатели успешного лечения, а пациентки — иметь возможность знать, какие специалисты-практики являются лучшими. Однако, как оказалось, возникла одна проблема, которую разработчики этого инструмента, действовавшие с самими благими намерениями, упустили из виду.

*Показатель успешности деятельности* клиники зависит не только от того, насколько квалифицированно в ней осуществляются процедуры IVF, но и от *качественного состояния пациентов*, т. е. в данном случае от тех женщин, которые приходят в нее для получения медицинских услуг. Физиологически некоторые женщины реагируют на процедуры IVF лучше, чем другие, и поэтому показатель успеха в клинике в значительной степени зависит от возраста, здоровья и фертильности женщин, приходящих в нее в качестве пациенток. Поэтому в «Рейтинге», помимо мастерства врачей, себя проявляет и политика, проводимая клиникой. Например, у клиники, предоставляющей свои услуги только женщинам в возрасте чуть старше 20 лет, которые фертильны

и никогда прежде не проходили лечение *in vitro* и имеют достаточно много «свежих» яйцеклеток, т. е., как говорят в этой отрасли, «заготовлены» недавно, показатели успешности лечения будут высокими. В то же время у клиники, оказывающей услуги и женщинам в возрасте 40 лет, которые в прошлом уже безуспешно пробовали лечение *in vitro* и имеют лишь ограниченный запас яйцеклеток, оставшихся в морозильнике после предыдущих процедур, показатели успешности будут, вполне вероятно, более низкими.

Из-за этого появилась проблема. Поскольку показатели успешности измерялись и очень активно публиковались, что, как было известно, влияло на поведение пациенток, некоторые клиники начали менять критерии отбора женщин, желающих пройти у них лечение, чтобы сделать свой рейтинг максимально высоким. Они стали прибегать к практике, которую я называю *селекцией на входе*<sup>1</sup>: они намеренно стараются заниматься преимущественно более простыми случаями, вероятность успешного лечения которых существенно выше, и избегают более сложных. Такой подход в отрасли стал считаться лучшим — передовым, образцовым.

Хотя селекция на входе привела к краткосрочному резкому и значительному улучшению результатов, этот подход в целом оказался не очень хорошим для всех участников процесса. Врачи и администраторы клиник почувствовали, что они оказались в подвешенном состоянии: сделав ставку на экономические показатели, они потеряли многое в профессиональном росте. Как мне сказал один врач: «Если при выполнении работы вашей мотивацией является оказание помощи пациентам или расширение своего научного горизонта, то тогда вам надо уходить в другую клинику, ту, которая готова работать с самыми разными пациентами. В таких медицинских учреждениях вы можете заниматься лечением трудных пациентов

---

<sup>1</sup> На нидерландском, родном языке автора это словосочетание звучит как *selectieaandepoort*.

и в ходе этого научиться многому новому. Но если вы решите пойти по этому пути, — продолжил он, — вы можете, вполне вероятно, оказаться в коммерчески невыгодном положении».

При таком подходе к отбору клиентов проигрывают и пациентки, особенно те, которые считаются трудными. Например, женщина в возрасте 30 лет, изучив «Рейтинг», скорее всего, выберет клинику с высокими показателями успешности, не зная, что эта клиника не будет заинтересована в том, чтобы заниматься ею как пациенткой. Более того, эта женщина, скорее всего, не захочет обращаться в клинику с низким показателем успешности, хотя именно это медицинское учреждение, скорее всего, специализируется на сложных случаях, вроде ее.

Это всего лишь одна типичная ситуация, которую можно внести в учебник, свидетельствующая о том, как благие намерения оборачиваются во вред. В разбираемом здесь примере чиновники хотели иметь численные показатели деятельности клиник IVF, но полученные и используемые ими данные оказались несовершенными и не давали точной картины того, насколько на самом деле успешно действует та или иная клиника, и того, что фактически хотят знать потребители услуг таких медицинских учреждений. Поэтому, как это часто бывает, когда чиновники начали измерять какие-то вещи, клиники начали оптимизировать некоторые параметры (показатели успешности), а не реально значимые результаты (показатели их работы со всеми случаями).

Неудивительно, что эта система оказала негативное воздействие и на пациентов, и на те клиники, которые не практиковали селекцию на входе. Причем самой большой жертвой такого подхода оказалась сторона, которая меньше всего этого ожидала, — «рационально» действующие клиники.

