Гэри **Хэмел**

МАНИФЕСТ ЛИДЕРА

Что **действительно** важно сейчас



SKA.com

Гэри Хэмел

МАНИФЕСТ ЛИДЕРА

ЧТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ВАЖНО СЕЙЧАС

Перевод с английского Эльвиры Кондуковой и Натальи Яцюк

SkA.com

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Издательство «Эксмо»
Москва, 2013

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие..... 10

Часть I. Сегодня важны этические ценности

Глава 1. Начать с главного.....17
Глава 2. Суровые уроки мирового кризиса..... 24
Глава 3. Возрождение патриархальных ценностей..... 43
Глава 4. Опасное тщеславие капитализма.....48
Глава 5. Дело чести..... 54

Часть II. Сегодня важна инновационная политика

Глава 6. В защиту инноваций..... 61
Глава 7. Мировые лидеры инноваций.....65
Глава 8. Одержимость великим замы слом.....75
Глава 9. Бесполезные выдумки: pro и contra..... 80
Глава 10. Секреты Apple..... 93

Часть III. Сегодня важны механизмы адаптации

Глава 11. Меняться ради перемен.....105
Глава 12. Против энтропии.....111
Глава 13. Прогнозируя упадок.....124
Глава 14. Плач по корпоративному краху.....132
Глава 15. Гарантии будущего для вашей компании..... 139

Часть IV. Сегодня важна увлеченность делом

Глава 16. Маленький грязный секрет руководителей.....157
Глава 17. Люди важнее организаций..... 166
Глава 18. Создание открытых сообществ..... 174
Глава 19. Как развернуть маховик контроля.....186
Глава 20. Поколению Facebook нужна новая система управления.....194

ЛитРес.com

Часть V. Сегодня важна идеология

Глава 21. Идеология управления: pro et contra 205
Глава 22. Управление без иерархии и бюрократии 217
Глава 23. Как избежать налога на управление 234
Глава 24. Как перевернуть пирамиду управления 264
Глава 25. Более высокие цели 274

Приложение. «Командаренегатов»изХалф-Мун-Бей **291**

От а втора **293**

Примечания **294**

Об авторе **301**

SkA.com

ПРЕДИСЛОВИЕ

В моей книге не разрабатывается какая-то одна тема. Перед вами не очередная диссертация на 300 страницах, посвященная лидерству или командной работе, или мотивации. Напротив, мною написана многоаспектная программа: как создать организацию, способную преуспеть в неумолимо изменчивом мире, в условиях свирепой конкуренции и безостановочных инноваций.

В моей книге нет ни слова о том, как добиться большего. Перед вами не очередное руководство по развертыванию бизнеса в привычных рамках и желательно на скорую руку. Напротив, я со всей страстью призываю отказаться от традиционного восприятия и искать новые подходы к искусству управления — для этого надо переосмыслить фундаментальные принципы капиталистической системы, ее институтов и своей жизни, которую мы посвящаем работе.

В моей книге не нашлось места для чествований сегодняшних победителей. Перед вами не очередной панегирик корпорациям, достигшим *в наши дни* небывалых высот. Напротив, я подготовил концептуальный проект по созданию таких компаний, которые будут подготовлены к *завтрашнему дню* и смогут отвечать общечеловеческим запросам.

Безусловно, важны многие приметы сегодняшнего времени: социальные медиа, огромные объемы информации и способы их обработки (названные даже специальным термином «большие данные»), новые рынки, виртуальное сотрудничество, управление рисками, так называемые открытые инновации, экологическая ответственность. Но в современном мире рухнувшей стабильности и потерянного доверия некоторые явления оказываются более значимыми. На пути компаний бесконечно встают сложнейшие проблемы, которым нет конца, а возможности управления весьма ограничены. Поэтому следует четко расставить приоритеты, то есть осознать, что на данном этапе для вас *по-настоящему* самое главное. Спросите себя: решение каких вопросов будет иметь для вашей компании принципиальное, даже судьбоносное значение? что определит ваше процветание на долгие годы вперед? без чего вы утонете в одночасье? По-моему, таковыми должны

ЭКСМО

считаться следующие задачи: иерархия этических ценностей, инновационный потенциал, способность адаптироваться, увлеченность делом и творческий подход, создание нового мировоззрения. При написании этой книги я, руководствуясь собственным пониманием актуальности, поставил во главу угла именно эти темы.

1. **Этические ценности.** Неумеренность желаний и стремление к наживе всегда были и будут свойственны рыночной экономике, но за последние годы банкиры и руководители корпораций, кажется, поставили перед собой цель побить все рекорды: их алчность и беспринципность достигли крайней точки эгоцентризма и безответственности. В мире, где еще сохраняются представления о справедливости, именно на них возлагают ответственность за опороченную репутацию капиталистической системы. Неудивительно, что крупные компании оказались в ряду институтов, пользующихся наименьшим кредитом общественного доверия. По мере роста подозрительного отношения к бизнесу соответственно увеличивается давление нормативов, регулирующих его деятельность. Чтобы положить конец столь нежелательным тенденциям, потребуется не что иное, как возрождение этических принципов ведения бизнеса. Не всегда интересы разных сообществ совпадают, но в решении одной проблемы все заинтересованные лица проявляют единодушие: сегодня более, чем когда-либо, важны нравственные ценности.
2. **Инновационный потенциал.** Мировая экономика в высшей степени взаимосвязана, поэтому популярные продукты и действенные стратегии быстро начинают тиражироваться, но без постоянных нововведений успех их обречен на недолговечность. Правда, на сотню компаний едва ли найдется хотя бы одна, относящаяся к новаторским решениям как к общекорпоративному ежедневному процессу. В большинстве организаций инновации все еще внедряют скорее вопреки, чем благодаря системе, что оборачивается серьезной проблемой, поскольку развитие инновационного потенциала — *единственная* жизнеспособная стратегия, позволяющая добиться долгосрочных результатов. После десяти лет *болтовни* на тему нововведений настало время перейти к делу. Для этого потребуется лишь пересмотреть приоритеты и модернизировать концепции. Никто не обещает

ebki.com

легкого пути, но другого выхода нет: сегодня более чем когда-либо важен инновационный потенциал.

3. **Способность адаптироваться.** В современной экономике преобразования осуществляются ускоренными темпами, поэтому необходимо постоянно обновлять стратегические подходы. Проблема состоит в том, что серьезные перемены в основном проводятся под давлением кризиса показываются запоздалыми, травматичными и дорогостоящими. В большинстве компаний многое делается по старинке, и слишком мало факторов стимулируют активные изменения. Как правило, «партия прошлого» влиятельнее «партии будущего», вот почему крупные компании чаще всего проигрывают стартапам, не обремененным грузом традиций. В мире, где лидеры отрасли за одну ночь могут стать аутсайдерами, единственный способ достижения устойчивого успеха — постоянный поиск новых путей. По этой причине сегодня более, чем когда-либо, важна способность адаптироваться.

4. **Увлеченность делом.** Внедрение новшеств и стремление к переменам происходят в результате творческого подхода сотрудников — тех, кто неудовлетворен существующим положением вещей и не собирается его поддерживать. Как ни печально, в большинстве компаний личные инициативы погибают, не успев расцвести. Высосанные из пальца внутренние правила, ничтожные цели, сложные иерархические структуры — все это убивает эмоциональную притягательность работы. Возможно, в инновационной экономике данное обстоятельство не столь заметно, однако в творческой индустрии* оно играет довольно существенную роль. В наше время потребители претендуют на исключительное качество продуктов и услуг, но лишь немногие организации способны оправдать эти ожидания. Причем проблема не в недостатке компетенции, а в отсутствии энтузиазма. В бизнесе, как и в жизни, чтобы преодолеть путь от серости к гениальности, требуется творческое отношение. Поскольку посредственность приносит все меньший доход, сегодня более, чем когда-либо, важна увлеченность своим делом.

---

* Творческая индустрия (creative industry-,Гэри Хэмел употребляет термин creative economy) — понятие, введенное в широкий обиход в 1997 г. премьер-министром Великобритании Тони Блэром, включает в себя виды деятельности, в которых преобладает творческая и культурная составляющая (визуальные и исполнительские искусства, издательский бизнес, реклама, ремесла, дизайн, кино, телевидение, медиа и др.). К творческой индустрии все чаще относят и такие отрасли экономики, где присутствуют производство и эксплуатация интеллектуальной собственности. *Здесь и далее прим. ред.*

skachat

5. **Новое мировоззрение.** Почему наши организации выглядят в меньшей степени адаптивными, прогрессивными, решительными и принципиальными, чем их собственные работники? Что мешает нашим организациям не быть столь *бесчеловечными*? Ответ прост: управленческая идеология, превыше всего ставящая контроль. Вы можете доказывать сколько угодно обратное, однако регулирование и надзор представляют собой основное занятие большинства менеджеров и суть управленческих систем. Экономическая выгода обычно складывается из бюджета, запланированного качества продукции, политики хозяйственной деятельности и правил внутреннего распорядка, но в наше время эта классическая модель уже утрачивает свою значимость. Действительную ценность организации может принести продукт, неожиданно оказавшийся гениальным, или уникальная, оригинально проведенная рекламная кампания, или совершенно новаторское отношение к клиентским запросам. Однако там, где безраздельно властвует контроль, свежие идеи обычно гибнут, едва зародившись, — именно это представляет основную проблему наших организаций. Выбор очевиден: смириться с существующим положением, то есть с тем, что современные компании так и останутся негибкими, безынициативными и идейно устаревшими, или найти альтернативу административному контролю, возведенному в символ веры. Причем в данной ситуации совершенно недостаточно просто усовершенствовать коммерческую деятельность или модели ведения бизнеса — потребуются принципиально новые деловые подходы. Именно поэтому сегодня более, чем когда-либо, важно работать над новым мировоззрением.

Все поставленные мною проблемы — большие и трудные. Чтобы справиться с ними, придется выйти за рамки «традиционного менеджмента». Эти задачи имеют множество нюансов и вариаций, поэтому не будем сводить их к тривиальным эвристическим правилам, вроде «заставьте всех гребцов грести в одну сторону». Перечисленные проблемы рассматриваются с разных, но взаимосвязанных позиций. По пять аспектов на каждую из пяти тем. Если вы помните арифметику, то у нас получится двадцать пять глав. Не волнуйтесь, почти все они довольно короткие и структурированные. Необязательно продираться сквозь все 300 страниц. Можно начать читать с любого места, которое вас заинтересует. Вы приглашены не на торжественный обед, предусматривающий семь перемен блюд. Это испанский тапас-бар с его разнообразными микроскопическими закусками. Наслаждайтесь!

SeAlora

Доктору Лорену Хэмелу и доктору Лоуэллу Хэмелу
моим братьям, которые оба прекрасно знают,
почему я посвящаю им эту книгу

SkA.com

ЧАСТЬ I

Сегодня важны этические ценности

SkA.com

Глава 1

НАЧАТЬ С ГЛАВНОГО

Вы управляющий, и неважно, в какой компании вы работаете и высоко ли поднялись по карьерной лестнице, — в любом случае в ваших руках находятся судьбы сотрудников: их продвижение, трудовые нагрузки, отпуска, шансы на успех; их рабочая среда и в конечном счете корпоративные ценности, К сожалению, далеко не каждый менеджер может быть мудрым организатором. Некоторые ведут себя как равнодушные наемники, жертвуя ради получения сиюминутной прибыли и в интересах собственной карьеры будущим своей компании. Они эксплуатируют сотрудников, манипулируют административными ресурсами, чтобы убрать с дороги конкурентов, обманывают клиентов, пользуясь их неосведомленностью. Сегодня в особенности важно осознать, какая мера компетенции и ответственности лежит на современном менеджере. По моему мнению, разумное руководство подразумевает наличие пяти личностных качеств,

1, **Лояльность** — умение воспринимать собственную власть, то есть возможность распоряжаться чужим профессионализмом и корпоративным имуществом, не как средство личного обогащения, а как знак особого доверия со стороны сотрудников,

2, **Благородство** — стремление ставить интересы окружающих выше собственных,

3, **Предусмотрительность** — способность думать не только о сиюминутной выгоде, но и обеспечивать гарантии на будущее,

4, **Ответственность** — решимость отвечать за последствия своей деятельности,

5, **Справедливость** — готовность распределять вознаграждение в зависимости не от должности сотрудника, а от его реального вклада.

ЭкАтом

Эти добродетели, судя по прошедшим годам, явно не были в большой чести, иначе нас не трясло бы так от громких скандалов, следовавших один за другим: бухгалтерские подтасовки в Enron; финансовые махинации в Parmalat; переоцененные запасы нефти и газа в Shell; пренебрежение правилами техники безопасности в BP; почти эпические истории, связанные с финансовой пирамидой Бернарда Мэдоффа; шпионские дела в Hewlett-Packard; грабительские ипотечные кредиты в Countrywide Financial; раздутые активы в Lehman Brothers — причем эти манипуляции оказались убийственными не только для самого банка; коррумпированный рынок беспроводной связи в Индии; несанкционированный доступ к телефонным разговорам в News Corp, вызвавший бурю негодования. Несмотря на перечисленные и многие другие скандалы, я далек от мысли, будто нынешние заправилы бизнеса более бесчестны, чем их предшественники. Напомним, что немецкое слово *Raubritter*; означавшее «барон-разбойник», появилось еще в Средние века — так называли алчных феодалов, взимавших пошлину за проезд через мосты на Рейне; новую жизнь термин обрел уже в Америке, в XIX веке — его начали применять по отношению к пиратам и хищным промышленникам.

Но именно в XXI веке руководители ведущих корпораций снискали репутацию бизнесменов, лишенных нравственных убеждений, поскольку в условиях глобальной экономики их административные преступления приводят к особенно разрушительным последствиям. Вспомним разразившийся в Европе последний финансовый кризис 2011 года.

В прошлом, в мире национальных экономик с жестко определенными государственными границами, финансовые проблемы Греции казались бы не более чем мелкими неприятностями. Совсем другое дело — пронизанная множеством связей экономика современного мира, где любые бизнес-стратегии, основанные на алчности и обмане, сразу тиражируются и распространяются, подобно вирусу, создавая особо опасные зоны риска. Эти факторы позволили немецким и французским банкам влить более 900 миллиардов долларов в экономику практически неплатежеспособных стран PIGS (Португалия, Ирландия, Греция, Испания)*.

Skc.com

*** PIGS — введенное в обиход журналистами и финансовыми аналитиками обозначение четырех стран: Португалия (P), Италия (I), Греция (G), Испания (S); аббревиатура совпадает с англ. pigs «свиньи», что отражает крайне отрицательное отношение старых членов Евросоюза к экономической и финансовой политике**

Оказывается, не только американские банкиры склонны к так называемому риску недобросовестности. Однако не только действия банкиров должны вызывать нашу обеспокоенность. В современном мире сетевых технологий недостаточно жесткие стандарты безопасности приводят к раскрытию конфиденциальной информации, таким образом сотни миллионов потребителей оказываются под ударом. Пренебрежительное отношение к проведению комплексной экспертизы на соответствие продукции поставщика вызывает угрозу распространения зараженных продуктов по всему миру. В случае чего возникает необходимость отзывать продукты в общемировом масштабе.

Поскольку руководители крупнейших компаний своими решениями способны провоцировать общемировые последствия, то этические принципы главных действующих лиц должны быть абсолютно безупречны — таков единственный вывод, который нас вынуждает сделать картина современной экономической ситуации. По-человечески можно посочувствовать бывшему главе Hewlett-Packard Марку Хёрду, уволенному за относительно незначительное нарушение этических ценностей HP. Не берусь судить, насколько справедливой была подобная мера в данном случае, но знаю наверняка, что для всех станет благом, если влиятельные лидеры мирового делового сообщества начнут придерживаться высоких норм морали.

Всемирная сеть, как и мировая экономика в целом, многократно умножает последствия того или иного этического выбора. Случайно вылетевшее слово, размноженное «сарафанным радио» Интернета, способно превратить локальный конфликт в скандал глобального масштаба. Например, суровой критике подверглись Nike, Apple, Dell — и это далеко не полный список — за политику своих азиатских партнеров. Наши крупнейшие компании попросту закрывали глаза на дискриминационную практику при найме сотрудников. С распространением Интернета в мире не осталось темных углов — рано или поздно все злодеи будут выведены на чистую воду.

Всемирная паутина создает новый вид целостного сознания с обостренным ощущением взаимосвязи между людьми. Мы все больше понимаем, что живем на одной планете, дышим одним воздухом, берем воду из одних и тех же источников. Как в частной, так и деловой жизни мы хотим соблюдать правила честной игры, и когда равенство где-то нарушается, это нас раздражает. Благодаря Интернету наше отдельно

SkA.com

данных стран. Иногда, как это делает в своей книге Гэри Хэмел, вместо Италии упоминают Ирландию.

взятое возмущение очень быстро превращается в хор всеобщего негодования. Во всем мире чрезвычайно сильны ожидания, что требования к этическим нормам поведения будут неуклонно повышаться.

В современном мире интересы крупного капитала теснейшим образом переплетаются с интересами большой политики, и данное обстоятельство дает еще один повод поговорить о моральных принципах. Как гражданам и потребителям нам хватает ума догадаться: если лоббисты и законодатели оказываются вместе за богато накрытым столом, то наши интересы вряд ли будут значиться в их меню. И для экономики и для демократии лучше, когда власть и деньги не сосредоточены в одних руках — интуитивно мы это прекрасно понимаем; но поскольку в реальной жизни такого не бывает, нам следует сделать все возможное, дабы убедиться, что облеченные властью люди действительно достойны доверия.

Я перечислил достаточно причин, чтобы сделать простой вывод: нашему деловому сообществу необходимо радикально пересмотреть свои этические принципы — фактически мы нуждаемся в революции, и откладывать ее нельзя. Институт Гэллапа в 2010 году сообщил, что лишь 15% респондентов считали моральные качества должностных лиц высокими или очень высокими (при этом первое место по этому показателю заняли медицинские сестры, за которых отдан 81% голосов, последнее — корпоративные лоббисты с 7% голосов)[1]. Подобный кризис доверия несет в себе серьезную, я бы даже сказал экзистенциальную, угрозу всей капиталистической системе. Создатель отнюдь не наделял наши компании вечными и неотъемлемыми правами; последние основаны на общественном договоре, который вполне можно пересмотреть в случае, если общество почувствует себя обманутым. (Это стало очевидно после принятия закона Сарбейнса-Оксли в 2002 году и закона Додда-Франка в 2010-м — оба они направлены на радикальное сокращение исключительных прав корпораций, реформирование финансовых институтов и защиту прав потребителей.)

Спешу сообщить хорошую новость: «революция ценностей» уже началась. Никто не ожидает от ответственных лиц внезапного прозрения. Весьма красноречива следующая статистика: за 2005-2010 годы в США активы, инвестированные в «социально ответственные» (по определению ассоциации Social Investment Forum) инвестиционные фонды, возросли на 34%, притом что общая сумма инвестиций возросла лишь на 3%. Сегодня восьмая часть из 25 триллионов долларов инвестиций в США вложена в социально ориентированные фонды[2]. Налицо и другие признаки. Десять лет назад редко кто из автомобильных

дилеров измерял уровень выбросов углекислого газа, в наши дни это делается повсеместно, по крайней мере в Европе. Десять лет назад понятие «справедливая торговля» не имело никакой маркетинговой ценности, сегодня потенциал продукции с такой маркировкой необычайно высок. Десять лет назад мало кого интересовала оплата труда руководящих работников, сейчас этот вопрос важен миллионам граждан.

С учетом всего вышесказанного возникает простой, но крайне важный вопрос — важный для вас и вашей компании. Хотите ли вы стать лидером, у которого в багаже новые этические ценности? Или собираетесь плестись в хвосте? Нетрудно клеймить позором жуликоватых директоров и алчных банкиров, но что собираетесь совершить *вы?* (И что собираюсь предпринять я?) Нельзя ожидать от других качественного руководства, если мы с вами не в состоянии сами стать отличными организаторами. Некоторые управляющие обладают большим нравственным авторитетом, есть и другие — бросающие тень на все наши деловые принципы, но ответственность за судьбу капитализма лежит на всех, и мы все должны встать на его защиту от нравственных вандалов.

Апологеты капитализма, начиная с Адама Смита и заканчивая Айн Рэнд, доказывали, что общество получает наибольшую пользу, когда каждый человек свободно реализует свой личный интерес. Я верю в справедливость данного утверждения, но с одной существенной оговоркой. Подобно ядерному делению, этот процесс работает лишь до тех пор, пока существует защитная оболочка — этические нормы, препятствующие перерождению личного интереса в необузданный эгоцентризм. К несчастью, грунтовые воды современного капитализма оказались сильно загрязненными из-за стоков крайнего индивидуализма, полностью лишенного каких-либо нравственных ограничений.

Мы, родители, прилагаем огромные усилия для социализации своих детей. Бунтующий сын-подросток может свято верить, что ему пора бросить учебу и переехать жить к подружке, но у взрослых на этот счет другое мнение. Для этого и нужны родители: они учат детей мудро распоряжаться своей жизнью.

Как только вы становитесь управляющим, а тем более управляющим высшего звена, ваши обязательства сразу выходят далеко за пределы вашей собственной жизни и жизни вашей семьи — именно поэтому трудно быть разумным руководителем. Но почему-то в последние годы многие лидеры делового мира научились ловко увиливать от ответственности. И теперь управленцы «болтаются» в самом низу рейтинга доверия.

ska.com

Советую вам, прежде чем вы продолжите чтение этой книги, подумать: действительно ли вы можете стать хорошим *организатором*?

— Что вы скажете о своей лояльности? В ваших руках сконцентрирована большая власть — видите ли вы себя в роли доверенного лица, как если вы были бы судебным исполнителем по недвижимости?

— Как вы понимаете благородство? Способны ли вы поставить интересы других выше собственных, словно самоотверженный родитель?

— Как насчет предусмотрительности? Под силу ли вам, как истинному защитнику природных ресурсов, заботиться о сохранении и приумножении доставшегося вам наследства?

— Чувствуете ли вы свою ответственность? Понимаете ли вы ответственность за последствия принятых решений, как понимает ее капитан корабля, взвешивающий все обстоятельства?

— Каково ваше мнение о справедливости? Действительно ли вы стремитесь, как самый честный арбитр, заинтересованный в справедливом исходе дела, обеспечить наиболее правильные финансовые условия?

Вы, конечно, хотите представить, как все это выглядит на практике? Могу предложить свою помощь. Мне довелось в течение многих лет читать курс MBA в Лондонской школе экономики. Обычно последние занятия я посвящал рекомендациям, которые прежде всего заключались в том, чтобы слушатели, получив первую после окончания бизнес-школы работу, старались опираться на специально разработанные мною положения.

Во-первых, ваша овдовевшая мать вложила все свои деньги в ту компанию, куда вы устроились на работу; она единственный акционер, и кроме этих сбережений у нее ничего нет; естественно, вы сделаете все возможное, чтобы обеспечить ей спокойную и безбедную старость, и мысль пожертвовать будущими доходами ради сиюминутной выгоды вряд ли придет вам в голову.

Во-вторых, вашим работодателем оказался ваш старший брат, вы относитесь к нему с почтением, но без колебаний дадите ему откровенный совет, если сочтете, что это необходимо.

ska.com

В-третьих, в компании работают ваши друзья детства, и вы всегда будете им доверять и сделаете все, чтобы помочь им добиться успеха. Если понадобится, то напомните им, что дружба предполагает взаимную ответственность; но никогда вы не станете рассматривать их как «трудовые ресурсы».

В-четвертых, самые приоритетные потребители компании — ваши дети; вы дорожите их уважением и никогда не захотите доставить им неприятности; значит, с негодованием отвергнете любые предложения каким-либо образом использовать их доверие. Вы никогда не пойдете на обман своих клиентов.

В-пятых, вы довольно богаты и чувствуете себя вполне независимым; работаете вы исключительно ради удовольствия, а не по необходимости, поэтому никогда не позволите себе пожертвовать убеждениями, чтобы продвинуться по службе или заслужить похвалу своей работе; вы скорее уволитесь, чем согласитесь на компромисс.

Если вы будете действовать, исходя из предложенных предпосылок, то сможете не только управлять собственной судьбой, но и наилучшим образом организовать деловую жизнь окружающих вас людей. Мы постоянно сталкиваемся со сложнейшими проблемами, порожденными XXI веком; в ежедневной борьбе с ними нелишне напоминать себе, что сегодня более, чем когда-либо, важны наши общие основополагающие ценности.

SkA.com

Глава 2

СУРОВЫЕ УРОКИ МИРОВОГО КРИЗИСА

Пока я пишу эти строки, экономика США продолжает трещать по швам. Формально Великая рецессия закончилась два года назад, но по-прежнему показатели безработицы остаются очень высокими, а показатели экономического роста — крайне низкими. Процент занятого населения США находится на отметке 25-летнего минимума, а ведь каждый месяц на рынок труда выходят 125 тысяч молодых людей. В таких условиях может потребоваться лет десять, чтобы страна вернулась к докризисному уровню безработицы. Некоторые европейские государства находятся в таких же условиях: цены на недвижимость резко упали, безработица растет, экономическое развитие на нуле.

Мы наблюдаем самое настоящее похмелье после бурного запоя — неизбежный и вполне предсказуемый итог грандиозного по своему размаху и безответственности кредитного разгула. Как ни прискорбно, пьянчугами-заводилами оказались вовсе не подвыпившие студенты местного колледжа где-нибудь на пляже Форт-Лодердейла, а те, кого принято называть капитанами мирового бизнеса. Чиновники Федеральной резервной системы выступили в роли производителей алкогольной продукции, наши законодатели-конгрессмены стали ее поставщиками, а самые влиятельные банкиры взяли на себя функцию барменов. Конечно, между делом, рухнули замертво, наглотавшись в низкопробном баре дешевых кредитов, и многочисленные мелкие компании, и простые обыватели, но в том нет их вины: их подстрекали к этому «взрослые дяди». Хотите еще аналогий? Что ж, вообразите школьную вечеринку, на которой родители и преподаватели на глазах у детей, не отходя от бесплатного бара, пропускают стопку за стопкой.

Вам трудно представить столь безответственное поведение взрослых? Но десять лет назад никто из нас не мог и предположить, что сильнейшие и умнейшие финансисты и высокопоставленные

ЭКАСОН

профессионалы-политики внезапно впадут в коллективный финансовый идиотизм, да еще глобального масштаба.

Экономический спад, тяжелейший после Великой депрессии 1930-х годов, стал не просто банковским, кредитным или ипотечным кризисом, прежде всего он обернулся моральным кризисом, возникшим в результате преступной халатности, допущенной в ее самой *крайней степени*. Наших современников трудно чем-либо удивить, ведь нам постоянно демонстрируют примеры самого низкого поведения в самых высоких сферах (чего сто́ит один сексуальный скандал с участием известного конгрессмена), но катастрофа, обрушившаяся на целую отрасль инвестиционного банкинга, обнажила грехопадения библейского масштаба. Наверное, каждый вспомнил Вторую книгу Моисееву, в которой повествуется об исходе евреев из Египта, когда целая нация отринула бога Яхве, чтобы поклониться золотому тельцу.

В основе любой организации лежит свод писаных или неписанных моральных норм, и ничто не разрушает их скорее и вернее, чем безудержный эгоизм. В книге Radicalism of the American Revolution («Радикализм американской революции») историк Гордон Вуд неустанно подчеркивал, что отцы-основатели возводили такое качество, как «незаинтересованность», в высочайшую человеческую добродетель. Трудясь над созданием Соединенных Штатов Америки, первая плеяда патриотов вынуждена была отказаться от мыслей о личных интересах, об упущенных выгодах и возможных потерях, и это стоило им немалых усилий. Но напрасно наш современник будет искать признаки «незаинтересованности» в действиях Дика Фалда из Lehman Brothers, Стэна О'Нила из Merrill Lynch и других воротил банковского бизнеса, променявших интересы Америки на личные и ограбивших свою страну.

О предпосылках финансового краха писали много, подробно и, как правило, туманно (по крайней мере, читать это было неимоверно утомительно), но сто́ит обратить внимание на некоторые ключевые моменты, позволяющие судить об уровне нравственности его виновников. Для этого необходимо кратко обобщить известные факты. В данном случае мы не столько стремимся еще раз обвинить банкиров (вернее, *не преследуем только* эту цель), сколько хотим показать, что происходит, когда личные интересы не сдерживаются моральными ограничениями. Конечно, сейчас легко облить презрением банкиров и законодателей, спровоцировавших кризис, но не думаю, будто вы или я, оказавшись на их месте, действовали бы намного лучше. В любом случае, назначив ответственными за кризис банкиров (еще кого-

нибудь? Пожалуйста, сколько угодно!), давайте не забывать о том, что и наше поведение не было безупречным.

Итак, что же произошло? Сначала поговорим о наиболее очевидных причинах, приведших к бедствию.

Легкие деньги

После краха интернет-компаний, или доткомов, в начале 2000-х Федеральная резервная система под руководством сначала Алана Гринспена, а затем Бена Бернанке снизила цену заемного капитала до катастрофически низкого уровня. Деньги почти задаром, по цене грязи, побудили американских потребителей залезть в долги, резко повысив тем самым риск дефолтов по ипотечным кредитам.

Сыграли свою роль сбережения азиатских стран. Поддерживая курс юаня к доллару, китайские власти стимулировали экспорт и удерживали внутреннее потребление на низком уровне, формируя колоссальные резервы. Эти деньги надлежало куда-то сбывать, поэтому значительная их часть была вложена в ценные бумаги, обеспеченные ипотекой.

Секьюритизация, или Повышение роли ценных бумаг как формы заимствования

Выпуская под закладные облигации, обеспеченные долговыми обязательствами (CDO) и продавая их третьим сторонам, банкиры получали возможность списать сомнительные займы с баланса своих компаний. В период 2005-2007 годов более 85% всех американских закладных были секьюритизированы.

Исторически кредиты всегда были связаны с депозитами. Сняв всякие ограничения с формирования кредитных ресурсов, секьюритизация вызвала невероятный бум ипотечного кредитования. В результате жесткие стандарты для этого вида кредитования постепенно размылись. В процессе борьбы за прибыль банки предлагали кредиты кому попало.

Как оказалось, секьюритизация не уберегла банки от рисков субстандартного кредитования, поскольку многие из них накопили значительные пакеты CDO на внебалансовых счетах специализированных инвестиционных организаций. Коммерческие банки выдавали миллионные займы крупнейшим покупателям облигаций, инвестиционным банкам и хеджевым фондам.

ЭКА.com

Страхование

Кредитные дефолтные свопы (CDS) позволяли держателям CDO защититься от кризиса в отрасли недвижимости — но только теоретически. Как и в случае со всеми страховыми продуктами, осторожность в андеррайтинге требует сбора большого массива исторических данных, но учитывая беспрецедентный рост субстандартного кредитования и постепенное снижение требований к заемщикам, данные о проценте невозврата кредитов в прошлом не имели существенного прогнозного значения. В результате страхователи операций с CDO, вроде крупнейшей компании AIG, существенно недооценили риск дефолта. Последствия этой ошибки многократно возросли в результате спекулятивного спроса на контракты CDS. Удивительно, но сумма CDS доросла до 62 триллионов долларов, но никакой организованной купли-продажи этих бумаг не было.

Сложность

Новые финансовые инструменты, разработанные банками, оказались невероятно сложными для понимания. Закладные объединялись в пакеты, делились на транши и продавались. Многие CDO были производными от других CDO. Все это осложняло инвесторам и рейтинговым агентствам задачу оценки риска.

Следует отметить, что вся эта сложность появилась не внезапно. Банки любят усложнять, поскольку это создает иллюзию создания дополнительной ценности и маскирует истинные размеры получаемой прибыли. Даже лучше, когда финансовый продукт не продается на открытом рынке, поскольку покупателю труднее оценить его истинную стоимость. К несчастью, сложность также несет в себе существенный риск, и мир постепенно приходит к пониманию этой закономерности.

Леверидж, или Финансовые рычаги

В условиях растущего рынка, чем выше леверидж, то есть соотношение заемного и собственного капитала, тем выше доходность. Поэтому крупнейшие покупатели обеспеченных закладными облигаций активно брали кредиты, чтобы наращивать портфели ценных бумаг. Имея финансовый рычаг от 30 до 1, большинство ведущих инвестиционных банков рассчитывали на дальнейший рост цен в США. С одной стороны, беспрецедентный леверидж стимулировал рост их доходности, но

SkAgon

с другой — доводил риск до невиданного уровня. В стремлении получать прибыли от субстандартных кредитов многие банкиры, казалось, забыли, что рост левериджа — обоюдоострое оружие, и рано или поздно он приведет к негативным последствиям.

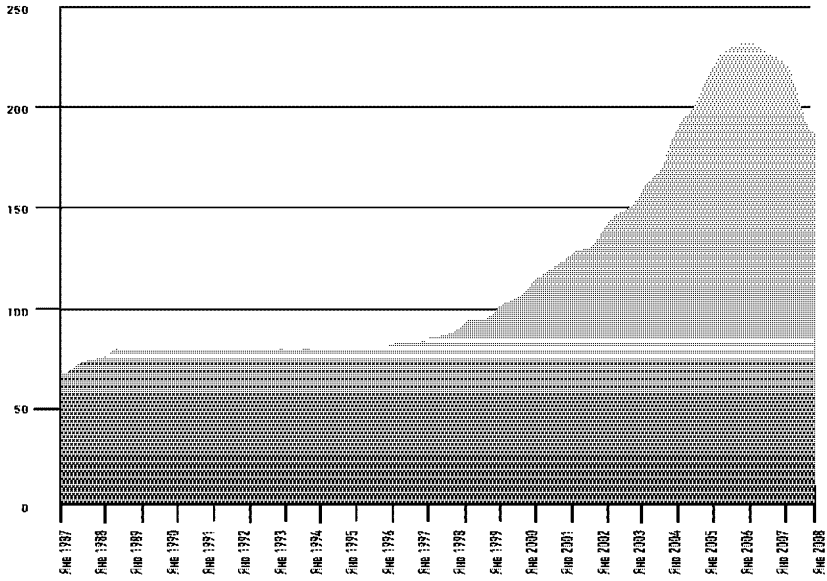
К сожалению, в значительной степени леверидж рос в результате привлечения кредитов коммерческими банками. Когда поднялся вал банкротств, банки начали требовать погашения кредитов, заставляя инвестиционные банки и хеджевые фонды терять часть капитала в условиях падения рынка. Чтобы вернуть кредиты, они вынуждены были распродавать другие активы, и это дестабилизировало рынок ценных бумаг.

Неликвидность

Из-за сложности и новизны многих CDO их вторичный рынок практически отсутствовал, и в условиях нарастания кризиса многие ограниченные в наличных средствах организации не имели реальной возможности сократить свои издержки, продав CDO. Отсутствие полноценного вторичного рынка не позволяло инвесторам определить реальную стоимость экзотических ценных бумаг, равно как и оценить реальную угрозу финансовой устойчивости банков. В отсутствие надежных данных о стоимости этих бумаг, банкиры не имели другого выхода, кроме как списывать их на убытки. Многие высокопоставленные банкиры заявляли, что кризис субстандартных займов невозможно было предугадать; по словам председателя Комиссии по расследованию причин финансового кризиса, это была «идеальная катастрофа»[1]. Я не могу с этим согласиться. Любой, кто наблюдал галопирующий рост цен на недвижимость в США (см. рис. 1.2.1), должен был понимать, что кризис уже на пороге. Действительно, в 2005 годуя через своего брокера купил финансовый деривати, цена которого, по сути, зависела от состояния рынка недвижимости. Она привязывалась к биржевому индексу, зависевшему от состояния дел в нескольких крупнейших строительных компаниях США. При снижении индекса на 1% стоимость моих инвестиций возрастала на 3%. Срок действия деривати истек в 2008 году, и моя инвестиция более чем оправдала себя. Единственное, о чем я сожалел, — это о том, что не вложил больше денег.

SkA.com

Рис. 2.1. Индекс Кейса–Шиллера. Цены на недвижимость по данным агентства S&P



Цены на январь 2000 г. приняты за 100%

Когда кризис начал набирать обороты, моей первой реакцией был отказ поверить в подобный поворот событий. Могло ли так много исключительно умных и профессиональных специалистов ошибиться? Но факты — вещь упрямая, и через некоторое время ученые мужи всех мастей начали предлагать те или иные меры преодоления кризиса (предоставить Федеральной резервной системе чрезвычайные полномочия; заставить крупнейшие банки подписать отказ от государственной помощи в случае банкротства; резко увеличить резервный капитал, ограничить размеры премиальных вознаграждений ведущим специалистам банков и другие меры). Мне даже казалось, что можно выйти из ситуации еще проще. Например, вытатуировать на лбу у каждого обратившегося за государственной помощью банкира несколько избранных заповедей.

SkA.com

— **Алхимия здесь не поможет.** Законы, открытые Исааком Ньютоном несколько столетий назад, все так же справедливы и сегодня: каким бы умным вы ни были, нельзя превратить свинец (в данном случае бросовые ценные бумаги) в золото (ценные бумаги с рейтингом AAA).

— **Ничто не длится вечно.** Если ситуация развивается долгое время необычным образом (например, молодые вдруг начинают приобретать первый дом стоимостью в миллионы долларов), то долго это продолжаться не может. Не сто́ит делать ставки на сохранение такой тенденции: проиграете.

— **Риск и доходность всегда взаимосвязаны.** Возможно, в каких-то заоблачных краях обитает некто, способный из года в год демонстрировать позитивное значение коэффициента альфа (показатель ожидаемого дохода на акцию), но это точно не вы или кто-то из ваших знакомых.

— **Глупость заразительна.** Если все вокруг носятся с идеей использования сверхвысокой задолженности и сложных ценных бумаг, трудно не поддаться массовому психозу; даже такой умный человек, как вы, может быть подвержен нелепым фантазиям, словно восторженная японская школьница.

Татуировки делаются в зеркальном изображении, поэтому каждый раз, когда самовлюбленный банкир смотрит на себя в зеркало, он должен получать прививку от нарциссизма.

С наколотыми на лбу заповедями или без них банкиры *должны* понимать эти простые истины. Так почему влиятельные умники с Уолл-стрит не учли всех обстоятельств? Сформулирую тот же вопрос более жестко: почему они наплевательски отнеслись к своей роли защитников самых важных цитаделей капитализма?

Кризис субстандартного кредитования не только обнаружил целый океан порочных страстей, достойных пера Шекспира, но и сыграл роль «идеального шторма» преступных наклонностей. Обман, высокомерие, алчность, душевная близорукость, трусость — все выплеснулось на поверхность.

Обман

ЭКСМО

Сейчас нам известно, что многие ипотечные банкиры, то есть те самые парни, которые выдавали субстандартные кредиты, подговаривали

впервые обращавшихся клиентов сообщать завышенные данные о своих доходах и заниженные — о расходах. Более того, мошенническая тактика навязывания кредитов и недостаток необходимой информации об их условиях побуждали многих клиентов брать кредиты, вернуть которые им было не под силу. В Федеральном бюро расследований к 2009 году скопилось 2794 подозрительных случая выдачи ипотечных кредитов, для сравнения: в 2005 году насчитывался всего 721 подобный случай[2]. Любой финансовый инструмент, навязываемый клиенту с помощью лжи и введения в заблуждение, не может принести пользы. Весьма простой урок.

Высокомерие

За придание субстандартным кредитам благопристойного вида легкореализуемых ценных бумаг несли ответственность ведущие аналитики Уолл-стрит, но, как выяснилось, они глубоко ошибались с оценкой возможного объема продаж. К большому огорчению, им пришлось усвоить на практике: распределение риска — далеко не то же самое, что его устранение, особенно в условиях катастрофически высокого левериджа. Убежденные в собственной гениальности, они не смогли отличить грубую софистику от подлинной искушенности.

Близорукость

Вундеркинды с Уолл-стрит — пока шел процесс разработки и определения стоимости всех этих новых структурированных продуктов — использовали сложные финансовые модели для прогнозирования возможного риска. Поскольку за основу были взяты данные последних предкризисных лет, когда стоимость активов росла быстро, то предсказать столь резкое падение они просто не могли. Кредиторы и инвестиционные банкиры могут сколько угодно твердить, будто рынок недвижимости в США никогда ранее не переживал затяжного и глубокого общенационального спада; но ведь и подобного периода стремительного роста цен на недвижимость, как в 2000-2007 годы, раньше тоже не наблюдалось. Если на вашей памяти не было так называемого столетнего шторма*, это еще не значит, что вам не доведется с ним столкнуться. Еще один очень простой урок.

SkA.com

*** Столетний шторм, или жестокий шторм (hundred-year storm) — шторм, вероятность которого условно принята равной одному разу в сто лет.**

Алчность

Без лишних слов понятно, что все пассажиры субстандартного «корабля дураков» получали неплохой доход: ипотечные деятели, одобрявшие выдачу кредитов замедленного действия, именуемых на биржевом жаргоне ниндзя*; банкиры с Уолл-стрит, упаковавшие их в обертку рыночных ценных бумаг; хеджевые фонды, продавшие ценные бумаги своим клиентам и получившие неплохие комиссионные за обеспечение выше среднего уровня доходности на инвестиции; рейтинговые агентства, чья страсть к открытию новых видов бизнеса заглушила их некогда прославленную объективность. Соблазнительный зов мультимиллионных дивидендов превратил сдержанных и респектабельных банкиров во взбесившихся аферистов. Алчность — неиссякаемый источник, питающий человеческое безрассудство. К сожалению, ничего нового.

Трусость

Порой в самом деле случаются непредвиденные обстоятельства. Именно так произошло с авиаперевозчиками США после террористических атак 11 сентября 2001 года. Однако чаще всего компании оказываются застигнутыми врасплох в результате собственной «страусиной» политики. Ступор наступает не потому, что будущее нельзя предвидеть, а потому, что прогнозы оказываются слишком неприятными. Почти все, кто инвестировал в бум жилищного строительства, не желали считаться с фактами и предпочли не замечать очевидного. В какой-то степени будущее всегда туманно, но если закрыть глаза, то туман особенно сгущается.

Крах субстандартного кредитования обнаружил, что американская финансовая система не только создана и обслуживается банкирами, но и существует для банкиров, а потребители и акционеры не только не играют в ней никакой роли, но и остаются с носом. В значительной степени это *продолжается* и по сей день. Ни один высокопоставленный банкир не попал в тюрьму, крупнейшие банки стали еще крупнее, премиальные вознаграждения ведущих управляющих бьют все рекорды, а в Вашингтоне усердно трудятся почти три тысячи лоббистов,

SiA.com

*** Ninja loan, или ипотечный субстандартный кредит; здесь ninja — аббревиатура от не лишенной самоиронии фразы «no income, no job, no assets» (нет дохода, нет работы, нет активов).**

стремящихся свести на нет последствия реформ, проведенных в разгар кризиса[3].

Невозможно говорить о какой-либо ответственности банкиров, пока мы наконец не поймем, что многие должностные лица, призванные служить сторожевыми псами в интересах государства и общества, охраняя экономику от банковских безрассудств, на деле зарекомендовали себя как ревностные соучастники преступного сговора. Достаточно назвать несколько имен: Кристофер Кокс — бывший глава Комиссии по ценным бумагам и биржам; Барни Франк — конгрессмен, возглавлявший в 2007-2011 годы финансовый комитет нижней палаты конгресса США.

Разве перед нами не классический пример фаустовской продажи души дьяволу и полного забвения своего долга?

Как налогоплательщики и граждане мы ожидали, что наше правительство защитит экономику от неоправданных бумов и последующих спадов. Вместо этого оно обеспечило денежно-кредитным топливом пламя беспрецедентного бума жилищного строительства.

Как налогоплательщики и граждане мы ожидали, что наше правительство воздержится в интересах здоровой экономики от создания порочных стимулов. Вместо этого оно активно субсидировало выдачу субстандартных ипотечных кредитов. В годы, предшествующие кризису, крупнейшие финансовые организации Fannie Mae и Freddie Mac, спонсируемые государством и обладающие связями в конгрессе, скупали обеспеченные ипотечными кредитами ценные бумаги на миллиарды долларов у эмитентов вроде New Century Financial Corporation и First Franklin Financial Corporation. Пользуясь мощной поддержкой американского правительства, Fannie и Freddie имели возможность занимать деньги под льготный процент и сосредоточили пакет ценных бумаг, обеспеченных ипотечными займами, на общую сумму 1,4 триллиона долларов.

Мы ожидали от правительства соблюдения принципа благоразумного подхода к банковской деятельности. Вместо этого оно позволило инвестиционным банкам набрать кредитов сверх всякого разумного уровня. Когда в 2004 году уже давал о себе знать бум жилищного строительства, крупные инвестиционные банки умудрились обойти ограничения Комиссии по ценным бумагам и биржам, касающиеся предельного уровня задолженности. Стремясь увеличить свои доходы за счет привлечения дополнительного объема заемных средств, ведущие банки Уолл-стрит влились в ряды лоббистов, настаивающих на отмене этих ограничений. И Комиссия по ценным бумагам и биржам

ЭКСМО

не устояла перед лицом объединенного фронта крупнейших инвестиционных банков страны. Парализованные верой в провидческие способности банкиров-миллиардеров, ослепленные их убежденностью в способности экономики к саморегулированию, законодатели не сумели провести должную комплексную экспертизу, которая предотвратила бы финансовый ужас, не уступавший по своей силе урагану Катрина.

Как налогоплательщики и граждане мы ожидали, что наше правительство обеспечит организованность и прозрачность рынка. Но оно пренебрегло своими обязанностями и не стало трудиться над нормативной базой по регулированию кредитных дефолтных свопов и прочих деривативов. Вследствие наплевательского отношения наших законодателей практически все население планеты было втянуто в лихорадочную куплю-продажу ипотечных ценных бумаг, причем этот вселенский базар оказался организован даже хуже, чем аукционы снежных шаров на eBay.

Как налогоплательщики и граждане мы ожидали, что наше правительство защит нас от последствий банкротств банков. Вместо этого оно безучастно взирало на слияния и поглощения, в результате чего появлялись системные финансовые организации, за которыми прочно закрепилось название «слишком великие, чтобы рухнуть». По количеству слияний и поглощений, начавшихся в 1990-е годы, отрасль банковских услуг опережала все прочие, и к 2004 году 74% банковских депозитов в США размещались менее чем в 1% банков.

Несмотря на то что у законодателей было достаточно полномочий, чтобы сдержать, мягко говоря, неразумный энтузиазм финансистов, послуживший катализатором банковского кризиса, наше правительство не стало этого делать. Мы снова вынуждены говорить о кризисе моральных принципов. Вот некоторые, самые вопиющие, его проявления.

— **Безразличие, граничащее со слепотой, по отношению к гуманитарным последствиям, к которым приводит чрезмерное идеологическое рвение.** В предшествующие кризису годы многие законодатели разделяли наивную веру в то, что банкам можно доверять вопросы их внутреннего регулирования. Эти последователи теории свободного рынка не увидели разницы между свободой торговли (в принципе вещь правильная) и свободой от любых форм контроля (в принципе вещь недопустимая). В октябре 2008 года Кристофер Кокс мрачно заметил: «Последние шесть месяцев со всей очевидностью подтвердили,

SkA.com

что добровольное регулирование не работает». Понятное дело! Вынесем за скобки нацизм и коммунизм, и нам трудно будет найти более безрассудную идеологию, обошедшуюся миру столь дорого.

— **Пренебрежение общественно-государственными обязанностями ради политической выгоды.** Уолл-стрит использовала свои колоссальные доходы, чтобы покупать политическое влияние, и мало у кого из законодателей хватило духу пойти против воли своих благодетелей. Обратите внимание: по данным журнала Time, AIG выделила за 1990-2008 годы более 9,3 миллиона долларов на финансирование кампаний различных политиков; еще 70 миллионов были потрачены на лоббирование отмены законодательных ограничений в финансовой сфере[4]. Чем отличаются наши блюстители законов на Капитолийском холме от инспекторов по охране дичи, кормящихся с рук браконьеров? Они играют по тем же правилам.

— **Наши чиновники, пекущиеся о собственных задницах, столь изнежены и малодушны, что даже не могут бить тревогу.** Несомненно, в Вашингтоне находились чиновники, представляющие разные организации (Комиссия по ценным бумагам и биржам, Федеральная резервная система, Комиссия по регулированию деятельности коммерческих банков, Министерство юстиции, Управление надзора за сберегательными учреждениями, Федеральная корпорация страхования депозитов), которые были обеспокоены разгулом субстандартного кредитования и видели пробелы в системе законодательного регулирования банковской деятельности. Но, вместо того чтобы поднять тревогу, они позволили банкирам усыпить свои сомнения. Конечно, нормативно-правовая база небезупречна, но тем, кто несет ответственность за безопасность американской экономики, недостойно прибегать к подобным оправданиям. Их работа — своевременно выявлять и устранять слабые места в нашем законодательстве. В бесконечном списке оправданий политиков наверняка займет первое место фраза: «Это не входит в мои обязанности».

По сути, американские законодатели и чиновники виновны не меньше банкиров. Эпицентр взрыва, разнесшего американскую экономику,

находился на Уолл-стрит, но сама бомба была изготовлена в Вашингтоне, округ Колумбия.

Мы не дождались покаяния от банкиров, мы все еще ждем того же от чиновников. Думаю, в обозримом будущем вряд ли нам доведется его услышать. (Среди власть имущих ключевым навыком считается умение отвергать любые обвинения в свой адрес.) Что мы получили взамен извинений? Нам предложена куча мероприятий по расширению полномочий именно тех лиц, которые *уже* не воспользовались имеющейся властью. Толи они были подкуплены, то ли оказались слишком трусливы — кто теперь скажет?

Будем откровенными с самими собой: во время банковского кризиса крушение потерпела не капиталистическая система, а ее адепты. Те, кто призваны быть защитниками высоких моральных устоев общества, просто пустили свою принципиальность с молотка, сложили оружие и сдались на милость варваров-банкиров.

У нас осталось еще два насущных вопроса:

1. Что приводит к таким вопиющим провалам в коллективной морали?
2. Какие уроки из кризиса могут извлечь не банкиры, не политики, а обычные люди?

Рассмотрим каждый из них.

Мне кажется, что коррозия моральных ценностей начинается с низкопробного эгоизма, который таится в глубине наших душ. Борьба между корыстью с ее откровенным бесстыдством и принципиальной незаинтересованностью, о которой писали отцы-основатели, протекает с переменным успехом, и далеко не всегда завершается в пользу последней. Было бы иначе — понятие греха не приобрело бы такой громкой популярности.

Немалое значение имеет растущее моральное разложение в обществе. Редко когда этические нормы рушатся в один миг; обычно они размываются постепенно, под воздействием многих мелких и вроде бы невинных компромиссов. Поэтому бывает трудно понять реальное положение дел, еще труднее его захватить и успеть остановить. Ржавчина, медленно разъедающая мост, незаметна до тех пор, пока не обрушится вся конструкция. Сталкиваясь с ужасными последствиями любой кровавой катастрофы, люди чешут затылки: какого черта! как такое могло случиться? Да просто: шаг за шагом.

SAcon

Наконец, существует такое явление, как социальная динамика, и в случае отсутствия противодействия в обществе нравственные стандарты имеют обыкновение снижаться. Человек — существо общественное, поэтому в поисках нравственных критериев он часто оглядывается на себе подобных. Когда мы стоим перед выбором между своекорыстием и самоотречением, то нам очень облегчает жизнь сознание того, что в такой же ситуации кто-то уже отступил от строгих норм морали. Иными словами, мы пускаемся выискивать разные прецеденты, начинаем перебирать и переосмысливать их, подверстывая под собственную совесть. В поисках оправдания мы ведем себя не хуже старьевщиков, ковыряющихся в мусорных баках, — поэтому, видимо, моральные компромиссы столь заразительны.

Приведу небольшой пример. Всего за несколько недель до взрыва «долговой бомбы», в июле 2007 года, глава Citigroup Чак Принс в интервью газете Financial Times пылко защищал свой банк, пошедший на принятие рискованных решений: «Нашу политику в области ликвидности можно охарактеризовать следующим образом: если музыка замолкла, это проблема; но пока музыка звучит, вы должны танцевать. Мы все еще танцуем». Столь же безмозглый аргумент последний раз я слышал от тринадцатилетнего подростка: «Ну, папа, все так делают».

Свобода каждого человека, реализация им своих интересов — необходимые условия экономики свободного предпринимательства, но это далеко не достаточная моральная основа капитализма. Апостол капиталистической системы Адам Смит в своей книге «Богатство народов» так описывал личный интерес:

> Не от благожелательности мясника, пивовара или булочника ожидаем мы получить свой обед, а от соблюдения ими своих собственных интересов. Мы обращаемся не к их гуманности, а к их эгоизму, и никогда не говорим им о наших нуждах, но об их выгодах*.

Не правда ли, немного жестко, но на редкость точно?
Моральное превосходство капитализма связано с тем, что в условиях свободного рынка единственный способ добиться пользы для себя — приносить пользу другим. Таким образом, бакалейщик кормит нас не потому, что обеспокоен тем, как бы мы не остались голодными, а по-

SkA.com

*** Цит. по: Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Соцэкгиз, 1962 [кн. 1, гл. И].**

тому, что это ему выгодно. Движущей силой капитализма служит личный интерес, но если он не сочетается с нравственной самодисциплиной, то легко может завести не туда. Когда это случается, слабые подвергаются унижению, необразованные бывают обмануты, законодатели становятся продажными, и все попирают принципы ограничений и гарантий. «Невидимая рука»* — это прекрасно, но если она не руководствуется глубоким пониманием морального долга, то может породить невообразимый хаос.

Если судить по вышеприведенной цитате, философия Адама Смита более сложна, чем это может показаться, хотя его последователи редко это понимают. Книгу «Теория нравственных чувств» Смит начинает следующими словами:

> Какую бы степень эгоизма мы ни предположили в человеке, природе его, очевидно, свойственно участие к тому, что случается с другими, — участие, вследствие которого счастье их необходимо для него, даже если бы оно состояло только в удовольствии быть его свидетелем**.

Доброжелательность, к счастью, есть в каждом из нас. Правда, сострадание имеет тенденцию со временем выветриваться. Среди руководителей этот процесс происходит быстрее, и тому есть две причины. Во-первых, сострадание исчезает *в погоне* за успехом. Мы начинаем смотреть на наших коллег, подчиненных, акционеров, клиентов как на инструменты для реализации собственных амбиций. Инструменты могут устаревать, необходимость в них отпадает, и тогда мы просто выбрасываем их. Во-вторых, сострадание исчезает, когда мы *добиваемся* успеха. Обретенная власть защищает нас от последствий собственных действий. Лидер XXI века должен осознавать эти риски, опасные для нравственного климата, и сознательно воспитывать в себе сострадание.

У меня нет генерального плана нравственного возрождения капитализма, хотя в последующих главах я изложу некоторые свои идеи.

*** Невидимая рука рынка (invisible hand of the market) — введенный Адамом Смитом термин, который метафорически характеризует, как функционирует свободный рынок без планирования и централизации.**

**** Цит. по: Смит А. Теория нравственных чувств, или Опыт исследования законов, управляющих суждениями, естественно составляемыми нами сначала о поступках прочих людей, а затем и о своих собственных. М.: Республика, 1997 [ч. I, отд. I, гл. 1].**

skachat

Поскольку возрождение возможно лишь в душе каждого человека, то вряд ли вообще правомерно говорить о каком-то едином плане.

Более того, мы должны отдавать себе отчет в недостатках капитализма. Адептам свободного рынка я хочу сказать следующее: осознание недостатков экономической теории не обязательно влечет за собой ее отрицание. Поэтому не сто́ит становиться в оборонительную позу. В современном варианте капитализма присутствуют черты, которые невозможно отстаивать по любым стандартам. Будучи борцом за идеалы капитализма, я чувствую обеспокоенность, когда вижу:

— как возрастает доля мирового богатства, сосредоточенная в руках малочисленной группы людей, называемой мировой элитой[5];

— компании тратят миллионы долларов на изменение правового поля в свою пользу;

— увеличивается разница в зарплатах руководителей высшего звена и рядовых сотрудников;

— управленческие структуры откровенно преследуют лишь одну цель — отбиваться от законных требований акционеров;

— компании относятся к своим сотрудникам лишь как к одному из факторов производства;

— управляющие высшего звена получают чрезмерные вознаграждения за посредственные результаты;

— компании предоставляют почти 90% опционов на свои акции небольшой группе ведущих управляющих;

— компании пренебрегают требованиями защиты интересов потребителей и сопротивляются надлежащей практике по обеспечению большей прозрачности;

— компании сотрудничают с реакционными режимами и таким образом изменяют своим корпоративным ценностям ради деловых интересов;

— корпоративные пиар-кампании искажают факты и сатанеют от любой критики;

— руководители высшего звена спокойно отстраняются от общественных интересов, которые никак не совпадают с их собственными.

skm.com

Если в глубине души вы не испытываете хотя бы искорки праведного гнева при виде того, какими методами ваша компания ведет свой бизнес, то вряд ли сможете внести серьезный вклад в дело возрождения этики деловых ценностей. На каждом из нас — у кого есть хотя бы малая доля частной собственности и кто заинтересован в будущем капитализма — лежит ответственность, которая, выражаясь сухим юридическим языком, не подлежит никакому делегированию. Начать следует с выработки собственных нравственных стандартов, но не забывать при этом, что тем самым вы побуждаете окружающих поступать так же. Ремонт капиталистической системы начинается отнюдь не со спускаемых сверху программ «корпоративной социальной ответственности». Конечно, и они не помешают, но одних только свежих и умных рекомендаций, как достичь личной выгоды и общественного процветания, боюсь, будет недостаточно. Замечательно, когда руководитель крупной компании занимает активную общественную позицию, как, например, Невилл Исделл, объявивший в 2008 году, что Coca-Cola (которую он возглавлял в то время) радикально сократит к 2020 году потребление воды, — это был ответ активистам, обвинявшим компанию в нерациональном использовании скудных водных ресурсов. Но управленческая инициатива, пусть даже очень полезная и заслуживающая всеобщего восхищения, все равно будет спущена сверху; она никогда не заменит исходящего от каждого человека чувства моральной ответственности за любое принимаемое им решение. Корпоративная этика должна быть жизнеспособной, действенной и всепроникающей; правда, в реальной жизни такое встречается довольно редко.

Большинство из нас не выбрасывает мусор из окна автомобиля, не пинает животных, не мошенничает с налогами, не врет в резюме и не материт назойливых телефонных агентов (хорошо, если мы соблюдаем хотя бы четыре пункта из перечисленных пяти). Намного сложнее устанавливать этические ограничения на работе, особенно если они постоянно нарушаются вышестоящими руководителями. С одной стороны, это выглядит так, будто вы упорно проводите борозды на песке, которые тут же стираются ветром или пробежавшей собакой. С другой стороны, быть человеком — что-нибудь да значит, и прежде всего от ветра или собаки, догрызающей ваш любимый ботинок, вас отличает чувство этической ответственности. Именно нравственные принципы подвигли немецкого теолога и лютеранского пастора Дитриха Бонхёффера стать участником антинацистского заговора и заплатить за это жизнью; выводили чернокожих и белых, несмотря на слезоточивый газ и полицейские дубинки, на знаменитые марши протеста в городе

Сельме в Алабаме; побудили хрупкую женщину Аун Сан Су Чжи бросить вызов диктаторскому режиму в родной Бирме.

Потребует ли от нас процесс совершенствования капитализма такого же морального мужества? Скорее всего, нет. Ведь мы живем в демократическом обществе, а на свете не существует другой такой системы взглядов, которая дала бы столь многое столь многим: возможность свободно продавать и покупать; привлекать капитал; идти на риск и получать прибыль; основывать компании; инвестировать в любые заслуживающие внимания проекты; импортировать или экспортировать; внедрять инновации; сокращать издержки; покупать другие компании или продавать свою собственную — все это уникальные экономические привилегии, и если хоть одна из них исчезнет, в проигрыше окажутся все.

Закономерен вопрос: что может сделать один человек? Возможно, вам не раз приходилось слышать, что корпоративные ценности должны исходить сверху. Полный вздор! Низость, как и достоинство, может проявляться на любой ступеньке социальной лестницы. Электронная почта, блоги, социальные сети — все это мощные каналы формирования общественного сознания, в чем на собственном печальном опыте убедился бывший президент Египта Хосни Мубарак. В глобальном, опутанном социальными сетями мире достаточно одному храбрецу подняться на борьбу, как его пример вдохновит многих. Конечно, моральное отступничество заразно, но не менее заразительно и моральное мужество — выбирайте то, что вам ближе.

Безусловно, есть определенный риск. Вы будете раздражать окружающих, вас наградят клеймом оппозиционера, это может отразиться на вашей карьере, однако вам не грозит ни домашний арест, ни другие преследования. Поэтому постарайтесь разобраться с самим собой. Какие этические стандарты в рамках своей сферы деятельности вы считаете незыблемыми? В каких случаях не отступите от собственных убеждений? Каковы эти убеждения? Какие выводы о ваших ценностях могут сделать окружающие, наблюдая за вашими поступками? В каких случаях вы становитесь жертвой алчности, эгоизма, жажды власти? Почему предпочитаете промолчать, когда надо протестовать?

Проблемы подобного масштаба, проявившиеся во время банковского кризиса, возникают только в тех сообществах, где пренебрегают моральными ценностями. Поэтому, если вас возмущает, как Уолл-стрит

SkA.com

обошлась с Мэйн-стрит* — а иначе и быть не может, — можете гордиться своими этическими принципами, в которые *вы* верите.

Так вот, я убежден, что для банковской элиты тоже не все потеряно. Она еще может искупить свою вину перед обществом. Давайте вспомним, как в 1984 году в СССР генеральный секретарь Коммунистической партии Михаил Горбачев выбрал курс гласности и перестройки или как в феврале 1990 года Фредерик Виллем де Клерк, вопреки всем ожиданиям, провозгласил отмену апартеида. Сострадание может воспитать в себе каждый. Мой друг Джон Ортберг, пастор, психолог и писатель, говорит, что если мы хотим жить в мире, достойном нашего существования, то должны «бесстрашно решиться на инвентаризацию ценностей». Если вы руководитель любого уровня в любой организации — для вас сегодня самое лучшее время начать это.

SkA.com

*** Цит. по: Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Соцэкгиз, 1962 [кн. 1, гл. II].**

Глава 3

ВОЗРОЖДЕНИЕ ПАТРИАРХАЛЬНЫХ ЦЕННОСТЕЙ

В разгар банковского кризиса умерла моя теща. Бóльшую часть своей восьмидесятипятилетней жизни она провела на семейной ферме, трудясь там вместе с мужем. Начав с арендованного клочка земли и единственного взятого в аренду трактора, их семья, выплатив все долги, в итоге создала ранчо площадью в 400 гектаров на плодородной земле Калифорнии в долине реки Сан-Хоакин. Как им это удалось? Просто. Они работали по четырнадцать часов в день в течение шести дней в неделю. Всего несколько раз позволили себе отпуск и отказывались практически от всего, многое считая излишеством. В хорошие годы откладывали деньги, чтобы пережить тяжелые времена. Чередуя сельскохозяйственные культуры, сокращали риск колебания цен. Покупали лишь необходимое, тратя на личные нужды минимальные суммы, и все остальное вкладывали в землю и технику.

Ферни и Элдон Финдли, как и многие их ровесники, ненавидели занимать деньги. Долг для них ассоциировался с несвободой. Кредиты на пополнение оборотного капитала были неизбежны, поскольку фермерские доходы всегда нестабильны, но Ферни и Элдон работали без устали, чтобы выплатить долгосрочный кредит и получить право собственности на свою землю. Им удалось это сделать только через тридцать лет после свадьбы.

На унавоженной почве своей фермы мои тесть и теща чувствовали себя самыми счастливыми людьми. Видимо, похожие чувства испытывают те, кто готов подписаться под декларацией Кредо фермера.

ЭКСМО

Я верю, что величайшим сокровищем человека есть его чувство собственного достоинства, и ни одно другое призвание не позволяет ощутить его столь полно, сколь фермерство. Я верю, что тяжелый труд и честный пот закладывают основы человеческого характера. Я верю, что фермерство, несмотря на все его тяготы и разочарования, — это наиболее честный и почтенный способ прожить свою жизнь на этой земле...

Правило Финдли жить по средствам и в срок оплачивать все счета позволило им купить первый дом для моей жены и меня, финансировать постройку церквей в разных уголках мира и передать процветающий бизнес своему сыну. Дополнительный кредит, возможно, позволил бы им развивать бизнес быстрее и жить богаче, но уроки, полученные во времена их детства, пришедшегося на Великую депрессию, не забывались на протяжении всей жизни.

Добродетели, благодаря которым Финдли построили свою ферму: благоразумие, бережливость, самодисциплина, самопожертвование — когда-то помогли создать не только Соединенные Штаты Америки, но и Великобританию, Японию и Германию. В последние десятилетия эти качества постепенно утрачивают свое значение, а миллионы потребителей перестают быть экономными и становятся расточительными. Старая пословица про синицу в руках и журавля в небе как нельзя лучше выражает сегодняшний маркетинговый призыв: «Все здесь и сейчас» — действительно, куда приятнее кусок вкусного пирога, пока жив и здоров, чем пустые заоблачные надежды. Банкиры соблазняли нас залезать в долги, и мы это делали. Сколько я ни искал, мне так и не удалось найти хоть какой-то текст, прославляющий добродетели финансистов и напоминающий по глубине и выразительности декларацию Кредо фермера. Последние события позволяют предположить, что многие банкиры (надеюсь, не большинство) готовы создать свой «банкирский» манифест, куда обязательно будут включены и такие постулаты:

— выкуплю бизнес своих конкурентов и создам «системообразующий» банк, с его помощью обязуюсь прибыль класть только в свой карман, а убытки покрывать за общественный счет;

— буду плевать на своих клиентов при каждом удобном случае и отстаивать свое неотъемлемое право наживаться за счет злоупотребления их доверием;

skachat.com

— буду рисковать без оглядки, набирать кредиты сверх всякой меры, игнорировать интересы акционеров — и тогда, наконец, смогу выплачивать себе зарплату в семи нет! — восьмизначных суммах;

— постараюсь списать все последствия своего безрассудства на пороки «глобальной финансовой системы» и буду категорически отрицать, что несу хоть какую-то ответственность за обман инвесторов, клиентов и законодателей;

— для спасения бизнеса буду требовать возмещения понесенного ущерба, не гнушаясь даже государственной помощью;

— объединюсь со своими коллегами из других банков и постараюсь не допустить никаких реальных реформ в банковской сфере.

