

Содержание

Об авторе	9
Благодарности	11
Вступление	13
Предисловие	17

ЧАСТЬ I

Глава 1	Персонал	29
	1. Объективное осознание себя как личности	31
	2. Доверяйте своим сотрудникам	32
	3. Бесценная возможность	34
	4. Активом является каждый	36
	5. Ради хлеба и ценностей	38
	6. Опыт, получаемый на работе	39
Глава 2	Коллективная мудрость	43
	1. Хвост следует за головой	45
	2. Коммуникация снизу вверх	47
	3. Бюрократизм блокирует коммуникацию	49
	4. Делегирование ответственности	50
	5. Награда за хорошее взаимопонимание	52
	6. Правдивость	54
	7. Сотрудникам нужны мечты	55
	8. Партиципативный менеджмент	56

Глава 3	Творческий менеджмент	59
	1. Самодовольство останавливает развитие	61
	2. Творчески мыслящий продавец	62
	3. Нулевой уровень брака	64
	4. В интуиции есть свой смысл	66
	5. Дух независимости	68
	6. Потери — удел неудачников	70
	7. Не почивайте на лаврах	71
	8. Бизнес формирует общество	73
Глава 4	Атмосфера сервиса	75
	1. Неписанный контракт	77
	2. Реклама как проповедь	78
	3. Сервис важнее всего	80
	4. Приветливый сервис	81
	5. Убедительность окупается	82
	6. Хорошее качество, хорошая цена	83
	7. Жалоба как сокровище	85
	8. О лояльности	87
Глава 5	Социальная ответственность	89
	1. В глазах общественности	91
	2. Право бизнесмена на прибыль	92
	3. Берегите свой бизнес	94
	4. Без компромиссов	95
	5. Честная конкуренция во имя прогресса	97
	6. Выживают только компетентные	98
	7. Две стороны изобилия	100
	8. Внимание к политике	101
Глава 6	Амбициозные цели и рост	105
	1. Неудача — хороший учитель	107
	2. Жизнь на канате	108

Содержание

3.	Академия кризиса	109
4.	Ловушки дефицитного финансирования	110
5.	Оставьте себе свободы	112
6.	Землетрясение как повод задуматься	114
7.	Что делать в спокойные дни	115
Глава 7	Идеальный руководитель	119
1.	Сноровка на миллион долларов	121
2.	Пища для размышления	123
3.	Доверие со смирением	124
4.	Стопроцентной защиты не существует	126
5.	Решение генерала	127
6.	Конечная ответственность	128
7.	Дело всей жизни	130
8.	Зонт для дождя	131

ЧАСТЬ II

1.	Поражения не существует	137
2.	Капризы судьбы	140
3.	Всё или ничего, или Фара для велосипеда	142
4.	Безопасность лучше банкротства	145
5.	Прогноз спроса — верная ставка	147
6.	Неудачное партнерство	149
7.	Освободите склады!	151
8.	Потребитель на первом месте	154
9.	Рост и достижение цели	158
10.	Ворота дьявола	160
11.	Разделяй и процветай	164
12.	В сторону духовного богатства	166

Миссия бизнеса

13. Два колеса_____	168
14. Цена нематериального актива_____	171
15. Пятидневная рабочая неделя_____	175
16. Вы можете быть виноваты сами_____	178
17. Новый рулевой_____	182
18. Лидеры завтрашнего дня_____	185

Об авторе

Автор является основателем компании Matsushita Electric Industrial Company, Ltd и занимает в настоящее время пост советника высшего руководства.

Коносукэ Мацусита родился в 1894 году в крестьянской семье и был младшим из восьми детей. Несмотря на хроническое заболевание и недостаток средств, он основал собственную компанию в небольшой съемной комнате. Впоследствии он смог создать одну из крупнейших и наиболее уважаемых электротехнических компаний в мире.