В ходе изучения с моей коллегой Михаэлой Стэн деятельности клиник IVF мы обнаружили, что описанный выше подход на основе селекции нанес, вероятно, наи-

большой вред тем лечебным учреждениям, которые брались лишь за *простые случаи*. Да-да, вы все правильно прочитали. После первоначального всплеска показателя успешности клиники, которые пытались обхитрить систему, в конечном счете стали показывать более плохие результаты, чем их конкуренты, этически подходившие к своей работе.

Почему? Все дело в кривой обучения.

## Обучение в процессе работы

Исследователям области менеджмента хорошо известен один феномен — кривая обучения. Она отражает закономерность, свидетельствующую, что в ходе своей деятельности организации в значительной степени улучшают производимую ими продукцию, какой бы она ни была, причем это происходит у них автоматически. Например, по мере того как *Boeing* выпускала все больше и больше самолетов модели 737, с течением времени процесс их производства становился все более простым и дешевым. Исследователи изучили такие кривые обучения во многих отраслях. Я видел полученные ими результаты, относящиеся к самолетам, автомобилям, бутылкам, пицце и другим самым разным продуктам. Как мы со Стэн установили в ходе нашего анализа, кривая обучения имеет место и в клиниках IVF [1].

На рис. В.1 показаны кривые обучения для клиник, которые лечили пациенток с благоприятным прогнозом на успешный результат (такая кривая помечена надписью «Строгая селекция на входе»), и для клиник, готовых заниматься и теми пациентками, чьи прогнозы на успешное лечение являются неутешительными (кривая «Слабая селекция на входе»). На вертикальной оси представлен показатель успешности лечения, на горизонтальной — число пациентов, прошедших лечение в клинике, что эквивалентно опыту, накапливаемому клиниками в ходе своей работы.

[ . . . ]

# **РАЗДЕЛ I**

---

**ПОЧЕМУ ВРЕДНЫЕ ПОДХОДЫ  
И ПРИЕМЫ ДОМИНИРУЮТ**

# Глава 1

---

## Мы все жаждем успеха

В 1945 г., в конце Второй мировой войны, в Японии экономики фактически не существовало. Промышленные зоны были разрушены почти во всех крупных городах, транспортные сети были серьезно повреждены, четверть национального богатства Японии была уничтожена, более 2 млн человек трудоспособного возраста погибли. Население страны в течение следующего десятилетия испытывало большие трудности и страдания.

Однако к 1960-м гг. экономика Японии начала стремительно и неукротимо расти. Благодаря феномену, получившему известность как «экономическое чудо» Японии, эта страна быстро стала второй по величине экономикой в мире. Если в 1965 г. валовой внутренний продукт Японии составлял около 90 млрд долл. США, то к 1980 г. он превысил 1 трлн долл. Большая часть этого роста была достигнута за счет экспорта. Например, японские производители автомобилей в ходе соперничества оттеснили на вторые роли традиционные западные бренды, в том числе и на их внутренних рынках. Марки таких японских автомобилей, как *Toyota*, *Honda* и *Mitsubishi*, оказались не только более доступными для потребителей, но и значительно более высокого качества. Американские производители автомобилей, как, впрочем, и другие участники



этой отрасли, стремились узнать, как японским компаниям удалось вырваться вперед.

В значительной степени их успех может быть объяснен применением набора новых методов управления, в совокупности называемых всеобщим управлением качеством (далее TQM — от англ. *total quality management*).

В 1950-х гг. американцы Эдвардс Деминг и Джозеф Джуран отправились в Японию, чтобы прочитать там лекции по управлению качеством. Оказалось, что их взгляды по этому вопросу совпали с мнением местного специалиста в этой области Каоры Исикавы. TQM — те подходы и приемы, которые пропагандировали эти ученые, — стало широко распространенной практикой, предписывающей, каким образом вся деятельность организации должна быть направлена на обеспечение высокого качества, причем постоянно подчеркивалось, что эти усилия должны идти в организации не только сверху вниз, от руководства к подчиненным, но и в пределах всего жизненного цикла продукта, от самого его начала до конца (см. врезку «Основные компоненты TQM»).

## ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ TQM

### **Вовлеченность работников**

Если в большинстве компаний производственный процесс организовывали и контролировали руководители и инженеры, в то время как от сотрудников ожидалось лишь выполнение порученных им задач, то при использовании TQM предусматривается гораздо более активное участие обычных работников в организации процесса.