Современные банкиры отнюдь не первое поколение финансистов, исповедующих эти грабительские убеждения. Почти семьдесят лет назад, в разгар Великой депрессии, президент Рузвельт сказал в своей инаугурационной речи:

> **...Деятельность бесчестных менял осуждается судом общественного мнения, люди не приемлют ее ни умом, ни сердцем.**
>
> **Спасаясь бегством, менялы покинули храм нашей цивилизации. Теперь мы можем вернуть этот храм к древним истинам. Мерой этого возвращения служит степень нашего обращения к общественным ценностям, более благородным, нежели простая денежная прибыль.**
>
> **Счастье заключается не просто в обладании деньгами — оно в радости свершений, в творческом волнении. В безумной погоне за мимолетной прибылью больше нельзя забывать об этой радости и о моральном стимулировании труда...**
>
> **.. .Надо покончить с тем образом действий в банковском деле и в бизнесе, который слишком часто превращал священный долг в подобие бессердечного и своекорыстного проступка. Неудивительно, что доверие тает, ибо оно зиждется только на честности, чести, на нерушимости обязательств, на ревностной защите, на бескорыстной деятельности, а без всего этого оно существовать не может[1]*.**

*** См.: http://www.oktsity.ru/1900-1945/fdr-pervaya-inauguracionnaya-rech.php.**

Сегодня, как и в 1933 году, банкиры делают немало, чтобы стать мишенью для подобных обвинений. Но не только они забывали обо всем в погоне за наживой. Давайте посмотрим: в начале 1950-х годов, когда первое послевоенное поколение только училось ходить, а их родители тяжело трудились и выплачивали кредиты за свои дома, отношение дохода к задолженности для средней американской семьи составляло менее 0,4. С середины 1960-х до середины 1980-х годов это отношение колебалось около 0,7. Но к 2008 году оно достигло 1,4. За этот период бремя задолженности каждой американской семьи выросло в среднем на 350%. Действительно, за восемь лет, с 2001 по 2008 год, оно возросло в большей степени, чем за предыдущие 39 лет. До того как рецессия волей-неволей заставила американцев экономить и откладывать, средняя американская семья тратила на обслуживание долга больше, чем на продукты питания.

Мы взрослые люди. Неужели кто-то верил, что эта колоссальная задолженность будет погашена как-то иначе, а не через массовое лишение прав выкупа закладных, мультимиллиардные убытки и опустошительный экономический кризис? Даже если Китай некоторое время будет нас финансировать, все равно рано или поздно придется платить по счетам. Последние несколько лет политики всего мира лихорадочно трудились, стремясь восстановить мировую экономику. Правда, похвастаться им особенно нечем. Сокращение задолженности — это всегда болезненный процесс. Миллионы потребителей приучились жить в долг, а сейчас вынуждены проходить курс реабилитации, причем далеко не в тех условиях, которые обычно создают для знаменитостей: экологически чистые салаты, ортопедические подушки, воркующие консультанты. Скорее это напоминает реабилитацию по приговору суда: казенная еда, холодный душ и угрюмый персонал.

Может ли из этого что-нибудь выйти? Конечно. В первую очередь, нужно надеяться на возрождение уважения к вечным ценностям; ведь только так можно создать действительную ценность и добиться *устойчивого* экономического процветания. Если фермер рад подъему в экономике, а банкир — спаду, то все мы станем богаче, равно как и экономика в целом.

Еще один положительный момент: наши дети вряд ли приобретут привычку жить в долг. Они видят, как родители выбиваются из сил, стараясь рассчитаться с долгами, и есть смысл надеяться, что дети окажутся более благоразумными в финансовом отношении. (Мой сын, например, внес предложение в своей школе каждому старшекласснику пройти курс управления личными финансами.) Если ровесники

XXI века усвоят урок бережливости, упорного труда, добросовестной уплаты налогов, этот долгий кризис не пройдет даром. И все тяжко трудившиеся бабушки Ферни, покинувшие этот мир, смогут улыбаться, глядя на нас из-за облаков.

SkA.com

Глава 4

ОПАСНОЕ ТЩЕСЛАВИЕ КАПИТАЛИЗМА

Вы, наверное, сказали бы, что я капиталист по убеждениям и профессии. Полагаю, что лучшая экономическая система — та, которая вознаграждает предпринимательство и готовность рисковать, расширяет потребительский выбор, предоставляет рынку право распределять редкие ресурсы и минимизирует государственное влияние на экономику. Если и есть лучший способ добиться процветания, то мне он неизвестен. Так почему лишь четверо из каждых десяти потребителей в развитых странах считают, что корпорации делают «кое-что» для общества, а их влияние «в целом позитивное» (согласно исследованью McKinsey & Company, проведенного в 2007 году О- Почему в ходе опроса, проведенного Институтом Гэллапа в 2010 году, лишь 19% американцев сообщили интервьюерам, что они доверяют или вполне доверяют представителям большого бизнеса? (Только конгресс получил более низкий показатель доверия[2].) Создается впечатление, что большинство из нас ожидает от крупных компаний негативного поведения — загрязнения окружающей среды, плохого обращения с сотрудниками и потребителями. По своему моральному облику крупные компании находятся примерно между Чарли Шинном и Линдси Лохан.

Очевидно, многие обвинят Уолл-стрит в нынешних проблемах. В марте 2009 года Financial Times заявила, что «кредитный кризис разрушил веру в идею свободного рынка, доминировавшую в западной идеологии в течение десятилетий». В разгар кризиса субстандартного кредитования возбужденные журналисты и самодовольные политики спорили о том, что миру нужна новая модель капитализма, которая предусматривала бы гораздо бóльшую степень государственного вмешательства. Хотя никогда нельзя недооценивать способность самонадеянных финансистов втянуть глобальную экономику

ЭКАСОН

в очередную ловушку, но есть и более серьезная проблема: высокомерные руководители, не способные удовлетворять меняющиеся ожидания своих акционеров. В последние годы потребители и граждане все больше разочаровываются неписаным договором, регулирующим права и обязанности самых мощных игроков в национальной экономике — крупных корпораций. Многим его содержание кажется односторонним, поскольку играет в одни ворота: оно более чем удовлетворяет главных управляющих, вполне устраивает акционеров и куда меньше — всех остальных.

Вам не обязательно читать журнал Adbusters, чтобы выяснить, чьи интересы обслуживают крупные корпорации. Когда речь заходит о свободном рынке, можно найти немало свидетельств отменного цинизма: длительные и противозаконные операции компаний пищевой промышленности с трансжирами; сокрытие компанией Merck рисков, связанных с обезболивающим препаратом Vioxx; неожиданно бесцеремонное обращение Facebook с конфиденциальной информацией пользователей: пустые обещания главных управляющих авиакомпаний повысить уровень сервиса для пассажиров; повседневные проблемы со скрытыми платежами по кредитам; лживые рекламные объявления; безответственные сотрудники служб технической поддержки.

Если в разных уголках мира люди теряют веру в бизнес, то причиной тому неоднократный обман их ожиданий. Угроза существованию капитализма, надвигающаяся с этой стороны, — одновременно менее явная и более глубокая, если сравнивать ее с угрозой, исходящей от мародерствующих банкиров. Не такая явная — поскольку связана не с хищническими операциями Уолл-стрит, а с множеством мелких злоупотреблений, ежедневно вызывающих негодование рядовых потребителей. Более глубокая — так как может в конечном итоге привести к законодательным ограничениям, затрагивающим все крупные компании, а не только атомные электростанции, для которых в свое время они и были приняты.

Кто-то стенает, что капитализм (в широком понимании этого слова) не предпринимает никаких эффективных шагов, но это не так. Как и демократия, это худшая форма общественно-экономического строя, если, конечно, не принимать во внимание все остальные. Но если не отдавать себе отчета в недостатках капиталистической системы, мы тем самым лишь поддержим ее критиков, считающих, будто лишь руководители высшего звена всецело ответственны за все беды общества, а значит, следует расширять вмешательство государства в дела бизнеса. Однако это совсем не то, чего мы хотим. Смирительная рубашка

rka.com

на теле бизнеса поможет в какой-то мере избавиться от худших проявлений капитализма, но одновременно приведет к утрате его преимуществ. Потому мы должны только уповать на менеджеров: может быть, они наконец поймут, что во взглядах общества произошли необратимые изменения.

Миллионы потребителей и граждан уже убедились, насколько главы корпораций неспособны признать очевидное: унаследованная от предшествующих поколений модель экономического производства дышит на ладан. Как изношенный мотор, она скреплена проволокой и клейкой лентой, пропускает наружу вредные выбросы и периодически ломается.

Мы благодарны тем, кто столетие назад изобрел эту грохочущую примитивную машину, но это не помешает нам возликовать, когда ее окончательно спишут в утиль и заменят чем-то менее угрожающим. В глубине души мы понимаем, что будущее не может быть простой экстраполяцией из прошлого. Правнуки промышленной революции, мы на долгом опыте усвоили, что бездумная погоня за прибылью не дает результатов и не может продолжаться вечно. Наша планета, наша безопасность, наше спокойствие и даже наши души требуют чего-то другого и лучшего. Мы стремимся к новому капитализму — более человечному и мягкому, — в котором мы будем не просто потребителями. При таком капитализме бизнесмены понимают разницу между ростом потребления и ростом счастья, не жертвуют будущим в угоду настоящему, осознают проблему природных ресурсов на нашей планете.

Так что стоит на пути создания сознательного, ответственного стабильного капитализма — экономической системы, способной сделать наш мир более пригодным для жизни местом?

Думаю в первую очередь таким препятствием можно считать целый комплекс глубоко укоренившихся предубеждений: что такое капитализм, чьи интересы он обслуживает, каким образом создает ценность. Многие из них уже возведены в ранг непререкаемой истины (по крайней мере в среде руководителей определенного возраста и взглядов). Им одновременно присущ и нарциссизм и архаичность. Я приведу некоторые, наиболее распространенные, положения, определяющие лицо «старого» капитализма.

SKA.com

1. **Высшей целью бизнеса является получение прибыли (а вовсе не повышение благосостояния человечества экономически эффективным способом).**

2. Руководители крупных корпораций отвечают лишь за непосредственные последствия своих действий (но никак не за отдаленные во времени и пространстве результаты неудержимой погони за накоплением капитала).

3. Управляющих высшего звена следует оценивать и вознаграждать в зависимости от прибыли компании в краткосрочном аспекте (а вовсе не за создание как финансовой, так и общественной ценности в долгосрочной перспективе).

4. Бизнес сможет укрепить свою репутацию в глазах общества за счет заявления о своей благородной миссии, выпуска экологически чистых продуктов и жирного куска из бюджета, выделенного на поддержку стратегии социальной ответственности (а не за счет стремления самоотверженно и непоколебимо при любых обстоятельствах поступать как следует).

5. Главный критерий «правильных действий» сотрудников — их преданность компании и круглосуточная забота о ее благополучии (иначе говоря, поступай правильно только тогда, когда это выгодно).

6. Потребители обеспокоены лишь тем, чтобы за свои деньги получить адекватную по цене и качеству продукцию (их не заботит вопрос ценностей, которых придерживались и которые отвергались в процессе производства и продажи продукта).

7. Потребители компании — это те люди, которые покупают ее продукты (а вовсе не все те, кто испытывает на себе последствия ее действий).

8. Получение компанией прибыли за счет недостаточной осведомленности потребителей, преувеличения достоинств продуктов или искусственного ограничения покупательского выбора нормально и законно.

9. Монопольное положение на рынке и политическое лоббирование служат вполне приемлемыми способами получения разрешения на внедрение разрушительной для окружающей среды или здоровья человека технологии, устранения нежелательного конкурента.

10. Корпоративный бренд — всего лишь удачный маркетинговый ход, поддерживаемый рекламными долларами (а вовсе не предназначенное для общества отражение действительных ценностей компании).

skd.com

Возможно, эти постулаты не казались такими спорными в начале 1950-х годов, когда в то время глава General Motors Чарльз Уилсон заявил: «Что хорошо для General Motors, то хорошо для Америки». Но сегодня они опасны и вредны. Нет смысла делать вид, что общественное мнение совсем не изменилось или что критиков капитализма вводят в заблуждение. В обществе формируется единомыслие относительно того, что оголтелое потребительство противоречит базовым человеческим ценностям, беспорядочный рост производства угрожает существованию нашей планеты, неконтролируемый рост могущества корпораций разрушает демократию, а близорукие и думающие только о премиях и дивидендах руководители скорее разрушают стоимость, чем создают ее.

Конечно, будучи гражданами и потребителями, мы должны понимать, что корпорации не могут разрешить все проблемы общества или обеспечить его процветание. Следует бороться и со своей собственной предвзятостью. Нельзя ожидать от корпораций ответственного поведения, если мы пренебрегаем своими принципами ради того, чтобы заработать лишний доллар.

Если вы управляющий высшего звена и знаете, что ваша отрасль не подвергается государственному регулированию, просто продолжайте делать свое дело. Если, напротив, слишком много лицемерных политиков и надоедливых бюрократов крутятся вокруг вашего бизнеса, имейте в виду, что в ближайшие годы, если вы не усвоите новый взгляд на свои обязанности, то не сможете сохранить предпринимательскую свободу. Глава Google Эрик Шмидт — один из немногих руководителей, понимающих это.

В 2010 году Google открыла новое социально ориентированное подразделение под названием Google Ideas. Встроенное в основной операционный цикл деятельности компании, а не в ее благотворительные структуры, Google Ideas занимается использованием инновационного потенциала компании для решения острых общественных проблем, например распространения ядерного оружия или ситуации в странах со слабой центральной властью. Одним из первых проектов Google Ideas стало проведение саммита против насильственного экстремизма (SAVE) в Дублинском центре для конференций (июнь 2011 года). На встречу собрались бывшие сторонники джихада, защитники верховенства белой расы, представители молодежных экстремистских течений и некоторые их жертвы, а также множество представителей академической науки. Типичным участником был некогда лидер скинхедов,

Scanned

а ныне CEO* организации Hate2Hope Т. Дж. Лейден. Google надеется, что такие форумы помогут выявить совершенно новые подходы к решению кажущихся неразрешимыми проблем. Хотя еще слишком рано говорить об успехе этого проекта, но уже можно отметить принципы, положенные в его основу.

1. **В долгосрочной перспективе интересы акционеров и общества по большей части совпадают. Превращение планеты в «лучшее место для жизни» соответствует интересам бизнеса, а его развитие соразмерно интересам общества.**
2. **Социальная ответственность корпораций отнюдь не является чем-то само собой разумеющимся: за ее соблюдение надо бороться, и это надо понимать.**
3. **Граждане и потребители ожидают, что корпорации будут не просто социально ответственными, но и социально предприимчивыми.**
4. **Системные проблемы не решаются одной организацией или людьми, заседающими на разных форумах. Компании имеют уникальные возможности мобилизовать соответствующие силы и поставить дело на реальную основу. Они должны стать энергичными партнерами государственных учреждений и неправительственных организаций.**
5. **«Не навреди» (знаменитый девиз Google) должен стать *минимальным* требованием. В наши дни корпорации нуждаются в действенной стратегии поддержания баланса с обществом. В этом, как и во многом другом, они должны быть лидерами.**

Зайдите на сайт почти любой компании и найдете множество банальных изречений о необходимости «делать добро» и длинный список обязательств по спасению человечества. Может быть, они совпадают с идеями Google, а может — это не более чем пиар-проект, вовсе не отражающий суть ее деятельности. В любом случае существует множество компаний, в которых старые предубеждения живы и сегодня. И сегодня более, чем когда-либо, важно, сможем ли мы это изменить.

SkA.com

*** Глава компании.**

Глава 5

ДЕЛО ЧЕСТИ

Я большой поклонник комиксов, публикуемых в газете New Yorker. В каждом номере найдется хоть один комикс, вызывающий смущенную улыбку и мгновенное узнавание знакомых черт. Хотя я никогда не участвовал в проводимом газетой конкурсе подписей к рисункам, но как-то раз сочинил многообещающий вариант. В последнем номере на рисунке была изображена семейная пара в своей гостиной. Муж (по всей видимости) перелистывает газету на диване, а жена раскинулась в кресле. Жена — обнаженная до пояса русалка, ее тяжелый хвост свернут под креслом. Она склонилась к мужу и застыла на полуслове. Я представил, что она говорит: «За десять лет брака можно бы и научиться подводному плаванию» или «Что, опять на велосипедах в Альпы? Я-то думала, мы тихо отдохнем на пляже».

Один из моих любимых комиксов из New Yorker посвящен офисному клерку, сползающему по стене, держась за грудь. Его коллеги кидаются к нему на помощь, а он тихо шепчет: «Не беспокойтесь, это всего лишь мимолетное чувство здравого смысла».

Эти сардонические изображения людей в разных ситуациях мне близки, поскольку отражают что-то глубоко верное и понятное. Русалка, вытащенная из воды, говорит о проблемах поиска общих интересов, актуальных для любой семьи с большим стажем. А внезапно (и неправдоподобно) разволновавшийся сотрудник напоминает о том, что в типичном американском офисе бурные эмоции практически не встречаются. Если вы с вашими партнерами трудитесь в одном ритме, то вряд ли я что-то смогу сообщить новое, но неоднократно приходилось наблюдать недостаток общих целей в типичном американском офисе с покрашенными в серый цвет стенами. В следующих главах мы поговорим немного о способах эмоционального вовлечения сотрудников в текущую жизнь компании. На данный момент достаточно сослаться на недавнее масштабное исследование, выявившее, что лишь

ЭКА.com

один из пяти сотрудников действительно принимает близко к сердцу текущие проблемы компании. Тот факт, что так много людей считают обстановку на своем рабочем месте депрессивной, оказывал на меня угнетающее воздействие во времена обучения на факультете менеджмента.

В упомянутом исследовании респонденты в значительной степени возлагали вину за это на усталость от необщительных и эгоцентричных менеджеров, но интересно было бы знать, не в том ли дело, что установившийся в компании моральный климат высасывает из сотрудников жизненные силы и энтузиазм.

Проведем один эксперимент. Положите рядом отчетность вашей компании за последний год, ее миссию или стенограмму последней речи CEO. Выпишите из всех этих документов наиболее часто повторяющиеся слова или фразы. А теперь проведите небольшой контентный анализ. Какие идеи звучат в вашем офисе чаще всего? Наверняка они выражены в словах: *превосходство, преимущество, лидерство, дифференциация, ценность, фокус, дисциплина, ответственность и эффективность*. Все это правильно, но учащается ли ваш пульс, когда вы читаете корпоративный текст? Доходит ли он до вашего сердца? Несут ли все эти красивые слова в себе какой-либо смысл?

Теперь вспомним имена: Микеланджело, Галилео, Джефферсон, Ганди, Уильям Уилберфорс, Мартин Лютер Кинг, мать Тереза, сэр Эдмунд Хиллари — какие идеи вдохновляли этих людей на великие дела? И упомянуты ли в ваших манифестах хоть несколько из них? Скорее всего, они там не значатся. Великие свершения вдохновляются страстной приверженностью вечным человеческим ценностям, таким как красота, правда, мудрость, справедливость, доброта, преданность, радость, мужество и честь.

Я беседовал со многими руководителями, и каждый из них заявлял о своем стремлении создать «высокоэффективную» компанию. Но возможно ли это, если базовые ценности сводятся к выгоде, а не к общечеловеческой пользе? Не думаю. Поэтому гуманизация языка и практики менеджмента является императивом современного бизнеса (а заодно и современной этики).

Благородная цель вдохновляет на самопожертвование, стимулирует инновации и пробуждает упорство. Благодаря этому талантливые люди совершают великие открытия. Это неоспоримый факт, и остается лишь удивляться, почему такие слова, как *любовь, призвание, честь* так редко звучат в стенах штаб-квартир корпораций. Почему идеи, так

SeAlion

много значащие для любого человека, практически отсутствуют в дискуссиях управляющих?

Соучредитель Whole Foods Markets Джон Маки как-то заметил, что его целью было построить компанию, основанную на любви, а не на страхе. Маки — отнюдь не утопический идеалист, и его твердая приверженность свободе мысли и деятельности кое-кого даже обескураживает. Однако вряд ли кто-то будет выступать против такой цели, как создание основанной на доверии, великодушии и терпимости компании.

Глубокое внутреннее стремление создать компанию, проникнутую духом милосердия, намного более радикально и необычно, чем может показаться. Если вы в этом сомневаетесь, можно провести небольшой эксперимент. На следующем собрании персонала вашей компании дождитесь момента, когда внимание присутствующих будет приковано к презентационным слайдам, и заявите, что вашей компании сейчас больше всего необходима лю-ю-ю-бов-в-вь. Обращаясь к большой группе менеджеров, я часто призываю их стремиться к любви (или красоте, или справедливости, или правде) таким образом: «Вернувшись на работу, скажите своему боссу, что, по вашему мнению, работу компании тормозит дефицит любви». Такое предположение неизменно вызывает взрыв нервного смеха, что кажется мне довольно странным.

Почему мы, управляющие, абстрактно понимаем, что какая-то абстрактная организация *должна* служить вечным человеческим ценностям, но как только доходит до практических действий в нашей собственной компании, так сразу же возникают проблемы? У меня есть одно предположение. Думаю, повседневная рабочая атмосфера настолько обыденная, наполненная доведенными до автоматизма привычными действиями и материалистичная, что любая попытка заговорить о духовных ценностях кажется неуместной — как чтение Библии в публичном доме.

Хочу еще раз подчеркнуть, что в утилитарных целях получения прибыли, завоевания конкурентного преимущества, достижения эффективности нет ничего плохого, но им недостает благородства. И как мы не раз убеждались в последние годы, если корпоративные лидеры и их последователи не стремятся к какой-либо возвышенной цели, то очень скоро могут оказаться в плену собственных корыстных устремлений. Возвышающее стремление к благородной цели не только помогает добиваться успеха, но и позволяет не сбиться с пути и не соблазняться корыстью. По определению, движущей силой каждой организации являются ценности. Весь вопрос в том, какие именно.

ЭКСМО

Было время, когда бизнес Disney был бизнесом радости. Аниматоры, сотрудники сказочных парков, управляющие объединились в своем стремлении подарить необыкновенные воспоминания детям всех возрастов. Я убежден, что бизнес Apple — это бизнес красоты. Компания привлекает выдающиеся таланты для создания непревзойденно эстетичных продуктов и услуг. В Google многие верят, что их компания ведет бизнес мудрости, а их непосредственная цель — поднять уровень IQ в мире, обеспечить доступ к знаниям и вооружить людей информацией. Печально, что такая преданность высоким целям и высоким идеям в деловом мире встречается слишком редко. Тем не менее я убежден, что долговременный успех, как личный, так и корпоративный, проистекает из веры в нечто великое и волшебное. Австрийский невролог и психолог Виктор Франкл придерживался таких же взглядов, изложив их в книге «Человек в поисках смысла»:

> **За успехом, как и за счастьем, нельзя гнаться; он должен получиться — и получается — как неожиданный побочный эффект личной преданности большому делу или как побочный результат любви и преданности другому человеку*.**

Все это возвращает нас к исходной проблеме. Почему, несмотря на все вышесказанное, язык бизнеса настолько выхолощен, бесконечно банален и не способен вдохновлять? Возможно, причина в том, что бизнес считается вотчиной инженеров и экономистов, а не философов и поэтов? Или в том, что рациональность и прагматизм вытеснили идеализм? У меня нет ответа. Но я точно знаю: потребители, инвесторы, налогоплательщики и политики считают, что в душе бизнеса зияет дыра, и единственный способ для управляющих исправить ситуацию и вновь обрести моральную основу своих действий — это вернуться к сократовскому постулату единства морали, закона и эстетики.

SkA.com

*** Цит по: Франкл В. Человек в поисках смысла. — М. : Прогресс, 1990 [предисловие к изданию 1984 г.].**

ЧАСТЬ II

Сегодня важна инновационная политика

SkA.com

Глава 6

В ЗАЩИТУ ИННОВАЦИЙ

Быть ретроградом сегодня модно. Это и неудивительно, ведь тысячи компаний во всем мире сталкиваются с рецессией в экономике, сверхмощными конкурентами, прижимистыми покупателями. Вы оказались в полосе затяжного спада, и вам трудно оставаться оптимистом — даже если вы верите, что окружающий мир таит в себе возможностей больше, чем опасностей. Очень тяжело чувствовать себя счастливым, если вы сторонник внедрения новшеств. А если вы к тому же управляющий среднего звена, наверняка у вас был любимый проект, который теперь, закрытый вышестоящим начальником, отложен в долгий ящик. Вы предприниматель, оказавшийся в сложных обстоятельствах, и вам, вероятно, придется столкнуться с необходимостью увольнять ведущих работников и жестко сокращать все расходы. А если вы консультант, помогающий предпринимателям внедрять инновации, то придется заморозить издержки, чтобы избежать участи разгуливать с рукописным плакатом «Мозговой штурм в обмен на еду».

В последние годы в почете левополушарные типажи, а правополушарные в загоне, поэтому бал правят целесообразность и рациональность, тогда как мечтатели и новаторы борются за то, чтобы их услышали. Тем не менее, пока инновации окончательно не задвинули в самый конец списка корпоративных приоритетов, следует напомнить, что именно им мы обязаны *всем,* что у нас есть.

Мы обязаны инновациям существованием

Человеческий род существует четыре миллиарда лет — этим мы обязаны генетике и эволюции. С незапамятных времен жизнь экспериментировала с различными генетическими комбинациями, пробуя разнообразный половой отбор и случайные мутации. Таким образом, люди представляют собой наделенную разумом генетическую элиту, сформировавшуюся в результате бесчисленных генетических

yA.com

рекомбинаций и сбоев — спасибо Создателю за его глюки. Если жизнь на Земле развивалась бы по правилам «Шести сигм»*, мы до сих пор барахтались бы в тине. Какое будущее ни предназначила человеческому роду судьба, не приходится сомневаться, что счастливый случай всегда будет играть большую роль в появлении революционных инноваций.

Мы обязаны инновациям процветанием

Большинство людей занято не только поисками пропитания. С точки зрения наших предков, мы живем неимоверно легко. И этим мы тоже обязаны нововведениям. Тысячи лет *социальных инноваций* обеспечили миллионам наших современников право на самоопределение. Мы больше не вассалы и не новобранцы. Мы живем в демократических обществах и обладаем свободой мысли и свободой поступка — а это очень важное условие для дальнейшего развития. Повторяющиеся циклы *институционных инноваций* — в том числе изобретение фондового рынка, корпоративного законодательства и патентной защиты — проложили путь экономическому прогрессу, упорядочив торговлю, формирование капиталов и предпринимательство. А сто лет головокружительных *технологических инноваций* дали нам мобильность, мгновенные коммуникации, целый арсенал лекарств для борьбы с болезнями, беспрецедентные вычислительные ресурсы и безграничные цифровые возможности. По мере появления новейших технологий росли и доходы. Посмотрим: за 1000-1820 годы общемировой доход на душу населения вырос на жалкие 50%; за последующие 120 лет он вырос на 800%. Иначе говоря, инновации спасли человечество от нужды.

Мы обязаны инновациям счастьем

Человек — единственное живое существо, занимающееся творчеством просто ради удовольствия. Неважно, сажаем ли мы сад, подбираем новую мелодию на пианино, сочиняем стихи, обрабатываем цветную фотографию, декорируем комнату или придумываем новый рецепт жаркого — мы бесконечно счастливы, когда творим. Разумеется, мы создаем новшества, чтобы решать проблемы, зарабатывать деньги и двигаться вперед. Но мы не относимся к инновациям, как к средству выживания, — гораздо важнее сам процесс и полученный

---

[4] Шесть сигм (Six sigma) — концепция управления производством, разработанная в корпорации Motorola в 1980-е гг.; стала очень популярной в 1990-е благодаря Джеку Уэлчу, применившему ее в General Electric.

ska.com

результат. Мы изобретаем потому что рождены для этого, и другого выхода у нас нет. Многие известные специалисты — назовем хотя бы двоих: Михай Чиксентмихайи[2] и Тал Бен-Шахар[3] — сходятся на том, что люди счастливы тогда, когда реализуют свои внутренние способности. На большем протяжении истории человечества миллионы людей не имели шансов проявлять свои творческие способности: они или жили во времена, когда орудия творчества были немыслимо дороги, или жили в обществах, не допускавших свободу самовыражения. Наше поколение можно считать благословенным. У нас есть доступ к дешевым инструментам для творчества (программа редактирования видеоизображений стоит порядка 100 долларов), у нас есть возможность связываться с другими творческими личностями по всему миру и демонстрировать свои изобретения самой широкой публике (конечно, благодаря Интернету). Оставим в прошлом Возрождение, Просвещение и эпоху промышленной революции — именно наше время надо считать золотым веком инноваций, и остается лишь насладиться этим фактом.

Мы обязаны инновациям будущим

Сегодня человек сталкивается с целым рядом обескураживающих проблем, требующих радикальных решений. Изменение климата, пандемии, несостоявшиеся государства, наркопреступность, терроризм, распространение атомного оружия, деградация окружающей среды — чтобы справиться со всеми сложностями, следует разработать *системные* инновационные подходы (именно эта мысль стоит за работой Google Ideas). Нам надо научиться решать многомерные задачи, находящиеся в юрисдикции разных государств. В первые годы XX века Томас Эдисон и General Electric создали современную научно-исследовательскую лабораторию и методику исследований, способную обеспечить результаты, достойные века научно-технического прогресса. В настоящее время наиболее актуальные проблемы человечества связаны не столько с технологиями, сколько с социальными отношениями, политикой и культурой; кроме того, они приобрели глобальный размах. Именно поэтому, как и Эдисону, нам следует найти новые пути для создания инноваций. И такие способы появляются:

skd.com

рынки идей, фолксономия, краудсорсинг* позволяют создавать инновации, преодолевая отраслевые, дисциплинарные, государственные, идеологические и социальные границы. Только это обеспечит достойный ответ человечества на вызовы нового дня. Наше будущее ничуть не меньше, чем наше прошлое, зависит от инноваций. Поэтому не сдавайтесь, преодолевайте трудности.

Инновации — не прихоть чудаков, а настоящее дело для реального бизнеса. Возможно, пока еще мало кто в это верит, но рано или поздно поймут все, и даже специалисты по урезанию затрат — корпоративные счетоводы с высохшими от длительного неупотребления правыми полушариями.

skaf.com

*** Фолксономия (folksonomies) букв, «народная классификация» — практика совместной организации информации (ссылки, фотографии, видеоклипы и др.) с помощью тегов; краудсорсинг (crowdsourcing) — привлечение через Интернет широкой общественности для исследования и решения общественных проблем; термин введен в 2006 г.**

Глава 7

МИРОВЫЕ ЛИДЕРЫ ИННОВАЦИЙ

Если бы вам пришлось составлять список наиболее инновационных компаний мира, какие оказались бы в первых рядах? Никто не удивится, если среди них окажутся Google, Apple или Amazon. Ну а как насчет Wal-Mart? (Никогда! Разве только за то, что она нашла новый способ разрушать бизнес мелких розничных компаний!) Или PG&E? (Да вы смеетесь! Компания, предоставляющая коммунальные услуги?!) Или китайская компания Huawei — производитель в сфере телекоммуникаций? (Не пойдет!) Возможно, этих компаний нет в вашем списке, но в последнем рейтинге звезд-новаторов по версии журнала Fast Company они есть[1]. Приведем первые десять строк рейтинга.

1. **Facebook.**
2. **Amazon.**
3. **Apple.**
4. **Google.**
5. **Huawei.**
6. **First Solar.**
7. **PG&E.**
8. **Novartis.**
9. **Wal-Mart.**
10. **Hewlett-Packard.**

skm.com

Нетрудно догадаться, что газета BusinessWeek не удержалась и составила собственный рейтинг крупнейших новаторов[2].

1. **Apple.**
2. **Google.**
3. **Microsoft.**
4. **IBM.**
5. **Toyota.**
6. **Amazon.**
7. **LG Electronics.**
8. **BYD.**
9. **General Electric.**
10. **Sony.**

В первую десятку в обоих рейтингах входят только Apple, Google и Amazon. Трех компаниий, вошедших в десятку BusinessWeek (Toyota, LG Electronics и Sony), нет ни на одной из двадцати пяти позиций списка Fast Company, а Facebook — номер первый в рейтинге Fast Company оказалась лишь на 48 месте у BusinessWeek. С трудом верится, но это положение на пять строк ниже Fiat. И наоборот, три компании из первой десятки Fast Company (Huawei, First Solar и Novartis) не попали в первые пять десятков BusinessWeek.

Почему? Неужели так уж трудно определить, что такое инновации? Неужто даже профессиональные консультанты не в состоянии прийти к согласию в том, какие компании дальше других продвинулись в этом направлении? Видимо, так и есть.

Причина для недоразумений действительно существует. Ведь пытаться составить рейтинг самых созидательных компаний — все равно что выстраивать по ранжиру лучших спортсменов. Можно ли сравнивать физическую мощь и ловкость хоккеиста Сидни Кросби и взрывную скорость олимпийского чемпиона бегуна Усейна Болта? Силу и сбалансированность движений чемпиона мира по гимнастике Яна Вэя и уникальную физическую форму Петера Нортуга, выигравшего 50-километровую лыжную гонку на Олимпийских играх 2010 года? Ответ один: это невозможно. Правда, это не мешает фанатам всяческих рейтингов продолжать попытки. Пару лет назад совет экспертов в составе пяти человек, выбранных Wall Street Journal, назвал самым выдающимся спортсменом мира Романа Шебрле[3]. (Да, *именно* Романа Шебрле.) Такие рейтинги весьма забавны, но обычно они вызывают вопросов больше, чем дают ответов.

Примерно так же обстоит дело с рейтингами инновационных организаций. Вряд ли они особенно помогут тем, кто действительно пытается узнать что-то о процессах нововведений; а все потому, что в них не учитывается существование пяти основных типов новаторов.

Компании-ракеты

Во-первых, существуют *ракеты*, то есть компании, вырвавшиеся вперед благодаря оригинальным моделям бизнеса. Из последних примеров такого рода можно назвать онлайнового продавца предметов роскоши Gilt Groupe, предлагающую показ телевизионных шоу через интернет-компанию Hulu и музыкальный онлайн-сервис Spotify. Как и другие новички, они все еще продолжают проводить свою первоначальную стратегию. Ни перед кем из них еще не вставала необходимость пересмотреть свою модель бизнеса; когда такое время наступит, многие провалят этот тест, который им предложит жизнь. Как проходит с годами популярность рано ставшего звездой ребенка, так по мере вступления в этап зрелости развеется инновационность многих таких компаний.

Не секрет, что довольно часто новая модель бизнеса появляется на свет по счастливой случайности, а не в результате мучительного творческого поиска. Тем не менее ее основоположник, как мы знаем, лишь невзначай натолкнувшийся на счастливую возможность, через некоторое время объявляется почитателями провидцем. В итоге молодая компания попадает в зависимость от одного или двух ведущих сотрудников и уже не может разработать более совершенную и соответствующую требованиям времени модель бизнеса. Если интуиция подводит основателя, то темпы инновационной деятельности замедляются и компания сползает вниз в рейтинге лидеров.

По версии BusinessWeek, в 2006 году в список двадцати пяти наиболее инновационных компаний входили Starbucks, Southwest, IKEA и eBay. Всего четыре года спустя ни одна из них уже не могла похвастаться столь высокой позицией. Будучи молодыми, они считались революционерами в своих отраслях, но, вступив в эпоху зрелости, выпали из новаторского авангарда (хотя и не перестали быть успешными).

Чтобы представить, насколько трудно сохранять свои позиции в стане лидеров, подумайте вот о чем: две трети компаний из рейтинга пятидесяти наиболее инновационных компаний журнала Fast Company за 2009 год не попали в аналогичный рейтинг в 2010 году. Когда речь

SIA.org

идет о рационализациях, лишь немногие остаются в числе лидеров долгое время.

Тем не менее новичкам стоит уделить внимание. Хотя у них недостаточно опыта, чтобы поделиться опытом создания системно инновационной компании, их нестандартные стратегии часто создают революционные виды деловых моделей. Например, в Starbucks процесс нововведений практически сошел на нет, но ее опыт может многое рассказать о превращении недорогого продукта в источник незабываемых впечатлений.

Компании-лауреаты

Вторая категория — *лауреаты*. Эти компании внедряют новации из года в год, обосновавшись в узких, преимущественно высокотехнологичных сегментах рынка. Они тратят миллиарды долларов на исследования, разработки и привлечение одаренных сотрудников. В качестве примера можно привести General Electronics, Intel, LG Electronics, Samsung, Novartis, Microsoft, Cisco.

Лауреаты занимают высокие места во всевозможных рейтингах новаторов, кроме того, доминируют по количеству полученных патентов. Однако это свидетельствует не только об их неистощимом творческом потенциале, но и о тех трудностях, с которыми приходится сталкиваться в современных условиях новичкам, желающим создать исследовательскую службу мирового уровня. Например, IBM была крупнейшим получателем патентов в США в течение восемнадцати лет подряд[4].

Фундаментальные достижения в физике, биохимии и компьютерных науках повторить очень трудно; для этого вам потребуются десятки докторов наук, море терпения и очень серьезное финансирование. Гораздо легче изобрести новую модель онлайновой розничной торговли, чем разобраться в премудростях нанотехнологий — именно поэтому Intel, Samsung и Toshiba недавно объединили усилия для создания электронных чипов с размером транзисторов в 10 нанометров.

Лауреаты невероятно изобретательны, хотя при этом несколько одномерны: они способны продвигать продукты, имеющие прямое отношение к их узкой специализации, но часто не владеют ситуацией в других областях бизнеса. Скажем, Intel пришлось приложить много усилий, чтобы выйти на смежные рынки. Ее чипы преобладают среди устанавливаемых на серверы и компьютеры, но, несмотря на упорные многолетние попытки, компания не добилась того же на рынке чипов для смартфонов и планшетов[5]. Оказалось, опыт и навыки,

skkc.com

необходимые для производства сверхмощных процессоров, бесполезны в разработке чипов ультранизкой мощности.

Еще один похожий пример — Samsung. Несмотря на 4551 патент только в 2010 году[6], Samsung так и не стала компанией номер один в производстве жидкокристаллических телевизоров в США. Эта честь принадлежит компании Vizio, основанной в 2002 году, со штатом менее 200 сотрудников и объемом продаж в 2,5 миллиарда долларов. В отличие от ориентированных на исследования и разработки, вертикально интегрированных конкурентов, Vizio покупает плоские экраны для своих телевизоров у независимых азиатских поставщиков. Используя тактику Dell, компания девертикализировала свой сегмент рынка бытовой электроники. Иногда блестящая модель бизнеса перевешивает даже многомиллиардный бюджет исследований и разработок.

Однако, если вы хотите получать максимальную отдачу от исследований и разработок или эффективно управлять портфелем патентов, то у лауреатов есть чему поучиться.

Компании-художники

Третья, гораздо меньшая по численности категория, —*художника*. Эти компании играют на поле творческой индустрии, поэтому инновации —их ключевой продукт. Среди самых известных: IDEO, BMW Design Works, рекламная компания Grey New York — все они входят в пятьдесят наиболее инновационных компаний по рейтингу Fast Company.

Среди сотрудников компаний-художников много законодателей мод — они носят черные джинсы, покупают кофейные машины за тысячу долларов и знают, как лучше сделать вирусную рекламу (вроде того ролика, где бойко болтающий младенец рекламирует онлайновую брокерскую фирму). Безусловно, художники вполне заслуживают всех наград, которые они ежегодно выигрывают, но не мешает заметить, что у них есть одно довольно значительное преимущество. Чем собственно они занимаются? Вся их деятельность ограничена простыми функциями: наем персонала, поиск талантов, организация рабочего пространства. Их задача сводится к одному — подстегивать своих сотрудников продуцировать гениальные открытия. Ну, что тут можно сказать? Ведь все это происходит и в *вашей* компании, правда? Только ориентированы вы на что-то совсем другое. Поэтому компании-художники продают результаты своего правополушарного творчества клиентам с развитым левым полушарием мозга.

skladchik

Безошибочные действия, предложение готовых к употреблению продуктов (например, разработка Джеффа Чапина из IDEO — биотуалет за 25 долларов для жителей бедных сельских районов) даются намного проще в шумной, наэлектризованной гениальными идеями обстановке дизайнерской фирмы IDEO, а не в бесцветном офисе размером со спичечный коробок где-то в недрах огромной компании, озабоченной в основном сокращением издержек.

Специализация имеет преимущества. Если вы работаете в фирме художнического типа, вам не надо тратить половину рабочего времени, доказывая *необходимость* новых идей своему начальнику, твердо убежденному в том, что пингвины могли бы летать, если бы как следует постарались.

Большинство компаний не могут позволить себе сосредоточиться только на новшествах. Они, конечно, что-то рационализируют, но одновременно штампуют миллионными тиражами какие-нибудь штуковины или совершают бесконечные сделки с клиентами. У фирм-художников стóит многому поучиться. Ваша компания, может быть, никогда не попадет в рейтинг ведущих новаторов, но все равно попытайтесь внедрить прямо на следующем совещании управляющих семь принципов компании IDEO[7].

1. **Поощрять самые бредовые идеи.**
2. **Развивать чужие идеи.**
3. **Уметь сосредоточиваться на одной теме.**
4. **Во время обсуждения не отвлекаться на посторонние темы.**
5. **Представлять идеи наглядно.**
6. **Придавать значение количеству.**
7. **Не торопиться с выводами.**

Компании-киборги

Четвертый тип — *киборги*. Эти компании, такие как Google, Amazon или Apple, кажется, изначально создавались специально, чтобы достичь невероятного в области инноваций. Промышленная ДНК в этих компаниях отсутствует. Их управленческие процедуры построены на принципах свободы, прозрачности, экспериментаторства, меритокра-

тии*. Они настолько изобретательны и стратегически гибки, что кажутся пришельцами из неведомой галактики, где, кстати, финансовые директора считаются обслуживающим персоналом, а не вершителями судеб с синдромом божественности.

Киборги не просто создали инновационные модели бизнеса, но и наполнили их уникальным управленческим опытом — чего стóит предельный объем ответственности Google 60:1 или всеобщая одержимость сотрудников Apple «Праздником пользователя»? Как и в только что созданных компаниях, в компаниях-киборгах у руля часто стоит харизматичный основатель, но в отличие от других эти провидцы не становятся заложниками одной определенной модели бизнеса. Они прилагают немало усилий, чтобы привить своей компании способность к непрерывному развитию, и чаще всего преуспевают в этом. В течение последних нескольких лет Amazon трансформировалась из онлайнового книжного магазина в гиганта интернет-торговли. Google внедрила десятки новых онлайновых услуг, дополняющих основной поисковый бизнес. Apple вышла на целый ряд смежных рынков, включая цифровую музыку и смартфоны, которые довольно далеко отстоят от ее основного бизнеса по производству компьютеров.

В отличие от компаний-лауреатов киборги занимаются инновационной деятельностью сразу по нескольким направлениям, а в отличие от компаний-ракет они наверняка появятся в рейтинге ведущих компаний в следующем году (и не только).

Однако, к сожалению, со своими сверхъестественными способностями к нововведениям киборги заставляют всех остальных чувствовать себя болванами. Если вы работаете в обычной, «земной», компании, практикующей давно известные и основанные на компромиссах управленческие методы, то очередная веселая история о либеральной корпоративной культуре Google вряд ли приведет вас в хорошее расположение духа. Ваша компания с момента создания не предназначалась для инновационной деятельности, поэтому вы считаете, что могли бы провести время и повеселее: на романтическом свидании с моделью, например, или за просмотром нового фильма с участием Джорджа Клуни — вместо того чтобы превращать свою старушку-компанию в инновационную красотку. Вряд ли на этом пути вас ждала бы удача.

SSA.com

* Меритократия (лат. и др.-гр.) букв, «власть достойных» — принцип управления, согласно которому руководящие посты должны занимать наиболее достойные и способные люди.

Второе дыхание компаний-новаторов

Существует несколько компаний-долгожителей, которые сумели заново взломать код инноваций и обрести *второе дыхание*. Самые известные из них — Procter & Gamble, IBM, Ford. В течение многих десятилетий эти «монстры» сохраняли жесткую иерархическую структуру, консервативный и унылый стиль менеджмента. Время от времени они замечали, что их обходят на вираже менее консервативные выскочки. В какой-то момент эти компании отважились посмотреть правде в глаза и поняли, что молиться на свои корпоративные ценности дважды в год, по торжественным дням, недостаточно, следует ежедневно упорно трудиться над ее преображением в соответствии с требованиями времени. И они пересмотрели свои приоритеты и постарались выработать новые модели поведения.

CEO Ford Алан Малалли неустанно трудился над тем, чтобы разгрести авгиевы конюшни устаревших представлений и возродить в сотрудниках вкус к созданию великих автомобилей. Перед уходом в отставку с поста CEO Procter & Gamble Алан Джордж Лафли запустил в 2010 году проект по привлечению инновационных инициатив по всему миру. Еще более решительно пересмотрела свой подход к обновлению IBM. За минувшее десятилетие она внедрила проект «Развитие предпринимательских возможностей» (EBO) и проект «Глобальный мозговой штурм»; что помогло некогда весьма закрытой компании генерировать миллиарды долларов в новые многообещающие идеи. Проект EBO подробно рассматривается в моей предыдущей книге The Future of Management («Будущее менеджмента»).

Посмотрим внимательнее на приведенные примеры. Нам следует понять, что все они иллюстрируют одну и ту же мысль: реорганизация компании требует полной модернизации управленческого процесса. Пересмотру подлежат все уровни: планирование, бюджетирование, организация хозяйственной деятельности, распределение ресурсов, оценка эффективности деятельности, порядок найма и оплаты труда персонала. Большинство наших управленческих процедур были разработаны много лет назад с целью обеспечения контроля, дисциплины, согласованности и прогнозируемости действий. Все эти цели важны. Но для того чтобы выйти в лидеры инноваций, компании должны перезапустить все эти процессы таким образом, чтобы они стимулировали смелость мышления и поступков.

SHA.com

В старых компаниях инновационные процессы тормозятся не столько из-за недостатка ресурсов или отсутствия у работников творческих порывов, сколько из-за недостатка исходных условий появления новаторских решений. В большинстве таких компаний мы наблюдаем:

- **что очень немногие сотрудники получили подготовку в области инноваций (если вообще хоть кто-то);**
- **немногие сотрудники имеют доступ к исследованиям потребительских запросов и сведениям о новейших технологиях, которые могли бы помочь в создании инноваций;**
- **потенциальные рационализаторы сталкиваются с бюрократическими препятствиями, что не дает им возможности найти время и ресурсы для развития творческих идей;**
- **рядовые менеджеры не контролируют новые коммерческие проекты и не могут повлиять на появление инновационных целей;**
- **модели оплаты труда управляющих высшего звена не учитывают их новаторской активности;**
- **показатели контроля инновационных проектов (открытие, ведение и результаты) отрывочны и бессистемны;**
- **отсутствие общепринятого определения инноваций, стандартной методики сопоставления эффективности инновационной деятельности в отдельных подразделениях и группах сотрудников.**

Как ни странно, ни BusinessWeek, ни Fast Company не включали компанию Whirlpool в пятьдесят наиболее инновационных компаний мира. Это тем более удивительно, что мне не известна никакая другая компания, где инновационная трансформация была бы проведена так полно. За последние десять лет производитель бытовой техники из Бентон-Харбора в Мичигане реорганизовал все свои управленческие процедуры таким образом, чтобы они максимально соответствовали задаче создания инноваций. Результат не заставил себя ждать: по словам вице-президента Whirlpool Нэнси Теннант Снайдер, стоимость инновационных разработок возросла за семь лет почти с нуля до более чем 4 миллиарда долларов[8]. Если хотите узнать во всех подробностях о том, как вашей компании выбраться из инновационного провала, прочитайте последнюю книгу Нэнси Unleashing Innovation («Запуск инноваций»). В настоящий момент это лучшее руководство по инновациям, которое

SHA.com

мне встречалось. Если компания со столетней историей может сделать внедрение новшеств предметом повседневной заботы каждого сотрудника, то почему бы и вашей компании не поступить так же?

SkA.com

Глава 8

ОДЕРЖИМОСТЬ ВЕЛИКИМ ЗАМЫСЛОМ

Вспоминается мне один случай: в 1964 году Верховный суд отменил обвинение в непристойности, вынесенное владельцу кинотеатра из Огайо за прокат французского фильм Les Amants*. Свое мнение судья Поттер Стивенс огласил так: он не смог бы дать точного определения порнографии, но сразу понял, что это она, когда увидел на экране. Точно так же обстоит дело с дизайном: мы понимаем гениальность замысла, когда видим его. К несчастью, замечаем мы слишком мало.

Приведу совсем свежий пример. Несколько недель назад я пролетел три тысячи километров, сидя в крайне неудобном кресле самолета компании United Airlines, совершавшего рейс из Чикаго в Сан-Франциско. Хотя я сидел в передней части самолета, эргономика кресла больше всего наводила на мысль о холщовом шезлонге. Некогда это было обивкой, сейчас — просто провисшая ткань натянута на U-образную металлическую раму. Нижняя часть кресла ездила туда-сюда, не создавая надежной опоры. В течение четырех часов я вертелся и крутился в этом кресле, но, сколько ни старался, так и не мог избавиться от ощущения, что мой зад попал в тиски. Как, ради всех святых, кто-то мог сознательно придумать такое неудобное сиденье? Наверняка, подобное орудие пытки можно было создать только преднамеренно. Возможно, у вдохновенного творца кресла Аегоп дизайнера Билла Стампфа был близнец-садист, находивший извращенное удовольствие в изобретении дьявольски неудобных кресел для самолетов.

Раньше, в том же месяце, я ездил на конференцию в Милан и там походил по выставочным залам компании Technogym, итальянского

SkAr.com

*** Фильм «Любовники» режиссера Луи Маля (1958 г.), в главной роли снялась Жанна Моро.**

производителя спортивного оборудования. До этого я бывал во многих спортивных клубах, и большинство виденного мной спортивного оборудования выглядело так, будто разрабатывалось полуслепыми мастерами для средневековых подземных тюрем. Оборудование Technogym выглядело совсем иначе: многоцелевой тренажер Kinesis прикреплялся к стене и по размерам был не больше вертикально поставленного биллиардного стола. Четыре блестящих рукояти, по одной в каждом углу, а между ними натягивались эластичные шнуры, соединявшие верхнюю пару рукоятей, а затем верхние и нижние рукояти с каждой стороны. Шесть скользящих по шнурам акриловых захватов размещались в различных точках вдоль шнура и позволяли выполнять более двухсот различных упражнений. Небольшой, похожий на айпод пульт управления поднимался на высоту груди спортсмена и позволял изменять нагрузку одним касанием пальца. Самый эстетичный вариант Kinesis был выполнен из органического стекла и просто растворялся в интерьере комнаты. Это творение дизайнера Антонио Читтерио в очередной раз доказывает, что итальянцы даже спортивные тренажеры способны сделать эротическими.

Воспоминания об авиационном кресле и тренажере Kinesis заставили меня задуматься о роли и значении дизайна. Гениальный дизайн узнается с первого взгляда, потому что он:

— **Совершенно непредсказуем. Прекрасно разработанный продукт поражает ум и восхищает. Глядя на него, думаешь: «Бог мой, как здорово!»**

Пример. **Вскоре после начала продаж айфонов в США я привез прелестную вещицу в Великобританию, где она еще не появилась в магазинах. Давая интервью журналистке из Economist, я вытащил свою новую игрушку и подтолкнул ее через стол собеседнице. Она поймала айфон и через минуту уже хихикала, как десятилетняя девчонка. *Вот что значит* великолепный замысел!**

— **Поразительно функционален. Прекрасно разработанный продукт отлично выполняет свое предназначение. Он функционально безупречен, как сумки Ziploc, радиоприемники Tivoli Audio, зубная щетка Philips Sonicare, кофеварка Nespresso или домашняя страница Google. Гениальный дизайн оригинален и интуитивен, прекрасно соответсвует назначению продукта и не содержит ничего лишнего.**

SkAf.cm

— **Эстетически уникален. Гениальный дизайн возводит на вершину продукты настолько великолепные и соблазнительные, что их так и хочется потрогать или лизнуть. Блистательный Porsche 911, видеокамера Leica M9, шезлонг Eames или любая модель от Loro Piana. По-настоящему гениальный дизайн ласкает ваши глаза так же, как *шоколадное мороженое* язык.**

— **Социально ответственный. Чтобы претендовать на мировой уровень, дизайн должен быть абсолютно добросовестным. Будь то Toyota Prius или кроссовки Trash Talk (сделанные из отходов ткани и переработанной кожи), потребители требуют социально ответственных продуктов, отражающих идею служения обществу в деле защиты окружающей среды и стремления изменить мир к лучшему.**

Как ни грустно, для многих компаний забота о дизайне отнюдь не приоритет. На каждый айфон или каждое кресло Аегоп приходятся сотни примеров откровенно неудачного дизайна: пластиковая упаковка для мелких электронных устройств, которую практически невозможно вскрыть; нечитаемый шрифт на принадлежностях для душа в большинстве отелей; на редкость непонятный язык, используемый для составления договоров страхования жизни; шестиуровневое телефонное меню в службах технической поддержки, через которое невозможно прорваться к живому человеку, способному ответить на ваш вопрос; абсолютно мистический процесс переустановки времени на электронных часах в автомобиле. Не знаю, встречается ли разумный дизайн в космосе, но могу с уверенностью утверждать, что для многих повседневных продуктов он не характерен.

Тим Браун задумал это изменить. Руководитель IDEO — мирового лидера в области исследований и разработок — Тим убежден, что влияние гениального дизайна на нашу жизнь все еще недооценивается и мало учитывается в большинстве компаний. Он прав. Исторически многие менеджеры рассматривали дизайн как своего рода дешевый марафет: возьмешь горстку волшебной пыли из горшочка, посыплешь немного на невзрачные скучные предметы, и готово — красота наведена. Тим не согласен с таким походом, по его мнению, дизайн следует рассматривать как один из основных аспектов бизнеса, позволяющий завоевать лояльность потребителей и одновременно обеспечить отличную прибыль. Тим говорит^ что дизайн-мышление должно проникнуть во все поры организации и стать определяющим в ее

ЭКСМО

взаимоотношениях со всеми подструктурами, партнерами и клиентами. Учитывая занимаемую Тимом должность, не стоит удивляться, что он стал ярым поборником дизайн-мышления. Правоту его взглядов подтверждают многочисленные свидетельства.

Возьмем, например, историю компании Apple. Каким образом в последние годы она ухитряется демонстрировать гораздо лучшие показатели развития, чем экономика в целом? Притом что почти все ее продукты, дешевые аналоги, выпускаются другими фирмами. Секрет состоит в великолепном дизайне. Компания одушевляет все, что она делает: компьютеры, программное обеспечение, упаковку, розничную торговлю и техническую поддержку — и все благодаря дизайн-мышлению. Когда и где бы мы ни сталкивались с продукцией Apple, мы неизменно видим перед собой интеллектуальный и функциональный дизайн.

Что такое дизайн-мышление? В беседе со мной Тим выделил три базовых этапа: наблюдение, эксперимент и создание образца[1].

> **Дизайнер должен уметь наблюдать, поскольку только так можно уловить нюансы обращения людей с вещами и накопить информацию, необходимую для рождения новых перспективных идей. Постановка интеллектуального эксперимента тоже очень важна, поскольку достичь прорыва в создании нового продукта можно, только перепробовав множество вариантов конструкции и технологий. Наконец, быстрое и не требующее особых затрат создание опытного образца представляет собой самый эффективный способ воплотить идею в реальность. Перейдя к «созиданию ради мышления», вместо того чтобы «думать над тем, что созидать», компания резко ускоряет темпы инновационной деятельности.**

Тим убежден: классный дизайн встречается редко не потому, что требует сверхъестественных способностей от своих создателей, а потому что лишь немногие конструкторы привержены базовым принципам ориентированного на человека дизайна.

Я стараюсь больше не летать самолетами компании United Airlines, пусть даже местный аэропорт является для нее узловым. (Боже, не в этом ли все дело?!) Вместо этого я предпочитаю доверять свою особу компании Virgin America. С момента ее создания в 2007 году Virgin четыре раза подряд завоевала звание лучшей авиакомпании на

Skan.com

внутренних авиалиниях США (по данным ежегодного исследования, проводимого журналом Travel and Leisure). Любой пассажир может убедиться в продуманном подходе к обслуживанию пассажиров: кресла в салонах самолетов удобные, перед каждым расположена сенсорная панель, при ее помощи можно заказать еду и напитки, не вставая с места; еда здоровая и вкусная; мягкое регулируемое освещение; на откидном столе удобно размещается ваш айфон; в туалетных комнатах играет спокойная негромкая музыка; в каждом кресле предусмотрены розетки для аппаратуры; на борту работает Wi-Fi; стюардессы приветливы и расторопны. В последнем полете один член экипажа остроумно пообещал: «Сделаю все, что в моих силах, чтобы вернуть вам чувство собственного достоинства, пострадавшее при прохождении предполетного контроля». Все это в совокупности с ценами — ниже, чем у конкурентов, — привлекает пассажиров.

На этом примере легко убедиться, что прекрасный дизайн требует не столько гениальности разработчиков, сколько их умения понимать чувства людей — зачастую это выражается, казалось бы, в незаметных вещах, тем не менее имеющих огромное значение для потребителей. Например, недавно в моем номере в гостинице оказался душ с очень странным приспособлением: маленький треугольник из мрамора, прикрепленный к стенке душевой кабины примерно в полуметре от пола. «Слишком низко для полочки для мыла. Что же это может быть?» — задумался я. И не сразу понял, что на эту полочку женщина может опереться ступней, намыливая ногу. Соберите десяток, а лучше сотню таких мелочей, и получите бизнес, способный далеко обогнать своих конкурентов. Поэтому хочу предложить: пусть каждый менеджер запишет в своем корпоративном вики-сайте следующие простые вопросы:

- **— Какие неприятные мелочи в нашей работе сильнее всего раздражают потребителей и можно ли их устранить?**
- **— Можно ли предложить потребителям маленькие, но приятные удобства, не требующие особых затрат с нашей стороны?**

Соберите несколько сотен или тысяч ответов (в зависимости от размеров организации), и это станет первым шагом на пути внедрения дизайн-мышления в *вашей* компании.

ЭКСМО

Глава 9

БЕСПОЛЕЗНЫЕ ВЫДУМКИ: PRO И CONTRA

Вряд ли есть еще хоть один вид спорта, способный обеспечить такой выброс адреналина за единицу времени, как гольф. В течение многих лет этот факт приводил меня в изумление. Разве можно даже рядом поставить гольф и прыжки с парашютом в темном предрассветном небе или подводное плавание с аквалангом и мечтой найти затонувшие корабли. Право, странная идея проводить лучшее время дня, стараясь загнать маленький круглый предмет в такую же маленькую дырку в земле при помощи неуклюжего и плохо приспособленного для этой цели орудия — все это казалась мне совершенно бесполезным и несколько извращенным.

Так думал я до того, как попал на самые экстравагантные и замечательные курсы по гольфу в мире. Каури Клиффе и Кейп Киднеппер, живущие на Северном острове в Новой Зеландии, могут рассказать о гольфе самые поразительные вещи. Очень скоро после этого я оказался в компании нескольких приятелей-англичан, собиравшихся провести неделю за игрой в гольф на острове Принца Эдварда в Канаде. Именно там мои отчаянные удары по мячу стали предметом для веселья и насмешек моих друзей: «В следующий раз попробуй ударить чуть слабее и попасть в площадку!» Мое превращение из насмешливого скептика в беспомощного неофита началось лет десять назад, когда мне поручили написать редакционную статью для электронной версии журнала Fortune. В процессе подготовки я зашел на только что созданный сайт eBay и просто так, практически случайно, принял участие в аукционе клюшек для гольфа. Уверенный, что мое издевательское предложение будет сразу же закрыто, я не постарался узнать, чем все закончилось. Несколькими днями позже я заглянул в офис и, не подозревая подвоха, направился к своему столу. На нем стояла продолговатая коробка.

«Вот дерьмо!» — только и мог я сказать, вытаскивая клюшку фирмы Callaway, поблескивающую своими металлическими поверхностями. Тем не менее через несколько дней я стоял на тренировочном поле для отработки дальних и средних ударов в Стэнфордском университете с клюшкой в руках и корзиной мячей для гольфа у ног. Мой первый свинг пришелся по земле в футе от мяча. После второго удара мяч пролетел далеко в сторону, вызвав изумленные взгляды моих партнеров. «Черт возьми, — промелькнуло в голове. — Это труднее, чем я думал». После десяти или двадцати попыток я, наконец-то, попал по мячу, и с изумлением наблюдал, как белый шарик, с чудным свистящим звуком, слегка напоминавшим голос Ferrari на старте, взлетал вверх. Затем он на мгновение завис в сверкающем осеннем небе. А потом, пролетев 137 метров, повернул к земле и мягко покатился по траве.

Вот это да! Я только что послал мяч дальше, чем Алекс Родригес в очередном хоум-ране! В тот первый момент полной эйфории я понятия не имел, что только что подсел на наркотик — куда более мощный, чем героин. Как и для всех неофитов, мое новоприобретенное увлечение обходилось недешево: плата за пользование полями, новые клюшки каждые полтора года или около того, оплата услуг тренеров, учебные пособия и поездки в разные экзотические места для игры в гольф.

Свинг в гольфе считается «наиболее сложным движением в спорте», что, разумеется, не способствует появлению у новичков уверенности в себе. Чтобы послать мяч точно в место назначения, игрок обязан думать только о цели и при этом на нее не смотреть; мышцы рук и кисти должны быть расслаблены, торс наклонен; следует придать клюшке ускорение более 150 километров в час меньше чем за секунду, одновременно удерживаясь от искушения ударить изо всей силы. Зато, проявив немного усердия, даже мужчина среднего возраста без спортивной подготовки может стать хорошим игроком. А раз или два за игру такой упорный любитель может выдать удар ничуть не хуже тех, которые мы видим на соревнованиях Профессиональной ассоциации гольфистов. Для чего я это рассказываю? Просто хочу сказать: несмотря на известную старую поговорку, утверждающую обратное, старая собака *может* научиться новым трюкам.

Именно поэтому я убежден: ваша компания может резко улучшить свою деятельность в области инноваций. На протяжении многих лет я и мои коллеги неоднократно убеждались, что с правильным подходом и средствами в наших силах превратить вполне обычных сотрудников в уникальных рационализаторов. Прогрессивные руководители уже в полной мере осознали, что инновации — здоровая кровь в жилах

skr.com

компании, но далеко не каждый из них отправляет своих сотрудников на интенсивный курс обучения, предназначенный для развития новаторских способностей. Конечно, у компаний есть электронные почтовые ящики для сбора предложений, специальные фонды для поддержки новых идей, каналы обратной связи и призы за лучшие инновационные проекты. Но если у вас нет хорошо подготовленных и компетентных новаторов, бóльшая часть инвестиций, вложенных ради стимулирования инновационных процессов, будет потрачена напрасно. Представьте, что вы поставили способного, но совершенно неопытного гольфиста на площадку «ти» в игре на Пеббл-бич. Вооружив новичка суперсовременной титановой клюшкой, вы предлагаете ему пройти фервей несколькими сильнейшими ударами. Вы предлагаете премию в сто долларов за каждый удар, при котором мяч не вылетает с фервея в раф. Вы предлагаете еще по сто долларов за каждое попадание мяча в лунку. Но не делаете одной важной вещи: вы не оставляете гольфисту никаких инструкций, книг, советов от Дэйва Пельца или Дэвида Ледбеттера или видеоуроков. Вы не даете ему времени попрактиковаться. С учетом всех этих условий, сколько ударов на двести метров понадобятся вашему начинающему гольфисту, чтобы пройти фервей? Как долго он будет пытаться это сделать? И что вы надеетесь получить взамен тех двух тысяч долларов, которые выкинули на приобретение наимоднейших клюшек и уплату членского взноса за игру на Пеббл-бич? Ответы, соответственно: не много, не очень долго и почти ничего. Любой, кто мало-мальски разбирается в гольфе, никогда не сделает такой глупости.

Меня глубоко поражает то, что очень мало компаний вкладывают средства в развитие навыков инновационной деятельности своих сотрудников. Постараюсь быть толерантным и подобрать самое снисходительное объяснение этому факту: все выглядит так, будто управляющие высшего звена проводят политику *новаторской сегрегации* — настоящий апартеид. Они считают, что некоторые избранные личности от природы наделены творческим даром, а все остальные — не более чем болваны, не способные предложить ничего, помимо незначительных усовершенствований. Пока я писал свою сентенцию, то понял, почему руководители приходят к подобным мыслям. Их каждый день бомбардируют гениальными идеями, большинство из которых недоработаны, а часть — просто творения безумцев. Через некоторое время они искренне начинают верить, будто дурацкие идеи предлагают дураки; руководителям не приходит в голову, что эти «ду-

SoAcom

раки» — всего лишь люди, у которых никогда не было возможности развить свои рационализаторские способности.

Разочарование становится еще глубже, когда компания открывает свой первый рынок идей. Руководители быстро понимают, что подавляющее большинство предлагаемых инновационных разработок относится к одному из двух видов: полная чушь или сумасшедшая фантастика. Однако стоит мне в разговоре с каким-нибудь CEO сделать попытку убедить его инвестировать в систематическое обучение сотрудников основам нововведений, то я сразу сталкиваюсь со странной реакцией, приводящей к не менее парадоксальному диалогу.

> **CEO. Не представляю, зачем это нужно; у нас и так слишком много идей, а вот денег для их финансирования не хватает.**
>
> **Г. Разумеется, но сколько среди них вы найдете свежих, великолепных и к тому же осуществимых? С одной стороны, способных изменить условия игры, а с другой — полностью реалистичных?**
>
> **CEO. Увы, таких немного.**

В том-то и проблема. Инновации должны быть экономически целесообразными и, конечно, качественными, тогда любое их количество оправдает себя. Что для этого нужно делать? Прежде всего повысить уровень новаторского мышления своих сотрудников.

Навыки успешных новаторов

Нельзя научить кого-то стать успешным новатором, если сам не знаешь, откуда появляются изменяющие мир идеи. Нам нужна *теория инноваций*, наподобие теории свинга в гольфе, принадлежащей Бену Хогану[1].

Несколько лет назад я решил возглавить проект по изучению нескольких сот случаев внедрения инноваций. Цель состояла в том, чтобы понять, почему одни люди видят открывающиеся возможности, а другие — нет. Далее очень кратко изложены результаты наших исследований. Успешные новаторы обладают особым взглядом на мир, позволяющим ясно видеть новые возможности. Они выработали, иногда совершенно случайно, ряд навыков, позволяющих ясно видеть, «что есть» сейчас и что «должно быть». Как им это удается? Благодаря пониманию четырех вещей, которых обычно никто не замечает.

SkAnon

Заскорузлые догмы

Чтобы стать успешным новатором, следует скептически относиться к прописным истинам, которые все остальные считают само собой разумеющимися. Они мешают представителям бизнеса вести дела по-новому.

В любой отрасли с течением времени ментальные модели разных организаций сближаются. Руководители читают одни и те же журналы, посещают одни и те же конференции, сотрудничают с одними и теми же консультантами. Постепенно генофонд лидеров бизнеса начинает напоминать стоячий пруд.

