

Ошибки менеджмента

Руководители любого уровня — живые люди. Они принимают решения, допуская ошибки, которые мы так долго перечисляли в этой главе. К сожалению, продвижение по служебной лестнице, мягко говоря, не всегда совершается по критерию качества принимаемых управленческих решений. Нередко это результат стечения обстоятельств, случай, иногда — результат действия принципа Питера, порой сотрудников вытягивают наверх их руководители — по своим личным соображениям и мотивам. Но по мере подъема по уровням иерархии растут масштабы проектов, бизнеса, количество подчиненных, объемы вовлеченных ресурсов и соответственно растут масштабы последствий неоптимальных и ошибочных решений.

Создается стойкое впечатление, что «катапультирование наверх» (Н. Талеб) руководители относят исключительно за счет их личных интеллектуальных достоинств. Соответственно, оказавшись там, они начинают считать себя если не небожителями, то по меньшей мере необычными людьми. И демонстрируют завидную смелость, скорость, бескомпромиссность в решении проблем.

Ошибки руководителей — отдельное направление в бизнес-литературе (см., например, работы [28, 54, 56, 71]. Подробный анализ ошибок лиц, принимающих решения, не входит в задачу настоящей книги. Если попытаться выделить основу ведущего к ошибкам поведения руководителей, то по результатам изучения указанных работ можно говорить о синдроме шести «С»: самолюбие, самомнение, самоуверенность, самонадеянность, самодовольство, самообольщение. «Изучая истории неудавшихся проектов, мы постоянно сталкивались с двумя важными моментами, которые заставляют нас отнести опыт управленцев скорее к категории проблем, а не к категории решений. Это, во-первых, поразительная уверенность руководителей предприятий в собственной непогрешимости и, во-вторых, склонность окружения к завышенной оценке организаторских способностей топ-менеджеров» [71].

Иллюстрацией характерных ошибок топ-менеджеров могут служить семь привычек неудачливых руководителей, которые сформулировал по результатам своего исследования С. Финкельштейн [71].

Системное мышление

1. Иллюзия всемогущества. Переоценка своей способности контролировать ход событий и недооценка роли случая и влияния внешних факторов; уверенность в том, что ты и твоя компания не зависите от обстоятельств.
2. Отождествление себя с компанией, потеря способности отличать личные интересы от корпоративных.
3. Мания собственной непогрешимости. Уверенность в том, что знаешь ответы на все вопросы.
4. Способность без колебаний освобождаться от несогласных с «генеральной линией».
5. Стремление быть неутомимым пропагандистом и имиджмейкером своей компании.
6. Недооценка степени серьезности препятствий.
7. Упрямство в следовании старым подходам, когда-то обеспечившим успех.