Эта книга, содержащая в себе его наблюдения и размышления за многие годы, рассказывает о том, как практический опыт господина Мацуситы позволил ему стать одним из лучших менеджеров не только в Японии, но и во всем мире. Как говорит он сам: «Прошло целых восемьдесят лет с тех пор, как я в возрасте девяти лет покинул свой родной городок и начал работать подмастерьем. Я долго наблюдал за тем, как быстро и сильно меняется мир, и это позволило мне накопить значительный деловой опыт. Жизнь убедила меня, что вне зависимости от того, насколько пугающим или хаотическим может казаться все вокруг, каждый может улучшить свои методы менеджмента и добиться успехов в бизнесе».

Его философия бизнеса является идеалистической и основана на почти религиозном чувстве миссии. Философия автора концентрируется вокруг людей и основывается на приземленном, реалистичном понимании человеческой природы. Подобная комбинация делает комментарии автора по различ-

Миссия бизнеса

ным вопросам ведения бизнеса крайне важными и актуальными.

Книга «Миссия бизнеса» позволяет серьезным бизнесменам узнать ряд идей (некоторые из которых основаны на здравом смысле и необычном взгляде на вещи) о том, как вести себя и направлять компанию в сторону процветания, а также о том, как поддерживать баланс и целостность в процессе управления.

Благодарности

Эта книга не была бы завершена без содействия людей, посвятивших ее подготовке свое ценное время и все свое умение. Первый вариант перевода был сделан Эисаку Ониси, бывшим заместителем директора по международным операциям Matsushita Electric, который был моим официальным переводчиком много лет. Редактором перевода была Эрика Янг. Проверка и контроль финальных этапов перевода были проведены Цутому Кано, директором Центра гуманитарных наук. Финальная редакция этой книги была сделана признанным профессионалом редактуры Патрицией Мюррей из Центра гуманитарных наук. Она внесла неоценимый вклад в совершенствование перевода и превратила его в легко читаемый и красивый текст. Я глубоко благодарен этим четырем людям, а также сотрудникам CSSC Киёко Кидзаки, Линн Риггс и Манабу Такети за их вклад в создание этой книги. Я хотел бы также поблагодарить за предисловие Кацухико Егути, с которым я тесно сотрудничал на протяжении многих лет.

Вступление

Прошло целых восемьдесят лет с тех пор, как я в девятилетнем возрасте покинул свой родной городок и начал работать подмастерьем. В течение всех этих лет в центре моей жизни всегда находился бизнес. Я долго наблюдал за тем, как быстро и сильно меняется мир, и это позволило мне накопить значительный деловой опыт. Жизнь убедила меня, что вне зависимости от того, насколько пугающим или хаотическим может казаться все вокруг, каждый может улучшить свои методы менеджмента и добиться успехов в бизнесе. Нынешнее время часто называют «временем переворотов», или «переходным периодом». Руководители и компании сталкиваются с серьезными проблемами, однако я верю, что для решения этих проблем существует неограниченное количество способов. Для того, чтобы определить правильный метод и знать, как и когда приступать к решению той или иной проблемы, каждый из нас должен четко уяснить для себя основы бизнеса и понять секреты успешного управления. Кроме того, мы должны полностью посвятить свое сердце работе. Если человек искренен и сознателен, он сможет преодолеть кризис или любую другую проблему, встающую перед ним, и заложить фундамент нового роста.

Принимаем за данность, что управление бизнесом — вещь сложная. Не важно, сколько лет вы занимаетесь своим делом. Вы всегда найдете в нем что-то новое, чему следует научиться. Однако, с другой стороны, менеджмент весьма прост. Если вы верите, что ваш бизнес существует потому, что он необходим для общества, потому, что он отвечает

потребностям людей, — вы постигнете основное правило менеджмента: изучайте, чего хотят люди, и правильно реагируйте на это. Разумеется, вы должны оказывать услуги добросовестно и делать все необходимое для того, чтобы удовлетворить потребности клиентов. Именно это я и сделал своим основным принципом еще шестьдесят лет назад, когда основал Matsushita Electric.