Успех ускоряет этот процесс. Эффективные стратегии воплощаются в политике хозяйственной деятельности, которая порождает прогрессивный опыт применения управленческих процедур, а те фиксируются в трудовых навыках. Стратегии лидеров устаревают, что обязательно дает возможность менее консервативным конкурентам установить в отрасли свои правила. Один такой бунтовщик — компания Salesforce.com, ведущий поставщик программного обеспечения для управленческих целей, известный сторонник бизнес-модели «программное обеспечение как услуга». Традиционно корпоративные клиенты приобретали лицензии на ПО и устанавливали его на собственных серверах, а затем ежегодно платили абонементную плату за обновление и техническую поддержку. Модель Salesforce.com принципиально отличается. Клиенты ежемесячно платят абонементную плату, а все проблемы эксплуатации берут на себя разработчики. Таким образом сокращаются издержки и повышается гибкость обслуживания.

Новаторы по своей природе бунтари, однако при некоторой практике каждый может научиться выделять и бросать вызов укоренившимся представлениям. Приведем несколько вопросов, с помощью которых можно активизировать бунтарские настроения в своей команде.

— В каких аспектах модель бизнеса нашей компании невозможно отличить от моделей конкурентов? В какой степени предложенная нами ценность, пакет услуг, стоимость, послепродажная поддержка, каналы сбыта или поставок отличаются от аналогичных параметров конкурентов?

— Какие аспекты нашей модели бизнеса оставались неизменными на протяжении последних трех-пяти лет?

Если вы находите нечто общее с конкурентами, подумайте: это совпадение служит следствием каких-либо объективных факторов или

ЛитРес

просто данью приверженности традициям? Систематически работая над выявлением заскорузлых догм, вы превратите реакционеров в яростных мятежников.

Недооцененные тенденции

Новаторы уделяют самое пристальное внимание новым тенденциям и изменениям, способным привести к переосмыслению старых видов бизнеса или появлению новых. По моим наблюдениям, новаторы не тратят много времени на рассуждения, какие именно изменения ожидаются; они вообще не сильны в составлении сценариев возможного развития событий.

Однако они уделяют пристальное внимание даже самым небольшим изменениям, которые уже происходят, но остаются незамеченными и неоцененными консерваторами. Новаторы *постоянно* находятся в поиске примет перемен — в технологиях, государственном регулировании, образе жизни, ценностях и геополитике, — способных перевернуть ситуацию в отрасли. Для этого требуется хорошее увеличительное стекло, а не хрустальный шар. Вы должны исследовать такие уголки, куда никогда не догадаются заглянуть ваши конкуренты. Своевременная разработка стратегии, основанной на зарождающейся, но потенциально мощной тенденции, к тому же не осознаваемой конкурентами, способна дать вашей компании мощный толчок в будущем.

Приведем пример. Уже лет десять говорят, что назревает большой сдвиг в получении потребителями видеопродукции. Сегодня в большинстве стран люди получают видеоконтент через кабельные сети или спутниковое телевидение. Компании в этих отраслях транслируют сотни каналов, а затем взимают со зрителей солидные ежемесячные платежи за пакетный просмотр. Проблема состоит в том, что многие смотрят лишь некоторые каналы, а платят за все. Некоторые сметливые люди — например, на YouTlibe, Roku, Vudu, Hulu, Netflix, AppleTV — сообразили, что такая модель бизнеса становится неэффективной и требует совершенствования. Признаком этого стало, в частности, то, что во время последней рецессии 50% американцев обращались к своим провайдерам с требованием снизить ежемесячную абонентную плату[2].

Помимо этой очевидной тенденции существуют и еще два радикальных новшества: расширение диапазона передач и совершенствование технологии передачи качественного видео через Интернет. Примечательно, что нынешние самые мощные традиционные провайдеры

skiv.com

отнюдь не числятся в передовых рядах тех, кто применяет новые технологии. Их неповоротливость открыла двери для целой плеяды новых, ориентированных на веб-трансляции конкурентов. В мире головокружительных перемен компания, которая не может использовать их к своей выгоде или боится внедрять, поскольку это противоречит традиционной модели ее бизнеса, рискует очень скоро оказаться в ряду неудачников, а не победителей.

Как помочь сотрудникам уловить признаки надвигающихся перемен? Только выдвинув их на передний край внедрения новшеств, где они приобретут личный опыт. Это может выражаться в самых разных формах: доставка команды корейских маркетологов в Кремниевую долину, приглашение финских инженеров для оборудования помещения клуба в Токио; предложение смышленым подросткам провести учебный семинар по массмедиа широкого профиля для старших бренд-менеджеров.

По собственному опыту могу сказать: существует пять основных вопросов, помогающих команде сосредоточиться на потенциально важных новшествах:

- **Что необычного, удивительного или неожиданного вы можете отметить из прочитанного, услышанного или увиденного в области политики, культуры, технологий и других сфер?**
- **Какие из этих необычных явлений создают впечатление развивающихся и углубляющихся? Если взглянуть шире и глубже, можно ли утверждать, что они охватывают новые регионы или развиваются уже на протяжении длительного времени?**
- **Если «прокрутить киноленту вперед», к чему они могут привести в будущем? Вызовут ли цепную реакцию любого рода?**
- **Какие из этих новшеств пока еще не обсуждаются в вашей отрасли? Какие из них не всплывают в дружеских беседах ваших коллег?**
- **Можно ли использовать эти новшества для того, чтобы обойти конкурентов?**

Поставив эти вопросы перед сотрудниками и дав им возможность самостоятельно найти на них ответы, вы сможете вовремя оседлать следующую волну инноваций.

Skif.com

Недооцененные активы и компетенции

Каждая компания представляет собой совокупность активов и навыков. Обычно они «вмонтированы» в имеющуюся модель бизнеса, однако их можно репозиционировать, и тогда они послужат основой для инноваций и роста.

Обычно введение новшеств стопорится, если компания определяет свою суть тем, что она делает, а не имеющимися знаниями и навыками. Зачастую ее самосознание формируется вокруг производимых продуктов и технологий, а не базовой компетенции и стратегических активов. Чтобы добиться успеха в инновациях, следует взглянуть на свою компанию и на мир вокруг под новым углом: какими навыками, активами и знаниями вы располагаете, как их рекомбинировать для создания новых продуктов и видов деятельности.

Компания Disney неоднократно демонстрировала способность использовать свою компетенцию по-новому. В качестве примера можно привести весьма успешный проект по созданию театрального подразделения, поставившего спектакль «Король Лев», а также организацию морских круизов. Одним из последних таких проектов стал Disney English — преподавание английского языка китайским подросткам специально обученными инструкторами. Прекрасными иллюстрациями в ходе обучения стали герои диснеевских сказок. Проект стартовал в 2008 году, а сейчас центры Disney English созданы уже в семи городах Китая. Руководитель проекта Эндрю Шугармен считает, что в течение ближайших нескольких лет китайский рынок для компании возрастет примерно на 30%[3]. Если считать сутью бизнеса Disney тематические парки и анимационные фильмы, то проект кажется чужеродным дополнением. Но если вспомнить о базисной компетенции компании (включающей набор на работу ярких и энергичных сотрудников, создающих контент для детей) и некоторых ее ключевых активах (права на целый список персонажей мультфильмов), то окажется, что такой бизнес очень даже имеет смысл. Добавьте к этому весьма показательное новшество — быстрый рост китайского среднего класса, который верит в то, что знание английского дает преимущества в жизни. Все вместе это составит основу нового и весьма многообещающего бизнеса.

Кроме того, ответы на ряд вопросов помогут найти новые источники дохода. Для начала можете спросить, какие активы и навыки компании: во-первых, относительно уникальны; во-вторых, важны для создания потребительской ценности. Далее, в каком еще виде бизнеса эти активы и навыки поспособствуют созданию ценности? Могут ли

ЭКСМО

они повлиять на положение дел в других отраслях? Именно так рассуждала Procter & Gamble, поместив бренд Tide на предприятия небольшой сети химчисток. Пока это не более чем эксперимент, но он демонстрирует потенциал распространения широко известного бренда на децентрализованную отрасль. Вопрос, как с наибольшей пользой использовать стратегический ресурс компании, может ставиться иначе: если бы Google, Facebook, Amazon, Virgin или другие уважаемые компании намеревались реорганизовать вашу отрасль, каким бы образом они использовали свои активы и навыки? Могли бы вы извлечь пользу из партнерства с ними? Если сотрудники привыкают рассматривать свою компанию под этим углом зрения, то возможностей внедрения инноваций немедленно становится больше.

Скрытые потребности

Активным новаторам обычно очень хорошо удается выявлять неудобства, недостатки или раздражающие обстоятельства, которые и сами потребители считают неизбежными, а лидеры отрасли, как правило, игнорируют.

Цель инноваций состоит в том, чтобы поразить потребителей каким-либо новшеством, которого они и представить не могли, но к которому, как ко всему хорошему, очень быстро привыкают. Что могли бы предложить потребителям вы? В списке известных мне примеров значатся цифровые видеорекордеры (ну, конечно, TiVo); онлайновое бронирование мест в ресторанах (отличная вещь! OpenTaBle); бесплатные международные видеовызовы (спасибо, Skype) и персонализированное интернет-радио (браво, Pandora!). Чтобы поразить потребителей неожиданным предложением, сначала надо выявить их скрытые потребности. Потребители тоже склонны к консерватизму: как и все мы, они находятся в плену у знакомых вещей. Поэтому если просто спросить у них, чего они хотят, то вряд ли услышишь что-то полезное. Вместо этого следует наблюдать за их поведением довольно долго и довольно тесно общаться, а затем уже пытаться сделать выводы. В каких ситуациях мы заставляем потребителей понапрасну терять время? Когда мы чрезмерно усложняем контакты с ними? Не относимся ли мы к потребителям как к абстрактным цифрам, а не как к людям? Не заставляем ли мы их решать проблемы, с которые могли бы справиться сами?

Исходя из моего опыта, для выявления скрытых потребностей потребителей очень полезны два основных навыка, причем при некоторой практике и настойчивости их может в себе развить практически

skr.com

любой. Первый — умение оценивать эмоциональное восприятие ваших продуктов или услуг потребителями в ходе непосредственного общения с ними. Позитивным обстоятельством здесь можно считать то, что воспринимать и понимать эмоциональное состояние других людей умеет почти каждый. Однако крайне необходимо общаться с потребителями лично и получать информацию об их эмоциональном состоянии из первоисточника, до того как ее отфильтруют и обработают специалисты по маркетингу. В зависимости от отрасли ваши сотрудники контактируют с потребителями в ходе заполнения онлайновых форм страховки; бороздят лабиринты торговых залов супермаркетов и убеждают потребителей запрограммировать их навигаторы GPS в автомобилях; заполняют вместе с ними заявление на розыск пропавшего багажа в аэропорту.

Мне очень нравится простая схема, которая помогает организовать такое «эмпатическое» мышление. На одной оси координат можно показать отдельные этапы опыта взаимодействия потребителей с компанией.

— Представление. Каким образом потребители узнают о наших продуктах или услугах? Как можно стимулировать информированность и узнавание?

— Изучение. Как потребитель изучает особенности наших продуктов и продуктов конкурентов? Куда они обращаются, чтобы получить информацию об этом?

— Приобретение. Каким образом покупатель взаимодействует с нашей компанией? Какие этапы можно выделить в процессе покупки?

— Получение. Как потребители получают продукт или услугу? Какова логистика перемещения заказанных товаров от компании к потребителю?

— Эксплуатация. Как потребитель использует продукт или услугу в повседневной жизни? Что им следует делать, чтобы воспользоваться всеми его преимуществами? В чем состоит опыт потребителя при пользовании продуктом?

— Контакты. Каким образом потребитель может связаться с компанией после получения продукта? Помогают ли эти контакты формировать приверженность и лояльность потребителей или вызывают у них раздражение и разочарование?

ekk.com

На второй оси координат я наношу разнообразные эмоциональные реакции, которые могут возникать у потребителей на каждом этапе опыта взаимодействия. Обычно я записываю их в столбик слева, начиная с позитивных и заканчивая негативными.

Позитивные эмоциональные реакции

Я ощущаю:

— свою ценность;

— информированность;

— вовлеченность;

— увлечение;

— влиятельность;

— доверие;

— уважение со стороны компании;

— уверенность;

— заинтересованность;

— раскованность.

Негативные эмоциональные реакции

Я ощущаю:

— пренебрежение;

— недостаточную информированность;

— игнорирование;

— скуку;

— беспомощность;

— недоверие;

— униженность;

— растерянность;

— одиночество;

— волнение.

skif.com

Можно пронумеровать эмоциональные реакции и попросить сотрудников в ходе общения с покупателями в закодированной форме фиксировать, с какими эмоциональными реакциями приходится сталкиваться на том или ином этапе взаимодействия. Этот простой способ поможет им регистрировать не только эмоциональные реакции, но и обстоятельства, в которых они проявляются, а значит, выявить скрытые потребности клиентов. В этом смысле полезно спросить у потребителя, что именно вызвало у него те или иные чувства. «Кажется, вы выглядите озадаченным? Что случилось?» Восприятие мгновенных реакций добавляет множество нюансов к пониманию неудовлетворенных потребностей. Но сделать сотрудников чуткими физиономистами — только полдела. Помимо этого требуются свежие идеи, как перевести опыт взаимодействия потребителей с компанией в позитивное русло. Чтобы выдавать такие идеи, сотрудники должны быть обучены находить и использовать аналогии из опыта других отраслей. Вы можете спросить, что Disneyland, Singapore Airlines, Fandango или Lexus предпринимают для формирования глубоко позитивного опыта взаимодействия со своими потребителями и как можно использовать их наработки в вашей отрасли?

Инновации не всегда связаны с изобретениями, часто они появляются в результате заимствования отличных идей из других сфер деятельности.

Для обретения навыков такого заимствования можно предложить простое упражнение. Соберите группу коллег или потребителей и попросите их назвать продукт или услугу, намного превзошедшие их ожидания и заставившие воскликнуть что-то вроде: «Вот это да! Восхитительно!» Цель состоит в том, чтобы, используя систему координат, описанную выше, выявить опыт, вызвавший всплеск положительных эмоций. Далее, спросите участников эксперимента, в чем заключались неповторимые особенности продукта или услуги, сделавшие опыт их приобретения настолько запоминающимся. В чем именно он превзошел их ожидания? Возможные ответы звучат примерно так: «Им так просто пользоваться! Все разложено по полочкам»; «Это было так забавно! Они превратили это в игру»; «Это было настолько приятно. Все сотрудники помнили мое имя». Определив конкретные элементы такого опыта, можете спросить: «Каким образом следует использовать эту идею, чтобы превзойти ожидания потребителей в нашей собственной отрасли?» Например, почему издатель учебников не может создать такой же увлекательный онлайновый курс алгебры, как игра World of Warcraft? Почему супермаркет не может обращаться со своими

наиболее выгодными покупателями примерно так же, как это делают международные авиакомпании — выделить специальную кассу и помочь донести покупки до тележки? Почему бы страховым агентам не огласить размер своих комиссионных, как это делают агенты по торговле недвижимостью и брокеры?

Стараясь создать теорию инноваций, я беседовал с десятками лидеров в этой области. Они не обладали ни сверхмощным умом, ни особым артистизмом и не воспитывались в каких-то особых условиях. Но все они разработали приемы восприятия, помогающие видеть дальше других; переворачивали традиционную мудрость с ног на голову; усиливали слабые сигналы рынка; использовали активы и навыки; прислушивались к эмоциональным реакциям потребителей.

С помощью обучения и практики можно помочь вашим коллегам освоить эти приемы. Конечно, потребуется время, но это вполне реально. Лидерство Whirlpool, например, в области инноваций в последние годы в значительной степени обусловлено тем, что тридцать тысяч сотрудников прошли обучение, а тысяча из них получила «черные пояса» в инновационной деятельности.

Нельзя переоценить важность следующего утверждения: первый и самый важный шаг к превращению компании в инновационную организацию состоит в том, чтобы научить сотрудников смотреть на мир свежим взглядом. Пока *ваша* компания не справится с этой задачей, она будет пристанищем для неудачников, чьи идеи не способны пройти фервей.

SkA.com

Глава 10

СЕКРЕТЫ APPLE

Я купил электронную записную книжку у производителя канцелярского оборудования A. T. Cross в 1997 году. Разработанный в сотрудничестве с IBM, CrossPad был встречен как настоящий прорыв на рынке канцелярских товаров и образовал новый вид продуктов — портативные электронные блокноты. Я опытный покупатель блокнотов, поэтому сразу подумал, что идея перевода моих каракулей в электронный формат слишком хороша, чтобы оказаться правдой.

По правде говоря, я не столько продвинутый пользователь, сколько чайник, падкий на технические штучки. Глава подразделения IBM по производству канцелярских систем для бизнеса Осборн заявил, что после выпуска CrossPad на рынок пользователи «изменят свои взгляды на ручку и бумагу»[1]. Поэтому я немедленно пошел и купил CrossPad, но, попользовавшись им месяц, отправил на полку к прочим «революционным» продуктам, обещавшим изменить мою жизнь, но так и не сдержавшим обещания.

С возрастом утопические взгляды на возможности технических новшеств, провозглашаемые их разработчиками, несколько стираются, и многое воспринимается уже более скептически. Например, недавно я вышел из магазина Sony, *так и не купив* 3Б-телевизор. Внезапно мне стало ясно, что большинство помешанных на новых гаджетах пользователей вовсе не оракулы, а скорее жертвы обмана. С учетом этого можно было бы ожидать, что я недоверчиво отнесусь к объявлению о выпуске в продажу первого поколения айподов Apple в январе 2010 года — но, как ни странно, все оказалось иначе. Сомнения, конечно, были. Некоторые спрашивали, зачем нужно было накачивать айфон стероидами, другие жаловались на отсутствие стилуса, а кое-кто считал это устройство сверхдорогой электронной книгой. Но я всегда верил в потенциал компании из небольшого городка Купертино, и не только потому, что я

ЭКСМО

безнадежный фанат Apple, но и потому, что инновации намного глубже проникли в ДНК этой компании, чем любой другой.

Оглядываясь назад, невозможно понять, откуда мог взяться скептицизм относительно айпада. За первые девять месяцев продаж блистательный планшет генерировал объем продаж на сумму около 10 миллиардов долларов. Если бы айпад выпускала другая компания, она переместилась бы из списка стартапов в середину рейтинга Fortune 500 менее чем за год! Это нечто неслыханное в анналах истории бизнеса!

За последнее десятилетие Apple выпустила на рынок умопомрачительное количество разнообразных устройств.

— Компания, некогда рассчитывавшая лишь на мимолетное упоминание в истории развития персональных компьютеров, стала лидером рынка по производству компьютеров стоимостью от 1000 долларов. Доля Apple на наиболее прибыльном рынке в промышленности доходила до головокружительных 90%[2].

— Сегодня Apple вышла на первое место в мире по продаже музыкальных записей, добившись такого успеха лишь за шесть лет после открытия своего интернет-магазина музыки (2003 г.). Десятимиллиардная запись была продана через iTunes 24 февраля 2010 года[3].

— Хотя компания относительно поздно вышла на рынок мобильных телефонов, в настоящий момент она получает больше прибыли от своих 5% данного рынка, чем Nokia — от своих 30% с лишним[4]. Чтобы в полной мере оценить это достижение, следует учесть еще некоторые обстоятельства. В соответствии с данными сайта Asymco.com, ко времени выпуска айфона в июне 2007 года, Nokia получала около 63% всей прибыли отрасли на общемировом рынке. Тридцать шесть месяцев спустя этот показатель упал до 22%, зато доля прибыли, приносимой айфонами, взлетела до 48%[5].

— Apple открыла первый розничный магазин в 2001 году. В тот момент многие аналитики подвергали эту стратегию резкой критике. Но сегодня элегантные магазины компании генерируют вчетверо больше выручки на квадратный метр торговой площади, чем супермаркеты[6], а ее магазин на Пятой авеню в Нью-Йорке, по слухам, самая прибыльная розничная торговая точка в мире[7].

— С момента запуска App Store в 2008 году компания стала крупнейшим дистрибьютором программного обеспечения в мире.

SkA.com

На данный момент программисты компании разработали более 425 тысяч приложений для операционных систем Apple, а потребители загрузили ее приложения более 10 миллиардов раз[8].

— На момент, когда я пишу эту книгу, рыночная стоимость Apple составляет около 361 миллиарда долларов — самый высокий показатель в мире. Для сравнения, рыночная стоимость Hewlett-Packard, имеющей почти в два раза больший объем продаж, составляет лишь 54 миллиарда долларов.

Все эти факты не только удивительны, но просто нереальны. Это все равно, что атлету поставить мировые рекорды в пяти-шести разных видах спорта. В один прекрасный день Apple может пасть жертвой собственного успеха (что случается с большинством компаний), но, даже если это произойдет, она останется в истории бизнеса, как одна из самых замечательных компаний всех времен. Действительно, если бы мне предложили составить список самых выдающихся компаний всех времен и народов, то Apple вошла бы в первую тройку наряду с Ford, создавшей крупномасштабное поточное производство, и General Electric — лидера в области менеджмента в течение целого столетия.

Как, во имя всего святого, одна и та же компания может добиться столь многого? Как, черт побери, можно создать компанию, способную радикально преобразовать не одну отрасль, а пять или шесть — ив том числе производство компьютерной техники, продажу музыкальных записей, розничную торговлю, производство мобильных телефонов, программного обеспечения, а может быть, и средств массовой информации вкупе с издательским делом? Большинству компаний не приходится преобразовать даже одно свое направление, и ни одна другая компания за всю историю бизнеса не совершала радикальных изменений сразу в дюжине таких направлений.

Кое-кто будет утверждать, что мне следовало начать со Стива Джобса, вдохновенного и бескомпромиссного провидца, возглавлявшего Apple в 1976-1985 и в 1997-2011 годы. За этот второй, четырнадцатилетний, период его управления курс акций компании возрос в 110 раз. Уйдя с должности CEO в августе 2011 года всего за два месяца до своей смерти, Джобс оставил после себя невиданное в истории бизнеса наследство. Он стал таким же пророком бизнеса, как Генри Форд, Томас Эдисон и, право, не знаю, кого еще можно поставить в этот ряд. Совершенно очевидно, что Apple никогда не стала бы такой, какая она есть, без Стива Джобса. Столь же очевидно и то, что своими достижениями компания обязана не только его выдающемуся уму. Даже если

Джобс отказался бы от сна, ему никогда не удалось бы реализовать все гениальные идеи, сделавшие Apple самой инновационной компанией в мире.

Некоторые эксперты приписывают успех Apple ее уникальной модели бизнеса. Спросите отраслевых аналитиков или даже студентов программы MBA, в чем секрет успеха Apple, и они наверняка упомянут некоторые отличительные черты ее деловой стратегии. Рассмотрим некоторые из них.

— **Пересмотр конкурентной основы. Apple дифференцирует свои продукты на рынке за счет дизайна и простоты пользования. Ее конкуренты, напротив, чуть ли не одержимы стремлением создавать невзрачные и сложные в эксплуатации продукты.**

— **Сочетание технических средств и программного обеспечения. Хотя большинство конкурентов специализируется либо на оборудовании, либо на программном обеспечении, Apple достигла успеха и в том, и в другом направлении. Тесно связывая характеристики оборудования и ПО, компания оптимизирует функционирование своих устройств, обеспечивая дополнительную ценность пользователям.**

— **Разработка широкого спектра сопутствующих технологий. За исключением разве что Samsung, Apple обладает более широким спектром технических компетенций, чем любой из ее конкурентов. Хотя сама компания почти не занимается производством, ее разработки в области полупроводников, материалов, батарей, блоков управления электропитанием, корпусов, прикладных программ, промышленного дизайна дают ей ощутимое преимущество при запуске инновационных продуктов, а заодно обеспечивают контроль над собственным будущим.**

— **Потребители, сами того не замечая, оказываются в «бархатных оковах». Apple демонстрирует незаурядное искусство привязывать к себе потребителей и удерживать конкурентов на расстоянии — и все это происходит под девизом предоставления уникального комплексного обслуживания (и получения максимальной прибыли). Поэтому единственное место, где вы можете купить музыкальные записи для вашего айпода или приложения для вашего айпада — это интернет-магазин Apple.**

SkA.com

— **Создание широчайшей сети разработчиков по контракту. Apple понимает, что конкуренция ведется не просто между различными моделями одинакового по назначению устройства; конкуренция ведется между целыми «экосистемами». Именно поэтому компания прилагает колоссальные усилия для формирования глобального сообщества программистов, разрабатывающих приложения для айподов и айпадов — этим не может похвастаться ни одна конкурирующая компания.**

— **Применение базовых компетенций компании на новых рынках. Apple не ассоциирует себя с одним продуктом или услугой, а скорее с определенным набором глубочайших компетенций. Незадолго до смерти Джобс назвал Apple крупнейшей в мире «компанией по производству мобильных устройств» (опередившей Nokia, Samsung и Sony), а не компьютерной компанией[9]. Десять лет назад никому и в голову не пришло бы сравнивать Apple с этими компаниями; сравнение наверняка проводилось бы между Microsoft и Dell.**

Каким бы убедительным ни казался вышеприведенный анализ, он не дает удовлетворительных ответов. Мы узнали, как это делается, но ничего не узнали о том, почему. Почему Apple снова и снова переписывает правила функционирования отрасли? Почему она так гордится умением отбросить застарелые догмы? Почему она каждый день удивляет мир исключительными продуктами?

Не думаю, что компания обязана всем этим конкретной стратегии или личности; скорее всего, это результат беззаветной приверженности некоторым базовым ценностям. Даже во вселенной изобретателей, дизайнеров и художников эти ценности не так почитаются, но во вселенной компаний из рейтинга Fortune 500 они встречаются так же редко, как вода в пустыне Гоби.

Прежде чем продолжить, хочу предупредить, что мое представление о ключевых ценностях Apple отнюдь не основано на исследовании ее внутренней деятельности. Стив Джобс жил неподалеку, но никогда не приглашал меня поболтать за чашкой чая. Тем не менее, если вы спросите себя, каким ценностям должна быть привержена компания, чтобы повторить успех Apple, ответ покажется очевидным.

SkA.com

Страстная увлеченность

Большой успех — всегда результат страстной увлеченности, он рождается лишь в неустанной и изобретательной погоне за недостижимым идеалом. Для Apple таким идеалом является красота. Несколько раз во время своей речи на торжественной презентации айпада Стив Джобс замолкал, бросив взгляд на новый продукт, и повторял: «Его так приятно держать в руках». Можете ли вы представить себе кого-нибудь из последних CEO HP на его месте, с радостью и гордостью восхищающимся техническим совершенством своего продукта? Чтобы годами демонстрировать высокие результаты деятельности, компания должна посвятить себя погоне за идеалом совершенства.

Лидерство, а не следование за лидером

Думаю, большинство сотрудников Apple терпеть не могут чувствовать себя ведомыми. Конечно, они могут иногда позаимствовать сто́ящую идею у Microsoft или Amazon, но спать по утрам им не дает мысль о шансе совершить настоящий прорыв в неизведанное. Я бы очень удивился, если бы узнал, что кто-то из сотрудников Apple отстаивает необходимость побыть в роли последователя. Хотя Apple далеко не всегда была первопроходцем в новой категории продуктов — до айпода существовали MP3-плееры, а до айфона — смартфоны; но она всегда ставит себе цель решительно изменить существующий порядок вещей.

Стремление удивлять

Как компания Apple стремится всегда поражать наше воображение, заставляя даже избалованных новшествами потребителей иногда вскрикивать от восторга? Именно поэтому я считаю страсть компании к секретности вплоть до официальной презентации продукта не просто страхом перед конкурентами, а способом заставить потребителей испытать те же чувства, которые родители надеются увидеть на лицах своих детей рождественским утром. Apple стремится околдовать нас. С этой точки зрения обратите внимание на слова директора по дизайну Джонатана Ивза: «Когда вы не можете понять, как это работает, то ощущаете дыхание магии». Эту планку Apple установила для себя сама. Кстати, когда ваш банк последний раз делал для вас что-нибудь волшебное (вместо обычной дьявольщины)?

eksmo.com

Дерзость

Величие никогда не сопутствует компромиссу, на который остальные с радостью соглашаются. Оно сопутствует тем, кто способен перевернуть условия предлагаемого компромисса и заменить «одно из двух» на «и то, и другое». Apple умеет это делать как никто другой и зачастую ставит перед собой нереальные цели — например, сделать продукт одновременно прекрасным и функциональным. Apple доказывает, что компании совсем не обязательно выбирать между высокой ценностью и низкими затратами. Она не только одна из самых инновационных в мире, но еще и одна из наиболее эффективных. Когда речь заходит о гибком производстве, Apple не уступит ни Toyota, ни Wal-Mart, ни Dell. Отсюда следует важный вывод: невозможно превзойти конкурентов, если соглашаться на предлагаемые ими компромиссы. Благоразумные люди не совершают прорывов.

Непрестанные и всепроникающие инновации

В Apple инновации не служат содержанием стратегии или предметом забот отдельного департамента, они являются основой всего, что делает компания. Начиная со сверхтонкого MacBook Air и заканчивая App Store или Genius Bar, инновации проникли всюду. Очевидно, в Apple найдется немало людей, хорошо понимающих, что инновации — в продуктах, моделях бизнеса, услугах — единственная стратегия, позволяющая создавать удовлетворительную ценность в долгосрочной перспективе. Они могут успокоиться: для большинства конкурентов инновации до сих пор не стали первостепенной задачей.

Главное — детали

Apple заслуженно хвалят за ее эстетику, однако прекрасный дизайн складывается не только из радикальных решений, но и из тысячи мелочей, в совокупности делающих продукт действительно выдающимся. К ним можно отнести: магнитное крепление шнура питания в каждом настольном компьютере, шикарную упаковку для каждого айпода, цельный алюминиевый корпус, придающий монолитность каждому MacBook, а также многое другое, скрытое от глаз пользователей. «Просто это работает», — любят говорить управляющие Apple. Компания стремится производить продукты, работающие незаметно, плавно и надежно, а это возможно, только если сотни людей ежедневно стремятся вникнуть в детали.

ska.com

Инженерное мышление, артистическое восприятие

Компания не может производить прекрасные продукты, если решающий голос принадлежит бухгалтерам. Эта мысль впервые посетила меня в прошлом году, в Нью-Йорке, когда я зашел в магазин Apple на Пятой авеню. Сейчас одна из самых фотографируемых достопримечательностей в мире — этот огромный стеклянный куб с плавающим в нем логотипом Apple. Если вы не видели его, найдите фотографию в Google. Теперь задайте себе вопрос: можно ли считать это самым дешевым способом построить вход в магазин? Конечно, нет. Смогли бы вы добиться сооружения чего-либо столь же экстравагантного от своего финансового директора. Конечно, нет. Почему же на это способна Apple? Потому что у ее сотрудников в одинаковой мере развиты и левое, и правое полушарие мозга; более того, они понимают, что то же самое свойственно и их покупателям. Руководители Apple понимают, что нечто красивое, изящное и неожиданное способно спровоцировать цепную реакцию у потребителей, — реакцию, которую невозможно измерить количественно, зато можно монетизировать. Честно говоря, не думаю, что Apple во всех случаях действует осознанно. Найдется немало людей, которые будут утверждать, что в действительности Apple тоже стремится к монопольному положению на рынке, как и ее конкуренты, а ее успех — во многом результат агрессивной рекламы, а вовсе не уникального качества продуктов. И наверное, никто не заподозрит ее руководителей в излишней скромности. Тем не менее невозможно отрицать, что Apple — одна из наиболее успешных компаний за всю историю бизнеса.

Ну что ж, попытаемся провести небольшой сравнительный анализ. В левой колонке запишем ценности, характерные для Apple (или моего идеализированного представления о ней), а в правой — ценности, отличающие вашу компанию.

Страстная увлеченность	Рациональность
Лидерство, а не следование за лидером	Осторожность
Стремление удивлять	Стремление удовлетворить потребности
Дерзость	Практичность
Непрестанные и всепроникающие инновации	Инновации в случае необходимости
Главное - детали	Главное - общая идея
Инженерное мышление и артистическое восприятие	Инженерное мышление и бухгалтерское восприятие

SkAChAL.ru

В отличие от Apple, в большинстве компаний преобладают не художники, а бухгалтеры. Над ними стоят управляющие, знающие все об издержках и почти ничего о ценностях. Мои слова звучат как преувеличение? Тем, кто так думает, могу рассказать недавний случай из моей практики. Несколько недель назад я был вынужден опять воспользоваться услугами United Airlines (извините, что делать, речь снова пойдет об авиакомпании). Я заплатил более тысячи долларов за билет в один конец первым классом, поэтому, когда мне принесли худшую в моей жизни чашку кофе без кофеина, я не удержался и вежливо поинтересовался его происхождением. «Он из пакетика, — извиняющимся тоном ответил стюард. — Мы прекратили подавать свежезаваренный кофе без кофеина несколько месяцев назад». Не знаю, сколько United Airlines собирается на этом заработать, но, несомненно, экономии будет на грош, а убытков на тысячу. Такой мелочный подход к обслуживанию пассажиров уже привел к тому, что эта компания потеряла десятки тысяч долларов лишь на одном пассажире бизнес-класса— на мне!

Как и многие другие счетоводы, озабоченные лишь издержками, бухгалтеры из United Airlines забыли, что производительность определяется двумя факторами: эффективностью использования ресурсов и стоимостью, в которую потребители оценивают ее продукты. Очень часто управляющие путают понятия «выгодная покупка» и «низкая цена». В действительности выгодная покупка означает продукт превосходной ценности за свою стоимость. В истории компании многие продукты Apple предлагались по премиум-цене, но покупатели с готовностью раскошеливались, поскольку получали уникальную вещь — и функциональную, и развлекательную. Простыми словами, сверхрациональные руководители чаще всего выпускают сверхскучные продукты.

Таким образом, можно сделать обобщающий вывод: своим уникальным успехом Apple обязана продуктам уникальной ценности, сочетающим в себе дружественную по отношению к пользователю инновационность с учетом его потребностей. Поэтому я думаю, что вряд ли какая-либо другая компания в ближайшем будущем сможет повторить успех Apple, достигнутый за последние десять лет. Буду рад ошибиться, а может быть, даже и ошибаюсь сейчас, выводя эти строки. Представьте себе, что страстная увлеченность Apple стала бы нормой, а не исключением в бизнесе. А если ведущая мировая страховая компания, издательство, банк, авиакомпания или отель руководствовались бы этими ценностями? Что, если вы чувствовали бы их влияние каждый

раз, обращаясь в Налоговое управление по поводу своей налоговой декларации или подавая ходатайство о разрешении на строительство? Ладно, это уже из области фантастики. Но все равно я не могу перестать мечтать о мире, в котором Apple не уникальна, поскольку ее базовые ценности перестали быть уникальными. Apple запатентовала множество изобретений, но ведь она не патентует свои ценности, благодаря которым и стала самой успешной компанией в мире. Инновации имеют значение в этом мире — и Apple со всей очевидностью это доказала!

SkA.com

ЧАСТЬ III

Сегодня важны механизмы адаптации

SkA.com

Глава 11

МЕНЯТЬСЯ РАДИ ПЕРЕМЕН

Как будут оценивать потомки наше время через тысячу лет? Найдут ли они хоть что-то исключительное среди взятого нами из второго тысячелетия в третье? Изобретение Всемирной паутины? Расшифровка строения генома человека? Полеты к Марсу? Влияние цифровых технологий на становление демократических процессов во всем мире? Борьба (или отсутствие таковой) с угрозой глобального потепления? Все это, несомненно, будет заслуживать внимания и в следующем столетии, но прежде всего наших потомков поразят невероятные темпы преобразований.

Воистину так, ведь меняется даже само понятие перемен. Мы живем среди всевозможных вещей, которые с невероятной быстротой изменяются сами и с не меньшей скоростью преобразуют окружающий мир: численность мобильных телефонов, выбросы углекислого газа, объемы хранимой информации, мощности полупроводниковых чипов, количество устройств, имеющих доступ в Интернет, результаты генной инженерии, потребление электроэнергии, накопленные человечеством знания. Прибегая к математической терминологии, скажу, что мы живем в эпоху скорости экспоненциального роста* — и люди никогда еще не имели подобного опыта. В этом нет ничего удивительно, поражает другое — например, реакция законодателей и чиновников, якобы пытавшихся контролировать лавинообразный рост ценных бумаг, обеспеченных закладными. Вот результаты их «борьбы»: находящиеся в обращении долговые обязательства по непогашенным кредитам в 1998 году имели стоимость всего-то 300 миллионов долларов, а в течение следующих десяти лет их стоимость возросла до 62 миллиардов, то есть совокупный годовой темп роста составил более 70%.

SkA.com

*** Скорость экспоненциального роста — в математике возрастание величины (в геометрической прогрессии), которая растет со скоростью, пропорциональной ее значению.**

Безусловно, экспоненциальный рост, имеющий отношение к вышеперечисленным тенденциям, не может быть величиной постоянной. Некоторые тенденции замедляют темп (например, распространение мобильных телефонов), некоторые, напротив, ускоряют (например, социальные сети). При современном взаимодействии процессов порождаются принципиально новые явления: флешмобы, глобальные террористические организации, интернет-приложения на платформе локальных сетей. Все предшествующие столетия знали многое: их сотрясали и голод, и войны, и эпидемии, но никогда еще не возникало такого разнообразия нового, которое бы столь быстро менялось.

Мы живем в мире, находящемся в состоянии непрерывной трансформации, — в мире, где не бывает пауз, где состояние равновесия кажется роскошью, где экстраполяция перестает быть надежным способом прогнозирования. Сегодняшние перемены непрерывны, многомерны, революционны, часто неожиданны и порою ужасны. В их водовороте рискуют захлебнуться многолетние политические династии, освященные веками институты и компании с многовековой историей.

Сегодня самый важный вопрос для любой организации должен формулироваться следующим образом: меняемся ли мы так же быстро, как и мир вокруг нас? Большинство руководителей обязано откровенно ответить «нет». Во всем мире в разных сферах бизнеса один за другим на волне перемен поднимаются бунтари, резко отличающиеся от вчерашних почтенных лидеров: Google — от Microsoft; Zynga — от Electronic Arts; Hyundai — от Chrysler; Amazon — от Barnes and Noble; Apple — от Nokia; Air Asia — от JAL; Vizio — от Sony. Но идущие в авангарде так же подвержены влиянию перемен, как и отстающие. Еще никогда успех не был столь скоротечен и ненадежен.

Рассмотрим это на примере одной-единственной отрасли. Поговорим о новейшей истории мобильных телефонов. Начало ее развитию положила в 1983 году Motorola, выпустив телефон DynaTac, компания сразу же заняла лидирующие позиции на мировом рынке беспроводных телефонов, казалось, на долгие годы. Десятью годами позже Nokia удивила все население планеты своим новшеством — технологичным и изящным телефоном в стиле моноблока «шоколадный батончик». От модели к модели финская компания совершенствовала характеристики и придумывала все более привлекательный дизайн, что обеспечило ей к концу прошлого века почти 40% огромного потребительского рынка. Канадская компания Research in Motion в 2002 году представила новую модель Blackberry, ставшую культовой, — обычное беспроводное ручное устройство превратилось в незаменимый инструмент

ведения бизнеса. И наконец, Apple и ее iPhone — мощный и компактный мини-компьютер, потрясший в 2007 году всю отрасль. За четыре десятилетия четыре лидера. Такова суровая реальность конкурентной борьбы в современном меняющемся мире, который уже не довольствуется уютным шелестом респектабельного авто — ему подавай свист гоночного болида.

В сфере интернет-технологий все происходит еще быстрее, не помогает даже ремень безопасности. Возьмем хотя бы социальные сети. В течение неполных десяти лет пальма первенства не удержалась ни у Friendster, ни у MySpace, сегодня она в руках Facebook, но надолго ли... Перемены в этом бизнесе скорее напоминают бег мустанга — чаще всего он сбрасывает своих всадников в грязь.

С учетом всего вышесказанного единственный точный прогноз, который можно сделать, — что в недалеком будущем вашей компании придется столкнуться с беспрецедентными проблемами. А вот какой вид транспорта ей подойдет на этом пути перемен, не скажет никто. Компания может приспосабливаться к новым условиям, ее может заносить на поворотах, ей дано на ходу переосмыслить свои базовые принципы, или она будет пытаться методом проб и ошибок прокладывать свой путь в будущее. Откровенно говоря, последний вариант представляется наиболее вероятным.

Безусловно, трансформация таит в себе как перспективы, так и опасности, а вот соотношение между ними для каждой конкретной компании свое; определяется оно тем, насколько организация способна учитывать обстоятельства и к ним приспосабливаться. В этом заключается основная проблема. С одной стороны, в наших компаниях исторически не предусмотрены адаптационные механизмы. Сто лет назад пионеры современного менеджмента создавали компании со строгой иерархией и дисциплиной, в их планы не входили ни организационная гибкость, ни адаптивные структуры, поскольку перед ними стояла одна цель — производительность, а ее могли обеспечить только рационалистический подход и жесткий контроль над повседневной работой. В те времена это было нестандартным решением. С другой стороны, у большинства наших компаний совершенно нет стимулов менять раз и навсегда заведенный порядок, что является необходимым условием для дальнейшего развития. Поэтому предпринимаемые ими перемены либо оказываются пустышками, либо приносят довольно большой вред. Если взглянуть на историю типичной компании, то мы обнаружим длительные периоды застоя, внезапно нарушаемые под давлением

кризиса конвульсивными и истерическими телодвижениями, имитирующими перемены.

Тысячи крупнейших мировых компаний представляют собой диктаторские режимы, отличающиеся довольно дурным управлением и хаотичными позывами к трансформациям, совершаемым, как правило, с большим опозданием. Вам не кажется это несколько странным? У меня возникает сразу несколько «почему?». Почему, для того чтобы изменить стратегию, нужно обязательно «свергнуть режим»? Почему, для того чтобы осознать необходимость перемен, нужно сначала утратить позиции в бизнесе и окончательно заблудиться, теряя по пути миллиарды долларов рыночной стоимости? Латание дыр в пожарном порядке — плохая альтернатива своевременному и тщательно продуманному ремонту. Вот почему, для того чтобы быть готовым к переменам, следует измениться самому.

Вегетативная нервная система человека, работающая, как известно, автономно, дает нам возможность прибегнуть к некоторым аналогиям. Когда вы становитесь на беговую дорожку или поднимаете гири, ваше сердце рефлекторно увеличивает объем перекачиваемой крови. Когда вы выступаете перед большой аудиторией, в кровь автоматически выбрасывается адреналин. Когда вы даже мельком видите симпатичного представителя противоположного пола, ваши зрачки спонтанно расширяются (подлинно так, мои дорогие, и контролировать это невозможно). *Автоматически, спонтанно, рефлекторно* — эти слова совсем не соответствуют нашему корпоративному лексикону, мы вообще их не используем при описании процесса изменений. Однако это не отменяет того факта, что именно так все и происходит. А безболезненные перемены — такая же невероятная легенда, как священный Грааль.

В головокружительно меняющемся мире, в котором перемены только просвистывают мимо уха, первостепенное значение получает не конкурентное преимущество компании *на конкретный момент,* но ее эволюционное преимущество *в течение длительного времени.* Несколько лет назад CEO одной молодой, быстроразвивающейся компании похвастался мне, что его бизнес «взмыл вверх, как ракета». «А вы обращали внимание, что ракеты летят по параболической траектории, и спутники, которые они выводят на орбиту, рано или поздно падают в виде обломков?» — спросил я его.

Сможете ли вы удержать свою компанию на орбите? Этот вопрос мы рассмотрим в следующих главах. Мы увидим, какой огромный труд стоит за созданием действительно адаптивной компании. Этот труд потребует многих усилий и изменений: вспомнить былые устремления

и амбиции, пересмотреть модели поведения сотрудников, произвести коренные сдвиги в системе управления. Не сомневаюсь, что победителями в будущем станут именно те компании, которые смогут оптимально справиться с проблемой «интенсивных изменений ценой минимального ущерба».

Ваши вложения в адаптивные структуры управления принесут вам немалый доход. Жизнеспособная, с гибкой системой организация будет уметь избегать резких колебаний в объеме прибыли, способных наполовину снизить ее рыночную капитализацию. Я не очень доверяю жалобам руководителей на то, что инвесторы весьма болезненно реагируют даже на незначительное снижение прибыли. В последние годы инвесторы видели очень много случаев саморазрушения компаний, которые или не заметили глубинных сдвигов в экономике, или недооценили нового конкурента, или просто прекратили внедрять инновации. Поэтому, когда прибыль компании не оправдывает ожиданий, инвесторы прежде всего интересуются, в чем причина. Случаен ли сбой? Легко ли исправить ошибку в производственном процессе? А может быть, первый звоночек, структурный сдвиг, говорит о неправильной модели ведения бизнеса, грозящий в будущем утратой прибыльности? Руководители предпочитают ссылаться на случайность, но инвесторы уже приучены с осторожностью воспринимать подобные заверения. В этом случае у них есть самый безопасный выход — продать свои акции, а после устранения проблем выкупить их. Инвесторы ценят прогнозируемость и при условии стабильного дохода готовы платить за акции больше. Краткосрочную прибыль можно подкорректировать с помощью различных бухгалтерских ухищрений, но в долгосрочной перспективе они не помогут. Единственный путь обеспечить стабильную и растущую прибыль — это научить свою компанию вовремя замечать перемены и успевать адаптироваться к ним.

Адаптивная компания сумеет пересмотреть свою стратегию, не дожидаясь, пока банкротство поведет ее «долиной смертной тени»*; она проведет нужные реорганизационные мероприятия, не дожидаясь, пока неясное будущее поглотит ее. В результате на долю такой компании выпадает меньше финансовых потрясений, а курс акций стабильно растет. Одного этого довольно, чтобы побеспокоиться о собственном умении приспосабливаться, меняться и развиваться дальше. Но есть и другие причины. Адаптивная компания способна в отличие

SkA.com

*** Прямая цитата из Ветхого Завета: «я пойду и долиною смертной тени, не убоюсь зла...» (Псалтырь, 22:4).**

от других воспользоваться гораздо большим количеством открывающихся возможностей. Она всегда видит перспективы роста для своего бизнеса. Если бы известные компании оказались более гибкими, то компания Best Buy своевременно увидела бы возможность показа фильмов в онлайновом режиме и обошла бы своего конкурента Netflix; Coca-Cola выиграла бы у Gatorade битву за рынок энергетических коктейлей для спортсменов; General Motors, а не Toyota создала бы гибридный автомобиль, ставший мировым лидером продаж. Адаптивная компания постоянно перестраивается и постоянно ищет или создает сама новые рынки.

Инициативная компания, постоянно исследующая деловые горизонты, всегда получит конкурентное преимущество в привлечении и удержании талантливых сотрудников. Если некогда успешная компания идет ко дну, то наиболее способные сотрудники, как правило, предпочтут дезертировать. В динамичной компании работают люди страстные и дерзкие, а значит, и более продуктивные.

Наконец, адаптивная компания проводит активную и мудрую политику по отношению к своим клиентам, вовремя реагируя на изменения в их предпочтениях. Более того, такая компания сама может формировать потребительские вкусы, тонко действуя в желательном для себя направлении и формируя таким образом долговременную клиентскую лояльность, что приводит к высокой рентабельности продаж.

Создание компаний столь же быстроразвивающихся, сколь и эффективных, возможно, самая серьезная деловая проблема нашего времени. Сегодня *действительно* важна адаптивность.

SkA.com

Глава 12

ПРОТИВ ЭНТРОПИИ

До наших дней со времен Юлия Цезаря дошло не слишком много общественных институтов, один из них — христианская церковь. Несмотря на свою жизнеспособность, в последнее время церковь оказалась в положении обороняющегося, особенно в Европе и Северной Америке.

Ведущие религии постепенно теряют приверженцев из самых богатых и образованных слоев населения. В мире ускоряющихся перемен лидеры церкви, как, собственно, и их коллеги-смежники — руководители крупных корпораций, вынуждены посмотреть в лицо простым, но очень глубоким истинам: сегодня ни одно положение не воспринимается на веру и ничьи позиции не остаются нерушимыми.

К этому сводился смысл моего выступления перед семью тысячами представителей духовенства на конференции, организованной церковной ассоциацией Willow Creek в Баррингтоне в Иллинойсе. Willow Creek — одна из ведущих американских мегацерквей* — с 1999 года проводит ежегодные совещания под названием Leadership Summit, на которые собираются лидеры евангелической церкви со всего мира. Выступать приглашаются не только представители духовенства, но и многие публичные фигуры: выдающиеся корпоративные руководители самого высокого ранга, Карли Фиорина например; политические лидеры, к примеру Тони Блэр; популярные исполнители, такие как Боно.

Свое выступление я запомнил надолго. Мне не привыкать проводить презентации перед публикой из богатых и влиятельных кругов общества, к которым я сам не принадлежу, но оказаться перед множеством людей гораздо более добродетельных, чем я, довелось впервые.

ekA.com

*** Мегацерковь (MegaChurch) — принятое в англоязычных странах название протестанской церкви, численностью более двух тысяч прихожан, собирающихся в одном здании.**

Я согласился выступить по двум причинам. Во-первых, меня профессионально интересуют проблемы организационных изменений, и мне показалось крайне важным выяснить, как их понимают представители института, насчитывающего сотни лет истории. Во-вторых, я считаю, что церковь (в широком, экуменическом смысле этого слова) играет важную роль в формировании моральных основ демократического общества. Эту точку зрения 147 лет назад высказал знаменитый французский путешественник по Америке Алексис де Токвиль:

> **Поборникам свободы... следовало бы в спешном порядке обратиться за помощью к религии, ибо они должны знать, что царства свободы нельзя достичь без господства нравственности.. *;**

Поговорим об этом подробнее.

Безусловно, нам нет необходимости быть религиозными, чтобы оставаться нравственными. Но, несмотря на утверждения неоатеистов вроде Ричарда Докинза, Кристофера Хитченса или Сэма Харриса, религия скорее обуздывает, чем пробуждает способность человека творить зло[2]. Конечно, во имя Бога творились ужасные вещи, но на каждого тирана и террориста, ссылавшегося на божественное повеление в оправдание своих деяний, находились тысячи истинно верующих, чьи самоотверженные поступки сделали наш мир более благочестивым и спокойным местом.

Ключевым понятием любой религии служит понятие договора: с одной стороны, религия дает успокоение, проистекающее из осознания космического величия человеческой жизни, а с другой — человек обязуется жить в соответствии с определенными моральными стандартами, которые иногда бывают довольно обременительными. Хотя кто-то, возможно, и считает, что было бы лучше жить в обществе, свободном от моральных ограничений, большинство осознает, что вряд ли нам понравился бы мир, в котором наши соседи, банкиры или начальники вели бы себя, как беспринципные мошенники.

В идеальном мире наши ближние относились бы к нам милосердно, даже если бы мы не отвечали им тем же; мы могли бы извлечь выгоду из их доброты и при этом не были бы добры к ним. Но так не бывает. Если такой односторонний эгоизм оказывается нормой, то жить становится тяжелее для всех; в этом духовная трагедия простого народа.

SkAcon

*** Цит. по: Токвиль Алексис де. Демократия в Америке. — М.: Прогресс, 1992, с. 33.**

На самом деле мир становится более приветливым, если каждый поступает по отношению к другим так, как хотел бы, чтобы они поступали по отношению к нему. Несмотря на свои взгляды, тот же Докинз говорит, что есть основания считать, что «религиозные люди» *добрее* и *более склонны* «накормить голодных» и «одеть нагих»[3]. (И если *вы принадлежите* к верующим людям с большим сердцем, то вас обязательно приведут в смущение некоторые последователи, предпочитающие проявлять не любовь, а осуждение.)

Человеческая нравственность распространяется лишь на одно поколение, поэтому, если мы хотим, чтобы наши дети жили в мире, где больше доброты, чем вражды, следует трудиться над приумножением духовного капитала, унаследованного от предков. По крайней мере, теоретически церковь должна способствовать реализации этой задачи. Поэтому я согласился выступить на совещании Willow Creek; к концу дня я чувствовал себя так, словно меня целый день душили в объятиях. Черт возьми, как много отличных ребят собралось в одном месте! Но это только осложнило мне задачу донести до них свое послание.

По сути, сегодня церковь переживает тяжелые времена, особенно это касается молодежи. Прожив в Великобритании более десяти лет, я хорошо знаю, какую маргинальную роль играет религия в европейских странах, но о положении церкви в Америке я как-то не задумывался. Готовясь к выступлению, я узнал много нового.

— По данным опроса о религиозных предпочтениях американцев, с 1990 по 2008 год количество американцев, не относящих себя ни к одной религии, почти удвоилось; а тех, кто считает себя агностиком или атеистом, и вовсе стало вчетверо больше[4].

— По данным того же опроса, две трети американцев считают, будто влияние религии в обществе уменьшается, и лишь 19% американцев сказали, что оно растет; доля американцев, считающих, что «религия способна дать ответ на все или почти все вопросы» снизилась до исторического минимума — 48%[5].

— В среднем в выходные дни церковную службу посещают лишь 17,5% христиан (в 1990 году таких было 20,4%); эта тенденция набирает обороты, и в случае ее сохранения в 2020 году воскресные службы будет регулярно посещать лишь один из семи христиан-американцев[6].

— По сравнению с 1990 годом в 2006 году население США выросло на 91 миллион человек, в том числе на 70 миллионов в возрасте

до 17 лет; тем не менее численность регулярно посещающих церковь в этом временно́м интервале оставалась неизменной[7].

— Бренд христианства тоже утратил часть своей привлекательности в глазах прежде всего молодых американцев; в ходе опроса примерно половина молодежи ответила, что придерживается нейтральных взглядов на христианство. Среди тех, кто определил свое отношение более ясно, соотношение позитивных и негативных взглядов на христианство, а также на «рожденных заново» составляет пропорцию 2:1. На вопрос о евангелистах соотношение негативных и позитивных ответов резко возросло и составило пропорцию 16:1[8].

— Между 1990 и 2008 годом доля американцев, относящих себя к одной из распространенных традиционных религий (католики, баптисты, методисты и др.) снизилось с 64,2% до 53,8%[9].

— Все это означает, что церкви ведут отчаянную борьбу за привлечение верующих. Консультанты по церковным вопросам Сэм и Том Райнеры определяют «здоровую» церковь, как имеющую «уровень обращения» 20:1 или выше; следовательно, из двадцати или менее прихожан один должен становиться членом церковной общины в течение года, но и этим скромным требованиям соответствует лишь 3,5% из 400 тысяч американских церквей[10].

Неудивительно, что священнослужители нередко возлагают ответственность за эти факты на мирян. Они утверждают, что дело не в церкви, а в «мире», и в частности:

— в обществе потребителей, где размер дохода значит больше, чем нравственные качества;

— в практически неограниченном выборе развлечений, которые предлагаются нашей вскормленной на средствах массовой информации культурой, что отвлекает нас от обращения к духовным ценностям;

— в глубоко циничных взглядах молодежи на любые общественные институты: они не делают различия между религией, крупным бизнесом и властными структурами;

— в растущем и углубляющемся скептицизме в отношении любого, кто утверждает, что открыл «истину».

SkA.com

Хотя все приведенные факторы, несомненно, сыграли свою роль в растущем забвении церковных ценностей в Америке, как и в прогрессирующей секуляризации в Европе, мне кажется: это не все. Во время выступления на совещании я постарался объяснить, почему так думаю. Конечно, присутствие церкви в общественной жизни постепенно сокращается, но 70% американцев все еще верят в существование Бога[11]. Хотя они придают относительно меньше значения религиозным обрядам, но все равно ценят духовное начало. «Итак, — спросил я свою аудиторию, — что становится менее привлекательным: учение Иисуса Христа или, может быть, ваша церковь?» Священнослужителям этот вопрос показался риторическим. Учение Христа вечно. Иными словами, я пытался показать, что проблема не в упадке веры, а в снижении эффективности ее носителей.

Организации отстают от жизни, если темпы их внутренних изменений оказываются более медленными по сравнению с внешними переменами. Эта же проблема характерна для многих современных церквей, как и для многих мирских организаций, включая, возможно, и вашу.

Вспомните General Motors, Sony, Motorola, Microsoft, AOL, Yahoo, Sears, Starbucks — как работают эти компании в последние годы? Не слишком успешно. Конечно, сказался мировой экономический кризис, но основная причина не в нем. Эти компании сочли, что держат Бога за бороду, и мыслят штампами.

«Таким образом, — продолжил я, — вы как лидеры церкви не должны предаваться унынию. Ваша проблема не в материализме, атеизме, скептицизме или релятивизме, а в инертности церкви как общественного института. И, если это вас утешит, вина лежит не только и не столько на вас. Просто, как и многих других лидеров, вас накрыл девятый вал перемен».

В нашем перевернутом вверх ногами мире вы идете вперед или назад, но не можете стоять на месте; вот и в настоящий момент многие институты, и церковь в том числе, движутся назад.

История показывает, что лидеры бизнеса и лидеры церкви не должны слишком беспокоиться о радикальных сдвигах в мировоззрении; можно с большой долей уверенности предположить, что их «модели бизнеса» вечны. В случае с церковью это означает, что лояльные прихожане появляются здесь каждое воскресенье, терпеливо отстаивают скучную службу, бросают пять долларов в тарелку после ее окончания и вежливо жмут пастору руку, направляясь к выходу.

SvAzeva

Но модели бизнеса *нельзя* считать вечными, более того, темпы их смены в последние десятилетия резко возросли. В одной отрасли за другой наблюдаются радикальные сдвиги в мировоззрении. Упомянем наиболее заметные из них.

- **Индустрия авиаперевозок: утрата позиций ведущими компаниями под напором конкурентов, наподобие jetBlue и Virgin America, занимающих узкоспециализированную нишу.**
- **Фармацевтическая отрасль: переход от спонтанного создания успешных лекарств к их планомерной разработке против конкретной болезни на основе генетических технологий.**
- **Автомобилестроительная отрасль: появление гибридных (на электрическом и бензиновом двигателе) автомобилей и автомобилей с электроприводом в качестве альтернативы долгому господству автомобилей с двигателем внутреннего сгорания.**
- **Разработка программного обеспечения: переход от продажи программ как продукта к продаже комплексного обслуживания.**
- **Издательский бизнес: взрывной рост продаж электронных книг через Интернет и сокращение оборота традиционных книжных магазинов.**
- **Здравоохранение: модели бизнеса на основе оплаты отдельных медицинских услуг уступают место комплексному медицинскому обслуживанию.**

Большинство видов бизнеса, в том числе и церковь, теряли свои позиции из-за привязки к одной коммерческой модели, — а когда истощаются ее возможности, хиреет и сам бизнес.

Иными словами, второй закон термодинамики применим к общественным институтам в той же мере, в какой и к физическим объектам. С течением времени степень энтропии возрастает. Отцы-основатели с даром провидения передают бразды правления крепким администраторам, которые могут заставить бизнес приносить прибыль, но не в состоянии реорганизовать его в случае необходимости. Бюрократы могут продлить существование коммерческой деятельности, но не в состоянии возродить ее на новой основе. С течением времени главная движущая сила любого бизнеса — предвидение и страстная увлеченность — постепенно ослабевает. Организация работает более эффективно, но не может измениться в случае необходимости, и мало-

ЭКСМО

помалу утрачивает свои отличительные черты. За много столетий христианство институциализировалось, покрылось коростой внутренней иерархии, обросло властной бюрократией и тщательно оберегаемыми зонами влияния, а проведение обрядов превратилось в автоматически выполняемую рутину. (Очень похоже на вашу компанию, только еще хуже.) Религия не обретет прежнего влияния на умы до тех пор, пока лидеры церкви не очистятся от этого наносного слоя и не восстановят исходный смысл своей миссии. Какие именно силы инерции не позволяют церкви возродить свою суть уже в новых условиях, чтобы соответствовать требованиям постмодернистского мира? Их далеко не полный перечень включает следующее:

- **Долгое время находящиеся на своем посту престарелые лидеры, не имеющие представления о нетрадиционных формах богослужений и современных социальных проектах церкви.**
- **Жесткая вертикальная иерархия, ограничивающая возможности инновационных проектов на местах.**
- **Семинарии, внедряющие в сознание молодых священников традиционные взгляды на религиозное служение и внутреннюю структуру церкви.**
- **Критерии продвижения по иерархической лестнице, поощряющие приверженность традиционным нормам.**
- **Смирительная рубашка глубоко укоренившихся взглядов на то, какой должна быть церковь.**

Относительно последнего пункта следует еще добавить, что большинство священников придерживаются одной и той же «модели предоставления религиозных услуг», причем эта модель не столько прописана в Библии, сколько является результатом привычки. В частности, не подлежат сомнению следующие прописные истины:

- **Служба ведется в церкви и только в церкви.**
- **Молитва — самый надежный способ приобщиться к божественной мудрости.**
- **Священник ведет за собой, а прихожане идут вослед.**
- **Чем больше программ социальной помощи, тем сильнее влияние церкви.**

SyA.com

— Церковная служба должна следовать раз и навсегда установленному порядку: приветствие прихожанам, пение, чтение проповеди, молитва, благословение, все свободны (повторять еженедельно).

— Истинно верующие, а не любопытствующие скептики, составляют опору церкви.

— Посещение церкви — главное проявление духовной жизни человека.

— Проповедь — это наставление, а храм — не место для дискуссии.

— Главная миссия церкви состоит в служении своей пастве, а не посторонним людям, пусть даже ищущим духовной связи с единомышленниками.

— Лучший способ увеличить количество верующих — строить повсюду маленькие церкви, в точности копирующие большие храмы.

— Чтобы привести людей к вере, воцерковленные члены общины должны уметь профессионально пропагандировать свои убеждения, а жить в соответствии с ними — это вопрос второстепенный.

(Возможно, в этом месте вы захотите прервать чтение и составить список давно сложившихся требований, которые без лишних вопросов принято соблюдать в вашей компании.)

Если официальная церковь постепенно утрачивает популярность в современном мире, то не потому, что твердо держится своих убеждений, а потому что крепко держится за устаревшие ритуалы, функции и рутину. Иными словами, проблема официальной церкви не в религии, а в организации.

Ранняя христианская церковь была общинной, неструктурированной и тесно связанной с приверженцами, чем-то ее сегодня напоминает Всемирная сеть. Ранняя церковь не имела политического влияния (не могла собирать армии или свергать монархов), тем не менее была невероятно влиятельной. Численность приверженцев христианской церкви в Римской империи возросла с небольшой горстки в 40 году н. э. до 31 миллиона человек в 350 году. В противоположность этому ведущие церковные организации наших дней сильны организационно, но слабы духовно, по крайней мере в развитых странах.

Что справедливо для церкви, справедливо и для других организаций: чем жестче их структура и авторитарнее стиль управления, тем менее они способны адаптироваться к изменениям. Неудивительно,

ЭКСМО

что самая гибкая структура в наше время—это Интернет, не имеющий жесткой организации и мало управляемый, точно так, же как ранняя христианская церковь. Какие выводы мы можем сделать? Чтобы выжить в трудные времена, организации следует быть менее структурированной, менее иерархичной и менее погруженной в рутину.

В следующей главе мы подробнее рассмотрим причины организационной энтропии, а сейчас подумаем о том, что можно сделать для ее предотвращения.

Прежде всего, следует смотреть правде в глаза. Чем дольше вы уклоняетесь от признания неприятных фактов, тем дальше откладывается работа по их устранению. Единственная положительная черта во всем этом состоит в том, что уклонение от признания очевидного развивается по знакомой схеме, и, раз уяснив себе ее признаки, можно выработать меры борьбы с ней. Рассмотрим схему уклонения на примере человека, у которого возникли проблемы в семье.

Первое стремление любого мужчины — не замечать проблемы. Он говорит себе: «Все пары время от времени ссорятся» или «Во всех семьях бывают нелегкие времена». Другими словами, если пустить дело на самотек, все рано или поздно уладится. Но, как ни грустно, отношения продолжают ухудшаться. Кипящее раздражение время от времени вырывается на поверхность, и периоды принужденного молчания сменяются бурными эмоциональными взрывами. На этом этапе наш герой переходит от отрицания ситуации к попытке ее осмысления.

С трудом сдерживаемая ярость жены вызывает у него удивление, и он честно пытается понять, чем она вызвана. Возможно, она ненавидит свою работу, или ее мучают воспоминания о тяжелом детстве, или таким образом она выплескивает свое разочарование слабостью и беспомощностью своего отца. Обратите внимание: этими объяснениями он пытается оправдать свою жену. Каковы бы ни были причины, он считает, что проблема в его жене, а не в нем. Ситуация продолжает ухудшаться. Бесконечные скандалы заставляют детей искать укрытия у дедушки с бабушкой, а муж все чаще проводит ночи на кушетке в гостиной. Попыток осмысления ситуации больше недостаточно, пора переходить к действиям. Сбитый с толку муж выбирает относительно спокойный момент и пытается ласково поговорить с женой: «Может быть, стоит попить “Прозак”?» Ее ответ выбивает у него почву из-под ног: «Ты, идиот, у меня вовсе не депрессия, просто мне все надоело». Наконец у мужа лопается терпение, и он переходит в наступление. Однако на самом деле бороться нужно не с женой, а с собственными

SKANOVA

недостатками: нетерпеливостью, занудством, неблагодарностью — всем, что вызывало раздражение у его жены.

Эта модель, включающая этапы отрицания, осмысления, сглаживания и противодействия, характерна не только для супружеской спальни, но и для комнат для совещаний совета директоров. Возьмем для примера ситуацию в музыкальной индустрии, которая довольно долго раскачивалась, не зная, как относиться к скачиванию музыки в Интернете. Сначала отраслевые эксперты отнеслись к этому несерьезно. Кто захочет слушать музыку на компьютере? Поиски в Сети, загрузка MP3-файлов, переписывание их на диски — настоящий ценитель никогда не станет заниматься такими вещами. Однако очень скоро сайт Napster и ему подобные приобрели бешеную популярность. Ну, ладно, признали эксперты, действительно, многие люди загружают музыку из Интернета, но только потому, что это бесплатно. Устраним этот недостаток, и слушатели очень быстро вернутся к своим компакт-дискам. Но объем загрузок продолжал расти, и попытки осмысления ситуации перешли в попытки преуменьшить масштаб проблемы: давайте штрафовать этих недорослей. Мы загоним джинна в бутылку, если отправим пару-другую мошенников в тюрьму. Но, в конце концов, реальный масштаб этого явления скрывать стало невозможно. Ко времени, когда руководители пришли к мысли о необходимости изменить практиковавшуюся сотню лет модель бизнеса, рынок компакт-дисков вошел в штопор, а Apple диктовала цены на скачивание музыки.

Чтобы избавиться от искушения закрыть глаза на проблему, надо выполнить три требования.

Во-первых, проявляйте скромность. Относитесь к традиционным взглядам на функционирование своей отрасли как к гипотезе, нуждающейся в доказательстве. Разного толка управляющие, все как один, говорили мне: «Гэри, так уж работает наша отрасль». Мой традиционный ответ: «Конечно, пока не начнет работать иначе». Если вы хотите поклоняться Богу — что ж, пожалуйста, только поклоняйтесь именно Богу, а не традициям или собственным устоявшимся убеждениям. В нашем постоянно меняющемся мире высокомерие — это смертный грех.

