

ВВЕДЕНИЕ

В 1986 г. я участвовал в конференции, на которой Джон Нейсбитт представлял свою новую книгу «Изобретая корпорацию заново», написанную им в соавторстве с женой Патрицией Абердин. В конце выступления Джон поделился мечтой, что «когда-нибудь будет составлен список 500 компаний — избранниц Фортуны». Меня очень заинтересовала эта необычная, но явно намеренная игра слов.

Джон пояснил, что, в отличие от всем известного списка журнала «Fortune», где 500 компаний выбираются по своим размерам и обороту, критерием попадания в список 500 избранников Фортуны выступает качество услуг, которые оказывают компании потребителям, а также качество жизни служащих самой компании.

Когда Джон закончил речь, я выразил свое восхищение его удачной концепцией «500 избранников Фортуны» и спросил, какими, на его взгляд, качествами должна обладать компания, чтобы попасть в такой список. Он ответил, что еще не продумал этот вопрос.

Тогда я предложил ему попытаться совместными усилиями дать определение компании — избраннице Фортуны и, может быть, назвать поименно некоторые из организаций, достойных быть в этом списке. Джону идея понравилась, но в то время он с Патрицией работал над очередной книгой — «Мегатренды 2000», поэтому предложил мне попробовать развить концепцию «500 избранников Фортуны» самостоятельно.

Первым делом я поговорил с Мери Фолви Фуллер, выпускницей Корнелльского университета и сотрудницей международной консалтинговой фирмы «McKinsey and Company», где она специализировалась на производственной стороне деятельности предприятий. Простудировав множество исследований, мы выяснили, что всякий раз, когда люди говорят о превосходстве, под этим понимаются результаты деятельности — ключевые индикаторы успеха, указывающие на лидирующее положение компании.

Эти индикаторы включают в себя такие привычные показатели, как величина оборота, объем прибылей, уровень дивидендов и прочее. Как правило, составив список лучших компаний на основе достигнутых ими результатов, консультанты и исследователи далее сосредотачивают внимание на управленческой стороне дела, пытаясь понять, что именно позволило этим компаниям добиться успеха.

Чем глубже мы изучали эту концепцию «превосходства», тем более сомнительным нам казалось стандартное определение превосходства. Нам оно показалось неприемлемым, потому что мы видели, как меняются мотивация и ожидания людей в отношении их работы, в каких все более сложных и переменчивых условиях приходится работать компаниям. Мы поняли, что то, что приносило наилучшие результаты в 60–70-х гг., начиная с 90-х гг. становится неэффективным. Сегодняшняя экономика взывает к новому, более широкому подходу. И мы решили сосредоточиться на том, что твердо считаем основой всякой эффективной организации, — на ее миссии и ценностях.

Сегодня, как никогда прежде, организация должна понимать, ради чего она существует и на основе каких принципов функционирует. Поведение, ориентированное на ценности, перестало быть философским выбором немногих «просвещенных» — оно стало необходимой предпосылкой выживания для каждого.

Ужесточение конкурентной борьбы в наши дни требует от каждой компании строить успех на основе эффективности работы. Когда у организации есть ясное представление о своей миссии и своих ценностях, она обладает надежной базой для оценки существующих методов управления и приведения их в соответствие с четко сформулированными миссией и ценностями.

О концепции «500 избранных Фортуны» мы с Норманом Винсентом Пилом упомянули в нашей совместной книге «Сила этического управления». Эрв Камм, тогдашний президент и генеральный директор телекоммуникационной компании «Norstan», расположенной в Миннеаполисе, прочитал эту книгу по рекомендации Сида Коэна, председателя совета директоров той же компании. Они оба проявили заинтересованность в том, чтобы их фирма вошла в список «500 избранных Фортуны», о чем Эрв написал нам письмо. Мы с Мери Фолви Фуллер откликнулись и приехали в «Norstan» — так началась практическая реализация нашей идеи «500 избранных Фортуны».