Несколько лет назад была опубликована книга «Размышления о человеке» (Thoughts on Man), представлявшая собой перевод на английский язык одной из моих предыдущих работ, в которой я делился своими взглядами на природу человека. Читатели благосклонно восприняли книгу, многие захотели узнать еще больше об идеях, связанных с бизнесом и менеджментом, которые я обдумывал на протяжении долгих лет. Книга, которую вы держите в руках, возникла в ответ на этот читательский интерес и повествует о моих подходах к бизнесу и менеджменту.

Из четырех моих книг по вопросам бизнеса и менеджмента, опубликованных ранее на японском языке, было отобрано более семидесяти статей, которые в процессе подготовки были переведены и отредактированы. Книга разделена на две части. Первая часть посвящена семи аспектам правильного подхода к менеджменту и образу идеального руководителя. Она состоит из 53 глав, посвященных самым разным вопросам — обучению и максимально эффективному использованию персонала как наиболее ценного ресурса компании; развитию как процессу создания, приносящему радость, а также тому, каким образом должен отражаться в повседневной деятельности корпорации дух «сосуществования и совместного процветания» в отношениях между организацией и обществом в целом.

Вторая часть состоит из восемнадцати статей, взятых из книги «Кецудан но кейей» (Управленческие решения), раз-

мещенных в хронологическом порядке, в которых я анализирую свои управленческие решения и методы преодоления кризисов. В каждой статье я делюсь реальными примерами из собственного опыта. Люди, вовлеченные в процесс менеджмента, хорошо представляют себе, с каким давлением сталкиваются они сами, когда им необходимо ежедневно принимать правильные решения. Я добавил эту часть, чтобы помочь людям, которые испытывают сложности в принятии адекватных решений.

Я мог бы сказать о бизнесе и управлении гораздо больше, чем позволяет ограниченное пространство этой книги, однако вместо того, чтобы пытаться полностью изложить все идеи, я решил поделиться своими мыслями, которые не только несут основополагающий характер для ведения бизнеса и управления, но которые я опробовал на личном опыте.

В менеджменте нет единственного правильного ответа; у сотни предпринимателей будет сто разных методов ведения бизнеса. Поскольку большинство моих будущих читателей находится за пределами Японии, а манера ведения бизнеса и традиции в их странах сильно отличаются от наших, некоторые технологии или методы, описанные в книге, могут быть применимы не в полной мере. Тем не менее, если мои читатели (многие из которых уже работали с японскими бизнесменами), с помощью этой книги лучше поймут, что думают о бизнесе и менеджменте в Японии, моя цель будет достигнута.

Сейчас мне восемьдесят девять лет. Я потерял родителей и старших братьев в достаточно раннем возрасте. Кроме того, я страдал от хронического заболевания легких. По состоянию здоровья мне часто приходилось подолгу оставаться в постели, и даже в достаточно молодом возрасте я был часто вынужден руководить моими сотрудниками и помощниками

с больничной койки. Тем не менее я выжил и крайне рад тому, что мне было дано так много лет для любимой работы. Старая физически, в глубине души я чувствую себя таким же молодым, как раньше. Я продолжаю развивать свое представление об истинном «пути менеджера». В заключение позвольте мне поделиться с вами одним хорошим стихотворением.

Молодость — в сердце.
Молодость вечна для тех,
Кто полон веры и надежды
И приветствует вызов,
Который ему бросает каждый новый день,
С мужеством и верой.