Во-вторых, будьте честны. Попытайтесь выявить наиболее неудобные факты и обсудите их с сотрудниками. Лидер должен смотреть в лицо будущему, а не игнорировать его. Поэтому выявите людей с независимым мнением и дайте им возможность его высказать. Ищите нестандартные модели бизнеса (если вы священник, пригодится сайт www.xxxchurch.com) и задайте себе вопрос, какие догмы вашей отрас-

skiac.com

ли эта модель опровергает? Наверняка в ней скрыт какой-то секрет, и вам следует найти его.

В-третьих, чтобы побороть энтропию, следует сосредоточиться на высокой миссии. С течением времени форма начинает преобладать над содержанием, а конкретные действия нетрудно перепутать с конечной целью. Например, цель газеты состоит в том, чтобы погружать людей в мир значимых для них событий, а не в том, чтобы поставлять читателям газетную бумагу. Многие издатели забыли эту истину, открыв тем самым дверь инновационным конкурентам: Google News, Huffington Post, Drudge Report.

Многие ведущие университеты мира тоже путают цель и средства. Несмотря на всю их напыщенную риторику о расширении предела человеческих знаний большинство ректоров и деканов втихомолку считают, что цель элитарного университета состоит в том, чтобы создать комфортабельное окружение для группы тщательно отобранных, особо привилегированных студентов, где они получили бы эксклюзивный пропуск на будущее в еще более элитарные учреждения. Эта узкая, ограниченная традиционными представлениями точка зрения привела к появлению на рынке образовательных услуг огромной дыры, которую поспешили заполнить организации, подобные университету в Финиксе, и даже еще более радикальные, например Университет Peer-to-Peer (P2PU)*.

Но вернемся к проблемам церкви. Ни один священник не скажет вам, что главная цель его — еженедельно собирать прихожан в месте, где они могли бы обменяться сплетнями, приятно развлечься и одновременно ощутить свое моральное превосходство над всеми остальными. Но зачастую так и есть. Я задал аудитории в Willow Creek еще один вопрос: «Существует ли различие между понятиями “служить церковную службу” и “служить Христу”?» «Конечно!» — прозвучал всеобщий ответ. «В таком случае, — продолжал я, — что для вас важнее? Миссия обновления и очищения, воссоединения с верой или соблюдение традиционных ритуалов и обычаев вашей церкви? И если вы отдаете предпочтение первому, как дать понять это людям? Чем вы это докажете? Готовы ли вы пожертвовать хотя бы некоторыми традиционными ритуалами во имя более высокой цели?»

SIA.com

* Университет Peer-to-Peer — фундаментальный проект открытого образования, основанный целиком на использовании образовательных интернет-ресурсов; процесс обучения организуется вне стен традиционных институтов.

Я никогда не встречал лидера, считающего, что сохранение статус-кво — наилучший выход в любой ситуации; однако очень мало организаций способны к активным изменениям. Чем это можно объяснить? Думаю, отчасти причина в том, что нелегко выявить глубоко укоренившиеся привычки и взгляды. Теоретически нетрудно дать определение консерватизму применительно к конкретной отрасли, но как на практике отличить консервативный способ действий, препятствующий инновациям, от проверенной временем и обеспечивающей результат политики?

Мне кажется, только две вещи способны радикально бороться с управленческим консерватизмом: кризис, грубо вынуждающий всех нас снять розовые очки, и миссия, настолько захватывающая и нестандартная, что волей-неволей приходится пересмотреть устаревшие привычки и приемы. Я понял это несколько лет назад на конференции для руководителей магистерских программ и деканов университетов. Я вывел на экране: «250 долларов», а затем спросил у присутствующих: «Почему мы не можем предложить студентам получить степень магистра за 250 долларов?» В настоящее время затраты на магистерскую программу в лучших американских университетах достигают 100 тысяч долларов и более. Если мы действительно хотим повысить качество менеджмента в глобальном масштабе, нам следует найти способ радикально сократить затраты на магистерские программы.

Чтобы подтолкнуть участников к дальнейшим размышлениям, я назвал условия небольшой деловой ситуации. Медицинская программа Aravind Eye была учреждена доктором Говиндаппа Венкатасвами в индийском городе Мадурае в 1976 году. Концепция доктора Венкатасвами позволяла резко сократить количество случаев слепоты за счет радикальной реорганизации офтальмологической помощи. Взяв за основу низкозатратную модель бизнеса McDonald's, сеть глазных клиник разработала высокоэффективные протоколы лечения катаракты оперативным путем. Те, кто мог позволить себе операцию, оплачивали ее, но около 70% пациентов Aravind лечила бесплатно. Хирурги получали оклад, основанный на конкурсной основе, и делали около ста операций за двенадцатичасовую рабочую смену. За год в пяти специализированных клиниках Aravind проводилось около 300 тысяч операций, причем операционные были заняты 24 часа в сутки. Затраты на одну операцию составляли около 18 долларов, то есть примерно 1% от суммы затрат на аналогичную операцию в США[12]. При этом средний процент осложнений после операций в клиниках Aravind примерно такой же, как и в западных. В них окупаемость затрат обеспечивается

благодаря уникально эффективному оборудованию и организации медицинских услуг.

Я спросил у своих коллег по школе бизнеса: если возможно провести хирургическую операцию на глазах менее чем за 20 долларов, то почему нельзя прослушать магистерскую программу за 250 долларов? Конечно, преподавание — более сложный процесс, чем хирургия, но все-таки...

Наряду со здравоохранением высшее образование остается крайне неэффективным бизнесом. Только подумайте: один профессор на восемьдесят студентов. Помещения и оборудование стоимостью в сотни миллионов долларов. Огромные бюджеты расходуются на странные исследования и разработки, на публикации никому не нужных статей в никому не известных журналах. Эти сами собой разумеющиеся особенности почти любого современного университета кажутся незыблемыми и необходимыми, пока дело не дойдет до радикального пересмотра целей высшего учебного заведения. Что, если университет ежегодно будет готовить не несколько сотен, а несколько сотен тысяч будущих управляющих?

Христианская церковь, ее разные концессии и созданные ею знаменитые университеты — сегодня одни из самых долговечных институтов человечества. С момента зарождения они были по своей сути миссионерскими, и по мере ускорения общественных преобразований суть их характера проявляется еще ярче. Возможно, и ваша компания должна пойти этим же путем. Это будет нелегко.

По мере того как организации вступают в период зрелости, положительный импульс миссии иссякает, а груз привычек и традиций возрастает — до тех пор, пока в один прекрасный день организация не обнаруживает, что больше не может двигаться вперед под грузом своего собственного наследства. Особенности влияния миссии и груза традиций мы рассмотрим в следующей главе. Ну а сейчас еще раз напомним себе, что невозможно создать гибкую организацию без адаптивных сотрудников — скромных, честных и увлеченных своим делом. Это и есть человеческий фактор обновления — не единственно необходимый для создания стабильного конкурентного преимущества, но наверняка наиболее важный.

SkA.com

Глава 13

ПРОГНОЗИРУЯ УПАДОК

Я вырос в штате Мичиган, поэтому банкротство General Motors в 2009 году задело и наш город. Было время, когда General Motors производила более половины машин, продаваемых в Америке. Тогда компания была главным бюджетообразующим предприятием штата. Прекращение ее деятельности не было следствием какого-то одного ошибочного решения, просто она не смогла достойно ответить на вызовы конкурентов. Вместо этого она шаг за шагом скатилась на уровень посредственности. Благодаря американским налогоплательщикам General Motors получила шанс на возрождение, но вряд ли кто рискнет поставить на то, что она вернет свою былую славу. Начав с преобладающей доли очень специфичного, трудного для проникновения конкурентов рынка в крупнейшей мировой экономике, компания долгое время функционировала без особых усилий. Но по прошествии времени энтропия достигает высокого уровня, и компания утрачивает импульс развития.

General Motors — не единственная компания, переживающая на современном этапе колоссальные трудности. EMI, The New York Times, Johnson & Johnson, Nokia, Kodak — это лишь несколько примеров компаний, чьи имена за последние годы утратили свою магическую силу. Без сомнения, любая компания успешна, пока не становится неудачницей, а таких сейчас немало.

Почему это происходит? Как идолы падают с пьедесталов? Куда исчезает совершенство? Чаще всего на то есть три причины: нерушимость закона тяготения, смертная природа стратегий, развращающий характер успеха.

Skp.com

Нерушимая сила тяготения

Три закона со временем сглаживают кривую успеха. Во-первых, закон больших чисел. Мы знаем, что крупной компании труднее обеспечить

высокие темпы роста, чем маленькой. Чтобы увеличить 40 миллиардов объема продаж крупной компании на 25%, надо создать десять новых видов деятельности с объемом продаж в миллиард долларов каждый. А те же 25% от 40-миллионного объема продаж небольшой компании составляют всего 10 миллионов дополнительно. В бизнесе, как и в биологии, большие цифры растут медленнее.

Во-вторых, закон средних величин. Ни одна компания не может постоянно превышать собственные средние показатели на бесконечно большую величину. В последние пять лет директорства Джека Уэлча в GE рыночная капитализация компании возросла с менее чем 90 миллиардов долларов до более 500 миллиардов. Чтобы поддерживать те же сумасшедшие темпы роста капитализации, Джеффу Иммельту, сменившему Уэлча на посту CEO в 2000 году, пришлось бы довести этот показатель до почти 3 триллионов долларов в первые пять лет пребывания на своем посту. Это просто невозможно. Чем более длительный период принимается во внимание (год, пять лет, десять лет), тем меньше шансов, что средний уровень показателей будет существенно превышен. В долгосрочной перспективе понятие растущей компании условно.

В-третьих, закон убывающей доходности. Отдача от мероприятий по наращиванию объема продаж и прибыли имеет тенденцию со временем уменьшаться. Темпы роста снижаются по мере созревания рынка, добиваться прироста производительности становится все труднее. Что бы вы ни делали, соотношение результатов и усилий с течением времени уменьшается.

Хотя эти законы не столь нерушимы, как закон тяготения, их трудно обойти — и это удается немногим компаниям. Лучший рецепт — разделить крупную компанию на несколько небольших; поставить перед ними амбициозные цели роста; более активно перераспределять ресурсы в пользу быстрорастущих сегментов бизнеса; решительно закрывать подразделения, не способные добиться роста; и прилагать усилия к поиску новых возможностей дифференциации продуктов компании.

Менеджеры слишком часто считают себя своего рода фермерами. На выделенном им участке земли, то есть сегменте рынка или виде деятельности, им предстоит вырастить максимально возможный урожай прибыли. Но с течением времени урожаи сокращаются, поскольку в почве нарастает содержание соли (рынок насыщается) или истощаются внесенные удобрения (стирается дифференциация продуктов). Но пока наш фермер влюблен в свой участок, он вносит еще больше

удобрений (наращивает расходы на маркетинг) и роет глубокие колодцы для орошения (привлекает дополнительные инвестиции даже при снижающейся прибыли на капиталовложения). Возможно, менеджерам стоило бы ассоциировать себя не с фермерами, а с пастухами, чьи стада в поисках травы все время перемещаются с места на место. Скотовод не привязан ни к участку земли, ни к конкретному животному. Когда трава на пастбище редеет, то пастух переводит стадо на новое место. Когда животное заболевает, то его отбраковывают. Через некоторое время стадо оказывается на новом обильном пастбище, старые животные идут на мясо, появляется приплод.

В связи с этим можно вспомнить об одном британце — сэре Ричарде Брэнсоне, основателе холдинга Virgin, включающем сотни филиалов. Вряд ли найдется еще один предприниматель, создавший столько самых разных фирм, сколько сэр Ричард; кстати, и закрыл Брэнсон их не меньше. Каждым своим начинанием он страстно увлечен (например, Virgin Galactic), но никогда не позволяет себе сосредоточиваться только на одном виде деятельности. Отсюда следует простой вывод, который никогда не следует игнорировать: для устойчивого процветания нужно уметь отказываться от того, что больше не приносит успеха.

Стратегии тоже смертны

Ни одна стратегия не живет вечно, а в последние годы наблюдается тенденция сокращения их жизненного цикла. Основные причины смерти людей — это сердечные, онкологические заболевания и инсульты. Стратегии тоже умирают, но при других обстоятельствах.

— **Тиражирование. Когда стратегии начинают копировать, они утрачивают свои инновационные качества. JetBlue позаимствовала сценарий, с успехом разыгранный Southwest Airline; Cialis и Levitra позаимствовали стратегию Viagra; собственно и платформа Android, купленная компанией Google, во многом напоминает операционную систему iOS, разработанную Apple. Некоторые стратегии скопировать труднее, чем другие (особенно это касается разработок, ориентированных на интернет-технологии), но упорные конкуренты вполне способны расшифровать и преобразовать любую вашу идею.**

— **Старость. Даже хорошие стратегии теряют актуальность, тем более что конкуренты не дремлют и постоянно ищут более**

SkA.org

действенные способы удовлетворять нужды потребителей. Цифровые камеры вытеснили кинокамеры. Skype позволяет обойтись без дорогих телефонных звонков на дальние расстояния. Википедия стала бесплатной альтернативой традиционным энциклопедиям. Иногда очень удачную стратегию начинают имитировать, но в силу бега времени она устаревает и уходит в небытие.

— **Потеря смысла. Стратегии становятся бессмысленными, когда вы начинаете терять бóльшую часть весьма солидной прибыли. С одной стороны, покупатели обретают возможность оказывать давление на ваш бизнес. И этому очень способствует Интернет, появление которого привело к прямо-таки драматическому изменению в соотношении сил продавцов и покупателей в пользу последних. Получив доступ к почти исчерпывающей ценовой информации, покупатели ни больше, ни меньше стали влиять на ценовую политику и добились снижения цен практически на все, в том числе на автомобили, страховку, отели и даже роскошные часы. Хорошо осведомленные покупатели теперь представляют собой реальную угрозу: из-за них многие корпорации теряют свою прибыль чуть ли не чаще, чем из-за мощных конкурентов. С другой стороны, подрастают молодые агрессивные конкуренты, что тоже приводит к сокращению прибыли. Исторически в большинстве отраслей сформировалась олигополия; отраслевые рынки защищены от пришельцев регулятивными нормами, патентными барьерами, монополией на каналы сбыта и, конечно, масштабами самого бизнеса. Но сегодня все барьеры рушатся, поскольку огромное число факторов — дерегуляция рынков, превращение технологий в товар, Всемирная сеть, распространение венчурного капитала — подкосили их; и толпы свежих и очень нахальных конкурентов хлынули на ранее неприступные рынки. Среди таких незваных гостей мы видим производителя интернет-оборудования Huawei, производителя мобильных телефонов HTC, компанию по грузовым авиаперевозкам Embraer, компанию по пассажирским авиаперевозкам Ryanair.**

Смерть настигает человека иногда неожиданно и непредсказуемо. Гибель стратегий больше напоминает смерть от рака: они умирают медленно, поэтому, чем дольше откладывать лечение, тем меньше шансов на выживание. Грядущие проблемы можно прогнозировать, если своевременно обратить внимание на нужные симптомы. Прислушайтесь

SHAGOV

к таким звоночкам, как: сокращение прибыли, замедление темпов роста, снижение производительности, потеря доли рынка, утрата лояльности покупателей $_{A}$ снижение доли дохода от новых продуктов, внедрение новых нестандартных моделей бизнеса конкурентами, падение цен на продукты, нарушение отношения рыночной цены акции к чистой прибыли на одну акцию, рост коэффициента маркетинговых затрат в объеме продаж. Если крах стратегии компании застал руководителей врасплох, то только потому, что они не обращали внимания на нужные показатели.

Успех развращает

Закон тяготения и биологическое старение до некоторой степени непреодолимы, но не только по этим, почти естественным причинам, компании терпят банкротство. Есть еще организационные и человеческие факторы, влияющие на успех так, что он становится силой самоуничтожения. Самые опасные — оборонительная позиция, негибкость деловой модели, косная парадигма мышления, избыточные ресурсы, самоуспокоенность и благополучие.

Оборонительная позиция

Если компании удается захватить лидирующее положение в отрасли, то у всех служащих сверху донизу моментально включаются защитные реакции — прямой путь к тому, чтобы корпоративная культура переродилась из предпринимательской в консервативную. Управляющие, некогда бросавшие вызов устоявшемуся порядку, сегодня встают на его защиту. Как только они слышат о новых и дерзких предложениях — их первый вопрос: «А как это повлияет на наше положение?». В результате склонность к риску улетучивается, а самые мятежные сотрудники переходят в другие компании. Еще хуже, когда руководители, не способные развить собственный успех, направляют свои силы и политическое влияние на то, чтобы воздвигнуть барьеры, защищающие рынок от новых конкурентов.

Негибкая модель бизнеса

По мере роста компании основное внимание управляющих переключается с инновационных процессов на процедуры модернизации, с исследовательского направления на эксплуатационные работы.

На передний план выходят дисциплина, сосредоточенность на одном направлении и единомыслие. Непрерывное совершенствование рабочих процессов в течение многих лет (в практике управления подобный подход получил название кайдзен) приводит в результате к сверхэффективной и оптимизированной модели бизнеса. Одновременно и активы, и навыки, и процессы становятся высокоспециализированными, а нововведения — все более поэтапными. Это положительно сказывается на продуктивности компании, но убийственно влияет на ее адаптационные механизмы. В итоге все составляющие деловой системы уже так плотно пригнаны одна к другой, что любые перемены воспринимаются как потенциально разрушительные.

Окостеневшее мышление

Однажды достигнутый успех заставляет возвращаться к решениям, принятым годы, а то и десятилетия назад, в результате стратегический выбор определяется не текущими условиями, а догматическими взглядами. Через некоторое время все, что когда-то казалось лишь «лучшим», становится «единственно возможным». Кроме того, успех заставляет видеть гениальность в простой удаче. Управляющий, по стечению обстоятельств удачно воспользовавшийся новаторской идеей, возводится на престол как мудрый провидец. К сожалению, редко кому выпадает подобный случай, а если такое и случается, то всего лишь один раз в жизни. Чаще всего удачливый управляющий не теряется и использует свой авторитет и должностное положение для того, чтобы отвергать идеи, противоречащие его собственным убеждениям. Ситуация во многом осложняется, если устаревшая стратегия принадлежит основателю компании или ее CEO. С успехом не поспоришь, а тем более с преуспевающим и легендарным главой компании.

Избыточные ресурсы

Вместе с успехом обычно приходит изобилие: больше сотрудников, больше денег, бóльшая доля рынка. Так в чем же проблема? Изобилие рождает умственную неповоротливость. Управляющие начинают думать, будто успех зависит не от способности соображать быстрее и быть хитрее своих конкурентов, а от возможности тратить больше, чем они. Изобилие порождает лень. Управляющие часто живут так, будто у них впереди масса времени; видимо, считают, что риск — это удел новых игроков, а они этих нахалов просто задавят своей финансовой мощью.

skyc.com

Подобный образ мышления чреват большими неприятностями. Не слишком часто обильные ресурсы превосходят блестящие стратегии. Наконец избыток ресурсов притупляет желание проводить инновационную политику. Революционные идеи рождаются где-то на середине пути, пролегающего от страстной увлеченности к богатству, и чаще они, конечно, посещают управляющих в период ограниченных ресурсов. Если ресурсы подменяют собой творческий потенциал компании, то пора продавать ее акции.

Самоуспокоенность и благополучие

Десятилетия устойчивого роста убеждают управляющих в предопределенности успеха в будущем. Высокопоставленные администраторы, которые никогда не были предпринимателями и никогда не создавали нечто из ничего, принимают успех как сам собой *разумеющийся* и *неизбежный*. Они не верят в его быстротечность и хрупкость. Для того чтобы *создать* что-то с нуля, требуется гораздо больше воображения и мужества, чем для того, чтобы вести дело по накатанным рельсам. Но еще больше мужества требуется для того, чтобы что-то *изменить* — это совершенно недоступно пониманию заскорузлых бюрократов. Как управляющие довольно часто полагают, будто *заслуживают* большого наследства, и в этом они напоминают послушных и благонравных детей богатых родителей. У них нет ни стимулов, ни способностей, чтобы приумножить его самим. Самоуспокоенность и благополучие — неизбежный результат прошлого успеха и враг *будущего.*

Как же обнаружить признаки разрушительного влияния успеха? Следует постоянно быть настороже даже к небольшим проявлениям самодовольства и заносчивости, относиться к ним, как к раковым клеткам, которые в какой-то момент могут привести к смертельным последствиям. Врач способен по малейшим признакам выявить у пациента новообразование; и вам тоже придется натренировать ухо, чтобы по самым невинным высказываниям уловить тот момент, когда успех начинает перерождаться.

В таблице приведены примеры таких высказываний и реакция на них в виде возможных действий, которые вы захотите предпринять.

SkA.com

Управляющий говорит	Вы отвечаете
Что бы мы ни делали, мы не можем потерпеть неудачу.	Что бы мы ни делали, мы не можем полностью гарантировать успех.
Хотели бы они иметь наши возможности!	Они должны радоваться, что не несут наших постоянных затрат.
Именно так мы зарабатываем деньги в этой отрасли.	Да, пока не найдем других способов.
Наша компания - ведущий игрок на этом поле.	Чем мы отличаемся от других компаний, долгое время являющихся лидерами в данном сегменте?
Стратегию разработать легко, а реализовать трудно.	Стратегия кажется простой только потому, что мы не нашли такой, которая отличалась бы от других.
Мы тратим в два раза больше, чем наши ближайшие конкуренты.	Убеждены ли потребители в том, что мы внедряем в два раза больше инноваций, чем ближайшие конкуренты?
Мы идем вперед полным ходом!	Да, но есть ли у нас запас хода, и не пора ли менять мотор на более современный, например гибридный?
Это наша базовая компетенция.	А в чем мы некомпетентны?
Это не предусмотрено нашей стратегией.	Потому что идея глупая или потому что не хочется нарушать статус-кво?
Мы крупнейшая компания в отрасли.	«Титаник» был самым крупным пароходом своего времени.
Наш наиболее ценный актив - это наша дистрибьюторская сеть (или исследования и разработки, производство, бренд).	А конкурент может это использовать к против нас.
Мы действительно сосредоточены на_____ (нужноевписать).	И что мы упускаем, сосредоточившись на_____?
Их нельзя считать реальной угрозой.	Уверен, они на это и рассчитывают.
Именно так мы создали этот бизнес.	Правильно, но сейчас мы должны двигаться дальше, и это нам не поможет

Успех не должен вызывать склероз, но так и случится, если вы и ваши коллеги не сможете побороть стремление защититься от мира, догматизм, упрямство, самодовольство на каждом повороте судьбы. Сделайте это, и прошлый успех станет лишь началом чего-то еще более грандиозного.

SkA.com

Глава 14

ПЛАЧ ПО КОРПОРАТИВНОМУ КРАХУ

В следующей главе мы поговорим о том, как создать действительно жизнеспособную компанию и добиться эволюционного преимущества. Но сначала следует ответить еще на один основной вопрос, который, возможно, вы себе уже задавали.

Имеет ли смысл в динамично развивающейся экономике *беспокоиться*, выживет или нет какая-то отдельно взятая компания? Говоря иначе, имеет ли фактическую ценность для акционеров, сотрудников, потребителей и общества сам принцип долговечности компании? Если вы предприниматель, идущий на риск, или у вас своя венчурная компания, или вы сторонник теории свободного рынка, то, скорее всего, ответите «нет». Я понимаю такую точку зрения. В открытой экономике существует целый ряд механизмов, предотвращающих длительное неэффективное использование компанией общественных ресурсов. Жесткая конкуренция, контроль компании со стороны рынка, активная предпринимательская деятельность защищают потребителей и акционеров от последствий некомпетентности управляющих. Когда эти «предохранители» действуют правильно, компания, не способная адаптироваться к меняющимся обстоятельствам, теряет своих потребителей, лучших сотрудников и в конце концов теряет независимость. Именно это произошло с некогда блестящей компанией Sun Microsystems, в 2009 году поглощенной Oracle. Если такой вариант развития событий невозможен, компания терпит банкротство. Рано или поздно ресурсы неудачливой компании будут перемещены туда, где их смогут использовать более эффективно. С этой точки зрения ни одна компания не прекращает существование раньше назначенного времени. Однако, по моему мнению, вопрос о жизни и смерти организаций намного сложнее.

ЭКСМО

Во-первых, многие важные общественные институты отнюдь не являются открытыми акционерными обществами. Например, Министерство национальной безопасности США, Государственная служба здравоохранения Британии, Европейский центральный банк или Североатлантический союз. У этих организаций нет прямых конкурентов, и их нельзя поглотить. В государственном секторе не так много рычагов, защищающих общество от неэффективной и некомпетентной управленческой команды. Вспомните свое последнее посещение службы регистрации транспортных средств. А теперь сравните впечатление от этого визита с удовольствием, которое вы получаете, покупая электронные книги на Amazon или загружая фильмы с Netflix? Бюрократы, не знающие, что такое конкурентная борьба, враждебное поглощение и банкротство, стоящие на цыпочках исключительно перед вышестоящим начальством, выполняют свои обязанности, меньше всего думая о клиентах. А руководители государственных учреждений слишком далеки от своего народа, чтобы думать о нуждах потребителей. Чтобы изменить эту ситуацию, требуется не пальчиком грозить, а брать в руки старую добрую плетку-девятихвостку.

Во-вторых, механизм перераспределения ресурсов в пользу хорошо управляемых и эффективных компаний работает очень медленно и не всегда надежно. Слишком покладистые советы директоров иногда сквозь пальцы смотрят на фокусы CEO, а ведь непроизводственные расходы до неприличия раздуты, и компания уже горит синим пламенем, но там, где надо бы пройтись мачете, члены совета лениво ковыряют перочинным ножиком. Вспомним, как долго Джерри Янгу удалось продержаться на должности CEO Yahoo, хотя компания потерпела неудачу при переходе на платформу Web 2.0. Янг убедил совет директоров отклонить два предложения Microsoft о поглощении, хотя цена, которую предлагали, более чем в два раза превышала нынешнюю рыночную стоимость компании.

Почитайте протоколы заседаний совета директоров близящейся к банкротству компании, и станет ясно, как много способов оттянуть срок расплаты есть у ностальгирующих и безразличных к компании вершителей ее судьбы. Они делают все, чтобы только удержать гибнущий корабль на плаву и спасти его от нежелательного поглощения: скрывают неконкурентоспособность своих продуктов, используя для этого систему скидок и снижения цен; маскируют программы по урезанию издержек под программы радикальных преобразований; и даже распродают активы. Конечно, большие компании умирают медленно.

SkAcon

Агония может длиться годами, и все это время ресурсы потихоньку уплывают в другие руки.

Неизбежно возникают расходы по урегулированию убытков, и это еще одна важная причина не особенно радоваться падению наших корпораций. Великая миграция высококвалифицированных специалистов и перераспределение основных фондов гибнущей компании представляет собой крайне неэффективный процесс. Уволенные сотрудники могут потратить месяцы, если не годы, на поиск нового места работы, и даже в случае успеха их оклад, скорее всего, будет ниже, чем на прежнем месте. Еще больше времени требуется на загрузку высвободившихся мощностей и неиспользуемого оборудования. Сокращенный сборщик автомобилей вряд ли найдет работу в Кремниевой долине, а опустевшие цеха автомобилестроительного завода нелегко переоборудовать в жилой комплекс.

В-третьих, к этому надо добавить внешние негативные последствия: дополнительные затраты, которые несет общество в виде выплат по безработице, сокращения налоговых поступлений и общего снижения уровня жизни. Воочию эти издержки общества можно наблюдать в заброшенной промышленной зоне около Детройта — заржавевшее, полуразрушенное, социально безнадежное пространство ярко свидетельствует о неспособности американских автомобилестроительных компаний реорганизовать свой бизнес своевременно и мудро. Когда очередного корпоративного динозавра постигает неизбежный конец, то выигрывают их клиенты, поставщики и конкуренты, а вот расходы на похороны зачастую ложатся на плечи простых граждан-налогоплательщиков.

В-четвертых, крупные и устойчивые компании составляют основу любой национальной экономики. Молодые компании в целом менее эффективны, чем давно существующие; они более инновационны, но их деловые процессы еще не оптимизированы. Более того, стартапы обычно зависят от солидных компаний в вопросах финансирования, управленческих кадров и доступа на рынок. Классический пример — Microsoft, чей успех на ранних стадиях зависел от использования бренда IBM и ее дистрибьюторских сетей. Это типичный случай симбиоза крупной и малой компании. С учетом всего вышесказанного стартапы нельзя считать достойной альтернативой солидным компаниям; зато они становятся для общества своего рода страховкой от дополнительных социальных издержек, неизбежных в случаях, когда старым компаниям не удается адаптироваться к изменившимся обстоятельствам. Как для страховых компаний в частности, так и для экономики в целом

лучше предотвратить несчастье, чем потом требовать возмещения убытков. Прекрасно, что в стране есть Кремниевая долина и многочисленные инновационные центры, но эти структуры лишь отчасти решают проблему не способных к адаптации организаций.

Те, кто философски относится к краху организаций, часто проводят аналогию между ними и живыми организмами. В мире природы животные, добывая пищу и добиваясь самок, уничтожают слабых; ведь когда лев убивает газель, мало кто скорбит о потере еще одной жизни (простите меня, маленькие зрители Discovery). Я придерживаюсь другого мнения: неправильно стричь под одну гребенку крупные компании, такие как Citigroup, Hewlett-Packard, Sony, и никому не известные рядовые фирмы — их организмы функционируют по разным схемам. Последствия тихой смерти рядового субъекта экономической деятельности несопоставимы с масштабом и значением экономических последствий краха крупных корпораций. Поэтому биологическим эквивалентом этого события считается не просто гибель отдельно взятого полярного медведя или гепарда, а коллапс целой экосистемы или вымирание одного вида животных—когда происходит подобное, ученых охватывает состояние отчаяния.

Однако и биологи, и экологи от экономики правы в одном: адаптируемость требует разнообразия, то есть борьбы конкурирующих идей, в которой победителей определяет не жюри, состоящее из высокоученых судей, но коллективная мудрость рынка. Кремниевая долина, представляющая собой свободно организованный рынок идей, талантов и капитала, ежегодно выпускает в свет сотни новых стартапов. Как ни странно, многие теоретики организационных структур управления искренне верят, что крупные корпорации — которые отличаются тесными внутренними взаимосвязями, присущими социальным сетям, — не способны продемонстрировать такой же результат, то есть не могут проводить множество внутренних инновационных экспериментов. Этот предрассудок способствует распространению убеждения, будто способность к адаптации в экономике критически зависит от конкуренции между многочисленными узкоспециализированными стартапами. Я считаю, что вполне возможно признавать ведущее значение предпринимательских способностей для развития экономики, но при этом не отрицать, что резкое повышение степени инновационности базовых организаций способно создать дополнительную ценность для той же экономики.

Вернемся к нашему основному вопросу. Может ли организация потерпеть безвременный крах? Большинство предпринимателей, в том

skv.com

числе венчурные капиталисты, ответят «нет». Организации терпят крах, когда они заслуживают этого, то есть когда оказываются перманентно не способными удовлетворить требования заинтересованных в их деятельности лиц. Но это жесткое утверждение подразумевает более тонкую мысль. Организации не умирают по «естественным причинам». Смерь наступает в результате причин прогнозируемых (как я покажу в последней главе), но «прогнозируемые» не значит «неизбежные». Ни одному человеку не удалось дожить до двухсот лет, но мы знаем немало двухсотлетних организаций. Чаще всего организация погибает по причине самоубийства, то есть преднамеренно не подготовившись к вызовам будущего и не приняв или приняв поздно управленческие меры. Большинство из нас сочтет любое самоубийство человека «несвоевременным» (за исключением случаев смертельных заболеваний). Почему же самоубийство компании не вызывает аналогичных чувств? По сути, оно ничем не отличается от человеческого, поскольку тоже разбивает сердца и сужает горизонты будущего.

В-пятых, время — годы, десятилетия, столетия — имеет тенденцию усложнять организмы. Миллионы лет эволюции понадобились, чтобы создать глаз млекопитающего или человеческий мозг. Если какая-нибудь климатическая катастрофа уничтожила бы жизнь на Земле в течение тысячелетия, предшествовавшего кембрийскому периоду, то развитие человечества было бы прервано. Была бы уничтожена при этом сама возможность повторного развития или нет — вопрос спорный. Но эта аналогия приобретает особое значение применительно к миру корпораций. Организации растут и процветают, превращая простые идеи в сложные системы: идея всеобщего передвижения привела к появлению компании Ford, а виртуальной мобильности — к появлению Google. Но процесс преобразования вдохновения в ценность требует времени, поскольку любая идея проходит этапы эксперимента, изучения, отбора и классификации. Если неверное управленческое решение преждевременно прерывает этот процесс, общество теряет преимущества от реализации рожденной вдохновением идеи навсегда или на то время, которое необходимо другой компании, чтобы извлечь идею из руин обанкротившейся компании.

Представим на минуту, что основатели Google Ларри Пейдж и Сергей Брин не сумели реализовать идею создания успешного, генерирующего большие объемы продаж бизнеса на основе оригинального алгоритма пейдж-ранк (PageRank). Рано или поздно какой-нибудь другой стартап обязательно предложил бы подобный поисковый механизм для Интернета, но сколько времени важный инструмент прогресса был

бы заблокирован? Более сложные продукты имеют для человека большую ценность, чем простые предметы. Сравним хотя бы MacBook Air и лист алюминия. Но, чтобы создать сложный предмет, нужно время.

Существует еще шестая, последняя, причина. Если не считать перспективы загробной жизни, у человека есть только две возможности обмануть смерть: передать свои гены наследникам или создать свое дело, которое будет существовать вечно. Кембриджский университет, Microsoft, Toyota, Amazon и многие другие — тысячи людей отдали им свою энергию и вдохновение, эти организации стали живым монументом человеческой гениальности. Именно поэтому мы должны относиться к ним так же уважительно и бережно, как к египетским пирамидам, собору в Солсбери или мраморам Элгина*. Как хранители полученного наследства, мы ответственны за его сохранность, а значит, не только не имеем права подталкивать компании к краху и вырывать их из жизни, но должны помогать им меняться и адаптироваться к обстоятельствам, чтобы они процветали и в дальнейшем.

Дело в том, что мы *заботимся о своих* организациях, по крайней мере о тех, в которые вложили собственные таланты и страсть. Профессор экономики, равнодушно взирающий на крах какой-нибудь корпорации, тем не менее будет активно настаивать на государственной поддержке своего университета, если будущее последнего окажется под угрозой в результате некомпетентного управления или недостатка финансирования. Нельзя рассчитывать, что кто-то задумается о *наших* организациях, если мы не побеспокоимся о судьбе их организаций или хотя бы о благополучии организаций как таковых.

Уже вижу, как вас охватывает праведный гнев. Прежде чем станете возмущаться, позвольте мне уточнить свою мысль. Я не имею в виду, что политики должны защищать компании от последствий некомпетентного управления. И хотя я не верю в то, что крах компаний неизбежен (теоретически каждая может существовать неограниченно долго), но глубоко убежден: некоторые компании ничего другого не *заслуживают,* и политики должны предоставить их своей судьбе. Любые вливания непродуктивны и обходятся обществу слишком дорого. Вливания и прочие виды помощи искажают условия принятия управленческих решений, поощряют некомпетентное руководство, консервируют устаревшую отраслевую структуру и препятствуют росту.

*** Мраморы Элгина — собрание фрагментов древнегреческого искусства, в основном из Афинского акрополя, привезенное в Британию в начале XIX в. английским послом в Константинополе лордом Элгином (или Эльджином); коллекция приобретена государством в 1816 г. и хранится в Британском музее.**

Scan.com

Поэтому в основном я согласен с адвокатами свободного рынка. Однако банкротство компании сопряжено с колоссальными издержками: утратой компетенции, неэффективным механизмом перераспределения ресурсов и соответствующими социальными потерями. (Именно поэтому я считаю, что администрация Обамы поступила правильно, бросив спасательный круг General Motors.) Как налогоплательщик, потребитель, гражданин, инвестор и наемный работники, конечно, хочу избежать *всех* этих затрат, а для этого необходимо помочь организациям любых видов и масштабов обрести способность к адаптации.

Я верю в ценность долгожительства любой организации, но считаю, что каждая из них должна постоянно подтверждать свое право на существование — не важно, идет речь о местной школе, армии США или General Motors. Долгая история должна быть наградой за способность адаптироваться, а не результатом посторонней поддержки. Пусть даже некоторые организации на какой-то срок вдруг окажутся «слишком великими, чтобы...» — ни один политик никогда не сможет гарантировать им иммунитет от экономического дарвинизма.

SkA.com

Глава 15

ГАРАНТИИ БУДУЩЕГО ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ

Из этой главы получилась бы отдельная книга, но тогда мне пришлось бы писать две книги вместо одной, а вам — их читать. По-моему, это уже слишком для нас. Поэтому предлагаю сокращенную версию ненаписанной книги. Формат главы не лишит вас каких-либо важных данных или выводов. Ведь типичная деловая книга представляет собой нечто вроде статьи из Harvard Business Review, но только снабженное дополнительным количеством примеров и рисунков, а статьи в Harvard Business Review обычно содержат три слайда PowerPoint и очень много текста. Поэтому я собираюсь сэкономить ваше время и предложить краткое руководство по обеспечению будущего вашей компании. Я уже изложил свое мнение о том, почему способность к адаптации имеет значение, а также изложил причины, по которым компании часто не в состоянии успешно реорганизовать себя. Теперь же попытаюсь обрисовать «конструктивные нормы и правила», которые необходимо соблюдать, если вы хотите, чтобы ваша компания успешно пережила все перемены. Это непростая задача. Не думаю, что все компании обладают способностью к адаптации в масштабе, который потребуется в ближайшем будущем. Об этом свидетельствуют несколько симптомов. Google, Amazon и Apple продемонстрировали способность реорганизовать свой ключевой бизнес и одновременно открывать новые виды деятельности, не допуская при этом ухудшения текущих показателей. Но, как говорилось в предыдущей главе, эти компании относительно молоды, с самого начала они претендовали на роль первопроходцев, к тому же им повезло с лидерами-провидцами.

В противоположность им ваша компания существует в течение нескольких десятилетий, по сути своей консервативна, и руководят ею застегнутые на все пуговицы бюрократы, а вовсе не новаторы-бунтари

SmArt

в футболках и джинсах. Хуже всего — ваша система управления: приемы и процедуры, применяемые для постановки целей, разработки планов, распределения ресурсов, управления операциями и оценки их эффективности. Она была разработана много лет назад с прицелом на одну единственную цель, имя которой — продуктивность. Именно поэтому существует множество однонаправленных, методически подкованных и дисциплинированных организаций (ну да, до боли знакомые «Шесть сигм»!), не отличающихся вдохновением, инициативой и экспериментаторским духом.

В последние десятилетия компании во всем мире интенсивно проводят реинжиниринг *производственной* деятельности, стремясь сократить операционный цикл и повысить его эффективность. Особое внимание уделяется логистике, управлению запасами и послепродажному обслуживанию. В текущем десятилетии от них потребуются такие же усилия, а возможно, и инвестиции, для реорганизации управленческих процессов и проведения минимально травматической трансформации.

Но что именно делает компанию способной к адаптации? Далее охарактеризую шесть принципиально важных факторов. Три из них связаны с различными формами гибкости: интеллектуальной, стратегической, структурной. Остальные три подчеркивают значение упреждающего характера действий, разнообразия и устойчивости. В случае необходимости я повторю некоторые из положений, рассмотренных в предыдущих главах. Это позволит сформулировать общую концепцию проблем и ключевых вопросов адаптации компании.

Упреждение

Вы не можете подготовиться к будущим вызовам, если не замечаете их возникновения.

A. Не прятать голову в песок

Часто компании предпочитают не замечать перемен в окружающей среде не потому, что их трудно разглядеть, а потому что они приводят в замешательство. Вспомним, как много времени потребовалось GM, чтобы признать необходимость упорядочения непомерно раздутого портфеля брендов для американского рынка, который незадолго до банкротства включал Saab, Hummer, Saturn, Pontiac (либо проданы, либо производство остановлено), кроме того, еще Cadillac, Buick,

ЭКСМО

Chevrolet и GMC. Возможно, такое количество конкурирующих линий было оправдано в те времена, когда на долю GM приходилось 50% американского рынка автомобилей, но, когда доля рынка сократилась до 20%, они превратились в тяжкое бремя. Такую же страусиную политику проводила Nokia. Будучи пионером в разработке смартфонов (Nokia Communicator в 1996 году), компания не сумела возглавить революцию на рынке мобильных устройств. Ее неудачные попытки трансформироваться из компании по производству цифровых устройств в компанию по разработке программного обеспечения для мобильных устройств расчистили дорогу Apple и Google. Несомненно, в обеих компаниях (GM и Nokia) были люди, прекрасно понимавшие, к чему идет дело, но топ-менеджеры оказались слишком тесно связаны эмоциональными нитями с прошлым. Чтобы бороться с такими проявлениями ностальгии, следует убедиться, что управляющие, даже высшего звена, не задают тона в обсуждении стратегии. Единственный способ этого добиться — создать форум в режиме онлайн, где все желающие могут выразить свою озабоченность и предложить необходимые меры. Попросту говоря, дискуссия на тему «куда мы идем» должна проходить под руководством людей, устремленных в будущее, а не в прошлое. Над ними не должна довлеть необходимость защищать решения, принятые десять или двадцать лет назад.

Б. Учитесь у провинции

То, что справедливо для музыки, моды, искусства, справедливо и для бизнеса: будущее рождается на периферии сегодняшних основных тенденций. Вспомним слова фантаста Уильяма Гибсона: «Будущее уже наступило, просто оно неравномерно распределено». Чтобы предвосхитить наступление будущего, менеджерам следует анализировать новые технологии, появление нестандартных конкурентов, ранее необслуживаемые группы потребителей. Очень полезно взять за правило час в день или пару дней в месяц посвящать исследованию зарождающихся тенденций в технологиях, образе жизни, государственном регулировании, инвестициях венчурного капитала. Почаще выбирайтесь из своего офиса. Разговаривайте с изобретателями, учеными, журналистами, общественными деятелями. Трудно рассмотреть будущее из офисного кресла. Учитывая степень влияния и властные полномочия, все вышесказанное особенно актуально для руководителей. Если они лично не выйдут на охоту за будущим, не займутся исследованием перспективных тенденций, то, скорее всего, не слишком внимательно

skyrc.com

отнесутся к мнению младших коллег, живущих далеко не на облаке. Помните, будущее может застать вас врасплох, если вы сами не позаботитесь о его достойной встрече.

B. Анализируйте различные варианты развития событий

Недостаточно просто выявить основные тенденции, следует оценить их возможное влияние на ваш бизнес, а также потенциальные взаимосвязи. Это позволяет разработать несколько вариантов плана действий в зависимости от того или иного варианта развития событий. Чем больше времени компания уделяет анализу альтернативных сценариев, тем быстрее начнет действовать, когда один из этих сценариев начнет воплощаться в реальность: «Господа, мы уже видели этот фильм и знаем, что будет дальше; так давайте начнем действовать».

Интеллектуальная гибкость

Способная к адаптации компания должна располагать способными к адаптации умами.

A. Опровержение общеизвестных истин

В большинстве организаций глубоко укоренившиеся взгляды на ведение бизнеса представляют собой самое серьезное препятствие к адаптации. Двадцать лет назад практически каждый игрок в индустрии авиаперевозок США был твердо убежден, что для прибыльного ведения бизнеса совершенно необходимо иметь диверсифицированный воздушный флот и один-два узловых аэропорта. Возможно, так и было — пока Southwest Airlines не доказала обратное. Десять лет назад мы по умолчанию считали, что в видеоигры лучше всего играть сидя — пока Nintendo Wii не подняла игроков на ноги, встроив в свою игровую приставку контроллеры, реагирующие на движение. В мире беспрецедентных перемен единственный способ предотвратить разрушительное влияние инноваций на вашу компанию состоит в том, чтобы самим их создавать. В качестве первого шага полезно пересмотреть глубоко укоренившуюся традиционную мудрость относительно ведения бизнеса в вашей отрасли. В этом поможет поиск ответов на следующие вопросы. Можем ли мы сократить издержки на 30, 50 или 90%? (Именно это сделала компания LegalZoom.com в сфере юридических услуг.) Можем ли мы расширить сферу обслуживания, включив

ЭКСМО

в нее совершенно новый сегмент потребителей? (Как поступил университет города Финикс, запустив ряд программ получения университетского образования для взрослых слушателей, поднявшихся до середины карьерной лестницы.) Можем ли мы в десять раз повысить качество обслуживания потребителей (как Amazon Kindle, сократившая время доставки книги до одной минуты и даже меньше)? Как «обаять» потребителей, по меткому выражению Гая Кавасаки, а не просто удовлетворить их потребности? Чтобы развенчать традиционную мудрость, нужно представить, как можно достичь нетрадиционных результатов.

Б. Инвестиции в ассортименте

Что справедливо для природы, справедливо и для бизнеса — недостаток разнообразия ограничивает возможности видов адаптироваться и меняться. Не подлежит сомнению, что, несмотря на самые разнообразные программы, деятельность большинства компаний не отличается разнообразием. Слишком часто совет директоров состоит из давным-давно заседающих в нем ветеранов, чей жизненный опыт и взгляды составляют практически одно целое. Такая однородность имеет преимущества: она облегчает взаимопонимание и ускоряет принятие решений. Но при этом ограничивает способность компании реагировать на нестандартные угрозы и возможности. Коллектив сотрудников на любом уровне организационной иерархии должен быть разнообразным по возрасту, полу, культуре, навыкам и опыту работы в данной отрасли. Обычно, чтобы начать преобразования, нужен катализатор, и мой опыт подсказывает, что в качестве такового лучше всего подойдет личность, чьи взгляды и жизненный опыт существенно отличаются от взглядов и опыта остальных членов команды. Простой способ внести разнообразие состоит в том, чтобы в каждое подразделение и принимающий решения орган включить как можно больше людей, младше по возрасту большинства коллег, которые успели поработать в других отраслях и не сидят постоянно в штаб-квартире компании.

В. Поощрение дискуссий и диалектического мышления

Разнообразие не принесет компании особой пользы, если ее управляющие превыше всего ценят консерватизм и единомыслие. Компания McKinsey в течение многих десятилетий остается одним из лидеров среди консалтинговых компаний США, и этим она обязана поощрению противоположных точек зрения по одним и тем же вопросам.

ЭКА.com

Руководство считает, что ожесточенные дискуссии способствуют повышению качества принимаемых решений. В любой компании находятся оппозиционеры и мятежники, первыми чувствующие необходимость смены давно эксплуатировавшейся модели бизнеса и первыми способные оценить потенциал новых эксцентричных идей. Однако им пытаются заткнуть рот чаще, нежели поощряют высказаться. Принимая решение по важному вопросу, управляющие обязаны спросить у своих подчиненных и коллег: «Возможно, я в чем-то ошибаюсь? Как бы вы поступили на моем месте? Что именно я не учел?» Лучшими лидерами становятся те, кто перед принятием решения стремится выслушать как можно больше точек зрения; наибольшей способностью к адаптации обладают компании, поощряющие сотрудников высказывать еретические идеи.

Стратегическое разнообразие

Чтобы отказаться от синицы в руках, надо увидеть журавля в небе.

А. Формирование портфеля новых стратегических инициатив

Не имея выбора новых амбициозных стратегических инициатив, управляющие неизбежно будут идти проторенной тропой. Именно поэтому обновление компании зависит от их способности искать и находить новые амбициозные цели. Здесь действует закон больших чисел. Из тысячи бредовых идей лишь сто заслуживают проведения небольшого эксперимента, а из них лишь десять приведут к серьезным инвестициям. Из этих десяти, в лучшем случае, одна или две идеи дадут толчок к реорганизации бизнеса или созданию нового вида деятельности. Это хорошо понимают в Google. В своем ключевом поисковом бизнесе компания ежегодно тестирует около пяти тысяч различных усовершенствований, из них внедряет около пятисот (по данным BusinessWeek[1]). Google до сих пор удерживает неоспоримое лидерство среди поисковых систем и обязана этим невероятному темпу внедрения инноваций. В конечном счете скорость обновления Google — производное от количества новых стратегических возможностей, которые компания способна выявить и протестировать.

SkA.com

Б. Стать магнитом для новых идей

Чтобы расширить выбор стратегических инициатив, важно выявить как можно больше перспективных инноваций. IBM делала это в 2006 и в 2008 годах, организовав проведение онлайновых мозговых штурмов Innovation Jams в глобальном масштабе. Онлайновые конференции организовывались для того, чтобы помочь компании выявить новые способы использования ресурсов для решения самых острых проблем, встающих перед человечеством. В первой конференции приняли участие более 150 тысяч экспертов, поставщиков, сотрудников и клиентов; разделившись на две группы, они провели 72-часовой мозговой штурм, в результате которого было выдвинуто 46 тысяч предложений. На основе этого потока идей IBM сформулировала десять новых инициатив, выделив для их финансирования 100 миллионов долларов. Dell делала нечто подобное в рамках программы Ideastorm, для чего был разработан сайт, где потребители могли оставлять предложения относительно новых потребительских качеств, продуктов и услуг. Борьба за обновление, по крайней мере отчасти, направлена на то, чтобы захватить больше новых идей, чем полагается. Вы не сможете адаптироваться, если не способны учиться в самых неожиданных ситуациях.

В. Оптимизация затрат на эксперименты

Компания не сможет протестировать много инновационных инициатив, если каждая такая проверка будет стоить миллионы долларов (или хотя бы тысячи). К сожалению, крупные компании не умеют проводить такие проверки с приемлемыми затратами не в ущерб качеству. Чтобы стать активной в процессах нововведений, компании следует освоить мастерство быстрого выхода на этап экспериментального образца. Для обеспечения достаточного спроса на новый продукт или выведения нового бизнеса на определенный уровень эффективности быстрее конкурентов надо максимизировать соотношение между обучением и инвестициями. Google это понимает. В одной из бесед CEO компании Эрик Шмидт сказал: «Наша цель — захватить лидирующие позиции в большем количестве сегментов при минимальных затратах денег и времени, чем у кого-нибудь другого». Чтобы больше экспериментировать, организации должны научиться проводить эксперименты дешевле, создавая онлайновые гостиные, проводя ролевые игры и симуляции, создавая недорогие макеты, позволяющие представить

SyA.com

покупателям идеи уже на ранней стадии их реализации. Учиться раньше, учиться дешевле, учиться быстрее—три существенные задачи для любой компании, желающей опережать перемены.

Стратегическая гибкость

В девяти случаях из десяти Давид побеждает Голиафа.

А. Децентрализация компании

Крупные организации не могут быть гибкими. Мы не встретим стопятидесятикилограммового гимнаста и никогда не увидим огромный и неповоротливый самолет-истребитель. По той же причине самые большие создания, когда-либо жившие на этой планете, исчезли 60 миллионов лет назад, а самые маленькие, бактерии, живут и здравствуют до сих пор. Поэтому Gore & Associates, производитель гортекса и еще тысячи высокотехнологичных продуктов, устанавливает лимит численности сотрудников в своих подразделениях в 200 человек. А Morning Star, крупнейший и наиболее эффективный в мире производитель томатной пасты, имеет более 20 подразделений при всего лишь 500 штатных сотрудниках. Поэтому средняя численность творческой группы в Google составляет всего лишь 4-7 человек. В компании, состоящей из немногих крупных подразделений, часто недостает интеллектуального разнообразия, поскольку коллеги в одном подразделении рано или поздно вырабатывают некий общий взгляд на проблемы. В крупных подразделениях больше уровней организационной иерархии, а значит, новым идеям приходится преодолевать более длинный путь с нижних до верхних ступенек управленческой лестницы. Кроме того, в таких компаниях значительно ослабевает персональная ответственность за результат. Сотрудник, знающий, что за его спиной еще тысячи таких же, как он, вряд ли чувствует личную ответственность за свою компанию. (А за ее изменения пусть отвечает кто-то другой.) По всем этим причинам у небольших самостоятельных подразделений больше способностей к адаптации. Большинство управляющих переоценивают преимущества величины и недооценивают преимущества гибкости: такие предпочтения приводят к созданию накачанных гигантов вместо юрких гимнастов. Для компании всегда хорошо выглядеть большой снаружи и ощущать себя небольшой внутри.

ЭКСМО

Б. Создать реальную конкуренцию за ресурсы

Бизнес терпит крах, если инвестирует ресурсы в «то, что есть», вместо «того, что должно быть». И это происходит с удручающей регулярностью. Почему? Потому что в большинстве компаний проверенные программы и линейки продуктов получают очевидное преимущество при распределении ресурсов. И наоборот, инновационные продукты и программы оказываются в невыгодном положении при распределении инвестиций и трудовых ресурсов. Так происходит главным образом по двум причинам. Во-первых, в бюрократических структурах личное влияние руководителя определяется объемом ресурсов, находящихся в его распоряжении; именно поэтому руководители крайне редко идут на сокращение численности подчиненных или бюджета, даже если сотрудников и средства можно было бы гораздо более эффективно использовать в других подразделениях. Во-вторых, критерии финансирования новых проектов отличаются консервативностью. Возможно, это оправдано, когда речь идет о крупных проектах в ключевых видах бизнеса, где имеется база данных об осуществлении аналогичных проектов в предыдущие годы, но это глупо, если речь идет о небольших исследовательских проектах в новых сферах деятельности. Никто не будет проводить всеобъемлющее исследование перед тем, как инвестировать пару тысяч долларов на проведение небольшого эксперимента. В большинстве компаний уже существующие подразделения пользуются своего рода правом скваттера, что на языке юристов называется приобретательной давностью, поэтому на долю новых проектов приходится лишь небольшая часть их бюджета и персонала.

Данную проблему можно решить несколькими способами. Во-первых, руководителям следует заранее выделять часть годового инвестиционного бюджета компании для действительно инновационных проектов. Таким образом, когда устоявшийся бизнес не может предложить достаточно новаторских проектов, значительную часть предназначенных ему ресурсов можно перераспределить в пользу более инновационных подразделений. Во-вторых, очень важно разработать отдельные, менее жесткие, критерии для небольших исследовательских проектов. Венчурные капиталисты редко оценивают риски отдельного проекта, скорее они рассматривают их на уровне портфеля проектов в целом. Они знают, что большинство стартапов терпят крах, но все равно инвестируют в них, надеясь, что из 15-20 стартапов, в которые они вкладывают средства, хотя бы один окажется новым eBay или Facebook. Как сказал мне однажды известный венчурный

skv.com

капиталист Стив Юрветсон, «...обычно мы ошибаемся, но уж если попадаем, то попадаем *точно*». Таким образом, хотя средневзвешенная прибыльность каждого отдельного инвестиционного проекта стремится к нулю, в целом по инвестиционному портфелю этот показатель может быть довольно высоким. Компаниям следует усвоить, что лучше реже рисковать по-крупному, зато реализовывать множество менее рискованных мелких проектов. В-третьих, руководители должны поощрять мобильность талантливых сотрудников. Например, способный менеджер, готовый сменить работу ради участия в создании нового бизнеса, достоин большей зарплаты по сравнению с человеком, предпочитающим работать на одном и том же месте в устоявшемся бизнесе.

B. Искать новые источники финансирования инновационных идей

В большинстве компаний наблюдается своего рода монопсония, то есть монополия покупателя на новые идеи (напомним, что при монополии имеется лишь один продавец). Чаще всего у сотрудника существует лишь один способ получить финансирование под свою идею — обратиться к вышестоящему руководству, но если проект не соответствует его приоритетам или предпочтениям, то денег не будет. Недостаток источников финансирования существенно сдерживает инновации. Подумайте, что случилось бы с Кремниевой долиной, если бы там была только одна венчурная фирма под руководством какого-нибудь менеджера-ветерана из Microsoft. Google и Salesforce.com никогда не получили бы финансирования. В мире венчурного капитала, случается, будущий предприниматель получает пять-шесть отказов из разных венчурных фирм, прежде чем найдет заинтересованного инвестора. В компаниях тоже иногда довольно и нескольких минут, чтобы расстаться с перспективным проектом.

Вряд ли эту проблему можно решить путем создания в компании внутреннего венчурного фонда или инкубатора идей. Это удвоит количество источников финансирования, но все равно их будет недостаточно. В крупной компании обычно бывает несколько сотен управляющих, в распоряжении которых имеются небольшие бюджеты. Представьте себе ситуацию, когда каждый из них получит разрешение использовать 3-5% своего бюджета на любой проект, который покажется ему многообещающим. Тогда внутренние предприниматели получат десятки «ангелов-инвесторов», имеющих право предоставить им финансирование. Ни один консервативный руководитель

skkc.ru

уже не сможет похоронить интересную идею в одиночку. Очень важно создать площадку для свободного обсуждения перспективных идей и отбора лучших из них, но еще важнее создать множество источников, откуда эти идеи могут получать финансирование. Когда речь идет о распределении ресурсов, большинство компаний напоминают скорее Советский Союз, чем Кремниевую долину. Это надо изменить.

Структурная гибкость

Не спешите расставаться со свободой, тщательно оберегайте свою гибкость.

А. Избегайте обязательств, не подлежащих отмене

Массированные инвестиции. Многолетние трудовые контракты. Специализированное оборудование. Высокие накладные расходы. Все это весьма опасно в мире, где будущее вряд ли будет похоже на прошлое. В прошлом управляющие нередко приносили адаптивность компании в жертву краткосрочным выгодам (вроде перемирия с профсоюзами, более выгодных ставок по долгосрочному лизингу, завода большей мощности). Двигаясь вперед, они должны будут всесторонне оценить адаптационные издержки каждого решения. Ключевые вопросы звучат следующим образом: «Может ли это решение ограничить наши последующие действия?»; «Насколько оно снижает степень свободы принятия решений?»; «Чем нам грозит отказ от принятого решения?». Хотя рецессия ударила по сфере элитарного отдыха, сеть отелей Four Seasons в Торонто не стала снижать цены на номера. Вместо этого путешественникам предложили четвертую или пятую ночь провести в отеле бесплатно. Снижение платы за номер позволило бы повысить наполняемость номеров в краткосрочной перспективе, а вот в долгосрочной — такое решение снизило бы гибкость ценовой политики. Для способности вашей компании к адаптации принципиально важно воздерживаться от «необратимых» решений.

Б. Инвестировать в гибкость

Недостаточно лишь избегать ограничения действий из-за непродуманности решений; следует целенаправленно расширять свое пространство для маневра. В мире рухнувших рынков, нелояльных клиентов и резких сдвигов потребительского спроса любая компания,

ЭКСМО

которой удастся найти способ снизить точку безубыточности или разнообразить номенклатуру продуктов, получит решающее конкурентное преимущество. Достаточно вспомнить Toyota. Компания, давно известная своей способностью адаптироваться к ситуации, приобрела еще большую гибкость, запустив сборочную линию нового поколения Global Body Line в начале текущего десятилетия. По сравнению со своей непосредственной предшественницей Flexible Body Line новая сборочная линия требовала на 70% меньше затрат на переналадку и занимала в два раза меньшую производственную площадь, что позволило соответственно сократить капитальные затраты. Как ни странно, иногда завоевание конкурентного преимущества за счет гибкости требует стандартизации некоторых ключевых показателей. Способность Global Body Line с минимальными дополнительными затратами выпускать широкую номенклатуру моделей автомобилей основана на том, что все модели имеют стандартизированные размеры основных деталей. Благодаря этому, сборочные роботы могут быстро переключаться со сборки одной модели на сборку другой. Ключевая цель Toyota — производить любую модель на любой сборочной линии в любой точке земного шара. *Это и есть* гибкость.

B. Мыслить категориями компетенций и технологических платформ

Чтобы приобрести способность к адаптации, компании нельзя ставить свою судьбу в зависимость от одного продукта или рынка. Для этого «самоидентификация» компании должна быть довольно гибкой и эластичной, основанной на профильных компетенциях и технологических платформах. Если Apple считала бы себя компанией по производству компьютеров, а не компанией, предлагающей опыт разработки цифровых технологий и устройств мирового уровня, ей никогда не удалось бы завоевать рынок музыкальной индустрии или трансформировать отрасль по производству мобильных телефонов.

Еще один пример — Gore & Associates. Компания получает прибыль ежегодно на протяжении полувека существования — реальное свидетельство ее способности к адаптации. В чем секрет? У Gore & Associates нет профильной деятельности. Она считает своей основой портфель компетенций в химической отрасли, которые можно применять на нескольких десятках продуктовых рынков.

ЭКСМО

Способность к адаптации как корпоративная ценность

Способность к адаптации необходимо встроить в корпоративную ДНК.

А. Откликнуться на глобальный вызов

Нельзя создать компанию, обладающую способностью к адаптации, если у вас нет сотрудников с адаптивными способностями. Люди обычно склонны меняться либо под давлением обстоятельств, либо по собственному желанию. Как уже говорилось, глубокие перемены, как правило, бывают следствием кризиса. Люди чаще всего меняются под давлением объективных обстоятельств. Но каждый день в разных уголках земного шара люди с готовностью *принимают* перемены, поскольку их привлекает возможность создать что-то значительное, увлекательное и благородное. Если вы хотите, чтобы люди умели не только принимать, но и прогнозировать перемены, им следует предложить достойную цель, *ради которой* сто́ит меняться. Им нужна соблазнительная перспектива, способная увлечь, а вы должны или показать им ее, или помочь определить ее самостоятельно. Звучит просто, да, по сути, так и есть, но у большинства компаний почему-то нет влекущей к себе цели — своеобразного Эвереста, побуждающего променять комфортабельную кровать на спальный мешок и ступить на обледенелые и опасные склоны перемен. Это серьезная проблема, поскольку, помимо привлекательной цели, существует лишь еще один аналогичный по силе воздействия стимул — боль.

Б. Усвоить новые принципы управления

Как уже говорилось выше, в подавляющем большинстве случаев при создании современных компаний не были предусмотрены адаптационные механизмы. В основу закладывались продуктивность и дисциплина. Поэтому заставить крупную компанию измениться—все равно, что заставить собаку ходить на задних лапах. Правда, если помахать лакомством у нее под носом, возможно, удастся ее убедить принять вертикальное положение и сделать несколько шагов, но сто́ит убрать угощение, и собака снова встанет на четыре лапы. Собак поэтому и называют четвероногими, а не двуногими животными, поскольку передвижение на задних лапах не заложено у них на генетическом уровне.

SAGA

Точно так же и у большинства компаний отсутствует ген приспособляемости. Их основные управленческие процессы разрабатывались без оглядки на необходимость изменения в будущем. Поэтому реорганизация сродни генной терапии: компании нуждаются в том, чтобы добавить к гену эффективности ген адаптируемости. Что это означает на практике? Упорный труд по изучению примеров адаптируемости, сумевших просуществовать десятилетия, века и эпохи биологических систем, демократий, городов и фондовых рынков. Разобравшись в особенностях этих высокоадаптивных систем, можно вывести общие принципы создания адаптивной компании. К наиболее существенным из них относятся следующие: разнообразие (следует испробовать много нового), децентрализация (следует создать механизм проведения перемен снизу вверх), интуитивная прозорливость (следует создавать возможности для неожиданных столкновений и свободных дискуссий), гибкость в размещении ресурсов (следует максимально облегчить поиск ресурсов для реализации стоящей идеи). Но по-настоящему сложная проблема состоит не в теоретических концепциях, а в том, как воплотить все эти принципы в повседневную деятельность компании. Об этом мы поговорим в главах 16 и 17, а также в 22, 23 и 24.

B. Принять систему ценностей Всемирной сети

Интернет — наиболее адаптируемая система, когда-либо созданная человеком. Интернет мощно вошел в нашу жизнь (Google, Craigslist, Twitter, YouTube, Flickr, Facebook и др.) — такое невозможно было представить еще лет десять назад. Интернет дал толчок к развитию целого ряда социальных технологий, включая краудсорсинг, фолкосономию, рынки идей, энциклопедии вики, мэшапы и микроблоги. В отличие от традиционных управленческих систем, основанных на вертикальном контроле, архитектура Интернета выстроена по принципу горизонтальных связей, он практически не имеет централизации и весь состоит из периферий. Но различие между технологией управления и технологией интернет-построения не сводится только к этому. В основу Интернета заложена система ценностей, радикально отличающихся от тех, которые доминируют в типичной компании. Общность, прозрачность, свобода, гласность, оценка по заслугам, сотрудничество — все это этические принципы Интернета. В стенах типичной компании больше ценятся подконтрольность, дисциплинированность, подотчетность и прогнозируемость. Организации XXI века

SkAn.ru

должны объединить две системы ценностей (в части V книги мы рассмотрим такую возможность).

Таков мой рецепт создания адаптивной компании. Знаю, что задача эта очень сложная, похожая скорее на ритуал приготовления воловановнов с морепродуктами, чем на процесс обжарки готовых блинчиков. Но вспомним пионеров, проложивших нам путь — Генри Форд, Фредерик Тейлор, — они родились в аграрной стране, экономика которой основывалась на ручном труде. Что вдохновляло и поддерживало их в тяжелой борьбе за создание крупномасштабного высокоэффективного производства? В те времена их миссия казалась практически неосуществимой. Думаю, то была мечта — мечта о трудосберегающих машинах и производственных процессах, облегчающих жизнь миллионам людей. А в чем состоит наша мечта?

Сегодня в нашем мире доминируют крупные организации. Мы доверяем им как потребители, работаем на них как наемные работники, зависим от них как инвесторы. Обидно думать, что эти организации часто подводят нас. Как потребители мы становимся жертвами их равнодушного отношения, поскольку они в состоянии печься только о своих финансовых показателях, а не о клиентах. Как на сотрудников на нас не обращают внимания, а нашу творческую энергию расходуют впустую, но при этом во время кризиса просят взять на себя непропорционально большую долю общих издержек. Как вкладчики мы вынуждены наблюдать за обесцениванием своих инвестиционных портфелей, когда крупные компании сбиваются с пути. Все мы очень заинтересованы в благополучии этих организаций и желаем, чтобы они были гораздо устойчивее, чем они есть.

Как и пионеры нашего бизнеса, мы способны мечтать. Мы мечтаем об организациях, которые всегда смотрят вперед и хватаются за любую возможность, чтобы улучшить жизнь людей. Мы мечтаем об организациях, где стремление к переменам растворено в воздухе и никогда не иссякает; где сотрудники, вдохновленные миссией компании и не связанные по рукам бюрократическими правилами, всеми силами стараются приблизить будущее. Мы мечтаем об организациях, где бесстрашные новаторы всегда одерживают верх над трусливыми реакционерами, где забота о будущем более важна, чем воспоминания о прошлом. Мы мечтаем об организациях, которые способны пройти сквозь обновление и не потерпеть крах. Если мы полны мужества, решимости и изобретательности, то сможем создать именно такие организации. И только это сегодня имеет значение.