### **Ответственность руководства**

Главной задачей руководства высшего уровня было создание среды, в которой рабочие чувствовали бы себя в безопасности и могли бы улучшать функционирование организации. Менеджеры должны исключить все организационные системы, из-за которых у персонала может возникнуть чувство страха, например наказание за плохие показатели работы, или системы оценки, по результатам которых происходит явное и видимое всем ранжирование персонала.

## **Внутренняя мотивация**

Считается, что при использовании TQM у сотрудников есть внутренняя мотивация, побуждающая их ответственно выполнять свои задачи, в результате чего они получают удовольствие от достигаемых показателей и поэтому они лучше мотивированы на то, чтобы вносить свой вклад в процветание организации. Включение в общий набор этой составляющей привело, например, к тому, что организации стали полагаться на самоуправляемые рабочие группы, получающие гораздо больше полномочий для самостоятельных действий.

## **Комплексные функциональные решения**

Поскольку организации являются системами, в которых действуют взаимозависимые части, TQM предусматривало создание специализированных межфункциональных команд, формируемых на определенный срок для решения конкретной задачи. Такие команды могли идентифицировать и решать проблемы качества. В то же время существовали и другие межфункциональные команды, действующие на постоянной основе, которые отвечали за совершенствование процессов в долгосрочной перспективе.

## **Решения, принимаемые на основе получаемого опыта**

Анализировать и контролировать процессы должны рядовые сотрудники, непосредственно занимающиеся процессами. TQM также предусматривало систематический сбор данных, их статистическую обработку и принятие необходимых решений, тестирование решений в ходе экспериментов, проводимых для решения проблем и улучшения процесса, а не действия, в первую очередь основанные на впечатлениях и предположениях, как это практиковалось в прошлом.

## **Непрерывное совершенствование**

Однако прежде всего организации должны постоянно собирать и анализировать данные, чтобы повышать точность выводов, помогать консенсусному принятию решений и способствовать выдаче прогнозов, вырабатываемых на основе прошлых данных. С точки зрения сторонников TQM, улучшение качества следует рассматривать как нескончаемый квест, в котором должны участвовать все сотрудники организации.

## **Отношения с потребителями и поставщиками**

И наконец, считалось, что улучшение качества должно распространяться за пределы организации и определяться требова-

ниями потребителей. Кроме того, компании должны устанавливать долгосрочные партнерские отношения с поставщиками, а не участвовать в сделках с ними на разовой основе. Таким образом, TQM представляет собой комплексный подход к управлению, в котором в организации участвуют все заинтересованные стороны.

В целом, реализация TQM требует долгосрочного, осуществляемого совместно и согласованно комплексного подхода к ведению бизнеса. Чтобы добиться успеха, организациям необходимо постоянно совершенствовать свои процессы и предоставлять высококачественные продукты и услуги, полезные их потребителям. Поступая таким образом, они будут, с одной стороны, наращивать масштабы своего бизнеса и увеличивать свою долю рынка, а с другой, объединять сотрудников вокруг общей цели и добиваться удовлетворения их своей работой и обеспечивать безопасность их труда. Все это через какое-то время приведет к повышению доходов организации.

И действительно, многонациональные компании Японии, которые стали применять TQM, в течение длительного времени продолжали расти и процветать.

Поэтому неудивительно, что американские компании, многие из которых сталкивались с сокращением своей рыночной доли, стремились копировать деятельность своих японских конкурентов, использовавших TQM, чтобы также добиться успеха. К этому же подходу, который становился все более распространенным, обратились и консалтинговые фирмы, начавшие предлагать своим заказчикам семинары и программы по изучению TQM. Их логика была проста: если это сработало в Японии, почему это не должно сработать и в Соединенных Штатах?

TQM стало очень популярным в 1980-х и начале 1990-х гг., но через какое-то время появилась одна проблема: американские компании, которые его приняли, не добились таких же больших успехов, как и их японские конкуренты.

## Несовершенные копии

Западные компании столкнулись с трудностями, потому что созданные ими копии TQM оказались несовершенными. Они часто использовали только самые заметные, только очевидные составляющие этого подхода или формировали межфункциональные команды и предоставляли их членам возможность получать информацию об уровнях качества, но не смогли создать организационный климат, необходимый для того, чтобы сотрудники чувствовали себя в полной безопасности при подаче предложений по улучшению и их реализации. Они отменили контроль процессов в их конце, но не смогли добиться формирования в масштабах всей организации у персонала чувства ответственности за ошибки. Топ-менеджеры также полагали, что они могут передавать реализацию подхода TQM на аутсорсинг консультантам, не понимая, что необходимо и их личное активное участие, так как оно свидетельствует о том, что управление качеством является ключевой задачей для всей организации. Таким образом, поскольку получившаяся при таком варианте исполнения копия TQM оказалась несовершенной и лишенной нюансов и сложных частей ее оригинала, она в лучшем случае стала бесполезной, а в худшем даже вредной.