*Коносуке Мацусита
май 1984 года*

Предисловие

Коносуке Мацусита родился 27 ноября 1894 года в деревенской местности в префектуре Вакаяма, сельскохозяйственном районе, расположенном на юго-восток от Осаки. Он был третьим сыном (и младшим ребенком) Масакусу — фермера, занимавшегося выращиванием риса, и его жены Токуе. Его отец был членом местного собрания и некоторое время занимался административными вопросами в муниципалитете. Несколько поколений семьи Мацусита владело значительными земельными угодьями, и семья считалась достаточно зажиточной. Раннее детство Коносуке было счастливым и беззаботным. Однако в 1899 году семье пришлось пройти через тяжелые испытания. Вслед за китайско-японской войной 1894–1895 годов начался период экономического роста. По всей стране стали возникать товарные и фондовые биржи, призванные стимулировать развитие национальной промышленности. Многие японцы, в том числе и отец Коносуке, оказались слишком сильно увлечены биржевыми спекуляциями. Вскоре случилась катастрофа и рынок рухнул. Масакусу потерял все свое состояние, в том числе дом и земли, унаследованные от предков.

В довершение к этому умерли оба старших брата Коносуке, и Масакусу, понявший, что не может самостоятельно вернуть семье нормальный уровень жизни, возложил все свои надежды на Коносуке, который стал наследником семьи Мацусита — и это в возрасте четырех лет. В девять Коносуке окончил начальную школу и самостоятельно отправился в Осаку, где устроился подмастерьем в лавку медника.

С 1905 года в течение шести лет он работал подмастерьем у оптового торговца велосипедами. В те дни работа подмастерья была крайне тяжелой, и Коносуке часто думал о том, чтобы уйти, но всякий раз оставался, чтобы исполнить мечту своего отца и восстановить богатство семьи. В 1906 году после продолжительной болезни Масакусу умер, так и не дождавшись исполнения своей мечты.

В течение ряда лет, прошедших с победы Японии в русско-японской войне 1905 года, Коносуке был свидетелем глубоких изменений, происходивших в Осаке. Старые газовые фонари на улицах сменились электрическими, на улицах одно за другим стали появляться здания европейского стиля, а по главным магистралям поехали трамваи. Наблюдая за трамваями, молодой Мацусита увлекся миром электричества и решил посвятить себя работе в новой многообещающей отрасли, связанной с электрической энергией.

Новая жизнь началась в 1910 году, когда он в возрасте пятнадцати лет поступил на работу в Osaka Electric Light Company в качестве техника по монтажу проводки. Он работал еще усерднее по сравнению со временами, когда был подмастерьем, и быстро продвигался по карьерной лестнице. Всего за пять лет он смог достичь желанной должности инспектора. И хотя его новое положение предусматривало большую ответственность, объем работы был существенно меньше. Коносуке — яркий и усердный молодой человек двадцати двух лет, отлично представлявший себе невероятный потенциал электрической энергии, начал уставать от рутины своей новой работы. Кроме того, по состоянию здоровья ему приходилось подолгу оставаться дома. Поиски более интересной работы, которую он мог бы делать дома, привели его к мысли о том, чтобы начать собственный бизнес.

В течение некоторого времени он занимался разработкой новой формы электрического патрона, и когда идея о массовом производстве предложенного им изобретения была отвергнута компанией, он решил уволиться и начать собственный бизнес. В 1917 году Мацусита было всего двадцать два года. Сразу же после увольнения из Osaka Electric он начал строить планы по производству своего патрона, на реализацию которых ушли все собственные сбережения, а также доля в имуществе семьи. Но и этих денег было недостаточно. Производство патронов шло не так хорошо, как он ожидал. Наконец, с помощью займа, полученного от друга, денег, которые получила его жена от заклада принадлежавших ей кимоно, и неожиданно полученного в конце года заказа на производство изоляционных пластин для электрических вентиляторов, дела наладились и предприятие смогло показать первую прибыль. И 7 марта следующего, 1918, года, была официально открыта компания Matsushita Electric Appliance Factory. Сам Мацусита был владельцем компании, а сотрудниками стали его жена Мумено и зять Тосио Иуэ, которому тогда было всего пятнадцать лет (и который впоследствии основал Sanyo Electric Company).