SkAchin

ЧАСТЬ IV

Сегодня важна увлеченность делом

SkA.com

Глава 16

МАЛЕНЬКИЙ ГРЯЗНЫЙ СЕКРЕТ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Какие чувства вы испытали бы к врачу, который убил пациентов больше, чем спас? К полицейскому детективу, который совершил убийств больше, чем раскрыл? К учителю, ученики которого глупеют, а не умнеют? Если вы вдруг обнаружите, что все это скорее правило, чем исключение, и что подобные извращения характерны для *большинства* врачей, *большинства* полицейских и *большинства* учителей, то были бы не просто ошеломлены. Вы были бы возмущены и оскорблены. И потребовали бы немедленно остановить их практику.

Тогда почему мы так спокойно относимся к тому, что большинство руководителей гасят пламя энтузиазма сотрудников, вместо того чтобы разжигать его? Почему нас не возмущает, что существующая система управления скорее препятствует выдающимся достижениям, чем стимулирует их?

Компания Towers Perrin (сейчас Towers Watson) в 2008-2009 годах провела исследование Global Workforce Survey[1]. Пытаясь оценить степень вовлеченности сотрудников во всем мире, компания опросила более 90 тысяч работников в 18 странах. Во время исследования были проанализированы ключевые факторы, определяющие вовлеченность сотрудников компаний в работу, в том числе: способность принимать участие в принятии решений; поощрение новаторского мышления; наличие развивающих рабочих заданий, а также заинтересованность высшего руководства в благополучии подчиненных.

Исследователи пришли к следующим выводам. Всего пятая часть (21%) опрошенных сотрудников были поистине увлечены своей работой в том смысле, что были готовы сделать для своего работодателя больше, чем от них требуется; почти четверым из десяти опрошенных (38%) такая вовлеченность была почти или совсем не свойственна;

Экксмо

оставшиеся респонденты были умеренно вовлечены в свою работу. Оправдать сложившееся положение вещей невозможно: данные, полученные по результатам исследования — это жесткое обвинение в адрес традиционного подхода к управлению.

Так почему же нас не возмущают *данные* факты? Каждый год я встречаюсь с множеством управляющих, и тема вовлеченности персонала для большинства из них представляет вопрос не первой, не второй и даже не третьей важности. Чем объясняется столь явное пренебрежение? На этот счет существует несколько гипотез.

— **Неосведомленность. Возможно, управляющие не понимают, что их подчиненные не испытывают эмоциональной привязанности к работе. Может быть, руководители (самых разных уровней) просто не знают о многих исследованиях, подтверждающих результаты опроса, проведенного Towers Watson. Или, возможно, уровень их эмоционального интеллекта не позволяет понять простой факт, что большинство их подчиненных испытывают неудовлетворенность своей работой.**

— **Равнодушие. Управляющие осведомлены: практически весь их персонал на работе умирает от скуки — но им нет до этого никакого дела. Может быть, за годы службы они, чрезмерно погруженные в бездушную корпоративною культуру, растеряли любую способность к сопереживанию? Может быть, они считают, что с финансовой точки зрения увлеченность сотрудников своим делом факт малосущественный? Есть азарт — хорошо, нет — ну и необязательно.**

— **Беспомощность. Возможно, управляющих волнует пассивность, ведь сотрудники приходят на работу с потухшим взглядом. Но никто из руководящего состава компании не представляет, как с этим справиться. В конце концов, в силу своей специфики многие служебные обязанности действительно вызывают уныние. Продавцы в розничных магазинах, заводские рабочие, сотрудники колл-центров, секретари-референты —*разумеется*, все эти люди находятся на периферии общих интересов и корпоративных целей, разве бывает иначе? Какую *радость жизни* им может доставить однообразная работа? Наверное, тюремные надзиратели (читай, управляющие) были бы сильно потрясены, если бы их подопечных переполняло чувство счастья.**

SkA.com

Проанализируем эти гипотезы. Первая кажется мне маловероятной. Любой, кто читал комиксы о Дилберте, знает, что крупные организации обычно населены и циничными, и пассивными людьми. Не заметить это может только человек, склонный к самообману.

Вторая гипотеза имеет гораздо больше прав на существование. Я считаю, что многим управляющим еще предстоит понять значимость связи между финансовым успехом компании и заинтересованностью персонала своей работой. В организациях, где в значительной степени одобрительно относятся к вовлеченности сотрудников, и рост прибыли намного выше, и доходность жирнее. Это подтверждается результатами исследований, проведенных Towers Watson[2], а также работой Раджа Сисодиа, профессора Университета Бентли[3]*. В ближайшие годы корреляция удовлетворенности персонала своей работой и рентабельности компании еще больше усилится. Позвольте мне объяснить эту точку зрения на примере смартфона iPhone компании Apple.

Задайте себе вопрос: что позволило Apple так быстро освоить бизнес мобильных телефонов, несмотря на полное отсутствие опыта в этой сфере? И каков ответ? Apple смогла использовать знания продуктов такого типа, а также стандартные комплектующие, которыми располагали независимые производители. Многие компании, преимущественно из стран Азии, знают, как делать мобильные телефоны. Это помогает понять, как Apple удалось так быстро освоить этот бизнес, но не объясняет, почему смартфон iPhone стал настолько успешным продуктом. В первом квартале 2011 года Nokia продала почти в шесть раз больше телефонов по сравнению с Apple, но при этом компания Apple заработала больше денег. Почему? Потому что средняя оптовая цена iPhone составляла 638 долларов, тогда как типичный телефон Nokia стоил 87 долларов (по данным специального отчета компании Strategy Analytics, приведенным в блоге Computer World)[4].

Из всего этого можно извлечь следующий урок: компания не обязательно должна быть самой крупной, чтобы стать самой рентабельной, но ей необходимо чем-то отличаться от остальных конкурентов. iPhone стал для Apple денежным станком благодаря тому, что компания вложила в него много знаний, *не имеющих непосредственного отношения к* самому продукту. Смартфон iPhone, впервые появившийся на рынке в июне 2007 года, предлагал пользователям уникальный

SMA.com

*** См.: Раджендра С. Сисодиа, Дэвид Б. Вольф, Джагдиш Н. Шет. Фирмы, несущие любовь. Компании мирового класса: как им удается завоевывать сердца людей. — М.: Баланс Бизнес Букс, 2011.**

набор функций: сенсорный экран, встроенный музыкальный плеер, высокопроизводительный веб-браузер, а также ряд полезных приложений, позволяющих пользователям проверять погоду, отслеживать курсы акций и смотреть видео на YouTube.

Тот факт, что рентабельность продаж гораздо выше в Apple, чем в Nokia, отражает простую истину: выпуская мобильные телефоны, Apple привносит в стандартные комплектующие намного больше отличительных элементов, чем Nokia, причем делает это в высшей степени эффективно. Другими словами, среди всех звеньев стоимостной цепочки такого продукта, как iPhone, у Apple, несомненно, самое высокое соотношение между дифференциацией и стоимостью и, следовательно, самая высокая доходность.

В мире стандартизированных знаний наиболее рентабельны компании, которые способны генерировать уникальные знания. В этом случае успех оценивается с помощью такого показателя, как прибыль на сотрудника, рассчитанная с учетом прироста капитала. Как и следовало ожидать, у Apple прибыль на сотрудника существенно выше, чем у основных конкурентов компании, так же как и отношение объема прибыли к остаточной стоимости основного капитала.

Не имеет значения, *какое место* в экосистеме отрасли занимает ваша компания, а также интегрирована ли она горизонтально или вертикально. Что действительно важно — показательный уровень потребительской ценности и затраты компании на создание этой ценности. Чем выше ваша стратегия дифференциации, тем больше ваша доля в отраслевой прибыли.

Безусловно, компания Apple тоже не защищена от воздействия факторов стандартизации. Хватило буквально нескольких месяцев после появления iPhone на рынке — и конкуренты уже скопировали оригинальные характеристики этого смартфона. Тогда Apple пришлось ввести еще одно новшество: компания предложила независимым разработчикам программного обеспечения написать для iPhone приложения и тем самым положила начало революции в сфере портативных компьютерных устройств. Однако конкуренты, по крайней мере Blackberry и Google, снова следуют по пятам компании Apple.

Какое отношение имеет история происхождения и похождения iPhone к вопросу о вовлеченности персонала? А вот какое: мы живем в мире, где потребитель встречает каждое утро вопросом: «Чем новеньким, ни на что не похожим и удивительным порадует сегодня рынок?» — поэтому успех компании зависит от ее способности пробудить у сотрудников всех уровней инициативу, воображение и увлеченность.

Это возможно, если сотрудники вкладывают и душу, и сердце в работу, компанию и в выполнение ее миссии.

В книге The Future of Management («Будущее менеджмента») я предложил простую концептуальную схему, представляющую мою версию иерархии Маслоу; правда, моя схема отображает не иерархию человеческих потребностей, а иерархию способностей и рабочих качеств сотрудников (см. рис. 4.1). На самом нижнем уровне находится послушание. Послушные сотрудники приходят на работу каждый день и выполняют все предписанные правила и процедуры. Далее следует трудолюбие. Прилежные сотрудники много трудятся, остаются на работе до тех пор, пока не выполнят задание, и берут на себя личную ответственность за самые высокие результаты. Трудолюбие — качество принципиальное важное, поскольку нельзя создать успешную организацию, имея в багаже персонал, уклоняющийся от работы при любом удобном случае. На следующем уровне находится интеллектуальные качества, или личные компетенции. Любой компании нужны сотрудники, обладающие высоким уровнем знаний, квалификации и профессиональной подготовки, но не собирающиеся на этом останавливаться.

Рис. 4.1. Иерархия способностей и рабочих качеств сотрудников

Уровень 6. Увлеченность

Уровень 5. Творческое отношение

Уровень 4. Инициативность

Уровень 3. Компетенция

Уровень 2. Трудолюбие

Уровень 1. Послушание

К сожалению, такие рабочие качества, как послушание, прилежание и компетенция, стали расхожим товаром, который можно купить в любой стране мира, а в Индии и Китае они приобретаются за бесценок. Пользуясь этим, компании размещают сотни миллионов рабочих мест в странах, имеющих избыток хорошо подготовленных и очень послушных работников, и с ними легко договориться о выгодной для работодателя оплате труда. Тем не менее, поскольку все игроки обладают примерно равным доступом к факторам стоимости дешевого производства, размер заработной платы — не совсем подходящий алгоритм для долгосрочной стратегии, дающей конкурентное преимущество.

ckb.com

Другими словами, вы способны выявлять у своих сотрудников *единственно* послушание, трудолюбие и компетенцию и если вас этот набор вполне устраивает, то ваша компания обречена на провал.

Пора подняться на следующий уровень нашей схемы и поговорить о способностях сотрудников. За уровнем компетенции следует способность проявлять инициативу. При благоприятной обстановке инициативные работники, как только видят проблему, сразу начинают действовать. Они интуитивно дальновидны, поэтому им не нужны ни распоряжения, ни должностные инструкции. Далее следует способность творческого отношения к работе. Работников с творческим подходом, как правило, не устраивает общепринятая точка зрения, поэтому они всегда находятся в поиске интересных идей, при этом черпают их повсюду, не ограничиваясь только отраслью деятельности своей компании. На самый верх я поместил такую способность, как увлеченность. Увлеченные сотрудники относятся к своей работе как к способу привнести в наш мир что-то полезное; для их страстных душ не существует границ между выбранной профессией и жизненным призванием. В работу они вкладывают себя полностью, не жалея ни сил, ни времени. Такие сотрудники полностью *вовлечены* в работу, в то время как остальные просто *присутствуют* на ней.

Работники, обладающие способностями, расположенными на верхнем уровне моей схемы, обеспечивают всей современной творческой индустрии создание ценностей. Инициативность, творческое отношение и увлеченность, или, другими словами, смелость, воображение и энтузиазм, — основные источники дифференциации как конкурентной стратегии. Однако есть одна загвоздка. Человеческие способности — именно способности (верхний уровень схемы), а не просто рабочие качества (нижний уровень схемы) — относятся к категории *талантов,* которые невозможно навязать извне. Нельзя *приказать* кому бы то ни было быть увлеченным или творческим человеком. Разумеется, попытаться вы можете, но вряд ли получите нужный результат. Каждый человек чуть ли не ежедневно стоит перед выбором: вкладывать или нет в работу свои таланты — судя по имеющимся данным, в большинстве случаев люди предпочитают этого не делать.

На протяжении всей истории менеджмента перед управляющими стояла практически одна основная задача: принимать все необходимые меры, чтобы сотрудники послушно, прилежно и со знанием дела служили целям своей организации. Современные управляющие должны коренным образом переосмыслить установку «сначала организация, а люди потом» и поменять ее компоненты местами. Вместо

постоянного вопроса, как заставить работников выкладываться на благо компании, необходимо задуматься, как создать организацию, *достойную* тех сотрудников, которые готовы вкладывать в работу свои незаурядные таланты? Давайте говорить прямо: именно условия сегодняшнего дня диктуют каждому управляющему незамедлительно начать создание рабочей среды, *вдохновляющей* сотрудников вносить свой вклад в развитие компании и *заслуживающей* их страсти, воображения и энтузиазма.

А теперь подведем итоги.

- **В каждой отрасли существует огромный объем стратегически важных знаний, подвергнутых стандартизации, а та часть интеллектуального багажа, которая еще не была стандартизирована, скоро будет обработана должным образом.**
- **Мы должны распрощаться с экономикой знаний и приветствовать рождение экономики творчества.**
- **Сегодня чрезвычайно важно, насколько быстро компания способна генерировать *новые* идеи и создавать *новые* знания, которые повышали бы потребительскую ценность ее продукции.**
- **Чтобы избежать проклятия стандартизации, компания должна уметь экспериментировать, идти на прорыв, на ходу меняя правила игры, — чего она не сможет сделать без активных, изобретательных, дерзких сотрудников, умеющих предвидеть будущее.**
- **Сложность ситуации заключается в том, что человеческие способности, имеющие для творческой индустрии наибольшее значение, меньше всего поддаются «руководству».**
- **Нам пора сместить акценты: вместо того чтобы «осуществлять руководство сотрудниками», мы должны перейти к «предоставлению сотрудникам свободы мысли и действий».**

Сегодня более, чем когда-либо, важно привлекать сотрудников к работе над созданием будущего своих компаний, а значит, нашего общего будущего. Поэтому ни один руководитель не может позволить себе оставаться равнодушным к этой проблеме. Думаю, вопрос о вовлеченности персонала казался бы совершенно неуместным в эпоху индустриальной экономики; в постиндустриальные времена, когда доминировала экономика знаний, он играл периферийную роль; сегодня от его постановки и правильного решения в значительной степени зависит исход всей игры.

ska.com

Вы, мой читатель, возможно, скажете: «Вполне справедливо. Мне самому хотелось бы на работе создать такую привлекательную атмосферу, но вот мои сотрудники — те, кто работает на меня, — вовсе не на переднем крае всех этих современных технологий, они не занимаются созданием всех этих замечательных гаджетов, а отвечают на звонки в колл-центре, фасуют товары, убирают номера в отеле. Их труд однообразен и совсем не интересен — как я могу ждать от них какой-то увлеченности? Во многих случаях, судя по всем данным, людям приходится заниматься сущей ерундой».

На самом деле нет. Что касается простых служащих и рабочих, то в ходе исследования, проведенного компанией Towers Watson, 86% опрошенных наемных сотрудников сказали, что любят свою работу. Тогда почему так низок уровень их вовлеченности? Джулия Гебауэр, руководитель исследования Global Workforce Study, выделяет три фактора, от которых зависит вовлеченность персонала: во-первых, свобода работника реализовать свое профессиональное развитие и продвижение по службе (есть ли в компании возможности для роста?); во-вторых, репутация компании, ее стремление приносить пользу миру (есть ли у компании миссия, в рамках которой она делает все возможные шаги в этом направлении?); в-третьих, поведение и этические принципы руководителей высшего звена (доверяют ли им подчиненные и готовы ли следовать за ними?).

На самом деле все перечисленное — это не проблемы наемного персонала, а вопросы *управления.* И решения их зависят от *каждого* управляющего: он либо доверяет своим сотрудникам, создает им возможности, поощряет их, либо этого не делает; он либо думает о перспективах, помогая разработать аргументированную и социально ответственную идеологию, которая станет для коллектива настоящими «правилами боя», либо этого не делает; он либо сам руководствуется достойными принципами, либо этого не делает.

Если посмотреть на результаты опроса, вызывает настоящее беспокойство именно то, что имеет отношение не к наемному персоналу, а к руководству компаний. Только 38% работников, принявших участие в опросе, убеждены, что «высшее руководство искренне заинтересовано в благополучии сотрудников». Из десяти опрошенных не набралось даже четырех человек, согласных с тем, что «высшее руководство придерживается открытого и честного стиля общения с подчиненными». Всего 40% респондентов считают, что «высшее руководство ставит сотрудников в известность о причинах, лежащих в основе принятия деловых решений», и только 44% работников убеждены,

ebooks.com

что «высшее руководство пытается быть доступным для сотрудников и поддерживать с ними прозрачные отношения». И менее половины респондентов считают, что «решения высшего руководства согласуются с заявленными корпоративными ценностями». Последнее — едва ли не самый убийственный результат опроса.

И наконец, последнее. Если мы собираемся повышать вовлеченность и ответственность наемных работников, нам, прежде всего, нужно признать: когда у персонала нет даже намека на восторженность, страсть и возбуждение, — то причины их «фригидности» не в отстойной работе, а в «импотенции» руководства. Таков единственный вывод, который я могу сделать из всего сказанного в этой главе.

SkA.com

Глава 17

ЛЮДИ ВАЖНЕЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

Я живу в полумиле от разлома Сан-Андреас — это обстоятельство каждый раз всплывает в моем сознании, когда где-нибудь на планете происходит землетрясение. Иногда я задаю себе вопрос, не является ли подспудное ощущение приближающейся катастрофы одной из причин лихорадочного стиля работы Кремниевой долины, где все делается по принципу «это нужно было выполнить вчера». Побыстрее стройте свою компанию, ведь завтра все может сравняться с землей.

Крупные тектонические процессы, как и многие другие перемены, созревают очень медленно, а потом неожиданно обрушиваются на вашу голову. На протяжении десятилетий, и даже столетий, сила трения сдерживает перемещение тектонических плит, но затем наступает день, когда скрытые силы высвобождаются и планета встает на дыбы.

Как правило, социальные потрясения происходят не так катастрофически внезапно, как землетрясения, но все же и они приводят к ужасающим разрушениям, особенно для тех, кто не обращал внимания на признаки их приближения. Подавляемые и сдерживаемые на протяжении многих лет недовольство и разочарование внезапно вырываются наружу и ломают длительные и личные отношения, и социальные связи. Разъяренные колонисты в гавани Бостона в 1773 году выбросили за борт 300 ящиков с английским чаем. Полные решимости борцы за гражданские права в 1966 году вышли из Сельмы в штате Алабама и начали свой марш в Вашингтон к Капитолию. Находившиеся в состоянии эйфории немцы в 1989 году разрушили Берлинскую стену. Народное восстание в Египте, ставшее возможным благодаря Twitter, в 2011 году привело к отстранению Хосни Мубарака от власти.

Разрыв, назревающий сегодня, идет вдоль линии разлома, который пролегает между людьми и организациями.

SyAcon

В течение последних нескольких лет произошло значительное снижение доверия отдельного человека к организациям и руководителям. Когда во время опроса, проведенного недавно Институтом Гэллапа (см. табл. 17.1)[1], американцев попросили оценить этику поведения представителей различных профессий, самую низкую аттестацию получили представители большого бизнеса и органов государственной власти. Только 15% респондентов оценили этические нормы руководителей компаний как «высокие» или «очень высокие». Членам конгресса США такую оценку дали еще меньше респондентов — всего 9%.

Таблица 17.1 Оценка этики поведения представителей различных профессий

	Количество респондентов, оценивших этические нормы представителей перечисленных профессий как «высокие» или «очень высокие» (в %)
Медсестры	81
Врачи	66
Полицейские	62
Священнослужители	53
Тележурналисты	23
Банкиры	23
Адвокаты	17
Управляющие высшего звена	15
Члены конгресса	9
Продавцы автомобилей	7

Во время исследования Edelman Trust Barometer[2], проведенного в 2010 году, всего четверть американцев заявили, что готовы рассматривать информацию, которую получают от глав компаний, как «вполне достоверную» или «в высшей степени достоверную».

Кто-то скажет, что такой низкий уровень доверия, — побочный эффект нескольких громких скандалов (например, итальянская компания Parmalat или инвестиционный банк Lehman Brothers), однако я вижу более глубокие причины этого социального явления. Тектонические плиты интересов отдельных людей и учреждений перемещаются в разных направлениях. Сдвиг начался уже довольно давно, по крайней мере, с точки зрения обычных работников и избирателей.

На доверии людей негативно сказывается, когда политик искажает истину, а руководитель нарушает свои обещания, как, например,

SyAsov

Ирен Розенфельд, глава американского концерна Kraft Foods, которая не сдержала слова, данного ею накануне слияния с британской компанией Cadbury, и закрыла знаменитую шоколадную фабрику в Сомердейле[3]. Тем не менее я считаю, что расхождение интересов отдельных людей и учреждений — это следствие более фундаментальных процессов, чем домыслы или периодически возникающие скандалы, даже такого масштаба, как скандал с Enron. Дело не в том, что люди потеряли веру в честность своих руководителей, а в том, что они больше не верят, будто самые влиятельные общественные институты и коммерческие организации действуют в их интересах. В период написания этой книги только 6% американцев считали, что законодатели выполняют свою работу хорошо или отлично[4]. Кроме того, как уже было сказано в предыдущей главе, из десяти сотрудников компаний только четверо (даже того меньше) считают, что их руководителей всерьез интересует благополучие работников[5].

Доверие — не только вопрос правдивости, это еще вопрос дружеского сотрудничества и доброй воли. Мы доверяем тем, кто принимает близко к сердцу наши интересы, и не доверяем тем, кто безразличен к нашим трудностям. Обман и нарушение обязательств, как правило, портят взаимоотношения, но к этому может привести и постепенная утрата близости и согласия.

Когда в законодательных органах преобладают политики, ставящие интересы своих финансовых покровителей выше интересов избирателей, или когда они приносят будущую экономическую безопасность страны в жертву сиюминутной политической выгоде, доверие к органам государственной власти снижается независимо от того, имело ли место какое-либо нарушение этических принципов с их стороны. Подобная ситуация складывается и в крупных корпорациях: руководители обращаются с сотрудниками как с ресурсом, не представляющим никакой ценности для компании; получают огромные вознаграждения; сокращают выплаты и льготы работникам, сохраняя собственные огромные привилегии, — к таким компаниям относятся с подозрением независимо от того, нарушают они закон или нет.

У меня нет никаких фактических доказательств, подтверждающих, что в последние годы руководители начали вести себя менее честно, чем раньше; однако они стали менее чуткими к интересам граждан и сотрудников. Существует много причин такого разрыва. Если говорить о федеральном правительстве США, можно назвать, в частности, такие: во-первых, система финансирования избирательных кампаний, из-за которой политики становятся верными защитниками

интересов своих покровителей; во-вторых, манипуляции с избирательными округами, ставящие тех, кто занимает тот или иной официальный пост, в более выгодное положение по сравнению с другими претендентами; в-третьих, система отбора кандидатов, позволяющая наделять людей с крайними взглядами слишком большим влиянием. В бизнесе такое рассогласование интересов происходит по следующим причинам: во-первых, конкурентное давление, создающее стимул для роста ценных бумаг; во-вторых, система оплаты труда управляющих высшего звена, искажающая восприятие отдаленных перспектив бизнеса; в-третьих, авторитарные методы управления, подрывающие моральный дух сотрудников и отбивающие у них желание вносить вклад в успех компании.

Еще одна скрытая причина заключается в стремлении к централизации, свойственном руководителям практически всех учреждений, как коммерческих, так и государственных. Люди, наделенные властью, в большинстве случаев хотят обрести еще большую власть. Как правило, они виртуозно находят аргументы в пользу того, почему их сто́ит наделить бо́льшими полномочиями. Разве может кто-либо устоять перед «кардинальным решением», «достижением согласованности», «системой общих служб», «прогрессивными методами» или «экономией за счет роста производства»? По мере того как власть становится все более централизованной, влияние отдельного человека уменьшается, а политики все больше отдаляются и устраняются от решения проблем реальной жизни. В результате люди начинают чувствовать себя ущемленными и беспомощными.

Огромная роль в увеличении разрыва между человеком и учреждениями принадлежит Всемирной сети. За последние годы миллионы людей погрузились в открытый и меритократический мир Интернета — он дает нам, рядовым членам общества, возможность свободно выражать свои мнения, разоблачать преступные деяния власти, создавать сообщества и реализовывать свои инициативы.

Какими бы ни были причины, становится все более очевидно: человек понимает, что учреждения обслуживают интересы плутократов. Мои друзья-католики воспринимают как позор медлительную реак-

SkA.com

цию церкви на проблему сексуального насилия. Активисты движения чаепития* считают, что политики, пляшущие под дудку «лоббистов с Кольцевой», лишают обычных людей их гражданских прав. Участники акции «Захвати Уолл-стрит» выражают свое недовольство финансовой системой, которая щедрой рукой одаривает зарвавшихся банкиров. Со стороны управляющих всех рангов установилось позорное пренебрежительное отношение к наемному персоналу — например, сотрудников, работающих непосредственно с клиентами, считают полуавтоматами практически во всем деловом мире.**

Если тщательно исследовать иерархическую пирамиду, поднимаясь с подножия к вершине, не останется сомнений, что проблема верхних уровней лежит не в плоскости вопиющей непорядочности сильных мира сего, а скорее в их имперских замашках и презрении ко всем нижестоящим. Сто ит ли удивляться, что популизм становится в Америке все более мощным политическим фактором или что магистры делового администрирования, ищущие работу, считают заботу о сотрудниках со стороны начальства почти таким же важным условием, как и начальный оклад[6].

В отчете о результатах исследования Global Workforce Study, проведенного компанией Towers Watson в 2010 году, сказано, что сотрудники компаний больше, чем когда-либо, готовы отказаться от дополнительных льгот (таких как профессиональное обучение, премии и регулярное повышение заработной платы) в пользу гарантии занятости[7]. Проблема только в одном: вряд ли в ближайшем будущем появятся какие-то дополнительные гарантии занятости. Компании, которые не ценили преданность сотрудников даже тогда, когда на рынке труда был дефицит специалистов, вряд ли станут делать это в период рецессии, когда множество профессионалов ищет работу. Конечно, руководители используют эту ситуацию, чтобы выжимать из работников еще

*** Движение чаепития (Tea Party movement) — консервативно-либертарианское политическое движение в США, название которого отсылает к Бостонскому чаепитию; возникло в 2009 г. как серия протестов, вызванных в начале рядом правительственных реформ в области медицинского страхования. Цели движения включают сокращение правительственного аппарата, снижение государственных затрат и налогов, сокращение национального долга.**

**** Лоббисты с Кольцевой, или Бандиты с Кольцевой (Beltway lobbyists; Beltway bandits) — частные компании, оказывающие консалтинговые услуги правительству США на контрактной основе за счет налогоплательщиков; название происходит от автомагистрали, идущей вокруг Вашингтона, которая известна как Столичная кольцевая дорога (Beltway). В сознании среднего американца все, что связано с понятием Beltway, ассоциируется с высшими кругами американского политического истеблишмента.**

skc.com

больше, сокращая причитающиеся им выплаты и льготы. Возможно, пошатнувшаяся экономика и уменьшит текучесть кадров, но недовольство граждан только усилится. Но, что бы ни происходило в экономике, нити между людьми и учреждениями перетираются, и трение будет продолжаться до тех пор, пока руководители всех уровней не переосмыслят свои базовые принципы, касающиеся взаимоотношений людей и организаций.

Что происходит в голове среднестатистического управляющего? Попробуем разобраться. Ничего там не происходит, а есть там раз и навсегда заданная элементарная схема, по которой интересы учреждения ставятся выше интересов сотрудника. Выглядит эта модель примерно так:

ОРГАНИЗАЦИЯ — ЧЕЛОВЕК — ПРИБЫЛЬ

Компания нанимает людей, люди производят товары и предоставляют услуги, что в свою очередь приносит прибыль акционерам. В подобной модели человеку в учреждении отведена та же роль, что и в фильме «Матрица», — роль сырьевого материала, фактора производства, необходимого лишь для достижения целей учреждения. В реальной жизни человека пока не подключают к машинам, но связывают по рукам и ногам — это и навязанная ему социальная роль, от которой он хотел бы освободиться, и работа, которая его не удовлетворяет. В большинстве случаев именно человек вынужден подчиняться учреждению, а не наоборот. Вы сомневаетесь в моих словах? Тогда спросите себя, чем бы вы стали заниматься, если бы был выбор? На какого руководителя стали бы работать, если бы это зависело от вас? Какой компьютер стоял бы на вашем рабочем столе, если бы вы сами решали, что вам нужно? Скорее всего, ничего из перечисленного вы сделать не в состоянии.

Однако мы в состоянии думать и в силу этого можем представить совсем другую схему, в которой во главу угла поставлены интересы человека:

ЧЕЛОВЕК —ОРГАНИЗАЦИЯ — ВЛИЯНИЕ

Обратите внимание, что в этой модели вместо термина «учреждение» подставлен термин «организация». Первое подразумевает разветвленную организационную структуру с иерархическим распределением полномочий. Второе носит несколько более неопределенный характер. Организация может представлять, например, многочисленные децентрализованные группы, вроде «Анонимных алкоголиков», или

какие-либо сетевые проекты, вроде разработок открытого программного обеспечения. Люди, руководящие подобными организациями, — лидеры-служители, они относятся к своим подчиненным как к волонтерам, даже если те получают деньги за свою работу. Такие лидеры ясно понимают, что организация устоит и преуспеет только в том случае, если она отвечает запросам людей, в ней нуждающихся и ее поддерживающих. В этой модели в качестве инструмента выступает не человек, а организация.

Две представленные модели отражают противоположные начала и деловой, и политической среды, в которых, к сожалению, превалируют крупные учреждения, более ориентированные на установку, что они «главные», а люди «второстепенные». Мне кажется, по крайней мере по двум причинам мы должны отказаться от подобного принципа. Во-первых, дисбаланс интересов общества и компаний негативно сказывается на конкурентоспособности последних. Циничные политики и озабоченная общественность захотят опутать большие компании по рукам и ногам целой сетью инструкций и запретов, от чего бизнес теряет свою гибкость и способность быстро реагировать на изменение внешних условий. Кроме того, компании с низким уровнем доверия и вовлеченности персонала не используют в полной мере таланты своих сотрудников, отчего инновационные процессы протекают в них вяло и компании утрачивают жизнеспособность. Подобная комбинация неуклюжего регулирования бизнеса и недостаточного использования потенциала сотрудников приводит к снижению конкурентоспособности компаний.

Во-вторых, мы заслуживаем лучшего. Никто не должен работать в учреждениях, которые функционируют скорее по принципу централизованной плановой экономики, чем по принципу открытого общества. В демократическом государстве каждый должен чувствовать себя гражданином, а не подданным.

Создание организаций, ориентированных на человека, не предполагает возврата к XIX веку с его патерналистскими методами руководства. Большинству из нас не нужно, чтобы с нами нянчились. Мы понимаем, что живем в нестабильном мире, где никто не может предоставить полных гарантий занятости. Кроме того, мы знаем, что у всех нас разные, часто совершенно противоположные, интересы и что ни одна организация не может удовлетворить потребности каждого. Однако все мы хотим, чтобы учреждения, в которых мы работаем, служили нам, а не наоборот. Следовательно, создание новых организаций должно подчиняться некоторым простым, но важным принципам:

— Максимальная децентрализация.

— Общность превыше иерархии.

— Прозрачность процесса принятия решений.

— Ответственность руководителей перед подчиненными.

— Вознаграждения должны соответствовать вкладу сотрудников, а не их полномочиям и должностям.

— Оценка результатов работы сотрудников их коллегами, а не руководителями.

— Постоянное повышение уровня самостоятельности сотрудников.

Безусловно, у вас возникнет много вопросов, и все они будут начинаться с одного и того же. Разве сможет руководитель позволить вывернуть наизнанку свое централизованное предприятие? Разве сможет руководитель изменить своей модели мира, прочно укрепившейся в сознании? Разве сможет руководитель пренебречь собственными прерогативами? Разве сможет руководитель отмахнуться от командно-административного стиля и принять чуждые для себя принципы управления? Разве сможет руководитель взять на себя мобилизующую роль наставника? Разве сможет руководитель от всего этого отказаться и все это принять, не жертвуя эффективностью компании? Думаю, на все ваши вопросы я смогу дать утвердительный ответ, но сделаю это в следующей главе, где приведу обнадеживающий пример одной организации, в которой сложилась подобная ситуация. Маленькая деталь: эта организация существует на свете уже пятьсот лет.

SkA.com

Глава 18

СОЗДАНИЕ ОТКРЫТЫХ СООБЩЕСТВ

Я не буду в обиде, если вы сочтете меня романтиком. Нет, не по части «вина и роз», а в том плане, что я сентиментальный идеалист. И не удивлюсь, если услышу: «Да полно вам, Гэри! Нельзя сделать так, чтобы обычные сотрудники были в организации на первых местах. Если только вы не начнете создавать компанию с нуля. Нуда, в Whole Foods все носятся с этой идеей любви к сотрудникам, но, скорее всего, из-за старых привычек своего основателя. Ведь Джон Маккей — а он до сих пор стоит во главе компании — в свое время был хиппи. Посмотрим, как ваши теории будут работать в покрывшейся коростой иерархической организации, у которой со всех сторон свисают лохмотья традиций? А на что вы сможете повлиять, если вы всего лишь один из управляющих, причем не высшего звена? Кто говорит, мне тоже хотелось бы вместе со своими сотрудниками дышать воздухом свободы и страсти, — только как это сделать, когда вас ежедневно перемалывает бюрократическая машина?»

Принимаю все, что вы скажете. Ваш скептицизм вполне оправдан. Старые организации трудно поддаются изменениям, но это все-таки возможно; кстати, процесс перемен может начаться с любого организационного звена — даже с вашей маленькой группы. Не верите? Послушайте меня еще какое-то время, и я поведаю вам поразительную историю о переменах, которые случились в английской организации, возникшей еще в период правления Генриха VIII; причем инициатива шла с самого низа. Я расскажу вам об одной англиканской церкви.

В наше время менее 3% населения Великобритании посещает богослужения англиканской церкви каждый месяц[1]. За период с 1969 года количество ее прихожан сократилось в два раза[2]. По данным христианской благотворительной организации Tearfund, треть жителей

SHAron

Великобритании перестала ходить в церковь. Речь идет о бывших прихожанах, которые больше не посещают еженедельную церковную службу[3]. Более 50% жителей Великобритании по-прежнему считают себя христианами, что делает проблему сокращения числа прихожан самой авторитетной церкви страны еще более озадачивающей. На одном из христианских сайтов сказано: «Если англиканская церковь была бы национальной футбольной командой, то мы давно уже уволили бы ее менеджера и тренера»[4].

Все цифры соответствуют действительности: англиканская церковь в самом деле потеряла связь с миллионами британских граждан. Должен признаться, у меня к этой проблеме глубоко личное отношение. На протяжении десяти лет я жил в Соединенном Королевстве и довольно часто посещал один англиканский приход, который отличался от других энергичными песнопениями, страстными проповедями и интересной программой работы с детьми. Как удобно сейчас затесаться в ряды хулителей и критиковать со стороны ту церковь, услугами которой когда-то пользовался, в храме которой сидел на теплой скамье. Ведь единственное, что было нужно от меня приходскому священнику — это доброе сердце и щедрая рука. Меня, как и других членов конгрегации, время от времени просили принять участие в очередном церковном мероприятии, которое проводилось ради очередного доброго дела, или помочь в поисках финансирования различных программ. Этим все и ограничивалось. Создавалось впечатление, что священники совершенно не заинтересованы, чтобы я как прихожанин проявил истинную инициативу и начал бы сам, без понуждения, творить добрые дела. Меня никогда не призывали сделать что-то, разве только «служить». И если это звучит так, словно я оправдываю свою пассивность, то вы правы. Но, согласитесь, очень трудно проявлять активность там, где нет места инициативе, а формы вашего участия в жизни церкви уже определены кем-то другим. Честно говоря, я прилагал максимум усилий и до сих пор стараюсь найти свое место в иерархической «модели церкви», в которой главная роль отводится проповеднику, вещающему с кафедры. В своих поисках я не одинок — не совсем одинок, поскольку еще есть Дрю Уильямс.

Я познакомился с Дрю пару лет назад, почти через пятнадцать лет после того, как вернулся из Великобритании в Соединенные Штаты. Я узнал, что Дрю и сам не так давно переехал в Америку, чтобы стать старшим пастором церкви в городке Гринвич в Коннектикуте. А за плечами у него была резкая перемена жизни. Будучи специалистом в области корпоративного права, Дрю на протяжении десяти лет за-

нимался адвокатской практикой, а затем решил посвятить себя «более высокому призванию». Получив в Бристоле богословское образование, он был назначен помощником приходского священника в конгрегации англиканской церкви, и перебрался в городок Чорливуд в графстве Хартфордшир, примерно в 40 километрах к северу от Лондона.

Дрю написал мне по электронной почте письмо, услышав на одной из конференций мое выступление, в котором я приводил доводы в пользу создания организаций на базе сообществ людей, страстно увлеченных своим делом. В письме, помимо прочего, была такая строчка: «Когда вы говорили об этом, мне хотелось встать и аплодировать вам, но поскольку я англичанин, то не стал этого делать». Когда мы, наконец, связались друг с другом по телефону, я узнал, что во время своего пребывания в должности помощника приходского священника в церкви Святого Андрея Дрю помог внедрить совершенно новую «модель административного управления», — модель, в которой в центре внимания находятся сами прихожане, а не проповедник, и в которой все инициативы направлены во внешний мир, а не спускаются сверху вниз. Я подумал: раз это возможно в организации, которая существует почти пятьсот лет, то и нам, может быть, *удастся* построить мост над пропастью, разделяющей учреждения и людей, в них работающих.

Дрю приступил к своим обязанностям в церкви Святого Андрея в 2003 году, тогда там насчитывалось пятьсот прихожан; приход предлагал традиционный набор церковных программ и каждую неделю проводил безукоризненные богослужения. По британским стандартам это была большая и преуспевающая церковь.

Но проблема все-таки обнаружилась, и Дрю ее сформулировал очень образно: задний проход оказался шире парадного входа. Каждый год церковь теряла около 10% своих прихожан. Дрю беспокоило, что в приходе действует только одна модель «приходите к нам», а ключевым аспектом миссии церкви (как в физическом, так и в духовном плане) были церковные службы и само здание церкви.

Дрю рассказывал: «Богослужения проводились в церкви на самом высоком уровне, но мы делали очень мало для того, чтобы вовлечь людей в жизнь церкви. Прихожане смотрели на нас и говорили: "Что я могу предложить, если все здесь делается на таком высоком профессиональном уровне?" У нас была конгрегация, члены которой считали себя просто слушателями».

Приходской священник церкви Святого Андрея Марк Стибб, которого тоже беспокоила сложившаяся ситуация, попросил Дрю взять на себя разработку новой стратегии. Дрю вспоминает: «Однажды я

находился рядом с Марком, когда он объявил прихожанам: "Я призываю всех вас прийти сюда снова через две недели на очень важное собрание, во время которого Дрю представит новый план деятельности церкви"». Дрю, мягко говоря, был поражен, поскольку сам впервые услышал о своей новой миссии: «Я оказался в весьма сложной ситуации — и представления не имел, с чего начинать».

По убеждению Дрю, истинная миссия церкви Святого Андрея — давать надежду людям, находящимся вне стен храма и за пределами конгрегации. Поэтому он начал размышлять, как можно создать церковь, которой под силу будет самой пойти навстречу людям, влиять на их духовный рост, что многократно усилит влияние прихожан на местную общину.

Размышляя над решением этой трудной задачи, Дрю открыл для себя еще один интересный факт. В церкви Святого Андрея сформировались небольшие группы прихожан (как правило, по три-четыре верующих, которые приходили в церковь на протяжении недели, чтобы пообщаться и помолиться), и, конечно, существовала одна большая группа (вся конгрегация). Однако в церкви не было средних групп — таких, которые были бы похожи на большую семью, насчитывающую больше трех, но меньше пятидесяти человек. Это казалось довольно странным, поскольку раннехристианская церковь создавалась на базе сообществ именно такого типа.

Время шло, и Дрю начал в отчаянии искать (по его собственным словам) те случаи из реальной жизни, которые могли бы подсказать ему верное направление. В конце концов, он отправился в Шеффилд, где Майк Брин, приходский священник церкви Святого Томаса, расположенной в административном районе Крукс, экспериментировал с программами, ориентированными на группы среднего размера. Обрадовавшись, что, возможно, он нашел нужный образец для подражания, Дрю несколько часов расспрашивал Майка о его новаторском подходе. К концу встречи у Дрю появилось ощущение, что он идет в правильном направлении, хотя, возможно, это и не станет путем, который приведет его к святому Граалю.

Дрю видел несколько преимуществ в организации групп среднего размера (впоследствии он назвал их общинами, сформированными вокруг конкретных миссий) — именно на них будет опираться в своей деятельности церковь Святого Андрея.

Во-первых, группы среднего размера, по сравнению с маленькими группами, будут системами открытыми, готовыми принять в свой состав новых членов. Маленькие группы со временем становились

слишком замкнутыми. Когда Дрю пытался помочь новому прихожанину войти в состав такой группы, ему часто говорили, что мест уже нет, или спрашивали, действительно ли новичок так нуждается в том, чтобы присоединиться к ним. Группа среднего размера будет достаточно большой, чтобы новичок не оставался за ее пределами, и в то же время достаточно маленькой, чтобы в ней не потеряться.

Во-вторых, в группах среднего размера у прихожан будет намного больше возможностей проявить лидерские качества. Группа из трех-четырех человек слишком мала как для того, чтобы заниматься большими проектами, так и для того, чтобы предоставить лидерам общины поле для деятельности. Прихожане, как правило, не находили должного применения своим талантам, поэтому община насчитывала не слишком много членов, стремящихся принимать участие в крупных проектах, осуществляемых в масштабах всей церкви.

В-третьих, Дрю надеялся, что благодаря формированию подобных сообществ у прихожан появится много новых возможностей налаживать контакты друг с другом, что поможет укрепить социальную структуру церкви.

Ненастным ноябрьским вечером Дрю стоял перед алтарем в церкви, заполненной людьми, и излагал свой план. Те, кто думал услышать о какой-то грандиозной стратегии, были разочарованы. Дрю, вопреки ожиданиям прихожан, начал рассказывать о ранней церкви, которая на протяжении первых столетий после пришествия Иисуса Христа существовала в виде небольших местных общин. Он напомнил присутствующим, что первые христиане встречались в самом большом доме, который могли найти, а когда их становилось слишком много и дом их уже не вмещал, группа разделялась, и появлялась новая община.

Дрю признался, что нет никакого готового плана реализации всех изложенных им идей, но попросил прихожан подумать, насколько изменилась бы ситуация, если бы они стали частью более сплоченного и увлеченного сообщества. Потом он задал прихожанам некоторые вопросы. Чем они увлекаются? К чему лежит их сердце? Какую программу служения людям они хотели бы начать сами? В какой программе хотели бы принять участие? В конце своего выступления Дрю объявил, что через месяц состоится еще одно собрание, и пригласил всех, кто пожелает возглавить новые группы прихожан.

В глубине души Дрю надеялся, что на его призыв откликнутся двенадцать человек, желающих стать лидерами. Он считал, что двенадцать — это именно то число, с которым хорошо начинать новое дело. И когда 6 декабря в церковь пришли люди, их оказалось ровно двенадцать.

После вступительной молитвы прихожане начали говорить и о своей любви к детям и о том, как они хотят помочь инвалидам, студентам и пожилым людям. Дрю предложил обсудить эту тему с другими прихожанами, привлечь волонтеров и разработать конкретные планы. Будущие общинные лидеры не услышали от помощника приходского священника каких-то особых наставлений. Когда они спросили его: «Как часто нам следует встречаться?» — он ответил: «Не знаю, почему вам не спросить об этом в молитве?» Когда они поинтересовались: «Где нам встречаться?» и «Каким должен быть наш план действий?» — он дал такой же ответ: «Просто помолитесь об этом». Он снова и снова возлагал ответственность за реализацию нового замысла на самих прихожан.

Дрю хорошо понимал: у каждой группы должна быть цель, выходящая за рамки простого проведения собраний. Каждую неделю он встречался с группами, которые находились на стадии формирования, молился за них, призывал рисковать и двигаться дальше, извлекая уроки из своих ошибок.

Первая община начала функционировать в январе. В ее состав вошли жители Уотфорда — большого города, расположенного недалеко от Корливуда. Члены группы собрались в каком-то доме, чтобы общими усилиями определить свою миссию. Когда участники собрания обсуждали этот вопрос, они обратили внимание на группу детей, игравших в футбол в расположенном поблизости парке. Родители стояли вокруг замерзшей футбольной площадки, подбадривая своих детей. Вокруг площадки толпились младшие сестры и братья, которым было холодно и скучно. Кто-то предложил организовать клуб для тех детей, которые каждую неделю приходят сюда со взрослыми братьями, но не имеют возможности принимать участие в их играх. Этот клуб сразу приобрел большую популярность среди детей и их родителей. Информация о нем быстро распространилась по всему району — и вскоре новоиспеченной общине предложили вести группу продленного дня в местной начальной школе. Члены общины открыто заявили о своих намерениях. Они спросили родителей: «Вы не возражаете, если мы будем рассказывать детям об Иисусе?» Практически все родители ответили, что они не против.

Еще одна община нашла свою миссию в том, чтобы помогать любителям покутить благополучно добраться домой после вечеринки. Члены конгрегации выходили по ночам на улицы, когда завсегдатаи ночных клубов начинали расходиться по домам, зачастую изрядно навеселе. Прихожане предлагали шлепанцы молодым осовелым женщинам,

которые неровной походкой брели на высоких каблуках, загулявшим давали кофе и всех подвозили домой.

Одна из общин купила старый двухэтажный автобус и сделала из него передвижное кафе. Члены церкви парковали этот автобус в одном из бедных районов и предлагали подросткам, молодым мамам и другим жителям района капучино и дружеское общение.

Одним из основных инструментов распространения информации о работе общин стали видеофильмы, которые Дрю снимал и потом проигрывал по воскресеньям в церкви, призывая других прихожан либо присоединиться к уже существующим общинам, либо создать новые группы.

Помимо работы внутри церкви, члены общины хотя бы один раз в неделю собирались вне ее, чтобы помолиться и обсудить дальнейшие планы. Как правило, место для проведения богослужений обустраивали по аналогии с храмом: находили удобное помещение и расставляли рядами стулья, а один из членов общины вел собрание. Однако Дрю просил прихожан не повторять ту же схему, что и в церкви, а проводить богослужения так, как заблагорассудится.

Лозунг Дрю, позаимствованный у Майка Брина, звучал так: «Меньше контроля, больше ответственности».

Каждая община могла определять миссию на свое усмотрение, но члены группы знали, что церковь ожидает от них таких действий, которые внесут заметные изменения в жизнь других людей. Других условий, исходящих от приходских священников, больше практически не было. Дрю сказал об этом: «Мы призывали их продолжать свою деятельность, только бы она не стала безнравственной, незаконной или еретической».

В самом начале общины, сформировавшиеся вокруг определенных миссий, должны были распространять свет любви Бога только в своей местности. Причем их деятельность не имела характера фанатичной пропаганды. И со временем многие люди, которые так или иначе соприкасались с прихожанами, нашли свой путь к вере и к церкви Святого Андрея.

Поначалу программа формирования общин вокруг определенных миссий не имела финансовой поддержки, что позволило устранить политические барьеры на пути реализации инициативы, поскольку Дрю не приходилось ни к кому обращаться за помощью.

В большинстве случаев общины сами финансировали свою деятельность, хотя время от времени могли использовать церковные фонды для покрытия некоторых расходов, например расходов на аренду

помещений. На определенном этапе Дрю поддерживал деятельность тридцати общин, расходуя на них 30 тысяч фунтов в год.

Марк и Дрю верили, что Бог может свершить в церкви Святого Андрея и более грандиозные дела. Когда началась реализация программы создания церковных общин, Дрю молился о том, чтобы Бог заложил под церковь «динамит», способный вытрясти из нее последние остатки самодовольства.

И «динамит» появился в виде серьезной реконструкции церковного здания — храм закрыли на девять месяцев. Вместо того чтобы искать другое помещение, Марк и Дрю сказали всем членам конгрегации: если они хотят и дальше совершать совместные богослужения, то должны присоединиться к одной из церковных общин. Некоторые выражали беспокойство, что закрытие помещения сократить количество прихожан до двухсот человек, однако девять месяцев спустя численность конгрегации возросла с пятисот человек до тысячи — прихожане, занимавшие раньше нейтральную позицию, вошли в состав общин.

Модель создания общин вокруг определенных миссий предоставила людям возможность реализовать свои способности. Кто-то мог проявить себя как сильный менеджер проектов, другой мог заняться разработкой печатных материалов о церкви. Родители, обладающие особым терпением, присматривали за младшими детьми во время собраний, тогда как другие члены общины занимались организацией питания. Хотя распределение обязанностей было весьма гибким, существовало одно строгое правило: когда численность общины увеличивалась до пятидесяти человек, ее необходимо было разделить на две группы.

Встречались и такие, кто выражал беспокойство, что вся эта ситуация с ремонтом приведет к сокращению количества пожертвований в пользу церкви. Дело в том, что лидеры общин, занимаясь с другими прихожанами за пределами церкви, не очень хотели собирать пожертвования. Поэтому была введена программа, согласно которой члены конгрегации могли дать своему банку постоянное поручение о еженедельном перечислении определенной суммы в пользу церкви с банковского счета или кредитной карточки.

И только одно обстоятельство никто не мог оспорить. Новый подход к организации деятельности церкви, в основе которого лежало формирование общин, позволял вовлечь членов конгрегации в активную работу. Кроме того, этот подход раскрывал их лидерские способности; вот как лидер одной из общин, совершенно глухая женщина, описала свою роль:

ekniga.com

Я могу честно признаться, что руководство общиной на протяжении почти восьми месяцев было самым трудным, что мне когда-либо приходилось делать (помимо воспитания детей). Управляя работой общины, я узнала много нового о себе самой, о тех людях, с которыми уже была знакома.

А многие члены общины стали для меня настоящим откровением. Меня нельзя назвать ни блестящим администратором, ни проповедником. Думаю, я не могу претендовать на роль лидера ни в плане отправления церковных обрядов, ни в плане служения детям. Однако на том или ином этапе мне приходилось заниматься всем этим, и я вдруг обнаружила, что неплохо провожу богослужения, готовлю хороший кофе, организовываю занятия для детей, а при необходимости читаю проповеди и принимаю трудные решения.

Когда церковь вновь открыла свои двери после реконструкции, Марк и Дрю поняли, что конгрегация стала слишком большой для этого здания, но проблема оказалась не такой большой, как можно было ожидать. Многие члены общин втайне надеялись, что реконструкция церкви будет продолжаться бесконечно, так как им нравилось работать в общинах и менять мир к лучшему, а не просто приходить в церковь и слушать проповеди. Члены большинства общин начали собираться дважды в месяц, они вместе молились и делали свои дела в рамках миссии. Когда лидеры общин спрашивали Дрю: «Нужно ли нам возвращаться в церковь?», он отвечал: «Помолитесь об этом и делайте то, что вам подскажет сердце». В то же время членов всех общин призывали посещать церковную службу каждый четверг. Чтобы в здании церкви могли разместиться все прихожане, служба проводилась в разное время, по четыре раза в день.

Хотя разделение конгрегации церкви Святого Андрея многократно увеличило количество возможностей для служения и лидерства, некоторые опасались, что это нарушит единство церкви. Существовал риск, что по мере сплочения отдельных общин будет ослабевать их связь с конгрегацией в целом. В принципе и Дрю нужно было формирование общин, а не раскол конгрегации.

Учитывая все это, Дрю организовал выпуск еженедельного информационного бюллетеня, чтобы помочь людям сохранить связь друг с другом и церковью. Время от времени он собирал вместе лидеров общин, чтобы вместе они установили приоритеты и определили новые возможности. Со временем многие общины открыли сайты, которые

ukc.com

стали еще одним инструментом информирования членов конгрегации.

Среди других инструментов сплочения конгрегации были пособия, которые использовали все общины во время своих еженедельных дискуссий, а также обязательный учебный курс для лидеров и членов общин. Дрю — опора всего проекта — тратил много времени на укрепление связей между лидерами общин и прихожанами, посвятившими себя служению людям.

Безусловно, возникали проблемы. Время от времени лидер одной из общин начинал настаивать на реализации проекта, эффективность которого была крайне низкой. Еще одним источником конфликтов были священники соседних приходов. Англиканская церковь разделена на приходы по географическому принципу, и некоторые священники возражали против того, чтобы конгрегация церкви Святого Андрея действовала за пределами своей территории. Впоследствии Марк и Дрю проанализировали эту ситуацию и признали, что могли бы предвидеть это недовольство и смягчить разногласия. Как бы там ни было, после семи лет роста и расширения в церкви Святого Андрея практически не осталось людей, которые хотели бы прекратить эксперимент с формированием общин, ориентированных на выполнение определенных миссий.

Дрю сказал об этом следующее: «Мы использовали совершенно другую модель организации работы церкви. Она отличается от традиционной тем, что ее программы не спускаются начальством и не получают благословения где-то в центре. В этой модели власть не централизована, а контроль не осуществляется сверху вниз». Тем не менее именно эта модель оказалась в высшей степени эффективной. За один месяц общины осуществляли в среднем 106 проектов служения на благо общества.

К тому времени, когда в 2009 году Дрю покинул церковь Святого Андрея, конгрегация насчитывала уже свыше тысячи шестисот членов, причем большинство из них принимали активное участие в работе общин. Рассказывая мне о своей работе в церкви Святого Андрея, Дрю так вспоминал свою первую рождественскую службу и первый опыт организации общин:

> Мы организовали рождественское богослужение с гимнами, большим хором и талантливым проповедником. Во время службы мы приглашали людей выйти вперед и помолиться, но все оставались на своих местах. Я подумал: все

происходит так, как и должно быть в обычной церкви. Это образцовое богослужение. К нам пришли люди из всех церквей, расположенных в радиусе 70 километров, но все равно это был просто механический переход прихожан из одного помещения в другое, а не появление новых прихожан. Я подумал, что было бы лучше разделить конгрегацию на отдельные группы и отправить их петь рождественские гимны в разные места. Но понимал, что существующая модель просто не работает.

До того как мы начали формировать общины, ориентированные на свои миссии, каждое воскресенье было посвящено работе с детьми, и нам постоянно требовались волонтеры. К концу воскресной службы люди плакали, но никто не отзывался на наши призывы. Это приводило в уныние. Когда мы стали создавать общины, то прихожанам пришлось как-то начать проявлять себя. И вдруг каждый понял, что у него есть нераскрытые таланты. В традиционной иерархической культуре, где нормой является превосходство одного человека над другим, многие чувствуют и свою неподготовленность, и свою некомпетентность. Но, приходя в общины, там они находили тех, с кем могли работать, — таких же, как они непрофессионалов, говоривших: «Ну же, мы можем это сделать». У прихожан появились друзья, которые за них болеют.

Позвольте мне остановиться на двух уроках — хотя их намного больше, — которые можно извлечь из этого процесса перемен, инициированного снизу. Во-первых, если вы официально назначенный руководитель и вам необходимо превратить «овец» в «пастухов», необходимо снять с себя лидерскую мантию и спокойно сказать внимающим вам: «У меня нет плана. Что вы сами можете предложить?» Это единственный способ пробудить дремлющие таланты людей, работающих в вашей организации.

Во-вторых, вы должны предоставить сотрудникам возможность найти ту работу, которая больше всего соответствует их интересам. Это главный фактор построения сообщества увлеченных людей. Если вы начинаете распределять роли между сотрудниками, ограничивать их определенными рамками, значит, их участие в жизни организации будет столь же ограниченным. Если вам нужно от них нечто

SkAnna

нестандартное, вы должны предоставить им возможность *действовать* нестандартно.

Сейчас было бы уместно задать вопрос: а можно ли применить этот подход в управлении авиакомпанией или предприятием по производству полупроводников? У меня нет ответа, но держу пари, что *так* можно управлять любыми подразделениями *вашей* организации. Если вы хотите в полной мере использовать замечательные таланты тех людей, которые работают в вашей организации, нужно каждый день задавать себе вопрос: что я могу сделать, чтобы это место было не иерархической системой, а открытым сообществом?

В этой главе я сообщил вам довольно приятную новость: необязательно быть архиепископом Кентерберийским, чтобы начать что-то менять.

SkA.com

Глава 19

КАК РАЗВЕРНУТЬ МАХОВИК КОНТРОЛЯ

В большинстве организаций свобода сотрудников, работающих непосредственно с клиентами, в принятии решений крайне ограничена. В «смирительную рубашку» многочисленных правил и процедур одеты обычно торговые представители, сотрудники колл-центров, офис-менеджеры и работники сборочной линии. По моему глубокому убеждению, это серьезная проблема, поскольку невозможно раскрыть способности сотрудников, не предоставив им некоторой свободы действий. Чтобы организация стала способной к нововведениям и научилась приспосабливаться к изменению внешних условий, необходимо создать в ней среду, в которой сотрудники смогут ставить под сомнение сложившуюся практику, выходить за привычные рамки, заниматься тем, что им интересно, «терять время» экспериментируя и рискуя.

Любопытно, что самые адаптивные социальные системы — демократии и рынки — предоставляют своим участникам максимальную свободу действий. В демократической системе вам не нужно чье бы то ни было разрешение, чтобы создать политическое движение, организовать демонстрацию или перейти в другую партию; на открытом рынке люди покупают любые товары и вкладывают деньги по собственному усмотрению.

Разумеется, правила и процедуры очень важны; ни одна организация без них не выживет. Однако в большинстве из них имеет место чрезмерный контроль, и происходит это потому, что система контроля напоминает маховик. Управляющие заинтересованы в том, чтобы создавать правила, а не отменять их. Чем больше норм, тем больше сфер контроля, так обеспечивается занятость и большая власть. Со временем в организации накапливаются пласты правил и залежи процедур. Именно поэтому старые организации более консервативны

SKA.com

по сравнению с новыми. Когда вы захотите узнать, происходит ли нечто подобное в вашей организации, проведите простой опрос. Спросите сотрудников, считают ли они, что обладают сегодня *большей* самостоятельностью, чем пять лет назад. Если только ваша компания не принадлежит к числу редких исключений, вы, по всей вероятности, получите отрицательный ответ.

Можно представить себе, как выглядит маховик контроля в солидном учреждении, насчитывающим ни один десяток лет. А каким он может быть в организации накануне стопятидесятилетней годовщины? Я говорю о Банке Новой Зеландии (далее БНЗ), который представляет собой подразделение Национального банка Австралии, чей возраст насчитывает 148 лет. Как ни странно, именно БНЗ служит ярким примером того, какие открываются возможности, когда сотрудников наделяют широкими полномочиями.

Импровизированный эксперимент

Все началось довольно просто. В июне 2007 года, в какой-то из вторников, Крис Бейлисс, директор БНЗ по банковскому обслуживанию физических лиц, посетил отделение своего банка в центре города Крайстчерч. Было начало десятого утра; банк еще не открылся, но у входа уже образовалась длинная очередь клиентов. В другие дни все отделения банка открывались ровно в девять часов, но во вторник и среду по утрам проводились тренинги для персонала, поэтому отделения были закрыты до половины десятого — отсюда и очередь. Часы работы банка диктовала корпоративная политика, поэтому все его отделения, расположенные от Инверкаргилла на юге до Каитаиа на севере, придерживались одного и того же графика работы.

Очередь продолжала увеличиваться, и Крис поинтересовался у директора отделения Сью Эден: «Если вы были бы владельцем банка, то открыли бы его раньше и нашли другое время для обучения персонала?» «Разумеется, посмотрите, что делается на улице!» — ответила Сью. Крис задумался. Директор отделения готова обслужить клиентов, но политика банка мешает ей сделать это. «Ну хорошо, — сказал Крис. — Решайте *сами,* когда открывать и закрывать, но не ждите от меня дополнительных средств на новых сотрудников». Директор отделения сразу же согласилась, и Крис ушел, едва ли осознавая, что он только что совершил небольшой переворот, предоставив сотрудникам банка больше свободы действий.

SkAchin

Всего за несколько дней новость об изменении корпоративной политики распространилась по всем отделениям БНЗ. Вскоре в адрес Криса начали в массовом порядке поступать просьбы от директоров отделений по всей Новой Зеландии — создавалось впечатление, что всем им не терпится обрести такую же свободу, какая была дарована отделению в городе Крайстчерч. Получив целый поток электронных писем, Крис обратился за помощью к своему коллеге Блэру Вернону, директору БНЗ по маркетингу. В банке режим работы считался вопросом, неразрывно связанным с такими понятиями, как бренд и качество обслуживания клиентов — а это сфера компетентности Блэра Вернона. В подростковом возрасте Блэр готовил гамбургеры в McDonald's, а эта компания всегда предоставляла своим получателям франшизы возможность самостоятельно определять часы работы ресторанов. Предположив, что подход McDonald's может оправдать себя и в БНЗ, Блэр дал согласие на то, чтобы менеджеры, приславшие Крису письма, сами определяли график работы своих отделений.

БНЗ стал первым банком, который работал по утрам в воскресенье в Такапуне, небольшом пригороде Окленда, что позволило отделению обслуживать тысячи клиентов из тех, кто приезжал на местный сельскохозяйственный рынок. На лыжных курортах Южного острова руководители отделений решили работать до позднего вечера, чтобы лыжники могли воспользоваться услугами банка после катания по заснеженным склонам на протяжении всего дня. Управляющие многих отделений банка, расположенных в центрах городов, решили синхронизировать часы открытия и закрытия с режимом работы близлежащих магазинов, вместо того чтобы строго придерживаться традиционного графика работы банков. За шесть месяцев почти 95% из 180 отделений БНЗ так или иначе изменили график работы.

Не все так просто

Пока руководители отделений спешили воспользоваться полученной свободой, в главном офисе росло беспокойство по поводу утраты контроля. Вскоре Крису и Блэру пришлось вступить в конфронтацию с правлением банка, считавшим такое изменение внутренней политики чересчур поспешным, если не опрометчивым. Как правило, перед осуществлением изменений такого масштаба проводилась тщательная оценка рисков, в которой принимали участие представители всех отделов. Крису и Блэру пришлось приложить немало усилий, чтобы защитить свое поспешное решение: они, мол, не собирались обходить

традиционный процесс принятия решений; это произошло под влиянием многочисленных просьб, поступавших от директоров отделений, которые хотели действовать более гибко.

В отделе персонала беспокоились по поводу того, что профсоюз банковских работников Новой Зеландии поднимет шум, выступая против любых изменений, которые повлекут за собой увеличение продолжительности рабочего дня или необходимость работать по выходным. Сотрудники других отделов опасались, что руководители отделений сократят рабочий день, что негативно скажется на качестве обслуживания клиентов. У сотрудников отдела управления рисками тоже были возражения. В банке действовали подробные инструкции, когда и как должны открываться отделения; перенос наличных денег в бронированные инкассаторские автомобили тоже необходимо было осуществлять строго по графику. Учитывая все это, разве можно предоставлять директорам отделений право определять часы работы на свое усмотрение? Не отставал и отдел информационных технологий. Как правило, его сотрудники выполняли серьезные технические работы именно в те часы, когда отделения не работали. Что произойдет, если отделение будет работать по особому графику, и именно в это время в информационной системе произойдет сбой? Выставили свой счет претензий даже сотрудники отдела маркетинга. Старшие сотрудники этого отдела — в их обязанности входила защита бренда — беспокоились, что неразбериха с режимом работы может негативно сказаться на столь старательно создававшейся репутации банка, известного своим постоянством и надежностью. А написанные от руки объявления об изменении графика работы выглядели недостойно и убого.

Многие возражения носили скорее политический, чем практический характер, однако некоторые из них были вполне обоснованными и ускорили внесение соответствующих изменений в корпоративную политику. Приказом сверху поручили разработать электронный шаблон, с помощью которого руководители отделений могли распечатывать простую табличку с графиком работы. Всем членам персонала напомнили, что они обязаны подчиняться правилам безопасности, принятым в банке, и не предпринимать действий, которые могли бы поставить под угрозу безопасность как самого банка, так и людей. Кроме того, директоров отделений обязали советоваться со своими подчиненными перед внесением изменений в режим работы: новый график должны были одобрить все без исключения сотрудники отделения. Все это позволило снять возражения представителей профсоюза в БНЗ.

skkl.com

Что может сделать профсоюз, если новый график работы установлен самими сотрудниками, а не навязан им сверху?

«Всем стало понятно, что если относиться к сотрудникам как к взрослым людям, то они и ведут себя как взрослые», — сказал Блэр. Операционный Армагеддон, которого опасались многие, так и не наступил.

День на пляже

Руководители отделений понимали, что новая политика была результатом импровизированного эксперимента, а не результатом работы группы специалистов, специально созданной для решения этой задачи. Этот факт, а также тот энтузиазм, с которым Крис и Блэр продвигали свой подход к инновациям по принципу снизу вверх, — все это привело к тому, что руководители отделений взяли на себя инициативу и начали предлагать и воплощать другие нестандартные идеи.

Одной из самых оригинальных идей стала идея создания «банка на колесах». Блэр объяснил это так: «Банк напоминает тележку мороженщика. Он такой маленький, что его можно прицепить к автомобилю». Хотя эта идея и прорабатывалась на протяжении нескольких месяцев, в одном из отделений устроили сенсацию, выкатив такой трейлер на пляж. Случилось это на Новый год. Сотрудники отделения, одетые в футболки с символикой банка, начали надувать воздушные шарики. Вскоре вокруг них уже кружили дети и их родители. Пока собиралась толпа, сотрудники организовали барбекю и начали раздавать жареные сосиски, рассказывая всем желающим о начинаниях БНЗ.

В отделе персонала опасались, что клиенты могут подумать, будто банк эксплуатирует сотрудников, заставляя их работать в Новый год, или нарушает санитарные нормы, занимаясь приготовлением сосисок, однако Крис и Блэр воспринимали происходящее с оптимизмом. Они считали, что банк на пляже — прекрасный пример того, что могут сделать увлеченные работой сотрудники, если они располагают свободой для своих экспериментов. Крис сказал: «Если бы мы *навязывали* им свою волю, так хорошо все не устроилось бы. Но это была *их* идея, и никто даже не подумал просить разрешения».

Почему это работает

Каким образом БНЗ удалось предоставить своим сотрудникам полную свободу действий, и при этом сохранить дисциплину и обеспечить рентабельность бизнеса?