Копирование успешной практики управления — очень сложная задача. Как утверждали профессора Сидни Винтер из Уортонской школы бизнеса при Пенсильванском университете и Габриэль Сулански из французской бизнес-школы INSEAD, организационные практики, особенно те, которые приводят к достижению конкурентного преимущества, часто очень сложны [1]. Они состоят из нескольких компонентов, часть из которых материальна (например, технологии и процедуры), другие, причем многие, нематериальны и неосязаемы (например, организационная культура и неформальные сети), и все они тесным образом переплетаются друг с другом. Все эти составляющие, которые создавались и совершенствовались

на протяжении многих лет, часто настолько сложны, что компании, которые их используют, не совсем уверены в том, что они до конца знают и понимают, как они работают. Поэтому неудивительно, что при попытке заимствования западными фирмами японского опыта у них возникли ошибки. Во многом это произошло потому, что они взяли за образец очень сложную систему, но применили ее в более упрощенном варианте.

Кроме того, западные последователи добавили в систему новые функции, часть из которых противоречила духу TQM. Как выяснили профессора Ричард Хакман из Гарвардского университета и Рут Вагман из Колумбийского университета, большинство американских организаций добавили системы оценки эффективности деятельности и финансового вознаграждения, чтобы поощрять сотрудников за достижение целей, связанных с качеством [2]. Хотя вознаграждения и стимулы являются обычным подходом, применяемым во многих организациях, они не соответствуют философии TQM, и сам Деминг открыто заявлял, что введение в общий подход таких составляющих является контрпродуктивным.

Описанная выше картина сложившегося положения дел очень распространена. В попытке дублировать тот или иной лучший подход либо прием компании заканчивают тем, что трансформируют его сложный вариант в более упрощенную версию, которая им кажется намного более привлекательной и более простой для копирования, а когда подобная трансформация переносится с одной компании на другую дальше, изначально копируемый подход или прием становится все менее и менее полезным, а в конечном счете он вообще наносит вред.

Разумеется, американские менеджеры вовсе не преднамеренно переходили к внедрению вредной практики; они искренне пытались улучшить свои организации. Они делали то, что часто делают менеджеры: они изучали другие организации в отрасли, чтобы узнать, благодаря чему некоторые из них хорошо работают. И поскольку TQM

очень успешно применялось в Японии, были все основания попытаться продублировать этот подход и у себя.

Однако американские менеджеры в конце концов, как и все мы, стали жертвами успеха. Они слепо переняли практику, ориентируясь лишь на конечные высокие результаты, но взяли ее без обеспечивающего ей успех фундамента, плохо ее реализовали, а затем проглядели и те негативные последствия, которые возникли из-за неправильного применения изначально хорошего подхода.

К сожалению, плохое копирование — это лишь один из многих способов, при выборе которого практика, ассоциирующаяся с успехом, может завести организацию в тупик. Поэтому давайте познакомимся и с некоторыми другими.

## **Использование бенчмаркинга для оценки бизнес-школ**

Менеджеры часто применяют плохие практики неосознанно, что нередко бывает, когда они пытаются сравнивать свои организации с другими компаниями из тех же отраслей.

Я все время наблюдаю это в своей собственной организации, Лондонской школе бизнеса. К примеру, всякий раз, когда происходит обсуждение учебной программы MBA, декан или старший администратор заявляют: «Давайте проведем бенчмаркинг». Это означает: «Давайте посмотрим, что делают другие (а затем сделаем то же самое)». Результатом такого бенчмаркинга обычно бывает составление списка из десяти наших основных конкурентов, других ведущих бизнес-школ мира (например, Гарварда, INSEAD, Уортона и т. д.), из которых, скажем, семь используют одинаковую структуру учебного курса. После этого кто-то из авторитетных специалистов говорит: «Знаете, нам следует все сделать так же», а остальные присутствующие на заседании кивают головой в знак согласия. Это прекрасный способ распространения плохой практики.