Мацусита продолжал изготавливать изоляционные пластины для электрических вентиляторов, а также начал производство адаптеров для электрических патронов. В первые годы электрической эры дома обычно оснащались единственной лампой, расположенной на потолке главной комнаты. Мацусита предвидел спрос на свою продукцию, позволявшую каждой семье одновременно подключать два электроприбора. Его следующий продукт — велосипедная фара с батареей — быстро снискал популярность по всей стране. Компания смогла встать на ноги и двинуться вперед по дороге успеха.

Мацусита сочетал в себе способности к изобретательству и деловое чутьё. К примеру, в суровые годы после Первой

мировой войны, когда получить кредит было сложно и большинство компаний предпочитали сокращать расходы, Коносуке решил построить новую фабрику. Этот решительный шаг настолько вдохновил его сотрудников, что они стали трудиться с удвоенной энергией. Это был типичный пример того, что Мацусита называет «позитивным менеджментом», и он сам впервые применил этот метод.

В 1925 году Мацусита зарегистрировал торговую марку National, а два года спустя вывел на рынок первый продукт под этим именем — квадратный фонарик на батарейках. Будучи уверенным в успехе, Мацусита использовал оригинальную маркетинговую тактику, бесплатно передав в розничные магазины 10 000 фонариков. Этот новаторский подход не только оказался удачным, но и принес National репутацию качественного бренда. (В наши дни Matsushita Electric производит продукты также под брендами Panasonic, Technics и Quasar.)

Позднее Коносуке Мацусита вспоминал, как он придумал название National:

Я искал подходящее название для фонарика. У меня было десять или двенадцать вариантов, однако ни один из них не казался мне достаточно хорошим. Как-то раз, читая газету, я наткнулся на слово «international». Каким-то странным образом это слово задело во мне нужную струну. Я не владел английским языком и вначале подумал, что это слово, возможно, связано с революцией в России или с чем-то подобным. Когда я открыл словарь и выяснил, что именно оно означает, то почти сразу же увидел другое слово — «national», означавшее «принадлежащее стране или людям». Ага, — подумал я, — наконец-то: смысл совершенно правильный и в буквальном, и в переносном значении. Это нечто, связанное с людьми.

В те дни крупные стабильные компании полагали, что для продаж им не нужны какие-либо торговые марки, достаточно названий самих компаний. Мацусита опередил свое время. Он был убежден, что фонарик — это экономичный и удобный продукт, который сможет стать необходимым в каждом хозяйстве. Благодаря такой уверенности в успехе он смог запустить массовое производство и продвигаться вперед даже во времена рецессии. Результаты не заставили себя ждать. Спрос на продукцию рос достаточно быстро, компания смогла несколько раз снизить цену. Скоро фонарик National действительно стал обычной вещью в каждом доме. Мацусита говорит о том, что научился искусству расширения спроса за счет массового производства и снижения цены, читая биографию Генри Форда, пионера американского автомобилестроения. Он писал:

...подход Генри Форда был агрессивным и творческим, но, кроме того, был тесно связан с потребностями общества. Несомненно, он хотел, чтобы его предприятие было прибыльным, однако при этом понимал, что настоящая прибыль и для него, и для других, будет зависеть от того, в какой степени его продукт сможет стать частью жизни простых людей, и в какой степени его цена будет соответствовать уровню жизни в стране. Вот почему он снижал цену на свой автомобиль (что позволяло всё большему количеству людей его купить), и постепенно расширял предприятие... Тем самым он обеспечивал быстрое развитие и популяризацию автомобиля.

Предприятие Matsushita Electric расширялось и постепенно занялось производством креплений для электропроводки, фар для велосипедов, электрических обогревателей, радиоприемников, сухих батарей и многого другого. Каждый

новый продукт быстро становился массовым, и это подтверждало идею Мацуситы, что в основе нормальной работы любого бизнеса лежит ответственность перед обществом. 5 мая 1932 года он собрал всех своих сотрудников и изложил им свою философию бизнеса:

Миссия производителя состоит в преодолении бедности, в освобождении общества в целом от проблем, связанных с бедностью, в повышении общего благосостояния. Бизнес и производство должны обогащать не только магазины, фабрики или предприятия, но все общество. А обществу для процветания необходимы динамизм и жизнеспособность бизнеса. Только в этих условиях компании и фабрики смогут быть по-настоящему успешными. Истинная миссия Matsushita Electric заключается в обеспечении неисчерпаемого потока товаров, призванных принести мир и процветание всей стране.