ЭКСМО

Ответ можно найти в системе стимулирования. В типичном отделении БНЗ работает от четырех до семи сотрудников: директор отделения, несколько кассиров и пара консультантов. Директор каждого отделения получает заработную плату и премию за выполнение финансовых задач, как правило, в размере 10% от базовой ставки заработной платы. Кроме того, директор отделения получает 10% от прибыли, полученной сверх плана. В банке действует командная система материального стимулирования, в которой учитываются такие показатели, как объем продаж и уровень удовлетворенности клиентов.

Отстаивая идею перехода на гибкий режим работы, Крис неоднократно заявлял, что «для сотрудников нет ничего хуже, чем работать, когда жизнь в городе замирает, или закрывать отделение в самое оживленное время». Из этого можно извлечь важный урок. Во многих случаях компании прилагают много усилий, чтобы привить своим работникам чувство любви к клиентам, но когда строгие правила мешают им творчески подходить к удовлетворению нужд клиентов, они начинают испытывать гнев вместо энтузиазма. Если у сотрудников есть стимул добиваться нужных результатов, то управляющие из главного офиса могут и должны меньше беспокоиться по поводу того, какие методы их сотрудники для этого используют.

Второй элемент децентрализованной системы контроля в БНЗ — это данные, очень много данных. Блэр сказал по этому поводу следующее: «Если вы наделяете людей дополнительными полномочиями, но не предоставляете им нужную информацию, они блуждают в потемках». Для решения этой проблемы в 2004 году было решено давать каждому сотруднику исчерпывающую информацию о финансовых результатах деятельности банка. В ежедневных отчетах о прибылях и убытках отображались подробные данные о расходах, доходах и прибыли каждого отделения с разбивкой по продуктам.

В этом нет ничего особенного, за исключением того, что в большинстве банков руководители отделений не получают настоящих отчетов о прибылях и убытках. Вместо этого они получают сводные финансовые отчеты, которые позволяют лишь приблизительно представить рентабельность отделения. Кроме того, руководители отделений редко получают подробную информацию о результатах работы других отделений. С одной стороны, выдуманные показатели эффективности работы позволяют управляющим из главного офиса менять систему материального стимулирования по своему усмотрению и требовать, чтобы отделения, которые и без того обеспечивают высокие результаты, работали еще лучше. С другой стороны, эти показатели

skv.com

не дают возможности сотрудникам, работающим непосредственно с клиентами, составить корректное представление, какую прибыль приносят банку их решения.

Напротив, в БНЗ предоставляют директорам своих отделений четкую картину рентабельности каждого филиала; руководителям отделений известен даже такой показатель, как общая стоимость привлеченных средств. Имея в распоряжении все необходимые данные, руководители отделений получают большую свободу действий в принятии решений и несут ответственность за результаты. Например, директор отделения может принять решение о выдаче кредита со скидкой, чтобы получить еще одного клиента, но он должен осознавать, что этот кредит останется на балансе отделения до тех пор, пока не будет выплачен.

«Это просто удивительно, — сказал Блэр. — Если убрать с пути главный офис и предоставить сотрудникам точную информацию о результатах их работы, они сразу же начинают понимать, какое решение правильное, а какое нет!»

У директоров отделений БНЗ есть стимулы, информация и свобода действий, которыми располагает типичный владелец небольшой компании. В результате они ощущают себя чем-то большим, чем обычные сотрудники, нетерпеливо отсчитывающие время до конца рабочего дня. Они считают себя лидерами, которые имеют свою долю в бизнесе, и управляют этим бизнесом так, как будто это их собственное дело.

Подводя итог всех этих изменений, Блэр рассказал замечательную историю:

> **Однажды в воскресенье утром я проходил вместе с детьми возле одного нашего отделения, и мой сын сказал: «Папа, двери банка открыты». Я подумал: «Черт возьми, кто-то забыл закрыть дверь». Но, заглянув внутрь, я увидел, что отделение работает. Никого не заставляют дежурить в банке в воскресенье, но в тот день на работу вышли сотрудники других отделений, чтобы поменяться сменами. Одна женщина работала в воскресенье, потому что хотела взять отгул в среду. И тут я понял: в главном офисе никто даже не знает, что отделения сегодня работают.**
>
> **Возможность начинать определять график работы банка на свое усмотрение, наверное, не самое большое наше достижение, но самое символичное в том смысле, что мы говорим**

SkA.org

своим людям: «Мы доверяем вам и предоставляем вам самые широкие полномочия».

Все это совсем не сложно, и само по себе изменение корпоративной политики не изменит судьбу компании. Тем не менее пример БНЗ очень показателен. Оказывается, маховик контроля можно развернуть, если небольшое, на первый взгляд совсем незначительное, изменение культуры контроля позволяет предоставить сотрудникам дополнительные полномочия — ту свободу, которую Крис сравнил с конем, «вырвавшимся из стойла».

Задумайтесь на минуту: сколько в вашей компании существует правил, единственная функция которых — имитировать видимость того, что высшее руководство действительно контролирует ситуацию? А сколько правил требуют стандартизации за счет инициативы и увлеченности, но при этом не создают практически никаких условий для повышения эффективности работы компании? Будет совсем хорошо, если вы разместите эти вопросы на внутреннем сайте своей компании и предложите коллегам объединить усилия, направленные на то, чтобы развернуть маховик контроля в другую сторону.

SkA.com

ГЛАВА 20

ПОКОЛЕНИЮ FACEBOOK НУЖНА НОВАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Подобно изобретателям электрической лампочки, телефона и автомобиля, авторы современной теории управления тоже родились в XIX столетии. Эти давно умершие основоположники менеджмента (Джеймс Муни, Альфред Слоун и Дональдсон Браун) очень удивились бы, узнав, что их открытия (оптимизация трудового процесса, анализ отклонений, планирование капитальных вложений, функциональная специализация, дивизионализация и управление проектами) все еще остаются краеугольным камнем систем управления, используемых в XXI столетии.

Современным экспертам трудно понять, насколько большое влияние оказали эти революционные открытия на организацию экономической жизни в первые десятилетия промышленной революции в Америке. Девять из десяти белых мужчин в 1890 году работали на себя; остальных же называли «рабами зарплаты». В то время в производственных компаниях трудилось в среднем по четыре человека, и только на некоторых заводах было занято более сотни работников. Тем не менее всего через одно поколение компания Ford Motor уже производила более полумиллиона автомобилей в год; а система сбыта Sears, Roebuck & Company охватила весь континент, U.S. Steel же хвасталась тем, что рыночная стоимость компании составляет около миллиарда долларов.

Этот переход от аграрного и ремесленного общества к сильному индустриальному государству потребовал масштабной ресоциализации рабочей силы. Непокорным, независимо мыслящим фермерам,

SKA.com

ремесленникам и поденным рабочим пришлось стать наемными работниками, которые соблюдают правила и беспрекословно подчиняются своим руководителям. В наше время этот процесс, запущенный сто лет назад, еще продолжается: по всему миру в организациях прилагают много усилий, чтобы набросить на непокорных, свободомыслящих людей смирительную рубашку узаконенного подчинения, податливости и дисциплины.

Сегодня, впервые с начала XX столетия, мы снова оказались на грани революции в сфере управления, и ситуация грозит оказаться не менее тревожной, чем когда-то, в эпоху индустриализации. Однако в наших силах провести назревшую трансформацию вполне безболезненно, поэтому рассмотрим три фактора, делающие такой вариант возможным. Под влиянием этих факторов менеджмент в своем нынешнем виде, каким мы его знаем, прекратит свое существование.

— **Первый фактор — ряд значительных перемен, которые сделали бизнес-среду намного более требовательной. Во всем мире компании из последних сил стараются справиться со все более ускоряющимся процессом перемен, натиском новых конкурентов, предлагающих свою продукцию по чрезвычайно низким ценам, со стандартизацией знаний, все более усиливающейся властью потребителей и постоянно удлиняющимся списком требований со стороны общества. Традиционные модели управления, в которых оптимизация ставится выше инноваций, а преемственность — выше перемен, просто не способны справиться с такими беспрецедентными задачами.**

— **Второй фактор — появление новых инструментов совместной работы, основанных на сетевых технологиях. Впервые со времен строительства пирамид у людей появился новый способ организации собственной жизни и альтернатива формальной иерархии.**

— **Третий фактор — пестрый ассортимент новых требований, которые поколение Facebook будет предъявлять к рабочим местам в ближайшие годы. Если вы принадлежите к первому поколению, выросшему в эпоху Всемирной сети, то не относитесь к Интернету благоговейно, словно к божеству. Для вас Интернет — лишь инструмент, с помощью которого вы бронируете номера в отелях, покупаете книги или возобновляете отношения с бывшими возлюбленными. Для вас Интернет — часть среды обитания, а для**

ak-book.com

кого-то из вас он — среда, где *живут* постоянно. Эта среда так же вездесуща и прозрачна, как вода для рыбы. Если вы принадлежите к числу цифровых аборигенов, для вас Всемирная сеть — это операционная система вашей жизни, необходимая и привычная, благодаря которой вы учитесь, играете, общаетесь, флиртуете и постоянно устанавливаете контакты с другими людьми.

Опыт взросления в условиях полного погружения в сетевую среду в значительной степени повлияет на требования представителей поколения F к рабочим местам. Они как минимум будут рассчитывать на то, что социальная среда их трудовой жизни будет отображать социальный контекст Всемирной сети, а не бюрократическую систему середины XX столетия.

Учитывая все это, я составил список двенадцати характеристик социальной Всемирной сети, имеющих непосредственное отношение к вопросам профессиональной деятельности. Эти двенадцать характеристик представляют собой элементы постбюрократической реальности, которые будущие сотрудники будут использовать в качестве критериев того, соответствует ли ваша компания их ожиданиям или нет. Составляя этого короткий список, я не ставил себе цель перечислить абсолютно все важные аспекты социальной интернет-среды; но включил лишь те характеристики, которые больше всего противоречат традиционным методам управления, применяемым в большинстве компаний.

1. **Все идеи конкурируют на равных условиях. Во Всемирной сети каждая идея имеет все шансы либо получить сторонников, либо нет. Никто не может уничтожить подрывную идею или подавить неудобные дискуссии. Идеи получают поддержку благодаря своим достоинствам, а не благодаря политической власти тех, кто их предложил. Всемирная сеть отделяет «долю голоса» от «доли власти», что приводит к ослаблению способности элиты контролировать то, о чем говорят люди, или оказывать влияние на их действия.**
2. **Выполненная работа ценится больше, чем диплом об образовании. Когда вы размещаете свое видео на YouTube, никто не спрашивает у вас, учились ли вы в школе киноискусства. Когда вы пишете блог, никому нет дела до того, есть ли у вас диплом журналиста. Должность, звание, ученые степени — все эти**

SkA.com

традиционные признаки статуса не имеют в Сети почти никакого веса. В Интернете важно не ваше резюме, а то, что вы реально можете сделать.

3. Иерархии строятся по принципу снизу вверх. На многих интернет-форумах есть люди, которые пользуются бо́льшим уважением и популярностью по сравнению с другими пользователями, поэтому они имеют более сильное влияние. Этих людей не назначали вышестоящие органы, напротив, их влияние является результатом одобрения, которое открыто проявляют по отношению к ним обычные люди. Во Всемирной сети власть формируется по принципу снизу вверх, а не наоборот.

4. Лидеры скорее служат, чем руководят. Во Всемирной сети каждый лидер — это лидер-служитель; никто из них не имеет возможности приказывать или применять санкции. Убедительные доводы, подтвержденная компетентность и бескорыстное поведение — это единственные инструменты достижения поставленной цели. Забудете об этом — и ваши сторонники вскоре покинут вас.

5. Задачи выбираются, а не предписываются. Всемирная сеть — это система добровольного участия. Размещая свои записи в блогах, участвуя в разработке открытого программного обеспечения или давая советы на каком-либо форуме — в любом случае люди предпочитают делать то, что им интересно. Каждый человек — это независимый подрядчик и каждый удовлетворяет свои собственные интересы.

6. Самоопределяющиеся и самоорганизующиеся группы. Во Всемирной сети вы сами выбираете своих «соплеменников». В любом онлайновом сообществе можно свободно общаться с некоторыми людьми и полностью игнорировать остальных, делиться самым сокровенным с одними и не делать этого с другими членами того же сообщества. Подобно тому, как никто не может поручить вам скучную задачу, точно так же никто не может заставить вас работать с глупыми помощниками.

7. Ресурсы привлекаются, а не распределяются. В больших организациях ресурсы распределяются сверху вниз, и этот процесс сопровождается интригами и ожесточенными спорами вокруг бюджета. Во Всемирной сети внимание людей привлекают только интересные, привлекательные идеи и проекты. В этом смысле

ЭКСМО

Всемирная сеть представляет собой рыночную систему, в которой миллионы людей в каждый текущий момент решают, как им лучше расходовать свое драгоценное время и внимание.

8. **Влияние приходит к тому, кто делится своим опытом и знаниями, а не держит их при себе. Всемирная сеть — это еще и система бескорыстного сотрудничества. Для того чтобы обрести влияние и статус, вы должны делиться с другими членами интернет-сообщества своими знаниями и опытом. Причем делать это нужно быстро; если вы не успеете, кто-то другой опередит вас, и ему достанется уважение, которое могло бы быть вашим. В Интернете существует множество стимулов, чтобы делиться с другими тем, что у вас есть, и очень мало — чтобы не делать этого.**

9. **Заурядность сразу же становится очевидной. Онлайновые рейтинговые системы получили повсеместное распространение. Существуют системы для оценки отелей, книг, местного бизнеса и самых разных продуктов. Хотя не все системы оценки такого типа бывают полезными, в целом они позволяют судить о том, что хорошо, а что плохо. В традиционных организациях в обязанности сотрудников не входит оценка результатов работы их коллег. В результате в таких организациях часто имеет место «сговор посредственностей». «Я не буду ставить под сомнение твои решения и эффективность, если ты не будешь делать это в отношении меня». Во Всемирной сети такой сговор просто невозможен. Если вы ведете себя неадекватно, это сразу видят все. Недовольные клиенты могут использовать Интернет как глобальный инструмент для критики. Однако далеко не все компании готовы предоставлять своим сотрудникам внутрикорпоративную платформу, на которой они могли бы критиковать решения руководства и корпоративную политику.**

10. **Инакомыслящие могут объединять свои усилия. В иерархической организации (или политической системе) требуется большая смелость, чтобы открыто высказать свое мнение по тому или иному вопросу. Если каналы коммуникации имеют вертикальную, а не горизонтальную направленность, трудно понять, у кого из окружающих вас людей такое же бунтарское мышление, как и у вас. Люди, которые чувствуют себя изолированными и уязвимыми, вряд ли станут выражать протест против чего бы то ни было. Напротив, во Всемирной сети достаточно легко**

SkA.com

найти и установить связь с теми, кто разделяет вашу особую точку зрения. Бунтари, к которым не желают прислушиваться в иерархических организациях, могут очень быстро найти единомышленников в той «мыслекратии», которая сформировалась в рамках Всемирной сети.

11. Пользователи могут заблокировать большинство политических решений. Как узнали многие интернет-магнаты, к большому своему сожалению, пользователи Всемирной сети — люди весьма категоричные, открыто выражающие свое мнение. Они начинают энергично критиковать любое решение или изменение политического курса, которое кажется им противоречащим интересам общества. Добиться их лояльности можно только одним способом — предоставив им право голоса в принятии решений. Не имеет значения, кто создал онлайновое сообщество — оно принадлежит пользователям. Кроме того, любая политика действительно должна быть ориентирована на удовлетворение социальных нужд.

12. Внутреннее вознаграждение имеет наибольшее значение.

    Всемирная сеть — это доказательство эффективности внутреннего вознаграждения. Подумайте только о тех статьях, которые люди пишут для Википедии, о программных продуктах, о бесплатном предоставлении консультаций, обо всех тех фотографиях, которые размещены на сайте Flickr. А теперь прибавьте сюда еще и тот факт, что пользователи добровольно тратят на все это много часов своего личного времени, — и станет очевидным, что люди щедро делятся своим опытом и знаниями, если у них есть возможность внести значимый вклад в то, что представляет для них интерес. Деньги — это прекрасно, но не менее важно признание и радость успеха.

Все эти характеристики уже записаны в ДНК поколения F, но их нет в ДНК большинства руководителей компаний, входящих в список Fortune 500.

Если ваша организация стремится привлечь в свои ряды самых творческих и энергичных представителей нового поколения, ей придется учитывать его ожидания и адаптировать к ним свои методы управления. Конечно, сейчас рынок талантливых специалистов не очень активен, но так будет не всегда. В будущем любая компания, сердцевину персонала которой не будут составлять представители поколения F, отстанет от велений времени.

ska.com

Клей Ширки очень убедительно пишет, как Всемирная сеть задействовала так называемый «когнитивный избыток» человечества — время для размышлений, которое использовалось в высшей степени неэффективно, когда мы отдавали предпочтение пассивным формам проведения досуга. Кроме того, Интернет позволяет дать выход сдерживаемым страстям (нет, я не имею в виду порносайты). Довольно интересный пример — Khan Academy, онлайновая сокровищница знаний, предлагающая пользователям 2400 мини-лекций, которые записал на видео Салман Хан — человек с энциклопедическими знаниями, получивший образование в Массачусетском технологическом институте и Гарвардском университете. Идея создать такой «образовательный супермаркет» появилась у Салмана Хана в тот момент, когда он учил своего кузена математике, записывая короткие уроки на электронной доске. Хан спросил себя: почему бы не сделать такие видеоуроки доступными для людей во всем мире? И действительно, почему? За три года, прошедшие после открытия Khan Academy, видеоуроки этой онлайн-академии, размещенные в YouTube, пользователи просматривали в среднем по 35 тысяч раз в день. Если бы Салман Хан родился на десять лет раньше, он, по всей вероятности, увлекался бы преподаванием так же сильно, но ему не удалось бы собрать глобальную аудиторию, а без такой аудитории у него, скорее всего, не возникла бы идея о создании академии.

Каждый из нас стремится найти свое увлечение и следовать ему. Возможно, это особенно верно для поколения F, но может быть верно и для вас. Несмотря на все недостатки Всемирной сети, мы любим ее, поскольку она поддерживает и многократно усиливает нашу увлеченность. Мы можем приспособить ее к своим интересам, искать вдохновение в ее огромном пространстве, а также использовать для поиска единомышленников.

Всемирная сеть предоставляет множество возможностей для реализации увлеченности, поскольку в ней:

— никто не может уничтожить хорошую идею;

— любой желающий может внести свой вклад;

— любой желающий может стать лидером;

— никто не может навязывать другим свою волю;

— каждый сам выбирает свое дело;

skr.com

— каждый может опираться в своих действиях на то, что уже сделали другие;

— бунтарей не подавляют;

— мастерство выигрывает, а заурядность проигрывает;

— методы, подавляющие нашу увлеченность, меняются на прямо противоположные;

— тот, кто внес большой вклад в какое-либо дело, получает признание и становится знаменитым.

А теперь спросите себя: какие из этих утверждений верны в контексте вашей организации. Уверен, их окажется не так уж много. Однако, как мы увидим в следующих главах, ситуацию можно исправить.

Если вы жили бы в 1890 году, вам было бы трудно представить себе такую крупную и эффективную организацию, как компания Ford Motor. Сейчас не менее трудно представить себе организацию глобального масштаба, которой были бы свойственны все атрибуты Всемирной сети, поддерживающие увлеченность сотрудников своей работой. Однако это и есть та трудная задача, которую мы должны поставить перед собой, если хотим стать новаторами управления XXI столетия, — только при этом условии мы сможем создать организации, усиливающие, а не подавляющие увлеченность своих сотрудников. Сегодня более, чем когда-либо, велико значение увлеченности.

SkA.com

ЧАСТЬ V

Сегодня важна идеология

SkA.com

Глава 21

ИДЕОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ: PRO ET CONTRA

Скорее всего, слово, которое не слишком часто звучит в вашей организации, — это слово *идеология*. Готов поспорить, что на своем корпоративном сайте вы не найдете ни одного случая его употребления. Нам, традиционным управляющим, свойственны твердые убеждения, которые мешают нашим учреждениям быть более адаптивными, новаторскими, вдохновляющими и благородными. Мы ограничены рамками существующей идеологии управления.

История человечества — это хроника идеологических конфликтов между политеизмом и монотеизмом, материализмом и идеализмом, меркантилизмом и свободной торговлей, тоталитаризмом и демократией, коммунитаризмом и индивидуализмом. Время от времени та или иная идеология берет верх над другими только по той причине, что обеспечивает более приемлемые для общества результаты. Например, в большинстве экономических систем считается, что свободная торговля — лучше для процветания общества, чем автаркия (самодостаточность), и это подтверждают многочисленные данные наблюдений. Однако борьба между другими идеологиями никогда не утихает —либо потому, что полемика вокруг них носит сугубо философский характер (следовательно, невозможно сравнить обоснованность разных гипотез), либо потому, что эти противоборствующие идеологии скорее дополняют друг друга, чем противоречат. Например, в христианской теологии идеи милосердия и справедливости противопоставлены, *но в то же время* взаимосвязаны. Ни один из этих идеологических полюсов не может существовать без другого. Справедливость без милосердия равносильна мщению; милосердие без справедливости граничит с беззаконием. Думаю, все мы хотим жить в обществе, в котором эти идеологии конкурируют друг с другом на равных. Священник XIX столетия, член совета Королевского колледжа Кембриджского

ЭКСМО

университета Чарльз Симеон сформулировал эту идею, когда сказал о справедливости и милосердии следующее: «Истина не посредине и не в одной из противоположностей; она в обеих противоположностях»[1].

Нам трудно представить, что две диаметрально противоположные идеологии могут иметь равное влияние. Однако интуитивно мы понимаем, что недостаточно просто пойти на компромисс: взять и привнести в сложную ситуацию толику милосердия и крупицу справедливости. Порой бывает необходимо, чтобы справедливость восторжествовала в полной мере, когда, например, человека приговаривают к пожизненному заключению за насилие над ребенком. В других ситуациях должно брать верх милосердие, когда, например, будущего отца не наказывают за превышение скорости, если он везет свою беременную жену в больницу. В первом случае нам не хотелось бы, чтобы судья проявил снисходительность к подсудимому, даже если тот сам в свое время был подвергнут насилию. Безопасность наших детей — это высший приоритет. Точно так же, если полицейский останавливает автомобиль, превысивший скорость, и обнаруживает там роженицу, мы хотели бы, чтобы он выделил эскорт, который будет сопровождать этот автомобиль до больницы, а не выписывал штраф за нарушение правил на незначительную сумму в связи со смягчающими обстоятельствами.

Примирение противоборствующих идеологий сводится не к поиску компромисса, а к поиску разумного баланса между ними с учетом конкретных обстоятельств и времени. Для этого требуется соблюдение четырех условий: во-первых, понимание конечной цели (в философии права это называется обществом, максимально справедливым по отношению к максимальному количеству людей); во-вторых, знание ситуации (понимание конкретных реалий, которые должны быть учтены при поиске баланса); в-третьих, большая доза здравого смысла (интеллекта, эмоционального или любого другого, который необходим для принятия соломоновых решений); в-четвертых, личная заинтересованность в поисках правильного баланса (наличие практических оснований, чтобы правильно оценить последствия своего выбора).

Если у вас есть дети, значит, вы уже имеете большой опыт в поиске выхода из парадоксальных ситуаций. Например, каждый день вам приходится поддерживать баланс между любовью и дисциплиной. Вы окружаете свою четырехлетнюю дочь заботой, хвалите и обнимаете ее, но время от времени ругаете и наказываете. Вам приходится прилагать большие усилия, чтобы поддерживать такой баланс. В каждой ситуации вы учитываете и *долгосрочные* и *краткосрочные* последствия

своих действий. Когда в конце длинного рабочего дня вы чувствуете большую усталость, то можете решить, что вам лучше воздержаться от разборок со своим непослушным ребенком. Но даже в такие моменты вы не забываете о своей главной обязанности — положительно влиять на формирование характера дочери. Вы осознаете, что невозможно правильно рассчитать баланс между любовью и дисциплиной во всех без исключения случаях, но обязаны сделать так, чтобы поддерживать такой баланс на протяжении *длительного времени.*

А теперь представьте себе, что у вас есть вице-президент по воспитанию детей, который не живет в вашем доме и даже не знает ваших детей лично. Представьте себе также, что этот руководитель высшего звена получает ежемесячные отчеты от десятка родителей и время от времени выдает общие распоряжения такого рода: «Насколько я вижу, мы превысили лимит по приступам гнева у детей. В следующем квартале мы должны обратить особое внимание на дисциплину. Я хочу, чтобы все родители увеличили количество наказаний детей на 30%». Как все это помогло бы вам *воспитывать* своего ребенка?

Для того чтобы понять, какое это имеет отношение к управлению, необходимо найти ответ на три важных вопроса. Во-первых, как выглядит существующая идеология управления — в чем ее суть? Во-вторых, как выглядит ее концептуальная альтернатива — каковы противоположные варианты управления? И в-третьих, как можно создать организацию, в которой одна противоположность не всегда брала бы верх над другой — где находится тот баланс, при котором между ними имело бы место скорее эффективное противоборство, чем конфликт с постоянным перевесом в ту или другую сторону?

Что касается первого вопроса, представление о сути идеологии управления можно получить, обратившись к словарю синонимов. В большинстве языков первым синонимом к слову *управлять* значится слово *контролировать*. Такая сильная связь между управлением и контролем — наследие промышленной революции. Инженеры и бухгалтеры, которые создавали практику управления были своего рода крестоносцами эффективности. Им любые безвозвратные потери казались проклятием, поэтому они боролись с ними с помощью таких методов, как разделение труда, стандартизация, оптимизация трудового процесса, мониторинг производительности, а также система оплаты труда по результатам. Все эти методы взяты из арсенала контроля. В битве против неэффективности именно управляющие играли роль главной боевой единицы. Их работа заключалась в том, чтобы обеспечить выполнение правил, свести отклонения к минимуму,

skkc.com

добиться выполнения заданий и наказать бездельников. И это продолжается до сих пор. Наемные работники выпускают продукты; менеджеры контролируют их работу.

Безусловно, мы можем взглянуть на управление более широко. В самом общем смысле управление — это *технология человеческих достижений,* которая включает в себя методы и инструменты, используемые для мобилизации ресурсов и их применения для достижения поставленных целей. Способность человечества как вида управлять своей деятельностью (координировать действия, распределять ресурсы, оценивать ситуацию, мотивировать) определяет границы того, чего мы можем достичь. Это делает управление одной из самых важных «социальных технологий» человечества. Однако в действительности управление — нечто намного более прозаическое. По существу, управление — это методика рационализации рабочего процесса.

Если у вас в гараже есть один или два автомобиля, если ваш дом наполнен технологическими чудесами, а в шкафу полно одежды, сделанной в самых разных странах мира, значит, вы должны быть безмерно благодарны тем смелым людям, которые изобрели инструменты для высокоэффективного массового производства. Все научные достижения человечества вряд ли повысили бы качество нашей жизни, если бы их не дополняли не менее поразительные открытия в сфере управления. На протяжении прошедшего столетия инновационный процесс был направлен, главным образом, на то, чтобы сделать людей такими же надежными, как машины. Эта задача требовала нового, системного подхода к проблеме контроля. Название этого подхода — *бюрократия.*

Чтобы обеспечить действенность социальной идеологии, она должна найти свое материальное, организационное выражение. При марксизме это была Коммунистическая партия, в случае управления — бюрократия. В одной из своих книг, написанной в начале XX столетия, известный немецкий социолог Макс Вебер превозносил достоинства этой принципиально новой организационной парадигмы:

> **С сугубо формальной точки зрения бюрократия способна обеспечить максимальный уровень эффективности, и в этом смысле она представляет собой самый рациональный из известных инструментов осуществления императивного контроля над людьми. Она превосходит любую другую форму по точности, стабильности, строгости дисциплины и надежности. Следовательно, позволяет руководителям**

SkA.com

организации, а также лицам, имеющим непосредственное отношение к ней, добиться высокого уровня измеримости результатов[2].

В этом небольшом, лаконичном фрагменте Макс Вебер раскрывает суть идеологии управления — контролизл*, который даже сотню лет спустя по-прежнему остается философской основой практически всех крупных организаций.

Обратите внимание, какие достоинства бюрократии превозносит Вебер: точность, стабильность, дисциплина и надежность. Несомненно, все эти достоинства — настоящий дар, но в наше время в большинстве отраслей они есть необходимое, но далеко не единственное условие. Эти достоинства бюрократии представляют собой предпосылку конкурентного паритета, но их недостаточно для обеспечения настоящего конкурентного преимущества. В современных условиях организации сталкиваются с *новыми* реалиями, такими как резкое ускорение темпов изменений, гиперконкуренция, коммодитизация знаний, а также постоянно повышающиеся требования к социальной ответственности организаций. Все эти веления времени требуют чего-то большего, чем просто высокий уровень контроля. Во всех главах своей книги я говорю об одном: нам нужны организации, которым свойственна увлеченность, творческий подход и гибкость. Проблема в том, что эти характеристики организаций противоречат принципу бюрократического контроля.

Как ни странно, люди уже обладают многими из тех качеств, которых так не хватает организациям. Человек на удивление адаптивен. Мой брат (врач по профессии) снова пошел учиться, чтобы получить диплом магистра в сфере административного управления здравоохранением и стать CEO больницы. У меня есть друзья, которые пересекли океаны, чтобы дать лучшую жизнь своим семьям, которые перешли на новую, хотя и трудную работу в поисках личностного роста, и которых личная трагедия сделала еще сильнее, вместо того чтобы разрушить их жизнь. Люди очень выносливы, и им свойственно постоянное стремление к новизне. Каждый день меня поражает тот поток человеческого творчества, который можно увидеть во Всемирной сети. Склонность к творчеству дана нам *от рождения* — и мы не можем не творить. Нам нужны только подходящие инструменты и небольшая поддержка со стороны других творческих людей. Кроме того, мы все интересуемся жизнью друг друга — именно поэтому реалити-шоу получили такую широкую популярность, и именно поэтому нам нравится наблюдать

skr.com

за потоком людей, потягивая кофе в уличном кафе. У вас, у меня, у человека в соседней офисной кабинке—у всех нас есть истории, которые могут позабавить других людей, научить их чему-то и наполнить их энергией. Почему же в таком случае наши организации менее адаптивные, менее творческие и менее вдохновленные, чем мы сами? Потому что они заложники идеологии, которая на самом деле *противоречит самой сути человека.*

Возможно, Макс Вебер и воспевал бюрократию, но он не забывал и о тех ее аспектах, которые лишают человека его сугубо человеческих качеств. В своей речи, которую он произнес в 1909 году, Вебер обратил внимание на существование темной стороны бюрократии:

> **В бюрократии эффективность каждого индивида измеряется математически; каждый человек становится маленьким винтиком машины, и, осознавая это, он озабочен только тем, сможет ли он стать более крупным винтиком.**
> **Следовательно, важно не то, как мы можем содействовать процессу распространения бюрократии и ускорить его, а как мы можем противостоять этой машине, чтобы сохранить часть человечества от этой потери души[3].**

Вебер понимал, что в процессе рационализации рабочего процесса мы рискуем рационализировать и самих людей. На самом деле это было неизбежно, поскольку цель бюрократии была (и есть) в том, чтобы исключить человеческий фактор, превратить людей в машины, сделанные из плоти и крови. Хочется верить, что сейчас, сто лет спустя, мы в какой-то степени более просвещенные люди, чем основоположники менеджмента. Ведь мы больше не называем своих подчиненных наемными работниками; мы называем их коллегами или членами команды. Будучи руководителями, мы убеждаем себя в том, что мы действительно заботимся о таких вещах, как: баланс между работой и личной жизнью, личностный рост, многообразие, наставничество, вовлеченность, прозрачность и еще десяток других аспектов рабочего процесса, дружественных по отношению к человеку. И все же —факт остается фактом — почти 80% работников во всем мире не особенно увлечены своим делом. Они каждый день приходят на работу, оставляя бóльшую часть своих человеческих качеств дома.

Нельзя сказать, что мы не предпринимали попыток сделать свои организации более человечными. Пятьдесят два года назад Дуглас Макгрегор, в то время профессор Массачусетского технологического

skiff.com

института, опубликовал свою знаковую книгу The Human Side of Enterprise («Человеческая сторона предприятия»). Если вы изучаете теорию управления, то должны помнить разницу между теорией X и теорией Y.

Макгрегор называл теорией X предположение, что наемные работники ленивы и недисциплинированны. Согласно этой точке зрения, работники испытывают неприязнь к своей работе и стараются по возможности избегать ее. Они проявляют усердие только тогда, когда работают под надзором руководителей и под воздействием внешних вознаграждений и стимулов, таких как деньги и угроза наказания. Согласно теории X, контроль осуществляется извне, а не изнутри. Напротив, теория Y гласит, что наемным работникам свойственна внутренняя самомотивация. Они очень хотят выполнять свою работу хорошо и с удовольствием сделают это, если у них будет такая возможность. В этом случае мотивация возникает как результат гордости за свои достижения, а не под влиянием умного сочетания кнута и пряника. Создайте организацию, заслуживающую высокого доверия, — и ваши сотрудники ответят вам высоким уровнем самоконтроля.

Большинство современных «прогрессивных» методов работы с людьми основаны на принципах теории Y. Однако прискорбно, что все эти методы, созданные с хорошими намерениями, до сих пор не смогли дебюрократизировать организации. Возможно, вам трудно будет поверить, что ваша организация в своей основе построена в соответствии с теорией X, ведь вы слышите так много рассуждений о теории Y: о вовлеченности сотрудников, их наделении широкими полномочиями, об их участии в делах организации, а также о доверии и открытости. Тем не менее на практике наши организации по-прежнему остаются идеологически ассиметричными. Господствующее положение занимает принцип контроля. Если вы сомневаетесь в этом, спросите себя, функционирует ли сейчас ваша организация согласно установленным правилам в меньшей степени по сравнению с тем, что было десять или двадцать лет назад. Чувствуют ли ваши сотрудники, что их меньше контролируют? Чувствуют ли они себя менее ограниченными в своих действиях? Меньше ли «маленькие винтики» одержимы тем, чтобы стать «большими винтиками»?

Если вы читали главу 18, где изложена история общин церкви Святого Андрея, вы знаете, что свобода действий и увлеченность — это взаимосвязанные понятия. Посмотрите на свою собственную жизнь: вы когда-нибудь относились к тому, что вам кто-то *велел* делать, с бо́льшим энтузиазмом, чем к тому, что вы *решили* делать *сами*?

Истинной вовлеченности персонала препятствуют не эпизодические случаи жесткого контроля, а заложенные на глубинном уровне схемы контроля, которые лишают сотрудников свободы выбора. Самое плохое, что мы воспринимаем эти авторитарные схемы как должное. Однако, если посмотреть на них со стороны, они покажутся вам абсурдными. Например, разве не странно, что потребитель может самостоятельно принять решение о покупке автомобиля стоимостью 25 тысяч долларов, но на работе тот же самый человек должен получить разрешение на покупку нового офисного кресла?

Жертвами *контролита* (болезнь контроля) становятся не только увлеченность и инициативность, но и адаптивность и инновации. В большинстве компаний разработка стратегии и распределение ресурсов осуществляется в централизованном порядке — и это крайне негативно сказывается на их жизнеспособности.

Когда ответственность за формирование стратегии сосредоточена на верхних уровнях крупной организации, группа управляющих высшего звена может заблокировать процесс перемен. Во многих случаях они именно так и делают, вместо того чтобы списать со счетов свой обесценившийся интеллектуальный капитал. В качестве примера можно привести компанию Microsoft. На протяжении многих лет Билл Гейтс играл в компании роль «главного архитектора программного обеспечения». Любая инициатива по разработке нового серьезного программного продукта должна была получить его одобрение. К сожалению, Билл Гейтс смотрел на мир под особым углом и видел его как мир персональных компьютеров, сфокусированный на продуктах и ориентированный на удовлетворение нужд традиционных отраслевых клиентов компании Microsoft. Я убежден в том, что именно сочетание таких факторов, как ортодоксальный подход к формированию стратегии и централизация власти, обрекло Microsoft на роль подражателя, когда отраслевая парадигма сместилась в сторону Всемирной сети, программных продуктов с открытым исходным кодом и облачных вычислений. Тот факт, что Microsoft во многих отношениях выдающаяся компания, только подчеркивает негативное влияние централизации.

Иерархические системы, ориентированные на контроль, в равной степени негативно сказываются и на творческом потенциале компании. Как сказано в главе 15, инновации, особенно нарушающие существующий порядок вещей, вряд ли возможны в организации, в которой несколько высших руководителей контролируют распределение ресурсов. Практика показывает, что они склонны выделять гораздо

больше ресурсов на существующие направления бизнеса (те, которые они понимают и которыми могут руководить), подавляя при этом новые инициативы. Когда речь идет о выделении нужных ресурсов на реализацию благоприятных возможностей в подходящее время, в иерархических организациях этот вопрос почти всегда решается неправильно. Именно поэтому венчурные капиталисты действуют в таких случаях более смело, чем руководители организаций, имеющие в своем распоряжении богатые ресурсы.

Мне кажется, невозможно создать адаптивную, инновационную, привлекательную организацию, если власть в ней распределяется по иерархическому принципу, если вышестоящие руководители назначают нижестоящих, если горстка управляющих принимает самые важные решения и руководители несут меньшую ответственность перед сотрудниками, чем наоборот. Проще говоря, нельзя построить организацию, отвечающую требованиям будущего, на базе идеологии, которая по определению опирается на существующие структуры и наделяет властью небольшую группу людей, лишая всяких полномочий всех остальных.

А теперь позвольте объяснить один важный момент. Я не имею ничего против контроля как такового. Ни одна организация не может существовать довольно долго без строгого соблюдения дисциплины. Однако я твердо убежден, что в большинстве организаций имеет место *чрезмерный* и *неправильный контроль*. Чрезмерный контроль проявляется в том, что управляющие пытаются контролировать слишком много аспектов рабочего процесса и делают это слишком жестко; неправильный контроль имеет место в случае, когда он исходит от вышестоящих руководителей и распоряжений, а не от коллег и нормативов. В результате мы имеем организацию, которая не заслуживает доверия и в которой люди не обладают достаточной свободой действий, чтобы принимать разумные, оперативные решения относительно компромисса между конкурирующими приоритетными задачами.

Так почему у нас до сих пор нет *эффективной* философской альтернативы классической бюрократии, если мы в состоянии учитывать все ограничения идеологии контроля? Почему теория Y все еще остается только *теорией*? Почему через полстолетия после публикации трудов Дугласа Макгрегора специалисты по науке управления *до сих пор* пишут книги о вовлеченности? Возможно, причина в том, что идеология получила большое преимущество на старте и пустила глубокие корни в системы и процессы управления. Возможно, причина еще и в том, что бюрократия при всех ее недостатках всегда была довольно

ska.com

эффективной. Чёрт знакомый, лучше чёрта незнакомого, или, иначе говоря, из двух зол выбирают меньшее. Кроме того, большинство менеджеров никогда не видели ничего, что можно было бы назвать жизнеспособной альтернативой бюрократической модели, то есть идеологии управления, обеспечивающей необходимый уровень контроля *и при этом* позволяющей людям раскрыть свой потенциал. Практически все мы воспитаны в организациях, которые придерживаются стандартной схемы управления. В них есть управляющие разных уровней с четким определением должностей и полномочий. Сотрудники отчитываются перед вышестоящими руководителями, назначающими приоритетность выполнения задач и оценивающими эффективность работы. Важные решения принимают лица, занимающие самые высокие должности и получающие соответствующую заработную плату. Все сотрудники стремятся продвинуться по карьерной лестнице, поэтому между ними идет жесткая конкуренция за назначение на более высокие должности. *Предполагается*, что именно так должны выглядеть организации.

Однако все дело в том, что многие вещи и явления — первый iPhone, волшебный мир Джоан Роулинг, платье из мяса, в которое была одета леди Гага, — трудно было даже вообразить, пока они не появились в реальном мире. Но теперь все это существует на самом деле. (Простите? Для вас Хогвартс *не реальность*?) Ведь нашлись люди, которые нарисовали все это в своем воображении; так что мешает нам точно так же представить себе организации, в которых колючие кусты бюрократического контроля вырваны с корнем, а не просто подстрижены? До настоящего времени все атаки на бюрократию носили скорее тактический временный, чем жизненный характер. Эти атаки представляли собой скорее дружеские похлопывания по плечу («давайте проведем круговую оценку эффективности персонала»), а не левый хук прямо в висок («надо разрушить эту пирамиду»).

Проанализировав суть идеологии управления, перейдем ко второму вопросу: есть ли у идеологии контроля эффективная философская альтернатива? Конечно, есть, и это — *свобода*. Люди, которые могут свободно следовать своим интересам, которые сами решают, кому отдать свою преданность, и посвящают свою жизнь тому, что выбирают сами, — только такие люди могут *процветать*. Сегодня нам нужны организации, которые позволяли бы своим сотрудникам делать все это. Организация никогда не сможет реализовать свой потенциал в полной мере, если она не будет ориентирована на человека. Разумеется, нам следует выйти за рамки риторики. Необходима кардинально новая

alkid.com

и при этом **мощная идеология, которая освободила бы сотрудников от чрезмерного контроля, разрушила бы иерархическую систему управления и обеспечивала бы при этом хорошие результаты ведения бизнеса.**

Можем ли мы найти более разумные способы ослабления противоречий между контролем и свободой? Да. Можем ли мы преодолеть системную некомпетентность управленческих структур, одержимых контролем? Да. В следующих главах я расскажу более подробно о выдающихся компаниях, которые были созданы на основе идеологии самоопределения — W. L. Gore и Morning Star. Они не относятся ни к стартапам, ни к числу грандиозных экспериментов. Это крупные компании с большим количеством процессов, лидеры в своих отраслях. Ни в одной из них вы не обнаружите ни формальной иерархии, ни иерархической системы распределения полномочий, ни сотрудников, которые похожи на рабов. Что вы сможете найти в них? Динамический баланс *противоположностей*, таких как свобода *и* дисциплина, ответственность *и* свобода действий.

Легко ли бороться с бюрократией? Нет. Нельзя наделить полномочиями многих сотрудников, не лишив полномочий отдельных лиц, а им это может не понравиться. На самом деле одна из причин, по которой бюрократическая модель управления настолько устойчива, заключается в том, что она дает мощное логическое обоснование для наличия в организации кастовой системы. Как и все мы, руководители компаний, вице-президенты и управляющие отделов ревностно оберегают свои привилегии. Им хотелось бы думать, что без управленческой иерархии руководить компанией невозможно, но это не так.

Мы как управляющие не идем на кардинальные меры. Мы сделали корпоративную иерархию более плоской, но не устранили ее. Мы превозносим наделение сотрудников широкими полномочиями, но не уступаем им часть своих привилегий при принятии решений. Мы призываем сотрудников открыто высказываться, но не позволяем им выбирать себе руководителей. Мы осуждаем бюрократию, но не свергаем ее с трона. Но теперь, в конце концов, мы должны сделать все это, и мы можем многому научиться у прогрессивных организаций, вступивших в войну с бюрократией. Одна из них — HCL Technologies, индийская компания по предоставлению услуг в сфере информационных технологий (о ней тоже пойдет речь ниже).

В предстоящие десятилетия в организациях уменьшится перекос идеологии, поскольку у них просто нет другого выхода. Свобода действий и контроль будут вступать в борьбу друг с другом каждый день, каждую минуту, по каждому вопросу. Контроль одержит в этой битве

победу не потому, что какой-то управляющий почувствовал, что он должен *овладеть* ситуацией и использовал для этого преимущества своей должности. Контроль одержит верх только потому, что в какой-то конкретный момент, в конкретной ситуации он заслуживает этой победы. И в этот момент решение о том, какому варианту развития событий следует отдать предпочтение, будет принимать не «заботливый» руководитель, сидящий на папках с данными, но не понимающий контекста. Это решение будет принято теми людьми, которые делают реальную работу, имеют в своем распоряжении всю необходимую информацию, принимают близко к сердцу цели организации и располагают свободой действий, чтобы делать то, что необходимо в данной ситуации.

Для того чтобы создать новую организационную реальность, нам понадобится смелый и сфокусированный план инноваций в сфере управления — об этом плане идет речь в последней главе.

SkA.com

Глава 22

УПРАВЛЕНИЕ БЕЗ ИЕРАРХИИ И БЮРОКРАТИИ

Поскольку я занимаюсь научными исследованиями в сфере управления, у меня была возможность изучить ситуацию во многих организациях. Большинство из них утомительно похожи друг на друга. Однако иногда бывают интересные исключения, такие как W. L. Gore & Associates. Получившая известность благодаря своим высокоэффективным материалам Gore-Tex, эта компания выпускает свыше тысячи продуктов и обеспечивает работой 9 тысяч сотрудников в пятидесяти городах разных стран мира. Однако, где бы ни находились предприятия W. L. Gore & Associates, эту компанию считают одним из лучших мест для работы.

Я впервые посетил компанию Gore, когда проводил исследования в рамках работы над книгой The Future of Management. Мои друзья из журнала Fast Company назвали W. L. Gore & Associates «самой инновационной компанией в мире», поэтому я очень хотел узнать о ней как можно больше. Мой первый визит туда вызвал у меня странные ощущения и даже, можно сказать, привел в замешательство. В компании Gore я не нашел практически ничего такого, что хотя бы отдаленно напоминало методы управления, которые я видел в сотнях других мест. Там не было никаких должностей, никаких руководителей, никакой формальной иерархии.

Вскоре я понял, что прогрессивная модель управления, которая используется в W.L. Gore & Associates, опередила время больше чем на полстолетия с тех самых пор, как в 1958 году ее основал Уилберт (Билл) Гор — инженер-химик, который ушел из Du Pont, поставив перед собой цель создать компанию, которая работала бы в стиле skunk works*.

skd.com

*** Skunk works букв, «завод скунса» — так неофициально называли сверхсекретное подразделение компании Lockheed, организованное в 1943 г.**

Вот один из показателей жизнеспособности компании Gore, основанной на инновациях: более чем за пятьдесят лет своего существования компания ни разу не понесла убытки.

Несмотря на то что в W. L. Gore & Associates нет исполнительных вице-президентов, старших вице-президентов и просто вице-президентов, в компании все-таки есть CEO. Терри Келли получила эту должность в 2005 году в результате процедуры назначения по рекомендации коллег. Она пришла на работу в компанию Gore в 1983 году, после того как с отличием окончила Университет штата Делавэр, получив диплом по технологии машиностроения. За время своей карьеры в Gore Терри Келли перепробовала самые разные роли и в каждой проявляла незаурядные лидерские способности.

Я встретился с Терри недалеко от моего калифорнийского офиса, и она подробно рассказала мне о той постбюрократической модели управления, используемой в W. L. Gore & Associates.

Г. Пожалуйста, расскажите мне как человеку, не знакомому с ситуацией в вашей компании, о том, какие методы управления в ней применяются.

Т. Во-первых, у нас нет иерархической системы, в которой решения должны были бы проделывать путь снизу вверх и в обратном направлении. Наша система управления имеет сетевую структуру, и наши коллеги могут обратиться непосредственно к любому человеку, выполняющему ту или иную функцию в организационной структуре компании, чтобы получить то, что им необходимо для успешного выполнения работы.

Во-вторых, мы пытаемся обходиться без должностей. В нашей организации много людей занимают ответственные позиции, но само понятие должности помещает вас в определенные рамки, и, что еще хуже, ставит вас в положение, в котором вы можете допустить, что у вас есть право приказывать другим.

В-третьих, наши сотрудники, каждый из которых имеет долю в капитале компании, сами определяют, над чем они хотели бы работать. Мы убеждены: вместо распоряжений руководителя по поводу того, что должны делать подчиненные, лучше предоставить каждому сотруднику возможность самому решать, над чем он будет работать и где может принести максимальную пользу компании. Но если уж вы взяли

SkA.com

на себя те или иные обязательства в качестве сотрудника компании, то должны обеспечить нужные результаты. Следовательно, у этой медали есть две стороны: возможность принимать решения и ответственность за получение нужных результатов.

И в-четвертых, наши руководители занимают в компании ответственные позиции только в случае, если у них есть последователи. Вместо того чтобы полагаться на процедуру назначения по иерархическому принципу, при которой вас могут повысить только потому, что у вас большой стаж работы, или потому, что вы лучший друг директора, мы позволяем самой организации определять, кто действительно достоин стать руководителем, на основании готовности других последовать за этим человеком.

Г. Билл Гор основал вашу компанию более пятидесяти лет назад. Каким был его ви́дение? Откуда появились все эти радикальные идеи по поводу управления?

Т. Билл страстно увлекался новыми материалами и видел, что у фторполимеров большое будущее. Когда он создал компанию Gore, у него не было бизнес-плана, зато были твердые убеждения, как руководить людьми и создавать организацию. Главным мотивом всех действий Билла было понимание того, что мы как компания должны постоянно заниматься инновациями. Мы не сможем стать успешной компанией, если не будем выводить на рынок новые продукты.

Билл провел много времени, размышляя о человеческом факторе. На него оказала большое влияние книга Дугласа Макгрегора The Human Side of Enterprise, а также взгляды Абрахама Маслоу на то, как люди ведут себя, когда не чувствуют себя в безопасности. Все эти философские взгляды легли в основу ценностей нашей компании. По мнению Билла, если вы не можете заинтересовать свой коллектив; если члены коллектива не считают, что могут положительно повлиять на ситуацию в компании; если они не чувствуют, что их вклад в компанию ценится по достоинству; если у них нет стимула сотрудничать со своими коллегами и делиться своими знаниями — инновации в компании невозможны.

ckl.com

Однако у всего этого была также и четкая деловая цель, а не только задача создать благоприятную рабочую среду.
В компании Du Pont Билл имел возможность работать в небольшой исследовательской команде, и там его поразило, что поведение членов этой команды отличалось от того, что он видел повсюду. Они вместе ездили на работу, работали день и ночь, чтобы выполнить поставленную задачу. Они хорошо знали друг друга. Билл подумал: почему целая компания не может работать именно так?

Г. В Gore нет формальной иерархии или должностей, тогда как в вашей компании можно стать руководителем?

Т. Один из моих коллег сказал: «Если вы назначаете совещание, на которое никто не приходит, то, по всей вероятности, вы не лидер, поскольку никто не хочет следовать за вами». В компании Gore очень простой тест на лидерство: готовы ли другие последовать за вами? Мы используем процедуру дружественной оценки, чтобы найти людей, которые могут занять со временем руководящие позиции. К кому прислушиваются наши сотрудники? Кого они хотели бы видеть у себя в команде? В Gore руководителями становятся сотрудники компании, и когда они занимают руководящие посты, то понимают: их работа заключается в том, чтобы обнаружить сильные стороны своих команд и сделать своих коллег успешными. В нашей модели управления совсем по-другому определяется роль руководителя; подход руководителей нашей компании к использованию своей власти кардинальным образом отличается от того, что происходит во многих других организациях. По большому счету, наши руководители знают, что круг их последователей формируется из числа их же коллег и что они могут легко потерять статус лидера, если не будут соответствовать их ожиданиям и ценностям компании.

SkA.com

Г. Создается впечатление, что в компании Gore люди получают власть, поддерживая других, и начинают терять ее, когда прекращают это делать. Какое влияние оказывает такой

подход на поведение руководителей и как он способствует получению более высоких результатов в бизнесе?

Т. Задача этой децентрализованной модели руководства — сделать так, чтобы все не превратилось в хаос. Во-первых, у нас есть нормы поведения и принципы, которых мы придерживаемся. Это наши «правила боя». Каждый сотрудник нашей компании понимает важность этих ценностей, поэтому, когда руководители принимают решение, люди хотят знать причины. Они знают, что имеют право поставить любое решение под сомнение; они имеют право знать, почему именно это решение считается правильным для компании. Руководитель обязан объяснить, на каком основании было принято решение, сделав это в контексте нашей культуры: почему оно справедливо? Почему соответствует нашим принципам и убеждениям? Обязанности наших руководителей отличаются от того, как это понимают во многих других компаниях, поскольку, для того чтобы привести организацию в движение, нашим руководителям приходится заниматься удивительной работой — внутренними продажами.

Г. Я понимаю, как такое тесное общение между руководителями и сотрудниками компании обеспечивает вовлеченность персонала, но разве это не замедляет весь процесс?

Т. Иногда все это действительно создает определенные проблемы, но мы убеждены, что, если проводить больше времени «на передовой», у вас будут сотрудники, которым свойственна не только увлеченность своей работой, но и приверженность достижению целей. Кроме того, они помогут проработать идею во всех деталях и принять даже более подходящее решение. Так что, разумеется, все это требует больше времени, но мы считаем, что после того, как решение принято, лучше отойти в сторону, потому что теперь вся организация стремится ускорить темпы и реализовать это решение. Во многих организациях руководители принимают поспешные решения, не понимая, что его может не поддержать весь коллектив. Половина сотрудников не знает, почему компания движется именно в этом направлении,

а другая половина вообще идет в противоположную сторону, будь то намеренно или без умысла. Поэтому, если проанализировать весь процесс принятия и реализации решений в нашей компании, становится очевидным, что наш подход позволяет быстрее достичь поставленных целей, поскольку к моменту принятия решения его поддерживает весь коллектив, а не только несколько руководителей.

Г. Руководители компаний часто пытаются добиться поддержки коллектива уже после принятия решения. Для них получение согласия коллектива — это вопрос коммуникации. Или же они считают, что могут добиться такого согласия посредством системы подходящих финансовых стимулов, общей системы показателей. Напротив, создается впечатление, что в компании Gore проблему согласования решений с членами коллектива рассматривают под углом их вовлеченности в дела компании.

Т. Вы совершенно правы. Все наши сотрудники одновременно и владельцы компании, поэтому они чувствуют очень большую ответственность за результаты ее деятельности. Если они считают, что мы выбрали неправильный путь, или убеждены в ошибочности того или иного решения, они чувствуют себя обязанными открыто высказать свое мнение по соответствующему вопросу. Наши сотрудники знают, что в полном соответствии с ценностями нашей компании они имеют право голоса. Иногда это создает определенные проблемы для руководителей, поскольку их работу оценивают не только по тем результатам, которые они обеспечивают, но и по тому, как именно они делают это. Быть руководителем в Gore — очень трудно, поскольку в компании к нему предъявляют большие требования.

Г. Я знаю, что в компании Gore построению хороших команд уделяют так же много внимания, что и воспитанию незаурядных руководителей. Можете ли вы объяснить причины такого положения дел?

SkA.com

Т. Думаю, было бы неправильным считать, что большинство важных решений в компании принимают управляющие.

В Gore некоторые из самых важных решений принимаются в небольших командах. В каждой команде вы найдете людей с разными взглядами на ту или иную проблему; они все мыслят по-разному, и мы приветствуем это. Мы призываем команды поддерживать тесное сотрудничество друг с другом и развивать отношения доверия, поскольку знаем: если собрать в одном помещении людей, которые не доверяют друг другу, начнется хаос, интриги, и у людей появится ощущение угрозы. Мы уделяем много сил и времени тому, чтобы сделать наши команды эффективными, поэтому, когда между ними возникают жаркие споры (например, ученый не соглашается с агентом по продажам или представитель производственного отдела расходится во мнении со специалистом по разработке продуктов), эти споры проходят в обстановке, в которой все стараются найти самое лучшее решение, а не принимают позу «твоя взяла, я проиграл».

Мы стремимся избегать ситуации, в которой процесс принятия решений носит централизованный характер, поскольку это не позволило бы нам проводить решения через наших самых знающих специалистов. Мы хотим сделать так, чтобы наши сотрудники знали: у них есть полномочия принимать решения и они несут ответственность за последствия этих решений.

Г. Я понимаю, почему быть руководителем в W.L. Gore & Associates — трудная задача. В большинстве организаций руководители наделены позиционными полномочиями: кто-то поручает им возглавить направление бизнеса или производственную функцию, а подчиненные должны выполнять их распоряжения. Кроме того, такие руководители могут применять к своим подчиненным определенные санкции — например, увольнять или понижать в должности тех, кто выступает против их решений. Но в компании Gore совсем другая ситуация. Если вы нанимаете руководителей со стороны, возникают ли у них трудности с адаптацией к вашей модели управления? Не трудно ли им разобраться с тем, как эффективно выполнить свою работу?

Т. Иногда мы нанимаем специалистов со стороны, но очень осторожно подходим к их назначению на руководящие

БКА.ОРГ

позиции. Даже если у них большой опыт и незаурядные способности, они не знают, как вести себя в нашей культуре, поэтому очень опасно сразу же делать их руководителями. Как правило, сначала мы назначаем их на какую-либо функциональную роль или любую другую роль, в которой они могли бы продемонстрировать свои способности и компетентность. Мы помогаем им научиться руководить способом, согласующимся с нашей культурой. Мы добились определенных успехов в этом деле, хотя это было нелегко. Когда мы нанимаем специалистов со стороны и просим их рассказать нам о своих ценностях, они говорят нам: «Я общительный человек. Я верю в командную работу». Однако при введении их в нашу среду без каких бы то ни было позиционных полномочий они часто оказываются загнанными в угол, потому что раньше не осознавали, что в значительной мере обязаны своим успехом должности, полномочиям, а также возможности приказывать подчиненным и контролировать их действия.

В других компаниях считается, что руководитель должен быть самым компетентным членом команды, голосом компании, мудрым и всезнающим. Мы придерживаемся другой точки зрения. Если вы хотите в полной мере использовать возможности всего коллектива, то должны распределить обязанности по руководству компанией между членами коллектива, обладающими соответствующими знаниями. В модели, применяемой в компании Gore, традиционная роль руководителя изменена. Работа руководителя состоит в обеспечении здоровой корпоративной культуры — функционирует ли она как единая система? Сотрудничают ли команды друг с другом? Существует ли в нашей компании разнообразие точек зрения? Получают ли должное внимание лучшие идеи? Наши руководители не должны испытывать дискомфорт из-за того, что не находятся в центре событий, не пытаются самостоятельно принимать все решения, и не являются ни самыми стратегически мыслящими людьми в команде, ни теми, кому приходят в голову самые разумные идеи. Их задача заключается в том, чтобы помочь организации развиваться и быть эффективной.

SkA.com

Г. Что происходит, когда в компанию Gore приходят новые сотрудники? Они не поступают в подчинение одного из руководителей — как же вы вводите их в команду? Как они осваиваются с вашей корпоративной культурой?

Т. В первый день работы в Gore они не знают, чем им заняться, поэтому мы работаем над тем, чтобы сформировать у каждого нового сотрудника некоторые исходные установки. Кроме того, каждый новичок получает спонсора — в компании Gore это уникальная роль, отличающаяся от роли руководителя. Спонсор несет личную ответственность за успехи нового сотрудника и его развитие. Руководитель тоже может быть спонсором, но он должен четко осознавать, в какой момент какую роль он играет. Если вы руководитель компании, у вас может возникнуть конфликт интересов, поскольку успех вашей работы непосредственно связан с обеспечением определенных результатов в бизнесе, но у одного из членов вашей команды может возникнуть потребность уйти из компании, чтобы расти и развиваться дальше. Это создает для вас как для руководителя проблему, но как спонсор вы обязаны помочь ему реализовать свой потенциал в полной мере.

Новые сотрудники получают гораздо больше свободы, чем на прежнем месте работы, но в то же время на них возлагается и гораздо более высокая ответственность — в том смысле, что у них должна быть своя мотивация и они должны проявлять инициативу. Несмотря на то что у нового сотрудника есть спонсор, ему самому необходимо установить свои цели в плане карьерного роста и определить, на каком участке работы он может быть наиболее полезным для компании. Для многих людей это абсолютно новый подход по сравнению с тем, с чем они сталкивались в более структурированной среде.

Г. Еще одна уникальная особенность компании Gore — это ваш подход к размещению заводов. В большинстве случаев вы избегаете строительства больших заводов в регионах с дешевой рабочей силой. Ваши предприятия объединены в группы. Кроме того, когда одно из направлений бизнеса в Gore достигает определенного размера, его разделяют

ekki.com

на две части. Все это выглядит не очень эффективным. Чем вы руководствуетесь, делая это?

Т. У нас есть пара методов ведения бизнеса, которые сослужили нам хорошую службу.

Во-первых, мы предпочитаем размещать свои подразделения в одном месте, поскольку процесс инноваций требует, чтобы научно-исследовательский, производственный и отдел сбыта находились рядом и обменивались результатами своей работы. Кроме того, это помогает нам воспитывать будущих руководителей.

Во-вторых, если предприятие становится слишком большим или если направление бизнеса слишком разрастается (когда численность персонала достигает 250 или 300 человек), возникает совершенно другая организационная динамика. Чувство собственности, вовлеченность в процесс принятия решений, ощущение того, что от рядового сотрудника что-то зависит в компании — все это начинает терять свою силу. Поэтому мы ищем возможность разделить большое направление бизнеса на два более мелких. Билл Гор сказал однажды, что одна из самых важных обязанностей руководителя заключается в том, чтобы понять, как разделить, чтобы приумножить. Мы ищем возможности разделить подразделение и точно воспроизвести все его процессы в дочерних структурах таким образом, чтобы это ускорило рост компании в целом.

Крупные направления бизнеса чаще всего подавляют более мелкие, оттягивая на себя важные ресурсы. В случае разделения большого подразделения его небольшие отделы получают собственные ресурсы и могут устанавливать свои приоритеты. А вот еще одно преимущество: в результате такого разделения появляются новые руководители. Поскольку отпадает необходимость держать одну большую команду руководителей под одной крышей, теперь у вас есть две разные команды руководителей.

И последнее, в текущей экономической ситуации нам очень помогло то, что мы размещаем разные подразделения в одном месте. Если в какой-то отрасли начинается спад, может возникнуть необходимость в перемещении сотрудников на другие рабочие места. Если бы все предприятия были

SkA.com

расположены в разных местах, сделать это было бы гораздо труднее. Именно поэтому нам так нравится идея кампусов: несколько небольших предприятий размещаются на территории радиусом около 40 километров. При таком подходе люди не боятся переходить к другому виду деятельности и меньше сомневаются в том, стóит ли им воспользоваться новой возможностью. Это снижает риск того, что сотрудники попытаются сохранить направление бизнеса или продукт, который, возможно, больше не приносит компании прибыли.

Г. Типичному требовательному менеджеру модель управления компании Gore может показаться утопической, и даже наивной. У вас нет иерархической организационной системы. Руководители не могут приказывать. Сотрудники сами выбирают свои обязанности. Все это напоминает рай для бездельников. Не удивительно, что ваша компания постоянно занимает первые места в рейтингах как лучшее место для работы. Но как вы обеспечиваете дисциплину? Большинство менеджеров считают свободу и дисциплину взаимоисключающими понятиями, но в компании Gore, совершенно очевидно, ситуация обстоит совсем по-другому. Вы продаете свою продукцию таким требовательным клиентам, как Nike и Procter & Gamble, и получаете прибыль каждый год с момента создания компании. Что обеспечивает дисциплину в компании Gore?

Т. Бывают дни, когда в компании наступает хаос. Я не стану говорить вам, что у нас все идеально. Разные команды объединяют свои усилия, потом между ними разгораются страсти, после чего они снова налаживают взаимоотношения. Однако некоторые базовые вещи сплачивают коллектив компании. Наши ценности имеют наивысший приоритет, определяя то, как члены нашего коллектива обращаются друг с другом; и главное во всем этом — доверие.

Один из самых мощных факторов обеспечения дисциплины заключается в следующем: каждый сотрудник компании знает, что его работу будут оценивать коллеги и что от этой оценки зависит размер вознаграждения за выполненную

ЭКСМО

работу. Давление со стороны коллег гораздо сильнее давления со стороны вышестоящих руководителей.

Как я уже говорила, наши сотрудники сами выбирают свои обязанности. Если бы они не знали, что их работу будут оценивать коллеги, у них мог бы возникнуть соблазн взяться за выполнение работы, которая интересна им лично, но не очень важна для компании. Вместо этого каждый сотрудник постоянно размышляет так: «Мне нужно, чтобы меня воспринимали как человека, который вносит ценный вклад в компанию» — и ищет возможности для эффективного применения своих способностей. Поэтому в компании возникает естественное, внутреннее давление на сотрудников в плане обеспечения дисциплины: каждый член коллектива стремится работать над чем-то действительно важным.

Как правило, работу сотрудника компании оценивает от двадцати до тридцати его коллег; он сам, в свою очередь, тоже дает оценку работы двадцати или тридцати коллег. По результатам такой оценки, которая носит всесторонний характер, составляется рейтинг эффективности работы работников. Мы предлагаем своим сотрудникам оценивать работу только тех людей, которых они знают лично. Как правило, мы обнаруживаем в таких рейтингах определенные закономерности в том, кого члены нашего коллектива считают самыми эффективными сотрудниками и кого они ставят в конец списка. Мы не устанавливаем критерии для проведения такой оценки, просто предлагаем сотрудникам определить, кто из их коллег вносит самый большой вклад в успех компании. Этот вклад оценивается не только по тому, что делают сотрудники в своей команде, но и по тому, как результаты их работы сказываются на всей компании. Кроме того, в такой оценке учитывается и то, как сотрудники взаимодействуют со своими коллегами, а также придерживаются ли они ценностей компании. Бывают случаи, когда кто-то добивается больших результатов, но это обходится компании слишком дорого. Все это наши сотрудники должны учесть при оценке работы своих коллег.

У нас есть комитет, состоящий из руководителей, которые представляют разные функции. Его члены контролируют весь этот процесс, обсуждают результаты и составляют окончательный рейтинг всех без исключения сотрудников

SkA.com

компании. Затем, при определении размера вознаграждения, они делают так, чтобы кривая оплаты труда отражала зависимость между вкладом каждого сотрудника в успех компании и количеством зарабатываемых им денег. Эта довольно жесткая процедура гарантирует, что действительно талантливые сотрудники будут оценены по заслугам. Такая система позволяет избежать необходимости платить кому-то больше только на основании его стажа работы или должности. Когда в наш коллектив приходят новые сотрудники (например, ученые, которые не желают руководить другими людьми), мы хотим, чтобы они знали: их высоко ценят, поскольку именно они могут сделать следующее изобретение, представляющее ценность для компании.

Ни одна система не может быть идеальной, но наша обеспечивает равные для всех правила игры и создает условия для появления новых талантов и их адекватного вознаграждения. Нам не нужна бюрократическая организация, чтобы привлечь сотрудников к ответственности. Нам не нужны карточки учета рабочего времени, поскольку нас не интересует, когда человек приходит на работу и уходит с нее. Единственное, что представляет для нас интерес, — это вклад каждого сотрудника в успех компании. Все это позволяет нам избавиться от многих бюрократических процедур, которые используются для оценки и контроля производительности труда. Кроме того, мы обнаружили, что без жестких критериев оценки производительности мы можем избежать многих непредвиденных последствий. Ограниченный набор критериев не отображает всей сложности бизнеса, что негативно сказывается на оценке производительности. Мы же предлагаем нашим сотрудникам оценивать эффективность работы своих коллег, учитывая все возможные факторы, вместо того чтобы фокусироваться на некоторых из них.