Никто не должен делать что-то за нас, чтобы потом мы считали, что полученный таким образом результат является хорошим. Иногда такое, конечно, возможно, но только если этим занимаются лучшие исполнители. Такой вариант объясняется тем, что все мы склонны уделять самое пристальное внимание наиболее успешным организациям в нашей отрасли, и только им. Например, несколько лет назад всякий раз, когда *General Electric* (GE) начинала использовать какой-то новый подход или прием (например, Шесть сигм), многие компании были готовы сразу же начать ей подражать. Как и многие люди, руководители этих организаций были непоколебимо уверены, что руководители GE все хорошо знают: «Конечно, раз они это делают, то все должно быть хорошо, потому что благодаря этому они столь успешны».

Действительно, исследования подтвердили, что организации склонны подражать действиям других компаний, которые выделяются своими успехами, и поступают таким образом даже тогда, когда ясно, что истинной причиной высоких результатов компании-лидера является вовсе не недавно начавшая использоваться в ней новая практика [3].

Свой вклад в такое слепое копирование вносят и СМИ. Журналисты обычно пишут прежде всего о лучших компаниях, показывающих самые высокие результаты, берут интервью у их президентов и генеральных директоров и гораздо реже общаются с руководством организаций, чьи показатели деятельности являются заурядными.

По общему признанию, то же самое происходит и в бизнес-школах: мы изучаем бизнес-кейсы о лучших компаниях, тех, которые относятся к категории «голубых фишек», и игнорируем менее привлекательные организации среднего уровня.

## **Виной всему предвзятое отношение**

В ходе одного эксперимента, который я провел в Лондонской бизнес-школе совместно с моим бывшим аспирантом Ху Ли (теперь он старший преподаватель в Европейской

школе менеджмента и технологий в Берлине), мы заметили, что сосредоточение внимания на «лучшем» — очень типичное свойство, присущее многим людям.

Мы с Ли попросили испытуемых ознакомиться с файлом, содержащим информацию о тысяче компаний, где были собраны данные за 10 лет о деятельности каждой из них и оценки, полученные ими на протяжении всего этого времени. В своей работе компании прибегали к одной из трех стратегий, которые мы в обобщенном виде обозначили просто — *A*, *B* и *C* (чтобы у испытуемых изначально не было бы предпочтения в пользу безусловно-го выбора одной из них). Мы отображали эту информацию на экране компьютера, чтобы можно было незаметно для респондентов использовать технологию слежения за их глазами: мы хотели выяснить, на что они обращают больше всего внимания. Затем мы задавали участникам простой вопрос: какая стратегия, по их мнению, в среднем ведет к максимально высоким результатам деятельности?

Наблюдая за движениями глаз испытуемых, мы заметили, что люди обычно начинали с изучения всего содержимого файла; они подробно рассматривали отдельные компании, их финансовые показатели и стратегии, которых они придерживались. Однако через некоторое время — как правило, не более чем через две минуты — они отказались от попытки оценить каждую отдельную компанию: их было слишком много. После этого они переходили к одному простому действию: просматривали файл, обращая внимание всего на один конкретный параметр в деятельности разных компаний — место компании в общем рейтинге из тысячи участников, составленном на основе итогового показателя их деятельности. Как только они замечали компанию с таким высоким показателем, они останавливались и переходили к более подробному оцениванию ее данных, а также внимательно изучали, какую стратегию (*A*, *B* или *C*) реализует эта компания. К концу просмотра файла участники получали достаточ-



но много информации и на ее основе принимали решение. Подавляющее большинство из них пришли к выводу, что наилучшей является стратегия *B*.

Однако они ошибались: в среднем выбор стратегии *B* приводил к значительному снижению финансовых показателей. Но только в среднем.

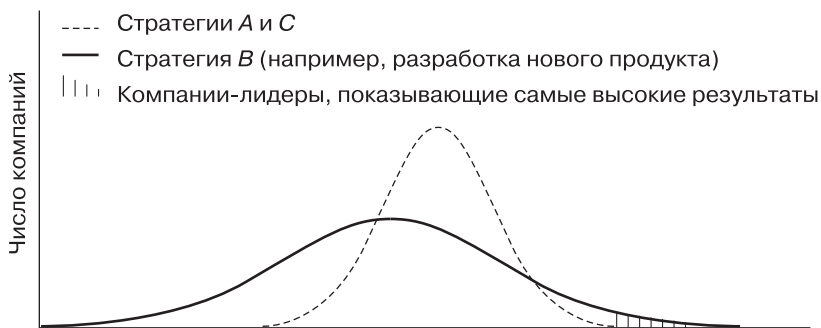
Почему же большинство людей в этом эксперименте совершали ошибку? Из-за одной простой манипуляции, к которой мы прибегли и которая регулярно случается в реальности: различные стратегии (*A*, *B* и *C*) приводят, помимо прочего, и к разным диапазонам разброса показателя деятельности фирмы.