Мацусита не ограничился провозглашением своей миссии; он заявил о том, что миссия должна быть выполнена в течение следующих двух с половиной столетий, а затем разделил этот 250-летний период на десять этапов, продолжительностью по двадцать пять лет. Первые десять лет каждого этапа получили название периода строительства, вторые десять — реализации, а последние пять лет — исполнения. В тот день он напомнил своим слушателям, что первый двадцатипяти-летний этап совпал со временем их работы в компании.

Также он объявил, что 5 мая 1932 года будет праздноваться в Matsushita Electric как наиболее памятный день, так как именно он ознаменовал начало исполнения корпоративной миссии на благо общества. Таким образом, несмотря на то, что компания была фактически основана 7 марта 1918 года,

празднование годовщины ее создания происходит 5 мая. По состоянию на 5 мая 1984 года компания находится на третьем этапе своего пути исполнения этой великой миссии.

По сравнению с 1932 годом компания достигла существенной зрелости. Коносуке Мацусита смог в полной мере донести смысл своей миссии до сотрудников и превратить миссию в постоянно действующий двигатель творчества. Будучи уверенным в необходимости постоянного сильного лидерства и желая предоставить компании принципы для стимулирования усилий каждого сотрудника, он в июле 1933 года разработал кодекс, состоявший из семи принципов:

- 1) дух сервиса;
 - 2) дух справедливости;
 - 3) дух гармонии и сотрудничества;
 - 4) дух стремления к прогрессу;
 - 5) дух учтивости и смирения
- (позднее, в августе 1937 года он добавил еще два пункта);
- 6) дух следования законам природы;
 - 7) дух благодарности.

Эти семь принципов сохраняют прежнюю актуальность и в наши дни, являясь основными правилами работы десятков тысяч сотрудников Matsushita Electric каждый день.

Представления Коносуке Мацусита о бизнесе проявлялись в виде новых принципов и подходов. В 1933 году он разделил компанию на три подразделения и дал каждому из них значительную автономию в принятии решений. Первое подразделение отвечало за производство радиоприемников; второе — за устройства освещения и батареи, а третье — за проводное оборудование, производство синтетических

смола и электрических нагревательных приборов. Во главе каждого подразделения стоял руководитель, Мацусита называл такую структуру «автономным менеджментом». Такая форма позволила традициям менеджмента Matsushita Electric развиваться и прививаться новым поколениям менеджеров.

Вторая мировая война принесла в Японию хаос и смятение, для Matsushita Electric наступили самые тяжелые времена с момента создания. На следующий день после капитуляции Японии Коносуке Мацусита созвал руководителей компании и объявил о своих планах перестройки компании. Производство, сказал он, является основой национального восстановления, поэтому компания и ее сотрудники должны посвятить все силы восстановлению страны. Он призвал сотрудников полностью посвятить себя этой задаче и мобилизовать для ее выполнения все ресурсы.

Однако командование оккупационных войск союзников начало проводить политику, направленную на разукрупнение огромных промышленных концернов (дзайбацу), доминировавших в японской экономике еще с довоенных лет. Вместе с другими крупными японскими компаниями Matsushita Electric стала одной из первых жертв этой политики (но так как она формально не относилась к дзайбацу, то впоследствии была исключена из списков). Все директора компании, подчинявшиеся Мацусите, были отстранены от работы, активы компании были заморожены. Однако благодаря упорному труду сотрудников компания смогла преодолеть все проблемы и перестроиться. В течение последующих двадцати лет компания существенно окрепла и превратилась в крупную корпорацию с одним из самых высоких в Японии показателей объема продаж. В августе 1983 года журнал Fortune включил компанию в число крупнейших мировых промышленных корпораций под номером 39.