Нам не потребовалось много времени, чтобы понять то, что описать эту концепцию намного легче, чем внедрить ее. Стало очевидно, что без специалиста по преобразованиям на основе ценностей нам не обойтись. Так мы вышли на Майкла О'Коннора.

Пока я работал над внедрением в профессиональную и личную жизнь людей науки о поведении, Майкл методично изучал практические приложения теории ценностей. Когда мы познакомились в 1990 г., он уже знал, какую огромную, хотя до сих пор еще не востребованную роль могут играть ценности в жизни отдельных людей, трудовых коллективов и организаций,

и уже понемногу знакомил со своими открытиями клиентов и других консультантов.

Я предложил Майклу присоединиться к нам с Мери, чтобы с помощью его практической стратегии «ценностного управления» (ЦУ) вдохнуть жизнь в нашу философию бизнеса «500 избранных Фортуны». Он согласился, и компания «Norstan» стала первым нашим совместным проектом.

До этого Майкл уже имел опыт плодотворного сотрудничества с расположенной в Техасе компанией «Holt», крупным дистрибьютором техники «Caterpillar» и производителем газовых компрессоров. Питер Хольт, владелец и генеральный директор этой фирмы, искал пути более эффективного управления своей компанией, чтобы она продолжала процветать, когда он уйдет на покой и займется личной жизнью. Фирма «Holt» стала вторым участником нашего проекта «500 избранных Фортуны».

Мы разделили обязанности. Майкл сосредоточился на том, чтобы помочь организациям артикулировать их корпоративные, а директорам — их личные ценности. Он также разработал систему преодоления разногласий между индивидуальными, коллективными и корпоративными ценностями. Мери нацелилась на выработку стратегических решений и методов управления с тем, чтобы обеспечить наиболее эффективное слияние сосредоточения на ценностях и ориентации на результаты. Я же действовал как посредник и координатор всего процесса.

Работая с компаниями «Norstan» и «Holt», мы совместными усилиями старались вырабатывать конкретные решения и модифицировать существующую практику управления, реализуя теорию на практике. Примерно три года спустя Мери отошла от нас, а мы с Майклом продолжали развивать систему «ценностного управления», подключив к работе коллег из моей фирмы «Blanchard Training and Development» (BTD) Фреда Финча и Дреа Зигарми.

В 1992 г. был создан Фонд компаний — избранниц Фортуны, некоммерческая организация, призванная содействовать внедре-

нию этой методики управления в различные компании.образовав совместное с ВТД предприятие, фонд в настоящее время продолжает работать с фирмами, подключившимися к проекту «500 избранных Фортуны», ведя их по захватывающему пути ценностного управления. В то время как пишутся эти строки, Майкл занимает должность директора консалтинговых услуг в финансируемом фондом Центре ценностного управления.

Будучи председателем фирмы «Blanchard Training and Development», я осуществляю общее руководство проектом, а мои сотрудники помогают Майклу и другим консультантам фонда внедрять наши идеи в жизнь.

Я искренно верю в ЦУ, потому что сам был свидетелем того, какую огромную отдачу получили все организации, прошедшие через этот процесс. Они основательно разобрались со смыслом своего существования и оперативными ценностями и стали строить всю свою деятельность с опорой на эти ценности. Многочисленные примеры успешного достижения таких целей, как высокая производительность труда, большие дивиденды и удовлетворение от выполненной работы, и легли в основу данной книги. Хотя она написана в художественной манере, за всеми вымышленными эпизодами стоят реальные свидетельства владельцев, работников и клиентов компаний «Norstan» и «Holt», а также других фирм, присоединившихся к проекту ЦУ.

Ценностное управление действительно меняет жизнь организаций. Я приглашаю вас последовать за мной и Майклом и стать на этот путь. История, описанная здесь и сочиненная при участии Джима Болларда, показывает, как может преобразиться ваша компания и измениться к лучшему жизнь ваших сотрудников, клиентов, которых вы обслуживаете, и акционеров, чье благополучие зависит от ваших успехов. Добро пожаловать в число 500 избранных Фортуной!

*Кен Бланшар,
осень 1996 г.*