Показатели деятельности компаний, выбравших стратегию *A* или *C*, были распределены довольно равномерно: большинство таких компаний работали довольно хорошо, хотя были и такие, которые немного отставали от средних показателей, и такие (их было относительно немного), которые в значительной степени опережали остальных.

И наоборот, показатели деятельности компаний, реализующих стратегию *B*, различались гораздо больше. Большинство из них показывали низкие результаты, а некоторые вообще очень плохие, но довольно многие из таких компаний действительно добивались очень хороших уровней в общем рейтинге и были одними из лучших в отрасли.

Так почему же участники нашего эксперимента пришли к ошибочному выводу, что в среднем стратегия *B* позволяет добиваться лучших результатов (хотя на самом деле они являются худшими)? Потому, что наших респондентов привлекли компании с лучшими показателями. Поскольку большинство наиболее успешных компаний руководствовались стратегией *B*, участники эксперимента пришли к выводу, что эта стратегия, должно быть, является лучшей для всех. Но они были неправы. Эти компании-лидеры были лишь исключениями из правила (рис. 1.1).

Мы получили подтверждение влияния указанной тенденции, выявленной экспериментально, и в реальном



Показатель деятельности (например, рентабельность или доходность)

Поскольку стратегии А и С приводили к аналогичным результатам, кривая для них одна и та же

**Рис. 1.1.** Разброс оценок, вызванный предвзятым отношением

мире, когда опросили участников китайской фармацевтической отрасли, которые рассказали нам, что компании, занимающиеся разработкой новых продуктов, превзошли тех, которые в период с 1991 по 2000 г. (первое десятилетие приватизации в отрасли) этим направлением не занимались. Однако, когда мы проанализировали реальные цифры, правильный вывод оказался прямо противоположным. Но, как и с компаниями, которые в нашем эксперименте выбрали стратегию В, разброс результатов у компаний, занимавшихся разработкой новых продуктов, был намного более широким, настолько широким, что несколько лидеров в этой отрасли действительно были такими разработчиками. Когда мы попросили собеседников обосновать свои ответы, они в качестве довода указали на наиболее эффективные компании в своей отрасли.

Как и участники описанного эксперимента, наши собеседники упускали из виду тот факт, что большинство компаний, прибегавших к стратегии развития новых продуктов, показывали результаты ниже среднего по отрасли. Наши респонденты, как и все мы, внимание уделяли исключительно немногим лидерам с наилучшими результатами.

[ . . . ]

# Об авторе

Фрик Вермюлен — профессор стратегии и предпринимательства в Лондонской школе бизнеса. Он стал первым, кто получил премию, учрежденную в этом учебном заведении, в номинации «За высочайший уровень преподавания», а также награждался различными международными призами за свои исследования в области стратегического управления и, в частности, за его всестороннее и глубокое исследование, предназначенное для совершенствования практики управления. Фрик регулярно пишет для многих СМИ, в том числе для *Harvard Business Review*, *Financial Times*, *Forbes* и *Wall Street Journal*. В прошлом *Financial Times* назвала его «восходящей звездой» и «новым гуру в области менеджмента».

Учредителям, руководителям и менеджерам было бы полезно прочесть эту книгу.

*The Huffington Post*

В этой увлекательной книге Фрик Вермюлен раскрывает один из самых больших грехов менеджеров: лучшие практики. Автор предлагает противоядие от устаревших методов и инструменты, способные заменить их более инновационными альтернативами. Важная книга для любого менеджера, стремящегося улучшить работу своей компании.

*Мортен Хансон, автор книги «Коллаборация»*

С помощью увлекательных историй, основанных на реальных исследованиях, Фрик Вермюлен дает урок о том, как важно оторваться от старых привычек, чтобы открыть новые пути роста и инноваций.

*Ранжей Гулати, Джейми и Джозефина Чуа Тиампо,  
профессоры Гарвардской школы бизнеса*

Обязательно к прочтению лидерами, особенно теми, кто успешен и еще не видит необходимости в изменениях.

*Френк ван Оэрс, управляющий партнер Vorwerk & Co. KG,  
председатель наблюдательного совета Wessanen NV*