По мере того как Коносуке Мацусита восстанавливал свой бизнес после разрушений, принесенных войной, он повсюду замечал, в какой хаос погрузилось японское общество. Он начал размышлять о путях, которые позволили бы человечеству освободиться от боли и страданий, достичь счастья и выстроить мирное и гармоничное общество. 3 ноября 1946 года он основал PHP Institute, его название расшифровывается как «мир и счастье путем процветания» (peace and happiness through prosperity). Цель института состоит в создании миролюбивого общества, обладающего как материальным, так и духовным богатством. В 1980 году была открыта Школа управления Мацуситы, деятельность которой была направлена на поиск идей, содействующих прогрессу и развитию как Японии, так и всего мира в XXI веке в области образования, экономики, политики и других сфер жизни. Основные цели школы состоят в обучении и возвращении потенциальных лидеров будущего, способных разрешить множество проблем, стоящих перед Японией.

Еще через три года, в мае 1983 года, Мацусита запустил новый уникальный проект — Киотский коллоквиум по глобальным изменениям. Цель этого проекта состоит в обсуждении идеальных путей развития общества — как в Японии, так и во всем мире — в XXI веке и более отдаленном будущем, а также в поиске путей достижения идеала. Участники проекта планируют делиться результатами с жителями Японии и всех других стран, а также предлагать мировым лидерам конкретные идеи по совершенствованию человеческого общества на современном переходном этапе развития.

*Кацухико Егуми,
управляющий директор
PHP Institute, Inc.*

ЧАСТЬ I

Глава 1

Персонал

1. Объективное осознание себя как личности

Если хорошо подумать, то любое частное предприятие можно назвать общественным, хотя бы потому, что оно должно приносить пользу для общества в целом, в том или ином виде. С учетом общественного значения своего *raison d'être*, частная фирма, крупная или мелкая, должна помогать своим сотрудникам расти как личностям и становиться ответственными гражданами. Молодые мужчины и женщины, поступающие на работу в компанию, политика в области персонала которой предполагает обогащение их человеческого потенциала, могут считать себя по-настоящему счастливыми.

Осознание себя и способность мыслить объективно представляют собой качества, которые, по моему убеждению, руководство должно культивировать в сотрудниках. Верные ощущения и взвешенные суждения важны для каждого, но в особенности для бизнесменов. Бизнесмену приходится сталкиваться с различными видами ситуаций, которые могут произойти в любой момент. Он должен точно воспринимать ситуацию и реагировать — причем быстро, наиболее адекватным образом. Тем не менее невозможно точно оценить ситуацию, если вы не знаете своих сильных и слабых сторон. Успеха сможет достичь лишь компания или группа людей, знающих себя и способных адекватно справиться с любой ситуацией. Такая группа будет свободна от внутренних разногласий и сможет работать как единое целое.

И наоборот, организация, сотрудникам которой недостает перспективного видения и объективного осознания самих себя, вряд ли сможет долго прожить. Отдельные люди могут быть компетентными и иметь всю нужную информацию,

однако они не смогут прийти к созвучному и единому суждению относительно стоящих перед ними проблем.

Конечно, все мы люди; и только Бог знает правду обо всем. Мы не можем знать абсолютной правды и не обладаем критериями ее оценки. Невозможно научить ваших сотрудников тому, как правильно оценивать ту или иную ситуацию. Однако вы можете всегда напомнить им о важности здравых суждений, и они могут учиться на опыте. Человек, обладающий пониманием самого себя, знает о собственном несовершенстве, однако в то же самое время он с полной ответственностью будет оценивать ситуацию. Не имея этих качеств, в том числе готовности продолжать попытки, он не сможет далеко продвинуться в бизнесе.