Г. Многие компании пытаются преодолеть противоречия между ростом и прибылью, краткосрочными и долгосрочными целями. Во многих случаях решения по этому поводу принимаются на самом верхнем уровне. Например, директор говорит: «В этом году нам необходимо сфокусироваться на контроле затрат» — а в следующем году оказывается,

skachi.com

что из-за своей одержимости сокращением объема затрат компания упустила большую возможность для развития бизнеса. Или же руководитель может потребовать дальнейшего роста компании и обнаружить впоследствии, что этот рост был обеспечен за счет краткосрочной прибыли. В итоге получается эффект маятника. Как компании Gore удалось избежать этого? Каким образом вы осуществляете децентрализацию ответственности за отыскание разумного компромисса?

Т. Мы с самого начала помещаем своих сотрудников в такую неопределенную, полярную среду. Мы не оберегаем их. Если ограничить их свободу действий и предложить им упрощенную модель ведения бизнеса, они не смогут преодолеть эти едва заметные противоречия. Мы хотим, чтобы поиском компромисса между противоречащими друг другу факторами занимались все наши сотрудники, а не только руководители, которые часто считают себя обязанными защитить коллектив от подобных противоречий. Наши сотрудники прекрасно осознают, насколько трудно на самом деле находить такие компромиссы, поскольку их руководители уделяют много времени тому, чтобы помочь понять суть происходящего. Руководители должны объяснить сотрудникам, какие факторы необходимо учитывать при принятии тех или иных решений. В итоге вместо небольшой группы людей, способных найти компромиссное решение в определенной ситуации, у нас есть целый коллектив сотрудников, самостоятельно принимающих самые сложные решения.

Иногда нас беспокоит вопрос, как использовать эту модель применительно к организации большего масштаба. Мы задавали себе этот вопрос, когда в компании было пятьдесят сотрудников; мы задавали его снова, когда их было пятьсот; и снова зададим, когда численность персонала компании достигнет 10 тысяч сотрудников. Однако мы уже пришли к выводу, что наша модель управления сама помогает нам определить, до какой степени ее можно расширять, поскольку самые важные решения в нашей компании не принимаются централизованно кучкой руководителей самого высокого уровня. Вместо этого мы передаем полномочия по

SkA.com

принятию таких решений действующим командам, у которых гораздо больше возможностей для принятия нужных решений в нужный момент.

Г. Возраст компании Gore насчитывает более пятидесяти лет; за это время она была темой многих учебных примеров. Почему же ваша модель управления не прижилась в других компаниях? Почему вашему примеру не последовали другие?

Т. Во-первых, должна сказать, что мы до сих пор развиваемся. Мы и сами еще не во всем разобрались. Однако я сказала бы руководителям других компаний вот что: необходимо проанализировать, какие ценности сформировались в вашей компании, какой стиль поведения вознаграждается и поощряется на протяжении десятилетий? Действительно ли ваша корпоративная культура подразумевает веру в сотрудников и их поощрение? Поддерживает ли эта культура дух сотрудничества? Стимулирует ли она обмен знаниями? В первую очередь вы должны найти ответы на все эти вопросы. Одна из самых больших ошибок, которую может совершить организация, — провозглашать высокие ценности, но не придерживаться их на практике. В таком случае у сотрудников формируется циничное отношение к работе, поскольку заявленные ценности не соответствуют тому, что они видят каждый день в поведении своих руководителей.
Во-вторых, необходимо оценить свою модель руководства. Очень важно проанализировать мотивы руководителей, оплату их труда, а также их ценности. Если не сделаеть этого, будут проблемы. Наша модель требует, чтобы руководители по-другому оценивали свою роль в компании. Они — не командиры, на которых все держится. Их работа заключается в том, чтобы создать для коллектива такие условия, при которых все его члены добивались бы больших успехов. Руководители должны отказаться от слишком больших полномочий и контроля, чтобы рабочий процесс в компании протекал в какой-то степени хаотично, обеспечивая разнообразие мнений и принятие решений на основе консенсуса.
В-третьих, следует проанализировать действующую в вашей компании систему сдержек и противовесов. В Gore

ЭКАСОМ

используется система оценки эффективности работы сотрудников их коллегами, но в других организациях можно было бы использовать что-то другое. Что может обеспечить поощрение и укрепление ваших корпоративных ценностей? Вы обязательно должны включить это в свою систему управления. Я предприняла бы все эти действия, если мне нужно было бы применить принципы корпоративной культуры Gore в другой организации.

Г. В прошлом кто-то мог бы, посмотрев на модель управления компании Gore, сказать: «Да, это интересно, но это не самое главное — существуют и другие методы управления». Однако, когда я думаю о ключевых элементах вашей модели, таких как коллективное принятие решений, организационная структура, в которой руководителей не назначают, а продвигают из числа рядовых сотрудников, а также сотрудники, обладающие достаточными знаниями и полномочиями для преодоления противоречий в реальном масштабе времени, — у меня создается впечатление, что все эти аспекты вашей модели управления становятся главными факторами обеспечения конкурентоспособности.

Т. Если проанализировать демографические данные о сотрудниках нашей компании, можно заметить, что более молодые сотрудники рассчитывают на наличие перечисленных вами элементов в системе управления. Они стремятся получить возможность оказывать влияние на ситуацию в компании. Они хотят знать, почему работают над тем или иным заданием. Они рассчитывают на работу в атмосфере сотрудничества и свободного обмена информацией. Если в организации нет всего этого, она, как мне кажется, не сможет выдержать конкуренции. Такая организация не сможет привлечь в свои ряды лучших специалистов и удержать их. Все дело именно в этом — собрать в своем коллективе самых умных и талантливых людей.

ЭкА.com

В предыдущей главе я задал вопрос, можно ли создать систему управления, в которой идеология свободы была бы настолько же влиятельной,

насколько и идеология контроля. Надеюсь, теперь вы согласитесь, что на этот вопрос следует дать утвердительный ответ. Таких компаний, как Gore, не слишком много, но сам факт их существования заставляет нас признать, что их модель управления действительно *представляет* альтернативу традиционному управлению. Если вам показалось, что компания Gore — это нечто исключительное, подождите делать окончательные выводы, поскольку вам еще предстоит познакомиться с Morning Star.

SkA.com

Глава 23

КАК ИЗБЕЖАТЬ НАЛОГА НА УПРАВЛЕНИЕ*

Система управления, в которой слишком много руководителей высшего уровня, не только деспотична, но и требует больших затрат — как явных, так и скрытых.

Во-первых, содержание управляющих увеличивает объем накладных расходов, а по мере роста компании эти расходы увеличиваются как в абсолютном, так и в относительном выражении. Чтобы понять, почему это происходит, представьте себе небольшую организацию, где работает десять сотрудников и один руководитель, то есть в ней количество менеджеров к количеству сотрудников составляет пропорцию 1:10 (понятное дело!). А теперь возьмем организацию, где работает 100 тысяч рядовых сотрудников, а показатель нормы управляемости все тот же — 1:10. Значит, в такой гигантской организации было бы еще 11 111 управляющих, то есть по одному руководителю на девять сотрудников, что составляет 11% от общей численности персонала. Почему? Потому что теперь появились управляющие, руководящие *другими* управляющими. Предположим, каждый управляющий получает вознаграждение, которое в три раза больше жалованья не просто рядового сотрудника, а высокопрофессионального специалиста. В этом случае затраты на управление составили бы 33% от общего фонда заработной платы компании (11% x 3). Кроме того, у этого гиганта служило бы много старшего руководящего персонала из разных отделов: финансового, планового, информационных технологий, управления

SyA.com

*** Глава написана по материалам статьи Гэри Хэмела First, Lets Fire All the Managers («Давайте сначала повыгоняем всех управляющих»), опубликованной в журнале Harvard Business Review в декабре 2011 г. (©2011, Harvard Business School Publishing Corporation. Все права защищены). Используется с разрешения http://hbr.org/product/first-let-s-fire-all-the-managers/an/R1112B-HCB-ENG.**

персоналом. Их предназначение? Удержать организацию от обвала — вполне реального из-за ее собственной громоздкости.

Во-вторых, еще одним источником затрат является риск принятия важных, но часто весьма пагубных решений — пагубных потому, что в компаниях с иерархической структурой управления риск увеличивается во много раз. В большинстве организаций руководители тщательно проверяют решения подчиненных, но обратного практически не бывает. Теоретически совет директоров обязан проверять решения высшего руководства, но, как правило, члены совета относительно сговорчивы. Правда, до тех пор, пока результаты этих решений не буксуют. Парадоксально, чем важнее решение, тем меньше тех, кто способен выступить против него с критикой. Высокомерие, близорукость и неопытность приводят к просчетам на любом уровне, но, когда власть руководителя, принимающего решения, неоспорима, опасность ошибки особенно велика.

С принятием решений связан еще один риск. Именно управляющие, наделенные в компании самыми высокими полномочиями, очень далеки от текущих вопросов каждодневной работы. В итоге многие решения, принимаемые на самом высоком уровне, оказываются совершенно невыполнимыми на местах. В самом деле, зачем олимпийцам эта грешная земля? Поэтому не сто́ит удивляться, что деловые журналы переполнены назидательными историями о проваленных мегаслияниях и поглощениях, миллиардных сделках и широкомасштабных реорганизациях. Дайте любому королевскую власть, и рано или поздно получите поистине «королевский» провал.

В-третьих, многоуровневая система управления приводит к возникновению разногласий. Предложения рядовых сотрудников должны получать одобрение на каждой ступеньке иерархической лестницы. Чем больше уровней, тем продолжительнее цикл принятия решения, тем больше времени требуется для ответных действий и тем выше вероятность, что будут упущены благоприятные возможности. Управляющим платят за то, что они умеют организовывать процесс работы, но в стремлении продемонстрировать свою власть они скорее мешают этому процессу.

Совокупность всех издержек, связанных с раздутым аппаратом, образует так называемый налог на управление. Возникает закономерный вопрос: что организация приобретает в обмен? И другой вопрос: может ли она функционировать с меньшими затратами? Помимо всего прочего, что она получает, — контроль. Однако на примере компании Gore мы увидели: если не возлагать ответственность исключительно

на начальство, а распределять ее поровну среди всех участников процесса, то контроль можно обеспечивать и без «выплаты налога».

Среди того, что еще получает организация, — координация. Управляющие занимаются согласованием, синхронизацией и интеграцией всех процессов. Координация образует «крепежный механизм», удерживающий компанию от распада, объединяя в единое целое всю организационную и хозяйственную деятельность: команды, программы и структурные подразделения. На схеме организационной структуры любой компании нарисованы прямоугольники — они и есть механизмы, отвечающие за координацию. Конечно, подразумевается (бухгалтер сказал бы: имеет место неявное допущение), что координация требует централизации. Другими словами, чтобы эффективно интегрировать целый ряд несоизмеримых аспектов работы компании, необходимо задействовать целый штат управляющих, которые уполномочены с высоты своего положения видеть общую картину, наблюдать за происходящим и при необходимости включать нужные рычаги, заставляющие людей сотрудничать друг с другом, — ведь от всего этого зависит объем добавленной стоимости. Однако я опять напоминаю: по перечисленным выше причинам централизация требует больших затрат.

Рынок или иерархия?

Экономисты уже давно превозносят способность рынка координировать деятельность людей при минимальном контроле сверху или полном его отсутствии. Подумайте об огромной армии людей, каждый день работающих на то, чтобы прокормить восьмимиллионный Нью-Йорк: фермеры, упаковщики, оптовики, водители грузовиков, работники супермаркетов, владельцы ресторанов, поставщики продуктов питания. В Нью-Йорке нет назначенной мэром должности «продуктового короля», но люди почему-то не умирают от голода. Какой вывод? Тысячи относительно независимых, принимающих собственные решения людей намного лучше обеспечивают весомые результаты, чем любая центральная власть. ***Да здравствует капитализм!***

Тем не менее возможности рынка не безграничны, и это давно поняли некоторые экономисты, такие как Рональд Коуз и Оливер Уильямсон. Сделки на рыночных условиях работают хорошо, если потребности сторон носят простой, стабильный, поддающийся определению характер. Нет ничего сложного в том, чтобы составить контракт, по условиям которого предприятие по заготовке фруктов обеспечивает

ЭКАСТ

поставку яблок в продуктовый магазин. Однако когда процесс согласования слишком сложен, когда координации подлежат самые разнородные действия, которые необходимо объединить в единую систему, когда достижение успеха требует усилий многих людей и создания совершенно новых форм знаний, тогда «невидимая рука рынка» не справляется со своей задачей. Например, трудно представить, как группа независимых подрядчиков успешно выполняет огромное число постоянно меняющихся операций, требующих тщательной координации в рамках работы крупного предприятия с технологически емким производством. Потому-то и возникла необходимость в появлении такого организма, как «фирма», — организации, объединяющей всех важных участников процесса под одной юридической крышей, организации, где управляющие делают то, чего не может сделать рынок. Благодаря таким фирмам, в результате труда тысяч разных людей, появляется готовый продукт (скажем, автомобиль Ford Focus) или комплексная услуга (скажем, транстихоокеанский рейс авиакомпании Singapore Airlines).

Деятельность управляющих образует то, что американский исследователь стратегии бизнеса Альфред Чандлер назвал «видимой рукой». Но, как мы успели убедиться, эта видимая рука часто бывает довольно неуклюжей. Раздутые административно-управленческие расходы. Грубые промахи. Неповоротливость. Стреноженный персонал. Разве не лучше было бы, если бы мы могли достигать высокого уровня координации без контролирующей надстройки?

Между прочим, такая благодать уже появилась среди нас — вы увидите ее, если внимательно присмотритесь к тому, как организованы проекты по разработке открытого программного обеспечения. В них принимают участие десятки, если не сотни разработчиков, и почти совсем нет менеджеров. Вся работа координируется по принципу, очень напоминающему известный и удобный метод «подключи и работай»: задачи поделены на модули, добровольные участники могут трудиться независимо друг от друга; область взаимодействия между ними четко определена, никто ни от кого не ожидает никаких научных открытий. Сравните это с теми проблемами координации, с которыми сталкивается компания Boeing в процессе создания нового авиалайнера. Чтобы успешно справиться с этим геркулесовым трудом, тысячи специалистов должны работать плечом к плечу над решением сотен сложнейших проектно-конструкторских и производственных задач. К огромному своему огорчению, руководство Boeing недавно выяснило, что привлечение сторонних организаций для выполнения большого

oki.com

объема проектно-конструкторских работ не делает проблему координации менее сложной. Рынок не может построить самолет Dreamliner.

Неужели это тупик? Действительно ли централизация — единственный способ обеспечить координацию комплексных операций? Должны ли мы выплачивать налог на управление? Экономисты дали бы утвердительный ответ: да, *по определению*, рынки децентрализованы, а компании централизованы. С экономистами согласились бы управляющие, поскольку они никогда не сталкивались с компаниями, которые, с одной стороны, были бы в высшей степени децентрализованными, и в которых, с другой стороны, все проходило бы в высшей степени скоординировано. По счастливой случайности, я знаю такую компанию.

Познакомьтесь с Morning Star

Если в своей жизни вы хоть раз ели пиццу, поливали кетчупом гамбургер или спагетти, то, скорее всего, знакомы с продукцией Morning Star — крупнейшей в мире компанией по переработке томатов. Ее главный офис находится в Вудленде, недалеко от Сакраменто. На долю Morning Star приходится 25-30% процентов помидоров, перерабатываемых в США ежегодно. Компания, в которой работает 400 штатных сотрудников, получает годовой доход в размере 700 миллионов долларов. В самый активный период каждое из ее предприятий может переработать почти тысячу тонн сырья в час. Этот сложный капиталоемкий бизнес требует тщательной координации множества важнейших процессов.

Каждый, кто был когда-либо в Калифорнии и ездил по автомагистрали 5, проходящей через несколько штатов, наверняка видел трейлеры компании Morning Star, направлявшиеся с полей на перерабатывающие предприятия. Компанию, которая специализировалась сначала на перевозке помидор, основал в 1970 году Крис Рафер, учившийся тогда в бизнес-школе Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе. Более сорока лет спустя Крис все еще занимает пост президента компании.

Проблема эффективной переработки помидоров заинтересовала Рафера еще тогда, когда он подрабатывал на грузовике во времена своей юности, но он не смог найти в этой отрасли опытных предпринимателей, которые серьезно отнеслись бы к его идеям. Впрочем, Рафера не остановили никакие трудности, и он, найдя инвесторов, в 1983 году открыл свой бизнес.

ЭКСМО

Через несколько лет между Рафером и его партнерами возник конфликт по поводу направления и организационной философии компании. Не желая заводить ситуацию в тупик, Крис продал собственную долю, но при этом сохранил за собой название Morning Star. Вскоре он уже планировал следующее предприятие и открыл его в 1990 году недалеко от городка Лос-Банос в Калифорнии. Новый завод занимал площадь около 16 гектаров. В разгар лета на территории предприятия можно было видеть длинную цепочку грузовиков, ожидавших своей очереди, чтобы подняться по небольшому склону и освободиться от своего груза.

Попробую описать самый первый после грузовика технологический путь помидоров. С трейлеров помидоры смывают водой в лабиринт из наклонных желобов. На первом этапе их моют и очищают от листьев, стеблей и другого мусора. Когда помидоры перемещаются на ленте транспортера в сторону котлов, оптоэлектронные сенсоры включают пальцевидные устройства, сортирующие плоды по цвету и размеру. Большинство помидоров идут на приготовление томатной пасты; остальные нарезаются кусочками. В конце линии по переработке помидоров стоят большие стерильные баки, которые вмещают почти полторы тонны переработанных плодов. Затем эти баки грузят на грузовики и в вагоны.

Сегодня Morning Star принадлежат три больших завода по переработке томатов. На каждом из этих предприятий есть несколько больших звукоизолированных залов управления, стены их покрыты плазменными панелями, на которые подается в режиме реального времени информация обо всех ключевых процессах. Эти залы меньше всего напоминают бабушкину кухню, скорее их можно принять за центр управления полетами NASA.

В Morning Star помидоры перерабатываются по сотням разных рецептов, в зависимости от потребностей заказчиков. Кроме томатной пасты компания выпускает консервированные помидоры, которые отправляются непосредственно в супермаркеты и на предприятия общественного питания. Однако Крис Рафер не остановился только на переработке сырья: Morning Star принадлежит автотранспортная компания, перевозящая около двух миллионов тонн помидоров в год, а также еще одна компания, которая занимается уборкой урожая. За год Morning Star перерабатывает помидоры, собранные примерно с 33 тысяч гектаров, из которых почти на 3 тысячах гектаров компания выращивает помидоры своими силами.

SHARE.com

За двадцать последних лет объем производства, доходов и прибыли Morning Star возрастал темпами, которые выражаются двузначными цифрами — и это в отрасли, в которой средний темп роста составляет 1% в год. Morning Star как частная компания не публикует свои финансовые показатели. Но из достоверных источников мне стало известно: практически весь свой рост она обеспечила за счет собственных ресурсов, значит, компания стабильно получает прибыль. В самой Morning Star считают — причем это мнение основано на данных сопоставительного анализа рынка, — что по эффективности производства им нет равных в мире. Крис Рафер сдержанно замечает, что все пять компаний по производству кетчупа, на которых он когда-то работал в юности, уже давно обанкротились. Между прочим, свой самый крупный завод Morning Star выкупила по ликвидационной стоимости у доверенных лиц обанкротившегося конкурента.

Свободное самоуправление

Но предмет нашего разговора — не помидоры, не заводы, не прибыль Morning Star, а даже не ее инновации в сфере управления, а твердая вера компании в эффективность самоуправления. Согласно стратегическим принципам Morning Star ее цель заключается в создании компании, коллектив которой состоит:

> **...из профессионалов, умеющих налаживать связи и координировать свою работу с коллегами, клиентами, поставщиками и отраслевыми партнерами, причем умеющих это делать самостоятельно, без распоряжений со стороны руководства.**

Вас не смутила последняя фраза? Как, черт возьми, можно управлять компанией *без распоряжений со стороны руководства*? Как коллектив коммерческого предприятия может *самостоятельно* управлять собой? Может. А как — узнаете дальше.

Вместо начальников — стратегические принципы

В Morning Star нет руководителей среднего звена. Все, что происходит в компании, подчиняется ее стратегическим принципам. Каждый сотрудник (или, как говорят в Morning Star, *коллега*) обязан иметь собственную стратегическую цель, то есть должен четко сформулировать, как он лично собирается содействовать корпоративной миссии:

ЭАСОП

«Производить томатную продукцию или предоставлять услуги, качество которых будет неизменно соответствовать ожиданиям потребителей». Например, Родни Регерт, работающий на заводе в Лос-Баносе, видит свою цель в том, чтобы делать томатный сок самым эффективным и безопасным для окружающей среды способом.

Каждый сотрудник Morning Star входит в состав команды какого-нибудь подразделения компании. Всего в Morning Star двадцать подразделений, некоторые из них — независимые (например, автотранспортная компания), а некоторые представляют собой так называемые центры затрат, выделяемых на разные виды деятельности (например, производство пара). У каждого подразделения есть своя стратегическая цель, на основании которой члены коллектива уже формулируют свои личные цели.

Крис Рафер считает, что именно личная цель каждого сотрудника и есть краеугольный камень модели самоуправления:

> **Понимание цели имеет решающее значение. Не менее важна система обратной связи, которая позволяет вам оценивать собственные успехи. Вы должны осознавать, что сами несете ответственность за выполнение своей миссии. Если у кого-то есть свое мнение, что и как вы должны делать, он должен открыто заявить об этом. Однако в конечном итоге только вы сами отвечаете за выполнение своей цели, как и несете ответственность за приобретение необходимого оборудования, профессиональную подготовку своих коллег, привлечение ресурсов и сотрудничество с другими людьми — словом, за все, что нужно вам для выполнения вашей задачи.**

Пол Грин, опытный технолог, добавил к сказанному: «Я руководствуюсь только собственными обязательствами и поставленной перед собой целью, а управляющих надо мной нет».

Соглашения между сотрудниками

Обязательства сотрудников Morning Star изложены в Протоколе о взаимопонимании с коллегами (Colleague Letter of Understanding, CLOU). В этом документе содержится подробное описание конкретных действий, которые работник компании должен предпринять, чтобы достичь поставленной цели. Каждый сотрудник один раз в год составляет

ЭКСМО

такой документ, предварительно обсудив его положения с теми коллегами, которые имеют самое непосредственное отношение к его работе. Среди этих коллег могут быть как члены команды того же подразделения, так и «внутренние заказчики» — коллеги, работающие на других уровнях технологической цепочки. Например, член команды, в обязанности которого входит закупка природного газа, может обсудить условия сотрудничества с представителями подразделения Morning Star, занимающегося производством пара.

Сотрудник обсуждает основные положения своего протокола о взаимопонимании не менее чем с десятью коллегами. Каждая из таких бесед длится от двадцати минут до часа. Готовый документ охватывает до тридцати различных сфер деятельности с указанием соответствующих показателей эффективности работы.

Все протоколы о взаимопонимании хранятся в одном месте и могут быть предоставлены для ознакомления любому сотруднику Morning Star. Совокупно в них описано около трех тысяч формальных отношений между штатными работниками компании.

Накануне ежегодного пересмотра протоколов сотрудники каждого подразделения собираются вместе, чтобы обсудить вопросы ведения бизнеса и рассказать о собственных целях развития. Естественно, содержание документа с годами меняется, поскольку каждый сотрудник может приобрести и новый опыт, и новую квалификацию; более того, у него появляются новые интересы — и все это отражается в его протоколе. Как правило, со временем опытные работники берутся за более сложные задания, поручая простую работу коллегам-новичкам.

Объясняя логику, лежащую в основе протоколов о взаимопонимании с коллегами, Рафер часто говорит о так называемом «спонтанном порядке» — идее, что множество добровольных соглашений между независимыми участниками рабочего процесса может обеспечить эффективную координацию всех действий:

> **В моем понимании, структура представляет собой совокупность отношений, которые люди свободно устанавливают друг с другом. Вопрос не в том, есть ли у вас структура, а в том, как вы ее формируете — сверху вниз или снизу вверх. Наши коллеги сами создают такую структуру: я даю свое согласие представить вам такой-то отчет, или погрузить в машину такие-то контейнеры, или выполнять те или иные операции на таком-то оборудовании. Такой спонтанный порядок предоставляет вам больше свободы действий. При**

SkA.com

> **этом отношения между коллегами могут менять свою форму гораздо легче, чем когда мы пытаемся управлять ими сверху[1].**
>
> **Во взаимодействии между людьми при выполнении той или иной задачи возникает много нюансов, поэтому, чем больше у людей возможностей для их изучения и чем больше они могут формировать связи с коллегами с учетом своих компетенций (что лучше всего делают они сами и в чем преуспевают другие), тем лучше результат их совместной работы.**

Поразительно, но Рафер считает, что свобода — не враг, а союзник координации. Каждый сотрудник Morning Star — своего рода подрядчик, связанный множеством обязательств с коллегами. Один работник сказал мне: «Здесь нет начальников, и в то же время каждый — твой начальник».

Каждый год в Morning Star все подразделения заключают друг с другом договоры о поставках — это что-то вроде аналога протокола о взаимопонимании с коллегами. В среднем в компании действует около пятидесяти таких договоров. В каждом подразделении ведется свой учет прибыли и убытков, поэтому довольно часто атмосфера на переговорах накалена. Скажем, сельскохозяйственное подразделение и перерабатывающие заводы могут долго не приходить к согласию из-за объемов, цен и графиков поставок. Однако в основе подобного взаимодействия лежит тот же принцип, что и в протоколах о взаимопонимании с коллегами: договоры, заключенные независимыми подрядчиками — в отличие от соглашений, спущенных сверху, — не только обеспечивают оптимальные средства поощрения, но и лучше отражают состояния дел компании и реальные условия на рынке.

У сотрудников есть реальные полномочия

В большинстве компаний сотрудники имеют широкие полномочия только на словах. Но не в Morning Star. Ник Касл, специалист по развитию бизнеса, отметил принципиальную разницу между Morning Star и своим предыдущим работодателем:

> **В компании, где я работал перед тем, как прийти сюда, моим начальником был вице-президент, его начальником был старший вице-президент, а он в свою очередь подчинялся заместителю председателя правления. Здесь *вы* рулите —**

ЭКАСОМ

> **вот вам и принцип самоуправления. Здесь никому не прикажешь: «А ну-ка, сбегай туда и сделай то». Ты сам должен пойти и сам сделать, как надо.**

Помимо всяких высоких соображений тут говорится об очень простых вещах: сотрудники компании обязаны сами покупать инструменты и оборудование, необходимое им для работы. В Morning Star нет централизованного отдела снабжения или управляющего, имеющего право разрешить или запретить им подобные траты. Каждый сам оформляет заказ на покупку. Скажем, инженер по техническому обслуживанию, если ему нужен сварочный аппарат за 8 тысяч долларов, просто его заказывает. Имя сотрудника указывается на бланке заказа, а когда приходит счет-фактура, он подтверждает, что оборудование получено, и отправляет счет в бухгалтерию для оплаты. Разумеется, новых поставщиков такая система поначалу приводит в замешательство: вместо управляющего службой закупок, с которым так приятно поболтать, заказ может оформить любой сотрудник компании.

Крис Рафер объясняет, почему в компании придерживаются подобной процедуры:

> **Однажды я подписывал чеки и вспомнил выражение «последняя инстанция». Я подумал, что это совершенно неправильный подход. Передо мной лежал заказ на покупку и договор на поставку оборудования, который кто-то из сотрудников компании заключил с внешним поставщиком. Кроме того, у меня была записка с информацией, что оборудование отгружено и мы его уже получили. Цена, указанная в счете-фактуре, совпадала с ценой в заказе на покупку. На столе лежал уже готовый чек. И что, разве мог я его не подписать? Нет. Поэтому все дело не в «последней инстанции», а в первой, то есть в том человеке, который сделал заказ на покупку оборудования, — именно он может принять такое решение. Мне незачем проверять все эти бумажки, а тому человеку незачем ждать моего согласия. Решение должен принимать человек, у которого есть соответствующая квалификация и необходимая информация[2].**

Даг Киркпатрик, который пришел на работу в Morning Star в 1983 году, подтвердил сказанное Рафером: «Наша модель позволяет сгладить различия между синими и белыми воротничками. Мои рядовые коллеги

ЭКСМО.com

имеют больше полномочий, чем высококвалифицированные специалисты из Кремниевой долины».

В число этих полномочий входит даже прием на работу. Когда сотрудники Morning Star понимают, что слишком перегружены, или возникает потребность в новой должности, то им самим нужно побеспокоиться и подыскать новых работников.

Руководители компаний только и делают, что повторяют заклинание о предоставлении полномочий, но Morning Star — одна из редких компаний, где действительно дают сотрудникам право распоряжаться и корпоративной чековой книжкой и вопросами подбора персонала. Для Рафера это всего лишь проявление здравого смысла:

> **Мне не хочется, чтобы кто-нибудь в Morning Star, однажды не справившись с делом, свалил это на отсутствие нужного оборудования или недостаток квалифицированных работников.**

Не ставьте людей в рамки

В Morning Star никто сверху не определяет, кому какую должность занимать и какую работу выполнять, поэтому любой сотрудник, накопивший определенный опыт, может взять на себя ответственность и перейти на более сложный участок. Пол Грин-младший, пришедший вслед за отцом в Morning Star, отвечает в компании за подготовку и повышение квалификации персонала; он так объясняет этот принцип: «Мы считаем, что вы должны выполнять то, что умеете делать лучше всего, потому не пытаемся втиснуть человека в рамки одной должности. В итоге у сотрудников нашей компании очень широкие и сложные должностные обязанности — такого нет в других фирмах».

В Morning Star есть еще один весьма важный стратегический принцип: каждый сотрудник имеет право предлагать свои идеи по совершенствованию работы в любом направлении бизнеса. В компании приветствуется, когда каждый предлагает свою помощь и может получить ее от своих коллег. Причем в Morning Star для этого не предусмотрено никаких специальных каналов или процедур. Вот что говорит о такой практике Крис Рафер:

> **Разница между Morning Star и большинством других организаций в том, что вам со своей инициативой не нужно идти**

ЭкА.com

> ни к каким вышестоящим начальникам; вы направляетесь прямо к специалисту или нужной вам команде. Если они сочтут вашу идею полезной для выполнения их целей, то ее примут.

Как правило, рядовые сотрудники обычных компаний прекрасно понимают, что любые изменения санкционируются сверху, но в Morning Star нет иерархических структур управления, и каждый сотрудник знает: осуществление перемен — это и его обязанность тоже. Пол Гринмладший говорит: «У нас много спонтанных перемен и самых неожиданных нововведений, причем предложения могут поступать в самое неурочное время и от разных сотрудников. Вы всегда имеете право высказать свое мнение или внести предложение на любом участке работы, если уверены в своей компетенции, — лишь бы это шло на пользу компании. Поэтому наши люди часто инициативны даже в тех делах, которые не имеют прямого отношения к их работе».

Поощряйте соперничество за влияние, а не за продвижение по службе

В Morning Star нет ни иерархической структуры управления, ни должностей, а это значит, что в ней нет и карьерной лестницы, по которой можно было бы взбираться. Но это не означает, что все сотрудники компании имеют равный статус. В любой сфере деятельности кто-то считается более компетентным, чем остальные. От уровня квалификации и профессионализма зависит и оплата труда.

Как в любой другой организации, в Morning Star существует внутренняя конкуренция, но борьба разворачивается совсем на другом фронте — за вклад в общее дело, а не за выгодную должность. Чтобы продвинуться по службе, сотрудник должен набраться опыта, повысить мастерство, расширить свои навыки и искать новые пути взаимодействия с коллегами. Специалист по информационным технологиям Рон Кауа сформулировал это так: «У нас нет традиционного карьерного роста, потому что нет больших должностей, о которых так приятно писать в резюме. Главное для нас — высокая ответственность за дело».

Когда я спросил Криса Рафера, как все-таки в Morning Star выглядит профессиональный рост сотрудников, он провел аналогию с гольфом:

SkA.com

> А как это происходит во время соревнований? Неужели Джек Никлаус думал, как бы ему стать вице-президентом

> **гольф-клуба? Нет. Он любил гольф и понимал, что если будет играть хорошо, то получит то, чего жаждут все — чувство удовлетворения. А еще он знал: победы принесут ему хорошие деньги, благодаря которым он будет жить так, как хочет. Что такое профессиональный рост? Это компетентность и репутация, а не место, за которое нужно держаться.**

Довольно лаконично это сформулировал один из работников Morning Star: «Люди, которые стремятся создавать ценности и развиваться, хотят работать здесь. К нашим конкурентам идут совсем другие люди».

Свобода — залог успеха

В основе неординарной, но весьма эффективной модели управления в Morning Star лежит одна простая идея — идея *свободы*. Крис Рафер сказал об этом:

> **Организационная философия должна начинаться с людей, а также с условий, позволяющих им продемонстрировать свои творческие способности и с большей увлеченностью заниматься своей работой. Думаю, такую возможность обеспечивает свобода. Любой человек добивается весьма значительных результатов, если ему позволяют придерживаться собственного пути. Если человек свободен, он делает то, что ему *действительно* нравится, а не то, что ему навязывают другие. В итоге он добивается многого, с большим энтузиазмом относится к работе и с удовольствием выполняет ее.**

Сотрудники Morning Star согласны с Рафером. Один оператор сказал: «Когда тебе диктуют, что делать и как работать, ты превращаешься в машину». Я тоже разделяю такую точку зрения, но мне не очень понятна одна вещь. Ведь на крупном производстве, где задействовано много машин, нужны люди, которые время от времени тоже должны работать, как машины. Чтобы обеспечить высокую эффективность производственного процесса, понадобятся работники, которые будут трудиться надежно и точно, выдерживая большие нагрузки. Без сильного чувства ответственности свобода может превратиться в анархию. Однако если вы пройдетесь по гигантским заводам Morning Star, то обнаружите там полную противоположность анархии. Каким образом, обеспечивая только свободную атмосферу и при полном отсутствии

SkAcon

режима контроля и управленческого надзора, достигается абсолютная координация всех производственных процессов?

Четкие задачи, прозрачная информация

Люди не могут нормально организовать собственную деятельность, не имея в распоряжении нужной информации. Поезжайте на горнолыжный курорт — там обязательно будет хотя бы один слепой лыжник, а вы понаблюдайте, как тренер учит его спускаться по склону. Тренер находится сзади лыжника и постоянно говорит, в каком направлении и как тому надо передвигаться: налево, направо, стоп. Зрячие лыжники проходят по тому же маршруту самостоятельно, без подсказок. В компании Morning Star поставили задачу обеспечить сотрудников всей информацией, необходимой им для оценки результатов своей работы и принятия грамотных решений. Предполагается, что в принципе люди *хотят* делать все правильно, но им требуется точно знать, что такое «правильно».

В каждом протоколе о взаимопонимании с коллегами указываются основные показатели эффективности работы. Сотрудники используют их, чтобы оценить, насколько успешно они удовлетворяют потребности своих коллег. Кроме того, любой сотрудник может познакомиться с результатами деятельности каждого подразделения, где эти отчеты составляются обязательно два раза в месяц.

Повышение эффективности — обязательный компонент миссии всех сотрудников. Все они несут друг перед другом ответственность за результаты, поэтому любое увеличение затрат не остается незамеченным, а того, кто допустил это, призывают к ответу. «Поскольку информация о деятельности компании доступна всем, людям не приходится говорить: "Какого чёрта мы тратим на это деньги?"» — объясняет Пол Грин-старший. В атмосфере прозрачности глупость и лень быстро становятся заметными.

Существует еще одна причина, почему для Morning Star так важна прозрачность. Поскольку компания интегрирована и вертикально и горизонтально, сотрудникам необходима информация в полном объеме, иначе они не смогут оценить, какое влияние именно их решения оказывают на другие направления деятельности. Крис Рафер хочет, чтобы его коллеги думали обо всей компании в целом, и понимает, что это возможно только в том случае, если у каждого будет доступ к данным по всей системе. Вот почему в Morning Star ничего не утаивают от коллег и не задают дурацкого вопроса: «А зачем тебе это нужно?».

skyc.com

Расчеты и консультации

Сотрудники Morning Star могут тратить деньги компании так, как считают нужным, однако все свои решения они должны серьезно обосновывать. Как правило, в таких случаях пользуются подробной финансовой моделью, куда должны быть включены такие показатели, как рентабельность капиталовложений и чистая приведенная текущая стоимость. Вот что говорит по этому поводу Пол Грин-младший: «Наши коллеги прекрасно понимают, что отличает хорошие капиталовложения от плохих. В среднем, думаю, они могут выполнить такой анализ лучше, чем многие специалисты с дипломами MBA».

Сотрудники Morning Star, осуществляя анализ эффективности капиталовложений, проводят активные консультации со своими коллегами. В компании нет формальной процедуры утверждения капиталовложений, но все осознают, что они будут отвечать перед коллегами, как именно и на что они потратили деньги компании. Например, если кто-то планирует потратить три миллиона долларов, ему нужно проконсультироваться с тридцатью коллегами, прежде чем что-то предпринимать. Тот, кто задумал расширить штат, тоже должен убедить остальных в необходимости этого шага. Как отмечает Пол Грин-младший, «в процесс принятия решений вовлечено столько людей, что вы никогда не сядете в лужу».

То же самое касается и решений о найме персонала. Сотрудник, который хочет увеличить штат своего подразделения, должен убедить в целесообразности этого шага своих коллег, которые попросят его представить должностную инструкцию и экономическое обоснование необходимости нового работника. Если общее согласие будет достигнуто, штатный специалист займется этой проблемой.

Сотрудники Morning Star наделены широкими полномочиями, но они редко принимают решения в одностороннем порядке. И наоборот, ни один человек не имеет права в одностороннем порядке зарубить чью-то инициативу. Опытные члены команды выступают в качестве наставников, а не судей и палачей. Молодому сотруднику, предложившему смелую идею, посоветуют проконсультироваться с несколькими специалистами Morning Star, которые в таких случаях говорят ему: «Вот модель, с помощью которой ты можешь все проанализировать. Тщательно проработай ее, а когда будешь готов — возвращайся, и мы это обсудим».

Практически все, с кем я беседовал в Morning Star, признавали, что такой подход требует больших затрат времени, но тут же начинали

ЭКА.com

рассказывать о его преимуществах: принятие решений с учетом всей имеющейся информации, без влияния каких бы то ни было факторов, не относящихся к делу; планы, получившие широкую поддержку; а также коллеги, которые знают, что могут инициировать любые изменения независимо от того, какое положение в компании они занимают.

Правовая процедура разрешения конфликтов

Что делает компания, если кто-то злоупотребляет своей свободой, не справляется с обязанностями или не ладит с коллегами? В Morning Star нет управляющих, занимающихся разрешением споров, и никто никому не имеет права навязывать свои решения. В деловом мире урегулирование разногласий между сторонами договора осуществляется либо с привлечением посредников, либо в суде. То же самое происходит и в Morning Star.

Чтобы проиллюстрировать, как это работает, я попрошу вас представить, будто мы с вами сотрудники разных подразделений Morning Star. Вы считаете, что я не выполнил обязательств, которые взял на себя в протоколе взаимопонимания с коллегами. Сначала мы встречаемся, и вы предъявляете мне свои претензии. Я могу объяснить причину неудачи, пообещать работать лучше или переложить всю вину на вас. Если нам не удается договориться, мы ищем в компании посредника (человека, которому оба доверяем). Встречаемся с ним, и каждый излагает ему свою точку зрения. Предположим, посредник становится на вашу сторону, но меня не устраивают предложенные способы решения проблемы. В таком случае собирается комиссия из шести человек и помогает нам разрешить наш спор. Эта комиссия может поддержать рекомендации посредника или предложить другое решение. Если я снова возражаю, в ситуацию вмешивается Крис Рафер, который собирает вместе все заинтересованные стороны, выслушивает их аргументы и принимает решение, обязательное для исполнения. Однако такие споры крайне редко доходят до кабинета Рафера.

Если работа сотрудника вызывает серьезную обеспокоенность, процесс урегулирования конфликта может завершиться его увольнением. Однако в Morning Star судьба сотрудника никогда не решается прихотью раздражительного руководителя.

Послушаем, как объясняет Рафер преимущества подобного подхода:

SkAcon

Когда возникает необходимость разрешить спор и собирается совет, информация об этом распространяется по всем предприятиям, и люди видят, что решения принимаются справедливо и обоснованно. Каждый сотрудник компании знает, что может обратиться за помощью. Мы избавили своих людей от того, чтобы с ними обращались, словно с боксерскими грушами — а ведь именно так поступают многие руководители, причем только потому, что у них самих в жизни не все в порядке.

Коллегиальная оценка и обсуждение результатов

Ответственность тесно вплетена в организационную ДНК компании Morning Star. Прежде всего следует отметить, что каждый новый сотрудник обязан посетить семинар по основам самоуправления, где он узнает, почему свободы без ответственности не бывает. Новичкам предоставляют широкие полномочия, но в то же время они несут ответственность за свои решения. В Morning Star никто не имеет права перекладывать трудные решения на других. Каждый сотрудник может сколько угодно консультироваться с коллегами, но в конечном счете сам принимает решение и несет за него ответственность перед всем коллективом.

Еще один механизм ответственности, действующий в Morning Star, — оценка результатов работы сотрудников их коллегами; проводится она в конце года, и каждый получает подробную информацию от своих коллег по протоколу о взаимопонимании. На уровне подразделений есть свой аналог этого процесса: в январе они представляют результаты своей работы за предыдущий год, поскольку на обсуждение каждого подразделения требуется довольно много времени, вся процедура длится несколько недель. На собраниях присутствуют члены команды соответствующего подразделения, а также все те, к кому результаты работы этой команды имеют непосредственное отношение.

По существу, презентация каждого подразделения представляет собой отчет перед акционерами. Члены команды должны объяснить, как они использовали деньги компании, признать свои ошибки и изложить план их устранения. По результатам составляется рейтинг подразделений, и те из них, которые не выполнили плана, могут быть подвергнуты строгому наказанию. Крис Рафер прокомментировал эту процедуру следующим образом:

skk.com

> **Если то или иное подразделение сделало капиталовложения, которые не окупились, его поднимут на смех, а его сотрудникам будет труднее заручиться согласием коллег на очередные траты.**

Один из членов команды добавил: «Совершая глупость — а именно так расценивают коллеги ваш поступок, — вы идете на определенный социальный риск».

В феврале проводится ряд совещаний по вопросам стратегии, которые дают еще одну возможность для оценки работы сотрудников их коллегами. В течение нескольких дней каждому подразделению предоставляется двадцать минут, чтобы изложить свои планы на предстоящий год перед коллективом всей компании. Затем сотрудникам предлагается сценарий, по которому у каждого есть возможность «сделать капиталовложения» в самые перспективные стратегии; на совещаниях разгорается жесткая борьба за «фонды». Если во время тренинга подразделению не удалось привлечь какую-то часть «средств», значит, его работа станет объектом тщательного анализа.

Выборные комитеты по оплате труда

Принцип оплаты труда в Morning Star больше напоминает подход, которого придерживаются компании по предоставлению профессиональных услуг, а не промышленные предприятия. В конце каждого года все сотрудники составляют отчеты о своей работе, в которых отображается их собственная оценка выполнения задач, поставленных в протоколе о взаимопонимании с коллегами, рентабельность сделанных ими капиталовложений, а также другие базовые показатели. Затем сотрудники выбирают комитеты по оплате труда. За один год формируется около восьми таких комитетов. После активных консультаций со специалистами компании комитеты утверждают оценку, выставленную сотрудниками своей работе; помимо этого учитываются все случаи, не отраженные в отчетах, но говорящие о вкладе того или иного работника в общее дело. Особенно высоко ценится инициатива и взаимопомощь. Проанализировав всю информацию, комитет корректирует размер оклада каждого сотрудника.

SkA.com

Преимущества самоуправления

В Morning Star мало сотрудников, которые учились в школах бизнеса или окончили университеты; у большинства совсем другой опыт — работа на других, гораздо менее прогрессивных, работодателей. И, если поинтересоваться их мнением о преимуществах самоуправления, они начинают говорить много и увлеченно.

Преимущество первое: больше инициативы

На одном из заводов Morning Star я спросил у механика: «Что заставляет членов команды проявлять инициативу и помогать своим коллегам?» Он ответил: «В нашей организации очень высоко ценится такой капитал, как репутация. Вы только укрепите ее, если сможете что-то сделать для другого подразделения или помочь кому-то ценным советом». Логика здесь такова: сотрудники активнее проявляют инициативу, когда наделены широкими полномочиями и когда положительно оценивается их помощь коллегам.

Преимущество второе: больше профессионализма

Модель самоуправления стимулирует сотрудников глубже осваивать свои профессиональные навыки. В Morning Star в качестве экспертов выступают не управляющие, не руководители высшего звена и не штатные консультанты, а люди, которые ежедневно выполняют реальную работу. Например, работники, стоящие на линии расфасовки продукта в стерильные контейнеры, обладают серьезными знаниями в области микробиологии. Специалист по контролю качества Скотт Марнок так объяснил, почему у сотрудников Morning Star есть стимул повышать профессиональную компетенцию: «Здесь каждый несет ответственность за качество своей работы. Это вызывает большую гордость. Кроме того, у нас нет руководителя, который принял бы удар на себя, если что-то пойдет не так». Другой сотрудник Morning Star высказался более эмоционально: «Прежде чем прийти сюда, я не знал ничего, кроме корпоративной иерархии. Однако, оглядываясь назад, я думаю, что это воспитывает в людях лень и некомпетентность».

Преимущество третье: больше гибкости

Модель управления Morning Star обеспечивает оперативность и гибкость компании. Крис Рафер проводит такую аналогию: «Облака

формируются и исчезают потому, что из-за атмосферных условий, температуры и влажности воздуха молекулы воды либо конденсируются, либо испаряются. И происходит это под влиянием тех условий, в которых находятся молекулы воды. Организации должны быть такими же. Под воздействием сил, которые в ней действуют, появляются и исчезают самые разные структуры. Если люди наделены свободой, они чувствуют влияние этих сил и выбирают такой образ действий, который больше всего соответствует окружающей реальности».

Пол Грин-младший отметил: «Сотрудники все время ищут способы, как наилучшим образом выполнить взятые обязательства и приносить пользу своим коллегам, поэтому каждый год они предлагают сотни проектов, благодаря которым работа компании становится только эффективнее. В нашей организации не так уж много границ, поэтому она постоянно трансформируется».

Преимущество четвертое: больше коллегиальности

Один из самых серьезных недостатков иерархической организационной структуры заключается в том, что она имеет пирамидальную форму, то есть с каждым новым уровнем сужается. Поэтому в борьбе за продвижение на вершину больше проигравших, чем победителей. Борьба за высокие должности помогает добиться каких-то целей, однако толкает людей на интриги и обостряет соперничество. В компании с плоской организационной структурой нет вышестоящих руководителей, которым надо угождать; нет соперников, которых надо расталкивать локтями. Пол Терпелак, работавший до Morning Star в двух корпорациях, вошедших в список Fortune 500, сказал следующее о преимуществах компании, в которой нет руководителей: «Здесь реже плетут интриги, поскольку мы не соперничаем за такой ценный актив, как карьерный рост. Вся энергия уходит на то, чтобы как можно лучше сделать работу и помочь коллегам». Другими словами, разрушив организационную пирамиду, вы избавите своих сотрудников от необходимости бороться за карьерный рост.

Преимущество пятое: более грамотные решения

В большинстве организаций самые важные решения принимают руководители высшего звена, получившие специальную подготовку в области бизнес-анализа. Такие управляющие обладают аналитическими навыками, но они не знают контекста и лишены глубокого

skc.com

понимания ситуации на местах. Вот почему решения, которые кажутся руководителям блестящими, рядовые сотрудники чаще всего воспринимают как совершенно бездарные. В Morning Star, вместо того чтобы полагаться на высших руководителей, занимаются повышением профессиональных навыков и знаний рядовых сотрудников, половина из них посещает тренинги, на которых их учат, в частности, ведению переговоров с поставщиками.

В Morning Star вкладывают много сил и средств в повышение компетенции работников, что отвечает основному принципу самоуправления: обеспечить рядовых сотрудников инструментами принятия решений гораздо легче и намного эффективнее, чем добиться того, чтобы руководители знали все тонкости ситуации. В Morning Star каждый сотрудник — и исполнитель, и аналитик. Именно поэтому в компании всегда принимаются своевременные решения, уместные в соответствующей ситуации.

Преимущество шестое: больше лояльности

Опытные сотрудники редко уходят из Morning Star к конкурентам; гораздо чаще бывает наоборот. Один новый сотрудник ушел из фирмы, которая находилась в пяти минутах от его дома, и сейчас ему приходится тратить на дорогу около часа. Почему этот человек решился на такой шаг? «Потому что здесь у меня есть возможности для роста», — сказал он.

Летом, когда созревает урожай помидоров, перерабатывающие предприятия Morning Star нанимают более 800 сезонных рабочих. Каждый год 90% из них возвращаются в компанию, где их обучают принципам самоуправления. По глубокому убеждению Рафера, именно эта философия и есть причина того, что Morning Star лидирует в своей отрасли по такому показателю, как лояльность сотрудников.

Вам нужны доказательства? Не так давно группа независимых исследователей проанализировала, в какой степени сезонным работникам свойственно чувство вовлеченности и чувство собственности в отношении компании. По результатам исследований были сделаны поразительные выводы. Все *временные* работники Morning Star относятся к делу с такой же увлеченностью, которая в обычных компаниях свойственна только *руководителям высокого ранга.*

SkA.com

Преимущество седьмое: меньше накладных расходов

И последнее преимущество — самое простое — экономия на оплате труда управляющих. Крис Рафер сказал об этом: «Во многих компаниях совет управляющих диктует управляющим, что им делать; эти управляющие диктуют нижестоящим, что тем делать, а нижестоящие управляющие дают распоряжения простым трудягам. Таким образом возникают слишком большие накладные расходы. В нашей компании такого нет».

Часть сэкономленных средств идет на оплату штатных сотрудников Morning Star, которые зарабатывают на 10-15% больше работников других компаний той же отрасли. Оставшаяся часть средств идет на финансирование дальнейшего роста, темпы которого превышают средние отраслевые показатели.

Дешево, но не бесплатно

Несмотря на то что организационная модель Morning Star позволяет существенно сократить административные расходы, у нее есть недостатки. Опытные сотрудники компании обращают внимание на четыре проблемы.

1. **Модель самоуправления Morning Star подходит не всем.**
   И дело не столько в способностях, сколько в восприятии элементов корпоративной культуры. Человеку, много лет проработавшему в организации с разветвленной иерархией, трудно привыкнуть к самоуправлению. В связи с этим процесс найма новых сотрудников становится все сложнее и отнимает все больше времени. Когда компания была меньше, Крис Рафер сам проводил собеседования с каждым потенциальным сотрудником, как правило, в доме претендента, в присутствии его семьи. В ходе собеседования Рафер пытался понять, соответствует ли философия Morning Star ожиданиям претендента. Сейчас кандидату два часа рассказывают о принципах самоуправления, после чего с ним проводят собеседование десять или двенадцать сотрудников. Тем не менее ошибки все равно случаются. По оценкам Пола Грина-младшего, около 50% сотрудников Morning Star уходят, не проработав в компании и двух лет. В частности, опытным управляющим трудно вписаться в новую систему, где они не могут «играть в бога».

SkA.com

2. **Ответственность сотрудников. В иерархической организации руководитель занимается нарушителями порядка и сотрудниками, работающими неэффективно. В Morning Star эта ответственность поделена между всеми членами коллектива. Каждый сотрудник компании обязан стоять на страже качества, эффективности и командной работы, призывая к ответу тех, кто не соблюдает принятых в компании правил и норм поведения. Если сотрудники уклоняются от такой ответственности, если в случае необходимости они не смогут поступить жестко, самоуправление быстро превратится в прикрытие для посредственности. «Я не буду ставить под сомнение твои решения и твою эффективность, если ты не будешь делать это в отношении меня». Во время тренингов в Morning Star обращают особое внимание сотрудников на эту опасность. Кроме того, им часто напоминают, что принцип контроля со стороны коллег не работает, если они не ведут себя достаточно смело.**

3. **Рост компании. На протяжении многих лет Morning Star обеспечивает темпы роста, превышающие отраслевые показатели, а объем ее финансовых ресурсов увеличивается еще быстрее. Тем не менее Рафер и его коллеги из числа руководителей компании опасаются «размывания» самобытной корпоративной культуры. Именно это удерживает их от покупки крупных действующих компаний. По оценкам Пола Грина-младшего, новому сотруднику требуется в среднем не менее года, чтобы полностью адаптироваться к среде самоуправления. В Morning Star ищут способы ускорения этого процесса, но по-прежнему не хотят жертвовать преимуществами своей системы управления ради быстрого роста.**

4. **Отслеживание карьерного роста сотрудников. В большинстве обычных компаний существует лестница продвижения по службе, и ее ступени сотрудники используют в качестве показателей своего личного карьерного роста: руководитель группы, руководитель среднего звена, руководитель отдела, вице-президент и выше, если возможно. У сотрудников Morning Star есть много возможностей для повышения своей позиции в компании, и практически все, с кем я разговаривал, считали это одним из главных преимуществ меритократической организации. Но в то же время такая система не позволяет сопоставить успехи сотрудника Morning Star с успехами его коллег из других компаний отрасли.**

skr.com

Кроме того, это может оказаться серьезной проблемой для опытного сотрудника, который хочет перейти в другую организацию, но не может указать в резюме свой послужной список.

Крис Рафер и его коллеги прекрасно понимают, какими трудностями сопровождается внедрение самоуправления. Однако они твердо убеждены, что все проблемы — не столько тяжкое бремя, сколько своеобразный налог на управление.

Управленцы или управление?

Когда мы сидели в конференц-зале, я сказал Крису Раферу, что в Morning Star научились управлять без управляющих. Но он тут же меня поправил: «У нас каждый играет роль управляющего. И у нас очень много управляющих. Работа управляющего заключается в том, чтобы планировать, организовывать, направлять, комплектовать персонал и контролировать работу, а в Morning Star каждый обязан все это делать. Каждый сотрудник руководит выполнением своей миссии; отвечает за выполнение условий соглашений, которые он заключил со своими коллегами; распоряжается ресурсами, необходимыми для работы. И все сотрудники — это управляющие, призывающие коллег к ответственности».

Тем не менее Рафер понял, что я имею в виду. На протяжении десятков лет считалось, что с задачей управления компанией могут справиться только формально назначенные руководители. Однако результаты длительного эксперимента Morning Star с самоуправлением свидетельствуют, что децентрализация управления не только возможна, но и выгодна. Как оказалось, с работой управляющего может справиться любой сотрудник компании, если у него есть необходимая информация, стимулы, инструменты и обязанности.

Рынок и иерархия

К счастью, нам *не придется* делать выбор между преимуществами рынка и иерархических структур. Morning Star — это не свободный союз отдельных подрядчиков и не бессмысленная бюрократическая система. Это в высшей степени эффективная, высокоинтегрированная компания, которая представляет собой тонкое сочетание рынка *и* иерархии.

ska.com

Социально-ответственный рынок

С одной стороны, Morning Star можно рассматривать как *социально-ответственный рынок.* Сотрудники заключают со своими коллегами контракты, напоминающие рыночные. Хотя этот процесс выглядит спорным и сложным, несколько факторов снижают степень риска. Прежде всего, все участники переговоров *ставят перед собой одну цель* — сделать компанию лучшей в своей сфере. На обычном рынке потребителя не интересует, выгодна ли сделка продавцу («О! Да здесь полная распродажа! Отлично!»). Напротив, в Morning Star все знают: если компания не добьется успеха, они потеряют хорошую работу. Сотрудники компании понимают: они либо выплывут, либо утонут *все вместе.*

Большинство сотрудников Morning Star работают в компании довольно долго. Каждый из них знает, что если он использует кого-то из коллег в своих интересах, или не выполнит обещание, последствия не заставят себя ждать. Это заставляет людей думать не о сделках, а о взаимоотношениях. И последнее, многие сотрудники Morning Star работают в отрасли по переработке томатов уже не один год, они прекрасно понимают, что делать и кому это нужно. Без такого «цемента»—общих задач, долгосрочных отношений, глубоких знаний отрасли — действующая в Morning Star система заключения контрактов, напоминающая рыночную, была бы менее стабильной и эффективной.

Естественно изменяющаяся иерархия

С другой стороны, Morning Star — это *естественно изменяющаяся иерархия.* Хотя в компании нет единой формальной иерархической структуры, в ней много неформальных иерархий. Какой бы вопрос ни решался, голос одних сотрудников будет весомее голоса других — это зависит от их компетентности и готовности помочь коллегам. Можно сказать, в компании сложилась иерархия влияния, а не должности, и крайне важно, что она формируется по принципу снизу вверх. Сотрудники Morning Star расширяют свои полномочия, проявляя профессионализм, помогая коллегам и добиваясь успеха для компании. Сто́ит им прекратить делать это — и их влияние начнет уменьшаться, как и зарплата.

Иерархию большинства компаний нельзя назвать ни естественной, ни изменяющейся. Руководителей не продвигают из рядовых сотрудников, а назначают сверху. Хуже всего, что ответственные должности

SvAlex.com

достаются, как правило, самым изворотливым, а не самым компетентным людям. Кроме того, поскольку полномочия прикреплены к должностям, они не переходят автоматически от менее способных к более способным сотрудникам. Чаще всего неэффективные управляющие теряют свои полномочия только, когда их понижают в должности или увольняют. До этого момента они продолжают все портить. В Morning Star не настаивают на равенстве голосов при принятии решений, но даже мысли не допускают, что кто-то один имеет решающий голос только потому, что он начальник.

Как и в случае с компанией Gore, в основе модели управления Morning Star лежит идея естественных иерархий и естественных лидеров. Крис Рафер прокомментировал это так:

> **Я нанимал на работу управляющих из других компаний. Честно говоря, они не справлялись со своими обязанностями. Они не были настоящими руководителями, хотя и разговаривали, как начальники, и знали, как заставить подчиненных работать. Истинный руководитель способен понять ситуацию, проанализировать все сложные моменты, найти приемлемое решение, обосновать свою стратегию и привлечь последователей. Люди приходят к руководству естественным образом, и им не нужны никакие полномочия, чтобы приказывать другим людям или увольнять их.**

Самоуправление — с чего начать?

В главе 21 шла речь о том, что в традиционной идеологии управления присутствует серьезный дисбаланс: в ней придается слишком большое значение контролю и недооценивается свобода. В Morning Star свобода занимает место, принадлежащее ей по праву. Призыв быть свободным — не лозунг и не отговорка, а краеугольный камень идеологии управления. В Morning Star никто не говорит о наделении сотрудников *широкими полномочиями* — и для этого есть веские основания. В основе идеи наделения сотрудников полномочиями лежит предположение, что полномочия распределяются по иерархическому принципу и что их можно получить тогда и только тогда, когда кто-то наделенный властью посчитает нужным это сделать. Когда же полномочия распределяются между всеми членами коллектива, когда нет управляющих,

ak.com

которым принадлежит эта прерогатива, идея наделения сотрудников широкими полномочиями теряет свой смысл.

Насколько я могу судить, ваша организация построена не по принципу самоуправления. Она не представляет собой ни социально ответственный рынок, ни естественно меняющуюся иерархию. В ней, скорее всего, действует бюрократическая система: множество запутанных правил, многоуровневая иерархия и масса управленческих процедур, превыше всего ценится жесткое подчинение и предсказуемость результатов. Так что сейчас вы находитесь на идеологическом распутье и должны сделать выбор между *иерархическим управлением* и *самоуправлением.*

Отцы — основатели Соединенных Штатов ставили себе задачу не смягчить недостатки монархического строя, они стремились полностью искоренить их. И начали они не с программы или процедуры, а с очевидных истин. Вы должны сделать то же самое. Если вы не будете твердо придерживаться принципов самоуправления, то, весьма вероятно, пойдете на компромисс там, где не следовало бы этого делать, или будете довольствоваться полумерами, когда необходимо требовать большего.

Как бы там ни было, нужно начать с того, что у вас есть. Никто не даст вам разрешения на то, чтобы разрушить старые управленческие структуры — да этого и не следует делать. Вы должны показать, что самоуправление не означает *отсутствие* управления, и что кардинальная децентрализация — это не призыв к анархии.

Несколько советов помогут вам стать на путь самоуправления.

Во-первых, предложите членам своей команды сформулировать в письменном виде их личную миссию. Задайте им вопросы: какую ценность вы хотите создать для своих коллег? в решении каких проблем вы хотите помочь другим членам команды? Попросите их серьезно подумать над поставленной задачей и сосредоточиться не столько на том, что им предстоит сделать, а на том, какую выгоду они от этого получат. Когда каждый сформулирует одну-две фразы, разделите команду на группы по два-три человека и предложите им критически оценить миссии друг друга. Сделав это, вы начнете смещать фокус их внимания с беспрекословного подчинения правилам на договоренность о взаимной ответственности.

Во-вторых, попытайтесь найти способы расширения самостоятельности сотрудников. Задайте им вопрос: какие правила и процедуры мешают вам выполнить свою миссию? Как только вы определите, что больше всего раздражает людей, устраните эти факторы и наблюдайте,

oki-c.com

что произойдет дальше. Как мы поняли из главы 19 на примере Банка Новой Зеландии, повернуть маховик контроля вполне возможно — и если вы всерьез решили стать на путь самоуправления, то постепенно добьетесь этого.

В-третьих, обеспечьте каждому сотруднику организации доступ к отчетам о прибылях и убытках, которые составляются отдельными подразделениями. Путь к самоуправлению вымощен информацией. Поставьте перед собой цель предоставлять рядовым сотрудникам такую же подробную информацию о результатах работы компании, какая есть в распоряжении CEO. Как будет показано в следующей главе, это один из первых шагов, которые предпринял Вайнит Найар в компании HCL Technologies, прежде чем перевернуть пирамиду управления.

И последнее, найдите способ устранить различия между теми, кто управляет, и теми, кем управляют. Если вы руководитель, начните с перечисления своих обязанностей перед всем коллективом. Сделав это, предложите членам команды прокомментировать ваш список. Для построения системы взаимной ответственности очень важно повысить ответственность руководителей перед подчиненными.

Формирование чувства миссии, устранение мешающих факторов, предоставление всем сотрудникам доступа к исчерпывающим отчетам о прибылях и убытках, усиление чувства взаимной ответственности — это важные ориентиры на пути к самоуправлению.

Думаю, пришло время завершить столетний период существования бюрократии как господствующей системы поддержания жизнедеятельности организаций — и крупных, и малых. Перед компаниями с обычной организационной структурой лежит долгий и трудный путь к самоуправлению. Однако опыт компаний Morning Star и W. L. Gore, описанный в главе 22, позволяет предположить, что эта цель стои́т затраченных усилий. Нам больше не нужно делать выбор между высокоэффективной и человечной организацией. Нам больше не придется выплачивать налог на управление.

Выводы

На протяжении последнего десятилетия управляющие во всем мире пытаются бороться с факторами неэффективности. Теперь им необходимо осознать, что управление само по себе — это один из самых серьезных факторов неэффективной работы компании. Некоторые приметы такой неэффективности можно увидеть в отчетах о прибылях и убытках, тогда как другие остаются незамеченными. К последним

skan.com

относится слишком медленное принятие решений, скрытая предвзятость и отсутствие у сотрудников реальных полномочий, что может обойтись компании особенно дорого. В условиях глобализации экономики просто негде спрятать неэффективность, поэтому компании, не способные найти способ сократить налог на управление, в конечном счете окажутся в крайне невыгодной ситуации.

История о будущем управления еще не написана, однако в компании Morning Star уже создают к ней интересный пролог. Разумеется, остаются нерешенные вопросы. Рассчитана ли модель самоуправления на более крупные масштабы? Будет ли она работать в компании с численностью персонала 10 или 100 тысяч сотрудников? Можно ли ее использовать в другой культурной среде? Может ли эта модель справиться с серьезной угрозой в адрес бизнес-модели компании (такой как офшорный конкурент, выпускающий дешевую продукцию)? Я не знаю. Все эти вопросы лишают сна Криса Рафера и его коллег. Они охотно признают, что работа над моделью самоуправления еще не завершена. «Думаю, идеологически мы выполнили эту работу на 90%, — говорил Рафер. — Однако на практике это может быть только 70%».

При всей неопределенности ситуации два аспекта не вызывают никаких сомнений. Во-первых, обладая толикой воображения, можно преодолеть противоречия между, на первый взгляд, несовместимыми категориями (например, между свободой и контролем), которые уже давно мешают развитию организаций. Во-вторых, не нужно быть безумцем, чтобы мечтать о создании организации, в которой управление — это не исключительное право горстки руководителей, а обязанность всех и каждого.

SkA.com

Глава 24

КАК ПЕРЕВЕРНУТЬ ПИРАМИДУ УПРАВЛЕНИЯ

Компании W. L. Gore и Morning Star можно отнести к числу положительных исключений. Они с самого начала создавались по принципу меритократии, поэтому свобода тесно вплетена в их ДНК. Возможно, этого нельзя сказать о вашей организации. Тем не менее, обладая достаточной смелостью и дальновидностью, можно полностью изменить идеологическую основу даже традиционной компании. Именно этим вот уже несколько лет и занимается Вайнит Найар в HCL Technologies (HCLT).

HCL Enterprise — одна из самых передовых индийских компаний в сфере информационных технологий. Сейчас компания HCL (первоначальное название — Hindustan Computers Limited) состоит из двух крупных подразделений: HCL Infosystems, сфокусированного на производстве аппаратного обеспечения и системной интеграции, и HCL Technologies — сервисной компании, которая оценивается в 3,5 миллиарда долларов, опирающейся в своей деятельности на аутсорсинг бизнес-процессов. Компания HCLT, численность персонала которой составляет 77 тысяч сотрудников, работает в 26 странах мира. Вайнит Найар — заместитель председателя совета директоров и CEO компании.

В статье, опубликованной в 2006 году в журнале Fortune, мой друг Дэвид Киркпатрик назвал модель управления HCLT «самой современной в мире»[1]. Возможно, это было небольшим преувеличением, но в 2009 году агентство Hewitt Associates присвоило HCLT звание лучшего работодателя в Индии[2], а в 2011-м —компания была признана одним из самых демократичных в мире мест для работы[3].

На протяжении последних нескольких лет компания HCLT стремительно развивается: в 2009-2011 годы, в разгар мирового кризиса,

ее совокупный среднегодовой темп роста валового дохода составлял 24%, а рыночная капитализация увеличилась почти в три раза, с 2,6 до 7,5 миллиарда долларов.