Как менеджеры, так и работники никогда не должны оставлять попытки вырабатывать способность к здравым суждениям. Компания, состоящая из подобных людей, станет сильной и процветающей и сможет сделать существенный вклад в благосостояние общества.

2. Доверяйте своим сотрудникам

Люди часто восхищаются тем, как я справляюсь с вопросами управления персоналом. Часто они задают мне вопрос «В чем ваш секрет?». На этот вопрос сложно ответить, так как у меня нет никаких особых секретов. Все, что я могу — это объяснить основы моего отношения к людям, работающим на меня.

Есть несколько способов управления сотрудниками. Первый, самый очевидный, состоит в том, чтобы использовать мудрость и харизматическое лидерство для того, чтобы побуждать сотрудников делать работу так хорошо, как только

они могут. Я никогда не относился к своей работе таким образом. Поскольку я не обладаю этими качествами в достаточной мере, я не принадлежу к этой группе менеджеров. Я отношусь к типу менеджера, который консультируется с сотрудниками и просит их поделиться своей мудростью. Я обнаружил, что люди более склонны к сотрудничеству, когда вы просите их совета, чем когда пытаетесь говорить им, что и как им надлежит делать в каждом случае. Если у меня и есть какой-нибудь «секрет», так это природная склонность доверять людям и стремиться сотрудничать с ними.

Я не хочу утверждать, что мой подход всегда работает или годится для всех случаев. Исключительно компетентный менеджер, способный прийти к верному решению без консультаций со своими подчиненными, сможет достичь эффективного исполнения задач путем раздачи указаний. Подобный прямолинейный менеджмент часто дает компании и другим заинтересованным лицам определенные преимущества.

Однако если менеджер не обладает подобной способностью, то для него более желательным может оказаться именно мой стиль управления персоналом. Мне часто кажется, что любой из моих сотрудников обладает большими компетенцией и знаниями, чем я. Возможно, в силу того, что мое формальное образование было достаточно незначительным, я высоко оцениваю навыки и достижения других людей. Я доверяю сотрудникам, потому что они много знают и умеют. Поэтому когда я хочу, чтобы что-то было сделано, я говорю одному из них: «Я не могу это сделать, но знаю, что можешь ты». Если человек знает, что ему доверяют, он попытается сделать все наилучшим образом и рано или поздно достигнет успеха.

Конечно, не стоит думать, что я никогда не отдаю приказы и не ругаю людей. Будучи президентом или председателем правления компании, я часто использовал крепкое слово,

когда мне приходилось отчитывать сотрудников за неудачи или грубые ошибки. Но я никогда не ставил себя выше них по уровню знаний, опыта или сообразительности.

Многие годы наблюдений позволили мне прийти к заключению, что компании, руководство которых доверяет сотрудникам и превозносит их, гораздо чаще достигают успеха. И напротив, когда президент компании часто жалуется на некомпетентность персонала, эта компания чаще сталкивается с проблемами. У меня нет достаточного количества статистических данных, чтобы это доказать, но я верю в том, что здесь кроется зерно истины. Отношение в стиле «я лучше тебя» со стороны высшего руководителя может стоить ему всего бизнеса. И напротив, чувство истинного смирения принесет ему значительные дивиденды — как материальные, так и нематериальные.

3. Бесценная возможность

Как-то раз молодой руководитель моей компании сделал ошибку, достаточно серьезную для того, чтобы я не мог оставить ее без внимания. Я написал ему письмо, в котором содержался официальный выговор, однако перед тем, как вручить ему письмо, я вызвал его к себе в офис и рассказал, что именно собираюсь сделать. Затем я спросил его, каким образом он бы, скорее всего, отреагировал, получив от меня письмо о своем неправильном поведении. «Если вы не считаете, что заслуживаете взыскания, то я не вижу смысла в том, чтобы его на вас налагать, — сказал я ему. — Однако, если вы признаете свое нарушение и сожалеете о том, что допустили его, то в этом есть смысл, так как это поможет вам улучшить вашу работу в будущем. Если вы считаете, что на-