С тех пор, как в 2005 году Вайнит Найар стал президентом HCLT, он занимается радикальным преобразованием системы управления. Во время нашей первой беседы, которая состоялась весной 2008 года, Вайнит сделал смелое заявление:

> **Мы должны разрушить концепцию высшего руководства. Такие понятия, как «провидец» и «капитан корабля», стали несостоятельными. Мы говорим своим сотрудникам: «Вы важнее, чем ваши руководители». Зона создания ценности находится между сотрудником и клиентом, а работа управляющего сводится к тому, чтобы создать условия для инноваций в этой зоне. Если мы хотим сделать это, то должны отказаться от командно-административного подхода к управлению.**

Рвение, с которым говорил эти слова Вайнит, было едва ли не осязаемым и даже немного странным. Правители, как правило, не становятся во главе революций. Я не мог не задать себе вопрос, действительно ли Вайнит подкрепляет свою революционную риторику действием? На протяжении следующих нескольких месяцев я глубже проанализировал трансформации, происходившие в HCLT, и пришел к выводу, что ответ на этот вопрос утвердительный. Все это время Вайнит и его коллеги работали над созданием компании, где у сотрудников была бы возможность стать подлинными инициаторами перемен, где с вдохновением решаются возникающие проблемы и вместе с клиентами находятся новые пути создания ценности на основании передовых технологий. В основу всей этой деятельности была положена идея обратной ответственности.

Однако история эта началась не с грандиозных планов, а с практической задачи: как ускорить рост компании? В 2005 году HCL Technologies была двадцатидевятилетней компанией с объемом продаж 700 миллионов долларов и численностью персонала 30 тысяч сотрудников. За предыдущие пять лет среднегодовой темп роста компании составлял 30% — не так уж плохо в сравнении с эталонными показателями, но этого было недостаточно, чтобы компания HCLT не отставала от своих основных конкурентов.

SM-A.org

Пытаясь понять, почему темпы роста компании не соответствуют требуемому уровню, Вайнит провел встречи с тысячами сотрудников, собирая их как большими, так и небольшими группами. Каждое такое совещание он начинал с признания, что многие признают весьма неохотно: HCLT медленно катится вниз. Каждая потерянная доля на рынке означает, что компания выходит из бизнеса. Сделав такое признание, Вайнит просил присутствующих смело высказаться по поводу недостатков, которые они видят в работе. По мере обсуждения, в ходе которого люди говорили горькую правду, Вайнит пришел к двум важным выводам.

Во-первых, HCLT — предприятие сферы услуг, поэтому не управляющие, а сотрудники, работающие непосредственно с клиентами, играют решающую роль в создании ценности. По мнению Вайнита, в мире много клиентов с множеством проблем, возникающих в ходе ведения бизнеса, решить которые могут только члены команды с незаурядными творческими способностями, увлеченные своей работой. В случае HCLT зона создания ценности находилась в точке пересечения сотрудников и клиентов компании. Если сотрудники будут создавать уникальную ценность для клиентов HCLT, компания начнет процветать; если нет — никакого выхода ждать не приходится. Именно рядовые сотрудники принимали самые важные решения для будущего HCLT.

Во-вторых, как написал впоследствии Вайнит, иерархическая система управления в HCLT «превозносила тех, кто был наделен властью, а не тех, кто создавал ценность для клиентов»[4]. Значит, процессы управления, действовавшие в компании, были ориентированы на управляющих высшего звена, одержимых контролем, а не на сотрудников, одержимых клиентами. «Устаревшая пирамида власти сковывала людей и мешала им делать для компании все, что в их силах, и так, как они считают нужным», — писал Вайнит. Это было особенно верно в отношении молодых сотрудников HCLT, хорошо разбирающихся в современных технологиях. Поскольку они «выросли» во Всемирной сети, то высоко ценили сотрудничество и не доверяли иерархии.

В ретроспективе эти выводы кажутся не такими уж важными. Сотрудники, работающие непосредственно с клиентами, играют большую роль в *любой* компании, предоставляющей клиентам комплексные услуги, а бюрократические процедуры *всегда* подавляют воображение и инициативу. И все же во многих компаниях такое положение дел не превращает респектабельных руководителей, одетых в строгие темные костюмы, в управляющих-еретиков. Как правило, в таких случаях они идут на незначительные изменения: призывают

руководителей среднего звена проводить больше времени с клиентами, обещают дополнительное вознаграждение тем, кто превышает плановые показатели, вкладывают больше денег в подготовку сотрудников и поощряют обмен знаниями между командами, работающими с клиентами.

Однако Вайнит понимал, что одного только ускорения темпов роста будет недостаточно. Существовал только один путь, который шел под гору и был испещрен вопросами, на которые не находилось ответов. HCLT придется перевернуть пирамиду управления. Меры менее кардинальные немедленно скопируют конкуренты. Хотя Вайнит еще не продумал все детали предстоящих преобразований, он начал объяснять свое ви́дение коллегам и сотрудникам компании. При каждом удобном случае он приводил убедительные доводы в пользу принципа «сначала сотрудники, затем клиенты». Он утверждал, что компании HCLT нужна новая философия управления, согласно которой управляющие должны нести ответственность перед сотрудниками, создающими ценность для клиентов.

Поначалу многие думали, что лозунг «сначала сотрудники, затем клиенты» — не более чем громкая фраза, придуманная для укрепления морального духа коллектива. Однако скептицизм в значительной мере развеялся, после того как в 2006 году Вайнит выступил на встрече с крупнейшими клиентами HCLT. Он представил логическое обоснование целесообразности придания первостепенного значения сотрудникам и привел доводы в пользу того, что в итоге новый подход принесет больше дивидендов и самим клиентам. В тот вечер курс акций HCLT вырос на 8%. А тысячи сотрудников компании, слушавших речь Вайнита во время интернет-трансляции, заснули в ту ночь, зная, что принцип «сначала сотрудники, затем клиенты» — это нечто большее, чем просто лозунг.

На протяжении следующих пяти лет Вайнит и его команда карабкались по крутому склону инноваций в сфере управления. С каждым шагом они все больше приближались к своей цели — опрокинуть вверх дном старую пирамиду управления. Далее мы представим самые важные вехи этого пути.

Прозрачность финансовых данных

Вайнит понимал, что рядовому сотруднику трудно чувствовать себя имеющим какие-то полномочия, если он не располагает информацией, которая есть у управляющего. Учитывая это, специалисты отдела

ЭКСМО

информационных технологий HCLT разработали простое устройство, с помощью которого каждый сотрудник мог получить подробную информацию о финансовых показателях деятельности как своей, так и других команд компании. В итоге у тех, кто работал плохо, появился стимул улучшить свои результаты, а у более эффективных команд — стимул поддерживать достигнутый уровень. Теперь у сотрудников было прямое доказательство, что компания готова доверить им стратегическую информацию. Потребность знать больше превратилась для них в право знать больше.

Сайт U&I

С самого начала Вайнит и его команда руководителей организовали в Сети форум и призвали своих сотрудников задавать на нем жесткие вопросы и давать откровенные ответы. Сайт U&I не подвергался цензуре; каждый пост, каким бы враждебным он ни был, могли прочитать все служащие компании. Вайнит вспоминает, что в самом начале почти все отзывы были весьма неприятными: «Парни, вы просто отстой!», «Ваша стратегия — отстой!», «Почему вы не придерживаетесь тех ценностей, о которых говорите?» Некоторые управляющие жаловались, что на форуме выставляют напоказ грязное белье компании, но рядовые сотрудники считали этот форум признаком того, что компания HCLT стала на путь прозрачности, а также видели в нем возможность призывать высшее руководство к ответственности. Помимо всего этого, у портала U&I было еще одно ценное преимущество: он действовал как система раннего оповещения о проблемах, с которыми может столкнуться компания.

В 2009 году Вайнит открыл на сайте U&I раздел «Мои проблемы» — здесь он мог попросить совета по поводу важных вопросов, которые предстояло решить ему самому. Он хотел, чтобы управляющие несли ответственность перед рядовыми сотрудниками, но ему также было нужно, чтобы персонал HCLT тоже чувствовал свою ответственность и помогал высшему руководству компании в решении больших и острых проблем.

Соглашения о качестве предоставляемых услуг

Влиятельные отделы компаний, такие как отдел управления персоналом и финансовый отдел, во многих случаях больше заинтересованы в том, чтобы оформить на сотрудников общие полисы страхования

ЭКСМО

жизни, чем в том, чтобы хоть немного облегчить им эту жизнь. Осознавая это, Вайнит начал задавать рядовым сотрудникам HCLT вопросы такого рода: «Что отделы, наделенные соответствующими полномочиями, сделали для того, чтобы помочь вам создавать ценность для клиентов?» Как правило, в ответ он слышал молчание. Когда сотрудникам приходилось решать какие-то вопросы с этими отделами, они чувствовали себя просителями — в такой ситуации вряд ли можно говорить о наделении сотрудников полномочиями. Решением этой проблемы стал работающий на базе Интернета «Интеллектуальный сервисный центр», в котором любой сотрудник, если у него возникали претензии к персоналу одного из внутренних отделов компании, мог открыть «сервисный талон».

Сотрудники этих отделов, в свою очередь, должны были своевременно отреагировать на появление таких «сервисных талонов». Закрыть открытый «сервисный талон» мог только тот сотрудник, кому были предъявлены претензии. Если этого не происходило в течение 24 часов, талон передавался на следующий уровень. На протяжении первого месяца было открыто 30 тысяч таких «сервисных талонов», хотя со временем их количество резко сократилось. По мнению Вайнита, у системы «Интеллектуальный сервисный центр» есть три преимущества. Во-первых, она повысила ответственность отдела персонала и финансового отдела перед сотрудниками компании, работающими в зоне создания ценности. Во-вторых, обеспечивала равные условия для всех сотрудников компании: теперь любой мог рассчитывать на то, что вопросы, вызывающие у него обеспокоенность, будут решены быстро и эффективно, независимо от его ранга в компании. В-третьих, эта система позволила собрать очень много ценной информации, которую использовали в HCLT для усовершенствования внутренней политики.

Открытая оценка

Практически в каждой компании действует своя система круговой обратной связи. Однако Вайнит видел несколько проблем в применении действующей в HCLT системы оценки персонала. Во-первых, она не ориентирована на то, чтобы оценивать влияние управляющих на результаты работы сотрудников, создающих ценности для клиентов. Во-вторых, сотрудники, которые боялись, что их накажут, критиковали своих руководителей разве что для проформы. И в-третьих, в существующей системе подразумевалось, что работу сотрудников

ЛИТРЕС

компании должны оценивать только самые близкие коллеги, что еще больше усиливало разобщенность коллектива.

Со временем ситуация в компании изменилась. Сейчас сотрудники HCLT могут оценивать эффективность работы *любого* управляющего, решения которого имеют непосредственное отношение к их работе, и делать это анонимно. Составленный на основании таких оценок рейтинг публикуется на сайте компании, и его может увидеть каждый, кто принял участие в процессе составления рейтинга. Такая прозрачность заставляет руководителей быстрее реагировать на критику и применять свою власть разумно. Количество и уровень критических замечаний, полученных менеджером в свой адрес, тоже служит хорошим показателем зоны влияния этого человека, позволяя определить, создает ли данный управляющий ценность в масштабе всей компании, или только в рамках одной узкой сферы деятельности. Важно, что этот упреждающий процесс не привязан ни к заработной плате, ни к продвижению по службе; он носит сугубо развивающий характер. Тем не менее благодаря такой открытой системе оценке эффективности работы в HCLT практически не осталось мест, где могли бы укрыться посредственные управляющие.

Онлайновая система оценки планов MyBlueprint

Когда темпы роста HCLT снова начали увеличиваться, процесс планирования оказался слишком громоздким для новых условий. Вайниту, который занимал должность главы компании, приходилось каждый год анализировать сотни планов, составленных на уровне подразделений. Из-за недостатка не только времени, но и знаний Вайнит поручил своим коллегам задачу разработать онлайновую систему оценки планов сотрудниками компании, равными по статусу и специализации их авторам. Так на сайте компании появился раздел «Мой проект» (MyBlueprint); в 2009 году уже триста управляющих разместили на корпоративном сайте свои бизнес-планы, или *проекты* (blueprints). Каждый документ сопровождался аудиопрезентацией. Сотрудникам компании — а их более восьми тысяч человек — предлагали ознакомиться с планами и высказать свое мнение. В результате авторы проектов получили целый поток советов и рекомендаций. Горизонтальная направленность этого процесса помогла найти дополнительные возможности для сотрудничества между разными подразделениями компании и позволила руководителям многому научиться у своих коллег. После эксперимента практически все согласились с тем, что новая

эксмо.ru

система гораздо полезнее для компании, чем старая система оценки, построенная по иерархическому принципу.

Сотрудники — первые консультанты

Для того чтобы перейти от иерархической организации к организации с сетевой структурой, необходимо усилить горизонтальные связи между сотрудниками. Именно в этом и заключалась цель запущенной в HCLT программы создания советов для сотрудников компании. Действующая на основе веб-платформы, эта новая инициатива привела к возникновению ряда сообществ, сформированных вокруг вопросов, связанных с корпоративной культурой, отдыхом и работой. В каждом таком сообществе, игравшем роль совета сотрудников компании, был избран свой лидер (сейчас таких лидеров насчитывается две с половиной тысячи). Кроме того, команда Вайнита инициировала создание тридцати двух специальных советов, ориентированных на решение важнейших вопросов развития бизнеса и технологий. Эти команды со свободной структурой стали важнейшим источником новых стратегических идей. Когда один из советов достигает консенсуса по поводу той или иной идеи, ее передают в профильный отдел, который доводит эту идею до стадии практической реализации.

Во время одной из бесед Вайнит поделился со мной своим ви́дением логики создания сетевых сообществ: «Мы хотели опровергнуть представление о том, что ключевые решения принимает один человек, за которым остается последнее слово. Для этого нам необходимо было двигаться в направлении создания сообществ по интересам, которые могли стать основой параллельной организационной структуры. Через три года после начала реализации этой программы компания HCLT получает 20% своих доходов за счет инициатив, предложенных этими сообществами по интересам».

Работа над реализацией принципа «сначала сотрудники, затем клиенты» все еще продолжается, однако понятие обратной ответственности уже пустило в HCLT глубокие корни. В компании еще действует иерархическая система управления, но ее роль существенно уменьшилась.

Вайнит сказал: «Мы все согласны с тем, что демократия — это хорошо, а тоталитарный режим — плохо, но все же терпим диктатуру в наших компаниях, хотя люди, занимающие в них самые высокие должности, не обладают всей полнотой информации, чтобы понимать,

skd.com

что именно нужно сделать. Мы же пытаемся сделать нашу компанию более демократичной».

Приносят ли пользу все эти инновации в сфере управления? По всей видимости, да. За последние годы компания HCLT существенно опередила своих индийских конкурентов.

Безусловно, ничто из сказанного выше не гарантирует, что HCLT и впредь будет процветать. Компания может потерпеть неудачу по многим причинам, и даже самая блестящая модель управления не в состоянии защитить ее от возможных опасностей.

Тем не менее, если даже компания, которая оценивается в 3,5 миллиарда долларов, способна опрокинуть вверх дном систему корпоративной иерархии, значит, и у вашей компании есть надежда. Оказывается, нам нет нужды довольствоваться организационной моделью, которая была создана с целью удовлетворения интересов старых военачальников и CEO компаний эпохи тяжелой промышленности. Из всего этого можно сделать два вывода.

Во-первых, Вайнит прав в том, что мир стал слишком сложным, чтобы руководители высшего ранга играли роль «главных провидцев». Теперь они должны стать «архитекторами управления», которые постоянно ищут ответ на вопрос: какие принципы и процессы помогут нам обнаружить лучшие идеи и раскрыть таланты наших сотрудников?

Во-вторых, изменить ДНК управления большой авторитетной компании действительно можно. Немаловажно, что Вайнит начал этот процесс в HCLT не с генерального плана. Вместо этого он действовал по принципу «сначала сотрудники, затем клиенты». Кроме того, Вайнит не стал предлагать руководящему составу компании провести реинжиниринг действующей системы управления. Такой шаг встретил бы ожесточенное сопротивление и мог бы привести к организационному хаосу. Он же предложил членам своей команды использовать новые процессы управления одновременно со старыми, по крайней мере какое-то время. Вайнит объясняет это так: «Старые процессы были сфокусированы на бизнесе. Нам нужны были новые процессы, сфокусированные на изменении бизнеса». Ценности, связанные с внедрением принципа «сначала сотрудники, затем клиенты», уже начали проникать в старую систему управления, но это происходит постепенно — как и должно быть.

Из примера HCLT можно извлечь ряд важных уроков. Во-первых, чтобы начать этот процесс, вам не нужна подробная программа осуществления изменений. Водители используют карту, когда им необходимо

SkAlona

найти нужный маршрут; первопроходцы определяют направление по Полярной звезде, а для Вайнита и его коллег таким ориентиром стал принцип «сначала сотрудники, затем клиенты». Во-вторых, чтобы изменить модель управления, нет необходимости разрушать действующие управленческие процессы. Вы можете пойти по пути революции *и* эволюции. Если вы хотите кардинально изменить ситуацию с управлением в компании, у вас больше нет причин откладывать.

SkA.com

Глава 25

БОЛЕЕ ВЫСОКИЕ ЦЕЛИ*

Мы, управляющие, слишком часто довольствуемся малым. Если бы это было не так, мы усерднее работали бы над поиском противовесов идеологии контроля. Большинство из нас не вполне удовлетворены тем, *как* работают наши организации, но мы миримся с этим. Нас не возмущают грязные интриги, разбазаривание талантов, отвратительный цинизм, низкие ценности, этические компромиссы, эгоизм высшего руководства и стратегическая близорукость — все то, что отравляет наши организации. Во всяком случае, это все не доводит нас до вопля: «С меня хватит!» — после чего только остается засучить рукава и начать создавать новое и лучшее.

Мы не привыкли мечтать. Большинству из нас еще предстоит понять всю привлекательность организаций, в которых царит дух увлеченности, меритократии, открытости, новизны, радости, энергии и даже *веселья*! Мы страдаем недостатком воображения. Подобно льву, который родился и вырос в зоопарке и не знает ничего, кроме своей клетки, мы не можем представить себе зеленую траву и голубое небо «организационной саванны», где люди действительно могли бы процветать.

Если это звучит как обвинение — отлично, так и было задумано, но я сам первым скажу: mea culpa. За последние тридцать пять лет я был и управляющим, и специалистом по управлению, и профессором бизнес-школы. Все это время я наблюдал за жизнью организаций и мирился с существующим порядком вещей. И редко испытывал такое чувство негодования или надежды, которое мне следовало бы**

*** Глава написана по материалам статьи Гэри Хэмела Moon Shots for Management («Управление будущего»), опубликованной в журнале Harward Business Review в феврале 2009 г. (© 2009, Harvard Business School Publishing Corporation. Все права защищены). Используется с разрешения http://hbr.org/2009/02/moon-shots-for-management/ar/1.**

**** Mea culpa (лат.) — «моя вина».**

испытать. И я очень сожалею об этом, поскольку в конечном счете именно бунтари и идеалисты меняют наш мир к лучшему.

Я пришел к этому простому и неприятному выводу на беговой дорожке. Выполняя физические упражнения, я часто читаю Financial Times (даже эта газета интереснее бежевой стены). В тот день я закончил читать газету, когда мне оставалось пробежать еще пару километров. Оглянувшись вокруг, я увидел оставленный кем-то экземпляр журнала People и спрыгнул с тренажера, чтобы взять его. Правда, меня не очень интересует жизнь Анджелины, Бреда, Пэрис, Дженнифер, Линдси, Зака, Джастина, Ким и всех остальных достойных всяческого уважения икон *высокой культуры* XXI столетия, но мне было скучно, в зале никого не было — и я поднял этот журнальчик со сплетнями. Когда я просматривал содержание номера, мое внимание привлекло одно имя — Николас Негропонте. Я несколько раз встречался с Ником по разным поводам. Он основал знаменитую лабораторию Media Labs в Массачусетском технологическом институте и до сих пор остается ее почетным председателем. Естественно, меня удивило, как его имя появилось на страницах People. Насколько я знаю, Ник никогда не проходил курс реабилитации, и его никогда не фотографировали выходящим из лимузина в два часа ночи без одного из важных предметов одежды.

Как и следовало ожидать, статья о Нике, опубликованная в People, была посвящена его инициативе по обеспечению самых бедных детей мира компьютерами. Реализация некоммерческого проекта под названием «Ноутбук — каждому ребенку» (One Laptop per Child) началась в 2005 году. Цель его заключалась в выпуске простого ноутбука, который можно было бы продавать в развивающихся странах по 100 долларов; главное, чтобы он подключался к Интернету. В конце 2007 года, после напряженного периода разработок, началась доставка первой модели XO в развивающиеся страны. Ноутбуки уже поступили более чем в тридцать стран и продаются по цене 200 долларов (стоимость модели еще предстояло довести до 100 долларов). Например, Уругвай купил для каждого ученика начальной школы по одному такому ноутбуку.

Когда я читал о смелом проекте Ника, то не мог не спросить себя: в чемлюе призвание? В отличие от Николаса Негропонте, я не компьютерный гений, не социальный предприниматель, меня, по большому счету, нельзя даже назвать энтузиастом. Я — профессор, преподаватель менеджмента, консультант; бо́льшую часть своей жизни я провел, разговаривая с бизнесменами о различных мелких проблемах: как

улучшаете свой процесс планирования? как обеспечиваете командную работу? как ускоряете процесс вывода продуктов на рынок? По всей вероятности, те же проблемы занимают и ваше внимание. Но что, если мы с вами поставим перед собой более высокие цели? Если позволим себе более смелые мечты?

Несколько лет назад Национальная академия инженерных наук созвала комиссию в составе ведущих специалистов в сфере передовых технологий и предложила им составить список самых важных и неотложных задач, стоящих перед инженерами XXI столетия. В состав этой комиссии вошли такие выдающиеся личности, как основоположник генетики Крейг Вентер, соучредитель Google Ларри Пейдж и бывший министр обороны США Уильям Перри. Вот некоторые из четырнадцати задач, вошедших в этот список: обеспечение рентабельного производства солнечной энергии, создание искусственного аналога человеческого мозга, защита киберпространства от атак хакеров[1]. Эту программную инициативу финансировал Национальный научный фонд США, поставивший перед собой цель обратить внимание общественности на технические задачи, которые определят наше общее будущее.

Когда я узнал об этой инициативе, то снова спросил себя: какие грандиозные задачи будут вдохновлять тех из нас, кто не относится к числу инженеров — например, управляющих, высших руководителей и лидеров? Каков наш эквивалент от сокращения выбросов двуокиси углерода или производства энергии на основе термоядерной реакции? Как я уже говорил, управление — это *технология человеческих достижений*. Решение самых острых проблем, существующих в мире, или, если выразиться более скромно, создание глубоко человечных по своей природе организаций потребует большего, чем только научных прорывов; это потребует новых способов планирования, организации, сотрудничества, распределения ресурсов, мотивации и — контроля.

Мы, управляющие, — прагматичные исполнители, а не идеалисты-мечтатели. И все же нашу человеческую суть определяет дело, которому мы служим, и задачи, которые пытаемся решить. Решение серьезных проблем не всегда приводит к крупным достижениям, но мелкие дела вообще не позволяют продвинуться вперед.

Именно эта идея свела вместе тридцать шесть специалистов по управлению, которые в мае 2008 года собрались в городке Халф-Мун-Бей, чтобы составить список «космических задач» в сфере управления, которые будут вдохновлять новаторов всего делового мира. К концу концов, даже бунтарям и мечтателям нужен план действий.

В конференции, организованной Management Lab при поддержке McKinsey & Company, приняли участие самые разные люди: академики, консультанты, руководители высшего уровня и даже пара венчурных капиталистов. (Список участников конференции можно найти в конце данной главы.) Как и следовало ожидать, дебаты были весьма бурными, и порой даже агрессивными, но среди яростной полемики никто не забыл о нашей главной цели— определить управленческий эквивалент таких масштабных задач, как искоренение малярии, разгадка секретов Большого взрыва или освоение космического пространства.

Двадцать пять задач, сформулированные нами в ходе встречи, стали нашими ракетами-носителями, которые мы собираемся запустить в будущее. Они не являются ни взаимоисключающими, ни всеобъемлющими. Наша сегодняшняя модель управления представляет собой единое целое, и ее не так легко разделить на части. Именно поэтому многие из этих двадцати пяти задач-спутников пересекаются. Тем не менее каждая представляет собой один из этапов пути формирования новой модели управления — версии «Менеджмент 2.0».

В представленном ниже списке масштабные задачи-спутники сгруппированы по шести следующим темам: 1) исцеление души; 2) раскрытие потенциала; 3) стимулирование обновления; 4) децентрализация власти; 5) поиск гармонии; 6) изменение мышления. Надеюсь, хотя бы один из них вдохновит вас стать новатором в деле управления.

Исцеление души

Задача-спутник № 1. Сделать управление ориентированным на достижение более высокой цели

Большинство компаний делают все возможное, чтобы максимально увеличить акционерную собственность, но во многих отношениях эта цель ущербна. В качестве катализатора эмоций максимальное увеличение акционерного капитала не может мобилизовать энергию всех без исключения сотрудников. Эта цель не может послужить надежной защитой, когда сотрудники компании сомневаются в законности корпоративной власти; она ни достаточно конкретна, ни достаточно убедительна, чтобы ускорить обновление компании. Поэтому методы управления будущего нужно сфокусировать на достижении социально значимых, благородных целей.

sky.com

Задача-спутник № 2. Руководствоваться принципами служения обществу и социальной ответственности

Во взаимосвязанном мире будущего системы управления, основанные на сотрудничестве, станут более эффективными, чем системы, опирающиеся на отношения борьбы и соперничества. Традиционные структуры управления во многих случаях обостряют конфликт, продвигая интересы отдельных групп (в частности, высшего руководства и инвесторов) в ущерб интересам других людей (сотрудников компании и местных жителей). В основу систем и структур управления будущего должны быть положены принципы служения обществу и социальной ответственности. Больше нельзя игнорировать неизбежную взаимозависимость всех сторон, заинтересованных в успешной деятельности компании.

Задача-спутник № 3. Очеловечить деловой язык и методы ведения бизнеса

Как правило, цели бизнеса формулируются с помощью таких слов: *эффективность, преимущества, ценность, превосходство, фокус, дифференциация.* Какие важные цели эти слова ни означали бы, они не могут вдохновлять людей. Для создания организаций, поистине человечных в своей способности адаптироваться, меняться и увлеченно заниматься своим делом, управляющие будущего должны привнести в обычную коммерческую деятельность более глубокие, затрагивающие душу ценности, для которых можно было бы использовать слова: *честность, истина, любовь, справедливость, красота.* Эти вечные ценности часто вдохновляют людей на выдающиеся достижения, поэтому их больше нельзя держать на периферии управленческих дискуссий и действий.

Раскрытие потенциала

Задача-спутник № Д. Повысить доверие, искоренить страх

Традиционные системы управления часто демонстрируют глубокое недоверие к приверженности сотрудников и их компетентности. Кроме того, в этих системах придается слишком большое значение применению различных санкций, чтобы заставить работников подчиняться. Однако жизнеспособность организации в значительной мере зависит

от того, сформировалась ли в ней культура доверия и отсутствия страха. В такой среде поощряется риск, происходит активный обмен информацией, а любые спорные мнения выражаются совершенно открыто. Недоверие деморализует, страх парализует, поэтому организации XXI столетия должны от них избавиться.

Задача-спутник № 5. Изменить принципы контроля

Традиционные системы управления обеспечивают высокий уровень подчинения в ущерб творчеству, предприимчивости и вовлеченности сотрудников. В будущем ни одна организация не сможет позволить себе этого. Для того чтобы преодолеть противоречие между дисциплиной и инновациями, системы управления будущего должны в большей степени полагаться на оценку работы сотрудников их коллегами, а не на осуществление надзора сверху вниз. В новых системах контроля используется потенциал общих ценностей и стремлений при одновременном смягчении правил и ограничений. А цель все та же — организация, в которой работают люди, обладающие таким качеством, как самодисциплина.

Задача-спутник № 6. Способствовать развитию воображения у сотрудников

Мы многое знаем о том, как развивать творческие способности сотрудников: предоставлять в их распоряжение необходимые инновационные инструменты, выделять достаточно времени для размышлений, терпимо относиться к неудачам, создать условия для расширения познаний и многое другое. Тем не менее мало что из этого используется в современных системах управления. Еще хуже, что во многих компаниях сформировалась своего рода классовая система в сфере инноваций. В таких компаниях творческую работу выполняют избранные специалисты, которым предоставляется время для творчества. При этом считается, что остальные сотрудники лишены воображения и, конечно, не заслуживают того, чтобы им предоставляли место и время для творчества. Процессы управления будущего должны опираться на предположение о том, что творческие способности есть у всех сотрудников, поэтому их необходимо постоянно поддерживать.

SkA.com

Задача-спутник № 7. Расширять и использовать многообразие

Многообразие — обязательное условие не только для выживания видов, но и для обеспечения жизнеспособности любой организации. Компании, в которых нет многообразия опыта, ценностей и способностей сотрудников, не смогут генерировать нестандартные идеи и проводить эксперименты в рамках стратегического обновления. Системы управления будущего должны ценить многообразие, несогласие и расхождение во мнениях так же высоко, как они ценят согласованность и сплоченность.

Задача-спутник № 8. Формировать сообщества единомышленников

Страстная увлеченность многократно повышает эффективность действий людей, особенно если они единомышленники, объединенные идеей общественно значимого дела. Однако многочисленные факты говорят о том, что большинство сотрудников не проявляют особой заинтересованности в своей работе. Они испытывают неудовлетворенность ею, в результате чего организация функционирует недостаточно эффективно. Компании должны способствовать формированию сообществ людей, увлеченных одним делом, предоставляя персоналу возможность найти свое призвание, устанавливая контакты между сотрудниками с общими интересами и обеспечивая соответствие целей организации естественным интересам людей.

Задача-спутник № 9. Исключить рутину из рабочего процесса и сделать работу более увлекательной

Люди трудятся более продуктивно, если они относятся к работе, как к игре. Когда им интересно работать, они демонстрируют энтузиазм, воображение и находчивость. В будущем успешными будут только те организации, которые смогут стереть границу между работой и игрой. На деле это будет означать предоставление сотрудникам возможности самим выбирать себе работу, превращая скучные повторяющиеся задачи в эквивалент онлайновых многоуровневых игр или создавая такие должностные функции, которые охватывают много разных задач. На протяжении прошлого столетия был достигнут огромный прогресс в исключении факторов, делающих работу неэффективной; теперь новаторам управления предстоит исключить из работы рутину.

Стимулирование обновления

Задача-спутник № 10. Выбирать курс развития общими усилиями

Вчерашние мечтатели вряд ли могли распознавать будущие возможности, особенно в постоянно изменяющемся мире. Поскольку деловой мир становится все более сложным и непредсказуемым, любой небольшой группе высших руководителей будет все труднее продумывать детали обновления организации и руководить этим процессом. Именно поэтому необходимо максимально расширить круг тех, кто будет нести ответственность за выбор направления развития компании. Участие сотрудника в выборе курса развития должно зависеть от его дальновидности и глубокого понимания ситуации, а не от его полномочий и должности.

Задача-спутник № 11. Формировать стратегии на основе принципов эволюции

В непредсказуемом мире прогнозировать развитие событий трудно, а составлять долгосрочные планы бесполезно. Процессы управления, ориентированные на формирование одной оптимальной стратегии посредством аналитических методов, на основании директив руководства, должны уступить место моделям управления, в основу которых положены принципы биологической эволюции: *разнообразие* (в контексте управления это означает генерировать большое количество идей), *отбор* (проводить недорогие эксперименты для быстрой проверки самых важных идей) и *сохранение* (сосредоточить внимание только на тех идеях, которые ценятся на рынке). При такой модели управления топ-менеджеры создают не стратегию, а среду, благоприятную для появления и развития множества разных стратегий.

Задача-спутник № 12. Изменить структуру и разукрупнить организации

В условиях, когда новые возможности появляются и исчезают со скоростью света, у организаций должна быть возможность быстро перегруппировать свои силы и изменить инфраструктуру. Однако во многих организациях такой перегруппировке опытных специалистов и активов мешают жесткие границы между подразделениями, функциональная

неразбериха и борьба за сферы влияния. В крупных подразделениях преобладает, как правило, какой-то один способ мышления, что ограничивает возможности для экспериментирования. Чтобы повысить адаптивность компаний к изменяющимся внешним условиям, необходимо разделять их на более мелкие подразделения и создавать более гибкие структуры, которые можно будет легко приспособить к реализации отдельных проектов. Реорганизация не должна быть травмирующим событием, происходящим один раз в четыре-пять лет. Она должна протекать непрерывно, не требуя особых усилий.

Задача-спутник № 13. Создавать внутрикорпоративные рынки идей,талантов и ресурсов

В долгосрочной перспективе рынки превосходят иерархии, поскольку они обеспечивают более оптимальное распределение ресурсов. В корпорациях решения о распределении финансовых средств принимаются, как правило, на высших уровнях иерархии управления, причем под влиянием различных политических факторов. Напротив, распределение ресурсов в условиях рыночной системы (такой как Нью-Йоркская фондовая биржа) носит в высшей степени децентрализованный характер и не подвержено влиянию политических факторов. Разумеется, рынки могут быть чувствительными к кратковременным изменениям условий, но в долгосрочной перспективе они обеспечивают более оптимальное распределение ресурсов, чем в крупных организациях. Чтобы сделать процесс распределения ресурсов более гибким и менее политизированным, компании должны создать у себя внутренний рынок, на котором новые инициативы и действующие программы на равных конкурируют за талантливых специалистов и денежные средства.

Задача-спутник № 14. Деполитизировать процесс принятия решений

В большинстве организаций самые важные решения принимают люди, занимающие высокие должности. Принимая такие решения, руководители высшего ранга редко интересуются мнением рядовых сотрудников. У этой проблемы есть по меньшей мере три аспекта. Во-первых, принятию правильных решений мешает высокомерие и предвзятость руководства, а также неполнота данных о сложившейся ситуации. Во-вторых, именно рядовые сотрудники ввиду своего положения способны лучше всего разобраться в том, какие факторы решают судьбу новой

ЭКСМО

стратегии. В-третьих, по мере усложнения внешних условий для ведения бизнеса увеличивается и количество переменных, которые необходимо учитывать при принятии важнейших решений. Принимая все это во внимание, в компаниях нужно предусмотреть новые процессы принятия решений, которые были бы политически нейтральными, опирались бы на коллективную мудрость всей организации и учитывали все мнения и предложения.

Децентрализация власти

Задача-спутник № 15. Построение естественной, гибкой иерархии

Хотя иерархия присуща любому сообществу людей, возникла настоятельная необходимость ограничить тот вред, который наносит организациям иерархическая система распределения полномочий. Вот некоторые типичные недостатки такой системы: слишком большое значение придается опыту в ущерб новому мышлению; сотрудники лишены возможности выбирать руководителей; место человека в служебной иерархии не зависит от его способностей; руководителей поощряют за то, что они берут всю власть в свои руки, хотя многие полномочия им следовало бы передавать подчиненным; у сотрудников, лишенных реальных полномочий, формируется крайне низкая самооценка. Чтобы искоренить все эти недостатки, формальной иерархии следует уступить место естественной, в которой статус и влияние зависят скорее от вклада в успех компании, а не от должности. Жесткая иерархическая структура должна стать более гибкой, а сама система —динамичной, чтобы власть автоматически передавалась тем, кто создает ценность, и обходила стороной тех, кто этого не делает. Кроме того, вместо одной иерархической системы в компании нужно организовать много иерархий, каждая из которых служила бы в качестве индикатора компетентности сотрудников в той или иной важной для компании области.

Задача-спутник № 16. Предоставлять сотрудникам больше самостоятельности

В большинстве случаев рядовые сотрудники крупной организации не имеют практически никаких полномочий, которые давали бы им право

ЭКА.com

инициировать перемены. Отсутствие возможности самостоятельно распоряжаться своим временем, сложные бюрократические правила, а также ограниченный доступ к денежным средствам — все это ограничивает их самостоятельность и негативно сказывается на способности организации к обновлению. Ради достижения таких целей, как адаптивность организации и вовлеченность сотрудников, необходимо существенно расширить границы свободы действий. Система управления должна способствовать, а не препятствовать стремлению рядовых сотрудников экспериментировать и проявлять инициативу.

Задача-спутник № 17. Сместить фокус лидерства на мобилизацию сотрудников и наставничество

Естественным иерархиям нужны естественные лидеры — люди, которые способны мобилизовать других на достижение целей организации, несмотря на отсутствие соответствующих должностных полномочий. Лидеров больше нельзя воспринимать как великих провидцев, принимающих мудрые решения, и как выдающихся специалистов по заключению сделок. К ним следует относиться как к «социальным архитекторам», «законодателям» и «предпринимателям», объясняющим сотрудникам смысл их работы. Пусть лидеры видят свою главную миссию в создании такой трудовой среды, которая поощряла бы их последователей сотрудничать, вводить инновации и добиваться превосходных результатов.

Задача-спутник № 18. Обеспечить информационную демократию

Власть управленческих структур всегда зависела от контроля над информацией. Инновации, проходящие под покровом тайны, лишают сотрудников любых полномочий, вызывают недоверие и мешают быстрому принятию решений на самом нижнем уровне иерархической системы. Информация о результатах работы компании должна быть доступна всему коллективу. Сотрудникам, поддерживающим непосредственные контакты с клиентами, нужно иметь в распоряжении как можно более полную информацию, а не минимальный ее объем. В будущем компаниям понадобятся их собственные информационные системы, которые будут обеспечивать всех сотрудников данными и знаниями, позволяющими им действовать в интересах организации.

skd.com

Задача-спутник № 19. Поощрять инакомыслие сотрудников

Кардинальные изменения в любой сфере происходят под влиянием прогрессивно мыслящих людей, а не людей, наделенных большой властью. Почему? Потому что руководители, давно занимающие свои посты, во многих случаях не готовы усомниться в собственных глубоко укоренившихся убеждениях. Решение: системы управления, которые могли бы стимулировать прогрессивное мышление, узаконить инакомыслие и не позволять высшим руководителям, наделенным большими полномочиями, подавлять неудобные для них идеи.

Поиск гармонии

Задача-спутник № 20. Сформировать целостную систему оценки эффективности

У действующих систем оценки эффективности много недостатков. Во-первых, в них придается слишком большое значение достижению определенных целей (например, выполнению плановых квартальных показателей по объему доходов), но в то же время недооценивается достижение других целей (например, подготовка базы для дальнейшего роста). Во-вторых, в существующих системах оценки эффективности, как правило, не учитываются социальные последствия решений высшего руководства, а также их влияние на ту среду, в которой функционирует компания. И в-третьих, существующие системы не рассчитаны на оценку факторов, обеспечивающих создание ценности в экономике творчества, — таких, например, как размах и масштаб инноваций, инициированных клиентами. Для того чтобы преодолеть все эти недостатки и ограничения, нам понадобятся новые, целостные системы оценки эффективности.

Задача-спутник № 21. Искать разумный компромисс

Успех организаций все больше зависит от способности сотрудников всех уровней находить компромисс между противоречиями, которые на первый взгляд кажутся непримиримыми: масштаб и гибкость; доход и развитие; сосредоточенность на одной проблеме и экспериментаторство; контроль и свобода действий. Традиционные системы управления опираются на слишком обобщенную, универсальную политику,

skan.com

которая неизменно отдает предпочтение одним целям в ущерб другим. Напротив, системы управления будущего должны поддерживать здоровую конкуренцию между противоборствующими целями, предоставляя рядовым сотрудникам всю информацию и свободу действий, необходимую для достижения разумных компромиссов в режиме реального времени. Задача заключается в том, чтобы создать организации, которые были бы такими же гибкими, как распределенные сети, и такими же эффективными, как иерархия с жестким управлением.

Задача-спутник № 22. Расширить временны́е горизонты и перспективы управления

Существующие системы оплаты труда и материального стимулирования во многих случаях приводят к сужению временны́х горизонтов, на которые ориентируется высшее руководство, а также к перекосу приоритетов управления. В частности, по результатам исследований было установлено, что высшие руководители отказываются финансировать новые перспективные инициативы, если это приведет к сокращению доходов за текущий период, даже если эти капиталовложения могут иметь положительную чистую приведенную стоимость. Создание новых систем материального стимулирования таким образом, чтобы интересы руководителей были непосредственно связаны с обеспечением устойчивого роста благосостояния организации, — самая приоритетная задача новаторов в сфере управления.

Изменение мышления

Задача-спутник № 23. Развивать способности, связанные с правым полушарием мозга

Традиционная подготовка специалистов в сфере управления была ориентирована на тип мышления, в котором в большей степени задействовано левое полушарие. При этом уделялось особое внимание таким качествам, как дедуктивное мышление, аналитический подход к решению проблем, а также поиск оптимальных решений. В мире, который становится все более непредсказуемым, понадобятся рефлексивные методы обучения, формирующие новые когнитивные навыки: системность мышления, дизайн-мышление, творческий подход к решению проблем, социальная ответственность. Следовательно,

ska.com

бизнес-школам и компаниям необходимо изменить свои программы подготовки специалистов в сфере управления таким образом, чтобы они помогали управляющим развивать все эти навыки.

Задача-спутник № 24. Создать инструменты управления, отвечающие требованиям открытого мира

В основу многих самых успешных современных бизнес-моделей положены сети создания ценности, а также такие формы общественного производства, которые выходят за рамки организаций. В такой среде традиционные инструменты управления могут оказаться неэффективными и даже привести к обратным результатам. Например, в сообществе волонтеров и независимых агентов работа руководителя заключается в том, чтобы побуждать к действию и вдохновлять членов сообщества, а не в том, чтобы управлять ими сверху. Достижение успеха в мире открытых инноваций и виртуального сотрудничества потребует разработки новых подходов к мобилизации и координации действий людей.

Задача-спутник № 25. Изменение философских основ управления

Организации будущего должны не только превосходно работать, но и легко адаптироваться к любым новым условиям, осуществлять инновации, вдохновлять своих сотрудников и быть социально ответственными. Чтобы наши организации обладали этими характеристиками, ученые и специалисты-практики должны переосмыслить философские основы управления. Для этого им следует черпать новые идеи из самых разных областей знания, таких как антропология, биология, дизайн, политология, градостроительство и теология. Чтобы создать новую систему управления — версию «Менеджмент 2.0», — нам понадобятся не только инженеры и бухгалтеры. Мы должны использовать идеи художников, философов, дизайнеров, экологов, антропологов и теологов.

За рамкани неизбежного выбора

Успешный запуск всех наших спутников позволит дебюрократизировать организации и раскрыть таланты сотрудников. Однако задача состоит в том, чтобы преодолеть ограничения современных методов управления, не потеряв при этом их преимуществ.

ska.com

В частности, бессмысленно искать лекарство от замкнутости и инертности организаций, если его побочное действие — неосмотрительность и неэффективность. Нам нужны организации, которые были бы намного более адаптивными, инновационными и вдохновляющими, но не менее эффективными, дисциплинированными или ориентированными на достижение высоких результатов.

Чтобы добиться этого, нужно провести четкое различие между целями и средствами их достижения. Высшие руководители часто выступают в защиту устаревших методов управления, поскольку не могут представить менее бюрократический способ достижения некоторых важных целей ведения бизнеса. Например, во многих компаниях действуют подробные правила, регулирующие деловые поездки. Каждый сотрудник получает разрешение и придерживается строгих правил, регулирующих траты командировочных расходов. Вряд ли кто-нибудь станет спорить, что такие расходы необходимо контролировать, но вполне разумно использовать менее бюрократический подход. В качестве такой альтернативы можно было бы публиковать отчеты о командировочных расходах в корпоративной сети. В этом случае сотрудники, которые расточительно расходуют средства во время деловых поездок, испытают давление со стороны своих коллег. В действительности такая прозрачность гораздо эффективнее, чем строгие инструкции, но это метод гораздо более гибкий и дешевый, поскольку не требует армии бухгалтеров, проверяющих выполнение предписанных правил.

Давайте вернемся на минутку к мировому банковскому кризису — о нем шла речь в самом начале книги. Каждый, кто с удивлением наблюдал, как пламя высокомерия и алчности пожирает некоторые из ведущих банков мира, был вправе спросить: не заключалась ли проблема в том, что в этих банках бюрократическая система была слишком слабой? Ведь именно бюрократическая машина (множество правил, строгий надзор и регулярная оценка эффективности) должна держать сотрудников под контролем. Несомненно, всем нам жилось бы сейчас лучше, если бы банкиров, гонявшихся за большими вознаграждениями, держали в свое время на коротком поводке.

В постоянно меняющемся мире полномочиями по принятию решений необходимо наделять как можно больше людей; в противном случае организации будут слишком неустойчивыми и не способными быстро адаптироваться к изменению внешних условий. Даже в мире современных финансов централизация и драконовские методы контроля могут оказаться далеко не самым лучшим способом защиты от неоправданного риска. Высококвалифицированные специалисты,

ozon.com

разрабатывающие и продающие экзотические финансовые инструменты, должны нести ответственность за то, какое влияние окажут эти инструменты на балансовый риск и среднесрочную рентабельность. Однако в последние годы финансисты занимались лишь тем, что выбрасывали «токсичные продукты» за дверь своих кабинетов и не несли за это практически никакой ответственности. Подобно сотрудникам компаний в любой другой отрасли, для сотрудников банков необходимо придумать такие стимулы, которые заставляли бы их оценивать успех в долгосрочной перспективе. Они должны считать себя управляющими, обязанность которых — защищать интересы тех, кто им доверяет, а не наемниками, работающими только ради баснословного вознаграждения. Ответственность за управление рисками необходимо децентрализовать; этот процесс должен опираться на прозрачность информации и дружественную оценку эффективности работы. В отрасли, в которой ценится достижение самых высоких результатов, у организаций будут более высокие цели и чувство общности, которое защитит их от чрезмерной алчности.

Внутренний, а не внешний контроль, временные горизонты, выходящие за пределы ближайшего года, служение высшей цели, чувство общности — все эти масштабные задачи служат неотъемлемыми элементами любого долгосрочного решения проблемы непомерных аппетитов банкиров. Наша сегодняшняя цель — разорвать порочный круг, в котором индустрия финансовых услуг находилась на протяжении бóльшей части прошлого столетия.

Не все задачи-спутники отличаются новизной. Большинство из них ориентированы на решение проблем, присущих многим крупным организациям. Я перечислил их здесь, чтобы вдохновить вас на поиск новых решений давно назревших вопросов. Как вы, по всей вероятности, знаете, благотворительный Фонд Билла и Мелинды Гейтсов поставил перед собой задачу, которую вряд ли можно назвать новой — искоренение малярии. Но люди, возглавляющие этот фонд, считают, что новые идеи, новые методы лечения и новые системы доставки лекарств и оборудования в конечном счете обеспечат достижение этой исторической цели. То же самое можно сказать и об устаревших методах управления: новое мышление, не отягощенное старыми убеждениями, а также новые инструменты, подобные тем, которые спровоцировали социальную революцию во Всемирной сети, — все это однажды поможет нам вырваться из плена их ограничений.

Эта цель может показаться вам слишком недоступной, но нужно набраться терпения. Основоположникам системы управления

приходилось превращать свободомыслящих, непокорных людей в послушных роботов, подчинявшихся вышестоящим руководителям. Это противоречит человеческой природе. Мы, напротив, пытаемся действовать в соответствии с ней. Маккалум, Тейлор и Форд позавидовали бы тому, что у нас есть такая возможность.

Начало

Может быть, у вас есть идеи о том, как добиться успеха в выполнении одной из задач управления? Возможно, вы уже нашли некий нестандартный метод, позволивший расширить границы возможного? Или вам просто интересно узнать, что делают в других организациях, чтобы преодолеть ограничения традиционного подхода к управлению? Если это действительно так, вам, возможно, сто́ит посетить сайт www.hackmanagement.com — первый в мире открытый инновационный проект, цель которого — кардинальное изменение подхода к управлению. На этом сайте вы найдете сотни примеров из практики самых прогрессивных компаний мира, а также множество рекомендаций по поводу изменения сегодняшнего типа управления. Все рекомендации составлены на основании перечисленных выше масштабных задач управления.

Надеюсь, что моя книга достигнет своей цели. Было бы отлично, если бы, дочитав ее, вы сказали: «А ведь у меня есть возможность начать все с самого начала». Мы не должны тратить свою жизнь на обезличенные организации, в которых царит черствая атмосфера и отсутствуют этические установки. Мы можем создать замечательные организации с открытой средой, свободные от бюрократических пут, — организации, в которых высоко ценят любой творческий порыв и энтузиазм сотрудников, организации, ориентированные на перемены независимо от обстоятельств. Нам предстоит трудный путь, но, надеюсь, на страницах этой книги вы нашли вдохновляющие идеи и рекомендации, которые помогут вам его пройти.

Сегодня более, чем когда-либо, важно, чтобы вы стали подвергать сомнению свои установки, избавляться от самомнения, переосмысливать принципы, расширять поле зрения — и призывать других следовать вашему примеру. Теперь мы знаем, что нужно делать для создания организации, отвечающей требованиям будущего. Открытым остается единственный вопрос: кто возглавит процесс и кто последует за лидером? И главное — как вы *сами* на него ответите.

SIA.com

Приложение

«КОМАНДА РЕНЕГАТОВ» ИЗ ХАЛФ-МУН-БЕЙ

Абрахамсон Эрик (Колумбийский университет)
Аргирис Крис (Гарвардская школа бизнеса)
Барш Джоанна (McKinsey & Company)
Биркиншоу Джулиан (Лондонская школа бизнеса)
Брайан Лоуэлл (McKinsey & Company)
Браун Тим (IDEO)
Вариан Хал (Калифорнийский университет в Беркли)
Вебер Стивен (Калифорнийский университет в Беркли)
Вульф Дэвид (Wolfe Resources Group)
Джурветсон Стив (Draper Fisher Jurvetson)
До Ив (Европейский институт делового администрирования)
Зубоф Шошана (Гарвардская школа бизнеса)
Келли Кевин (журнал Wired)
Келли Терри (W.L. Gore)
Лолер Эд (Университет Южной Калифорнии)
Макафи Эндрю (Гарвардская школа бизнеса)
Маккей Джон (Whole Foods)
Мейер Марисса (Google)
Мендонка Ленни (McKinsey & Company)
Минцберг Генри (Университет Макгилла)
Мэллоун Том (Массачусетский технологический институт)
Найар Вайнит (HCL Technologies)
Прахалад Коимбатур Кришнарао (Мичиганский университет)
Пфеффер Джеффри (Стэнфордский университет)
Рид Лейтон (Seriosity)
Сенге Питер (Массачусетский технологический институт)
Сисодиа Раджендра (Колледж Бентли)

Сойер Кит (Университет Вашингтона)
Стюарт Том (Booz & Company)
Хилл Линда (Гарвардская школа бизнеса)
Холлендер Джеффри (Seventh Generation)
Хэмел Гэри (Management Lab)
Чакраворти Бхаскар (Гарвардская школа бизнеса)
Шмидт Эрик (Google)
Шуровьески Джеймс (еженедельник The New Yorker)
Эрлих Алекс (UBS)

SkA.com

ОТ АВТОРА

Что бы ни было размещено на обложке книги, написать ее в одиночку невозможно. Многие главы впервые появились в блоге, который я веду в Wall Street Journal. Я глубоко признателен сотрудникам этой уважаемой газеты Эрин Уайт и Франческе Доннер за поддержку и редакторскую работу. На протяжении многих летя поддерживаю плодотворное сотрудничество с Анандом Раманом, старшим редактором Harvard Business Review. Его мудрые советы повлияли на меня самым положительным образом, а две главы книги написаны по материалам статей, опубликованных в его журнале.

Мои коллеги из Management Lab Полли Лабарр и Микеле Занини в последние годы стали для меня прекрасными партнерами и щедро делились со мной собственными идеями, которые я не менее щедро использовал в своей работе. Умар Хак, автор книги The New Capitalist Manifesto («Новый капиталистический манифест») и мой бывший студент в Лондонской школе бизнеса, тоже не скупился на собственные мысли, чем активно помогал мне во время работы над книгой.

Я признателен за щедрый вклад всех менеджеров-новаторов, чьи истории я рассказываю на этих страницах. Особой благодарности заслуживают: Крис Бейлисс, Дрю Уильямс, Крис Рафер, Пол Грин-старший и Пол Грин-младший, Терри Келли, Вайнит Найар и Тим Браун.

Нижайший поклон Сьюзен Уильямс из издательства John Wiley and Sons, по совместительству ответственного редактора одного из его подразделений Jossey-Bass Business. Она и ее команда превзошли все мои ожидания. Без их увлеченности и преданности делу этой книги просто не было бы.

И конечно, мой личный ассистент Грейс Рейм — ей я хочу выразить самую сердечную благодарность. К счастью, у нее есть все те навыки управления проектом, которых напрочь лишен я. На каждом этапе написания книги она была мне незаменимым помощником.

Skachat.com

ПРИМЕЧАНИЯ

Глава 1. В поисках самого важного

1. Nurses Top Honesty and Ethics List for 11th Year (http://www.gallup.com/poll/145043/Nurses-Top-Honesty-Ethics-List-ll-Year.aspx).
2. Report: Socially Responsible Investing Assets in US Top $3 Trillion; Nearly 1 out of Every 8 Dollars Under Professional Management (https:// ussif.org/news/releases/pressrelease.cfm?id=168).

Глава 2. Уроки мирового кризиса

1. Ex-CEO: 'Market forces' Killed Bear Stearns (http://www.msnbc.msn.com/id/36958429/ns/business-us_business/t/ex-ceo-market-forces-killed-bear-stearns/).
2. 2009 Financial Crimes Report, Federal Bureau of Investigation (http://www.fbi.gov/stats-services/publications/financial-crimes-report-2009 /financial-crimes-report-2009#mortgage).
3. Gary Rivlin. The Billion-Dollar Bank Heist // Newsweek, July 18,2011, p. 10.
4. How AIG Became Too Big to Fail (http://www.time.com/time / magazine/article/0,9171,1886538,OO.html).
5. World of Work Report 2008 — Global Income Inequality Gap Is Vast and Growing (http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/press-and-mediacentre/ news/WCMS_099406/lang-en/index.htm).

skr.com

Глава 3. Возрождение патриархальных ценностей

1. Franklin Roosevelt's First Inaugural Address (http://en.wikisource.org/wiki /Franklin_Roosevelt%27s_First_Inaugural_Address).

Глава 4. Опасное тщеславие капитализма

1. Shiela M. J. Bonini, Kerrin McKillop, Lenny T. Mendonca. The Trust Gap Between Consumers and Corporations // McKinsey Quarterly, 2007, Number 2, p. 7-10.
2. Congress Ranks Last in Confidence in Institutions (http://www.gallup .com/poll/141512/congress-ranks-last-confidence-institutions.aspx).

Глава 6. В защиту инноваций

1. Данные взяты из книги: Angus Maddison. The World Economy: A Millennial Perspective, Organization for Economic Cooperation and Development. Paris: Organization for Economic Cooperation & Development, 2001.
2. Mihalyi Csikszentmihalyi. Flow: The Psychology of Optimal Experience. New York: Harper & Row, 1990.
3. Tal-Ben Shahar. Happier: Learn the Secrets to Joy and Lasting Fulfillment. New York: McGraw-Hill, 2007.

Глава 7. Мировые лидеры инноваций

1. The World's Most Innovative Companies 2010 (http://www. fastcompany .com/mic/2010).
2. The 50 Most Innovative Companies 2010 (http://www.businessweek .com/interactive_reports/innovative_companies_2010.html).
3. The Journal's Top 10 // The Wall Street Journal (http://online.wsj. com /public/resources/documents/info-GREATEST08.html).
4. IFI CLAIMS Announces Top Global Companies Ranked by 2010 U.S. Patents (http://www.ificlaims.com/news/top-patents.html).
5. Will Intel Finally Crack Smartphones? (http://www.businessweek. com /magazine/content/ll_25/b4233041946230.htm).
6. 6 IFI CL AIMS Announces Top Global Companies Ranked by 2010 U.S. Patents (http://www.ificlaims.com/news/top-patents.html).
7. Более подробно подход IDEO к стимулированию творческого мышления рассмотрен в книге: Tom Kelly. The Art of Innovation. Random House, 2001.

ЭКА.com

8. Сообщено Нэнси Теннант Снайдер в устной беседе, состоявшейся 1 июля 2010 г. по телефону.

Глава 8. Одержимость великим замыслом

1. Беседа с CEO IDEO Тимом Брауном состоялась 5 октября 2009 г.

Глава 9. Бесполезные выдумки: pro и contra

1. Ben Hogan. Five Lessons: The Modern Fundamentals of Golf. New York: Simon & Schuster, 1957.

2. Your Guide to Cutting the Cord to Cable TV (http://www.pbs.org / mediashift/2010/01/your-guide-to-cutting-the-cord-to-cable-tv008. html).

3. Some Chinese Kids' First English Word: Mickey (http://www businessweek.com/magazine/content/ll_25/b4233024744691. htm).

Глава 10. Секреты Apple

1. Corporate Financials Online (http://www.cfonews.com/atxa/ d092898z.txt.html).

2. Nine out of 10 Premium-Priced PCs Sold at U.S. Retail Is a Mac (http:// www.betanews.com/ joewilcox/article/Nine-out-of-10-premiumpriced-PCs-sold-at-US-retail-is-a-Mac/1265047893).

3. Apple iHines: 10 Billion Songs Later (http://tech.fortune.cnn. com/2010 /02/24/apple-itunes-10-billion-songs-later/).

4. Анализ проведен автором.

5. Android's Pursuit of the Biggest Losers (http://www.asymco.com/2010 /08/17/androids-pursuit-of-the-biggest-losers/).

6. Financial History of the Apple Retail Store (http://www.macworld. com/article/159499/2011/05/applestoresinancials.html).

7. Apples for Sale on New York City's Upper West Side (http://abcnews. go.com/Technology/AheadoftheCurve/ apple-store-opens-york-citys-upper-west-side/story?id=9074803).

8. http://en.wikipedia.org/wiki/App_Store_(iOS).

SkA.com

9. Apple Events, January 2010 (http://www.apple.com/apple-events/january-2010/).

Глава 11. Против энтропии

1. Alexis de Tocqueville. Democracy in America / Trans, by Arthur Goldhammer. New York: Library of America, 2004, p. 12.

2. Это утверждение подтверждается доказательствами, представленными в кн.: Dinesh D'Souza. What's So Great About Christianity? Washington, D.C.: Regnery, 2007.

3. John Meacham. The End of Christian America // Newsweek, April 4, 2009; см. также: Robert D. Putnam, David E. Campbell. American Grace: How Religion Divides and Unites Us. New York: Simon & Schuster, 2010, ch. 13 «Religion and Good Neighborliness».

4. John Meacham. The End of Christian America...

5. Ibid.

6. David T. Olson. The American Church in Crisis. Grand Rapids, MI: Zondervan, 2008, p. 36.

7. Ibid., p. 35-36.

8. David Kinnaman, Gabe Lyons. Unchristian. Grand Rapids, MI: Baker Books, 2009, p. 25.

9. ARIS (American Religious Identification Survey) 2008 (http://www.americanreligionsurvey-aris.org/reports/ARIS_Report_2008.pdf).

10. Thomas S. Rainer, Sam S. Rainer III. Surprising Insights // Outreach, January/February, 2007.

11. ARIS (American Religious Identification Survey) 2008 (http://www.americanreligionsurvey-aris.org/reports/ARIS_Report_2008.pdf).

12. Making Sight Affordable (http://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/itgg.2007.2.4.35).

Глава 15. Гарантии будущего для вашей компании

1. Can Google Stay on Top of the Web? (http://www.businessweek.com/magazine/content/09_41/b4150044749206.htm).

2. Toyota Adopts New Flexible Assembly System (http://wardsautoworld.com/ar/auto_toyota_adopts_new/); см. также: Toyota's Global

Body Shop (http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2004/02/09/360102/index.htm).

Глава 16. Маленький грязный секрет руководителей

1. Towers Perrin Global Workforce. Global Report, 2007-2008, p. 4. (http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/USA/2008/200803/GWS_Global_Report20072008_31208.pdf).

2. Ibid., p. 5.

3. Тщательный анализ взаимосвязи между вовлеченностью сотрудников и эффективностью их работы можно найти в кн.: Raj Sisodia, David Wolfe, Jagdish Sheth. Firms of Endearment. Wharton School Publishing, 2007.

4. Apple Now Bigger Than Nokia in Mobile Biz (http://blogs.computerworld.com/18171/apple_now_bigger_than_nokia_in_mobile_biz).

Глава 17. Люди важнее учреждений

1. Nurses Top Honesty Ethics List for 11th Year (http://www.gallup.com/poll/145043/nurses-top-honesty-ethics-list-ll-ear.aspx).

2. Trust in Business Rises Globally, Driven by Western Economies (http://www.scribd.com/full/262686557access_key=keylovbgbpawooot3hnsz3u).

3. Kraft Rebuked for Broken Pledge on Cadbury Factory (http://www.guardian.co.uk/business/2010/may/26/kraft-censured-over-cadbury-takeover-pledge).

4. Congressional Performance (http://www.rasmussenreports.com/public_content/politics/mood_of_america/congressional_performance).

5. The Shape of the Emerging 'Deal': Insights from Towers Watson's 2010 Global Workforce Study (http://www.towerswatson.com/assets/pdf/global-workforce-study/TWGWS_Exec_Summary.pdf).

6. Challenging Work and Corporate Responsibility Will Lure MBA Grads (http://www.gsb.stanford.edu/NEWS/research/montgomery_mba.html).

SkA.com

7. Jobless Recovery in the U.S. Leaving Trail of Recession-Weary Employees in Its Wake, According to New Study (http://www.towerswatson.com/press/1365).

Глава 18. Создание открытых сообществ

1. Church of England Sees Greater Decline in Church Attendance (http://www.ekklesia.co.uk/node/11080).
2. Attendance (http://www.churchsociety.org/issues_new/church/stats/iss_church_stats_attendance.asp).
3. Churchgoing in the UK (http://news.bbc.co.Uk/2/shared/bsp/hi/pdfs/03_04_07_tearfundchurch.pdf).
4. WhyChurch: Belonging and Believing (http://www.whychurch.org.uk/trends.php).

Глава 21. Идеология управления: pro et contra

1. Memoirs of the Life of the Reverend Charles Simeon / Ed. W. Carus. London: Hatchard and Son, 1847, p. 47.
2. Max Weber. The Theory of Social and Economic Organization / Ed. and trans. A. M. Henderson, Talcott Parsons. New York: Free Press. 1947, p. 337.
3. Речь Макса Вебера на конференции Ассоциации общественной политики (1909); цит. по кн.: J. P. Mayer. Max Weber and German Politics. London: Faber & Faber, 1944, Appendix I., p. 125-131 (http://www.faculty.rsu.edu/users/f/felwell/www/Theorists/Weber/Maxl909.html#Max).

Глава 23. Как избежать налога на управление

1. «Советы по закупкам», действующие в Morning Star — один из примеров структуры, функционирующей по принципу снизу вверх. Несмотря на отсутствие централизованного отдела снабжения, коллеги, которые приобретают одни и те же товары в большом объеме или у одних и тех же поставщиков, понимают, что, объединив свои усилия, они могут сэкономить деньги. Поэтому они периодически проводят совещания по закупкам для координации действий.

skif.com

2. Вы можете задать вопрос: что произойдет, если Morning Star исчерпает весь свой капитал? Благодаря устойчивому потоку денежных средств компания может каждый год делать значительные капиталовложения, и хотя в Morning Star стараются не брать долгосрочных кредитов, но там готовы взять кредит на короткий срок, если это поможет получить большую прибыль. Однако инвестиции приходится откладывать, когда складывается ситуация, что у компании не хватает денег на финансирование нескольких проектов одновременно. Тем не менее задача финансового отдела Morning Star заключается в том, чтобы находить денежные средства, а не распределять их.

Глава 24. Как перевернуть пирамиду управления

1. The World's Most Modern Management — in India (http://money.cnn.com/2006/04/13/magazines/fortune/fastforward_fortune/index.htm).
2. По рейтингу компании Hewitt Associates HCLT является лучшим работодателем в Индии (http://www.financial-express.com/news/hcl-best-employer-in-india-says-hewitt-study/442332/).
3. См. список самых демократичных работодателей «The WorldBlu List» (http://www.worldblu.com/awardee-profiles/2011.php).
4. Вайнит Найар рассказывает историю о переменах в компании HCLT в своей книге; см.: Vineet Nayar. Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down. Boston: Harvard Business School Publishing, 2010.

Глава 25. Более высокие цели

1. Полный список см.: Grand Challenges for Engineering (http://www.engineeringchallenges.org).

SkA.com

ОБ АВТОРЕ

Недавно газета Wall Street Journal присвоила Гэри Хэмелу звание в высшей степени влиятельного мыслителя в мире бизнеса, а журнал Fortune назвал его ведущим мировым экспертом по стратегии бизнеса.

Книги Хэмела «Во главе революции» и «Конкурируя за будущее»** (написанная в соавторстве с К. К. Прахаладом) переведены на двадцать языков, вошли во все списки лучших работ по управлению и приобрели в деловом сообществе большой вес. По рейтингу Amazon.com, его предыдущий труд The Future of Management («Будущее менеджмента») стал лучшей книгой года по бизнесу.**

За прошедшие двадцать лет Гэри Хэмел написал 17 статей для Harvard Business Review и вошел в историю журнала как автор, чьи материалы перепечатывались чаще остальных. Кроме того, он писал статьи для Wall Street Journal, Fortune, Financial Times и многих других ведущих мировых изданий.

Гэри Хэмел преподает в Лондонской школе бизнеса, где в настоящее время читает лекции по стратегическому и международному управлению.

Хэмел работал во многих ведущих корпорациях мира в качестве консультанта по вопросам управления. Его новаторские концепции — *стратегическое намерение*, *ключевая компетенция*, *отраслевая революция*, *инновации в сфере управления* — изменили практику менеджмента в компаниях разных стран.

Гэри Хэмел часто выступает на самых престижных конференциях по вопросам управления и регулярно принимает участие в телепрограммах на CNBC, CNN и других каналах. Кроме того, он был советником глав государств по вопросам инновационной политики, предпринимательства и промышленной конкурентоспособности.

В настоящее время Гэри Хэмел курирует первый в мире открытый инновационный проект, задача которого состоит в кардиналь-

SIA.com

*** Хэмел Г. Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни. М.: BestBusinessBooks, 2007.**

**** Хамел Г., Прахалад К. К.. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. — М.: Олимп-Бизнес, 2002.**

ном изменении принципов управления. Проект «Обмен инновациями в сфере управления» (Management Innovation Exchange) (www.managementexchange.com) был задуман с целью существенно ускорить эволюцию теории и практики управления.

Гэри Хэмел — член таких авторитетных организаций, как Всемирный экономический форум и Ассоциация «Стратегическое управление» (Strategic Management Society). В настоящее время живет в Северной Калифорнии.

SkA.com