

65.050

1950

# МЕНЕДЖМЕНТ

# XXI ВЕКА

**МЕНЕДЖМЕНТ**  
**ДЛЯ ЛИДЕРА**



МЕНЕДЖМЕНТ  
ДЛЯ ЛИДЕРА

# MANAGEMENT 21C

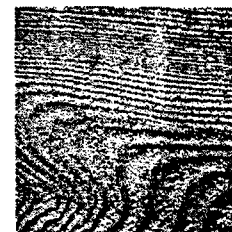
*SOMEDAY WE'LL ALL MANAGE THIS WAY*

*Subir Chowdhury*

# МЕНЕДЖМЕНТ XXI ВЕКА

*КОГДА-НИБУДЬ МЫ ВСЕ БУДЕМ ТАК УПРАВЛЯТЬ*

*Под редакцией  
Сабир Чоудхари*



ИБ ПНУС



741456

FINANCIAL TIMES  
PRENTICE HALL

Москва  
ИНФРА-М  
2009

УДК 65.0  
ББК 65.290-2  
М50

Научный консультант серии «Менеджмент для лидера»  
к.э.н. С. А. Попов, доцент Института бизнеса  
и делового администрирования Академии народного хозяйства  
при Правительстве РФ

Менеджмент XXI века / Под ред. С. Чоудхари: Пер. с англ. –  
М50 М.: ИНФРА-М, 2009. – XIV, 448 с. – (Серия «Менеджмент для  
лидера»).

ISBN 5-16-001312-1 (русск.)

ISBN 0-273-63963-3 (англ.)

Книга предлагает абсолютно оригинальные, впервые публикуемые  
идеи и концепции ведущих теоретиков в области менеджмента о том, как  
будут выглядеть компании и менеджмент в XXI в. Ведущие представи-  
тели управленческой мысли излагают видение нового тысячелетия.

Показано, какую роль в культуре менеджмента XXI в. играют со-  
циальная легитимность, изменчивость, разнообразие и «танец» пере-  
мен. Даются ответы на вопросы, касающиеся будущих методов лидер-  
ства, деловой культуры и структуры организаций.

Для менеджеров высшего и среднего звена, занимающихся страте-  
гическим планированием, преподавателей школ бизнеса, слушателей,  
обучающихся по программе MBA, аспирантов, студентов старших курсов  
экономических вузов.

ISBN 5-16-001312-1 (русск.)

ББК 65.290-2

ISBN 0-273-63963-3 (англ.)

© Subir Chowdhury 2000

Chapter 14 © Peter Senge and Katrin Käufer 2000

Chapter 18 © Rosabeth Moss Kanter 2000

© Rosabeth Moss Kanter 2000  
Reprinted by arrangement with Pearson  
код 021 05266

НАУКОВА БІБЛІОТЕКА

© Перевод на русский язык.

Издательский Дом «ИНФРА-М», 2002

© Оригинал-макет.

Издательский Дом «ИНФРА-М», 2002

## Содержание

|  |     |
|--|-----|
| Благодарность .....  | x   |
| Предисловие .....  | xii |
| Глава 1  |     |
| Вперед – к будущему менеджмента .....  | 1   |
| Лидер XXI века .....   | 2   |
| Процессы в XXI веке .....  | 7   |
| Организация XXI века .....   | 14  |
| Заключение .....   | 20  |
| Часть I  |     |
| Лидер XXI века .....   | 21  |
| Глава 2  |     |
| Лидер – двуликий Янус .....  | 25  |
| Веря, вы можете показать – в чем различие .....                                      | 48  |
| Глава 3  |     |
| Сенсуальное лидерство .....  | 50  |
| Общество избыточного предложения .....   | 50  |
| Почему менеджеры любят монополии .....   | 52  |
| От основных областей компетенции<br>до компетентных людей .....                      | 54  |
| Сравнительное преимущество: от местоположения фирмы<br>до эмоций и воображения ..... | 56  |
| Экономика души .....   | 59  |
| Сенсуальное лидерство .....  | 61  |
| Заключение .....   | 67  |
| Глава 4  |     |
| Лидерство как коллективный гений .....   | 68  |
| Где же гений? .....  | 69  |
| Почему именно коллективы? .....  | 70  |

|   |            |
|---|------------|
| Первый пример того, как управлять коллективным гением .....     | 89         |
| Марк Левин и <i>Millennium Pharmaceuticals</i> .....            | 90         |
| Где лидеры будущего? .....                                      | 98         |
| <b>Глава 5</b>  |            |
| <b>Дуалистический лидер выигрывает за счет парадоксов .....</b> | <b>102</b> |
| Дрейф между крайними точками (противоречиями) .....             | 104        |
| Прогулка по миру парадоксов .....                               | 108        |
| Как преуспеть в мире парадоксов? .....                          | 117        |
| Последний парадокс .....  | 129        |
| <b>Глава 6</b>  |            |
| <b>Лидеры обучения, добавляющие стоимость .....</b>             | <b>132</b> |
| От карьеризма к движению на основе стоимости .....              | 133        |
| От хаоса к процессам .....                                      | 137        |
| От технологий к развитию личного общения .....                  | 138        |
| От сбора к сортировке и обмену информацией .....                | 141        |
| От «я» к «мы» .....   | 142        |
| От внимания к продуктам – к вниманию к людям .....              | 146        |
| От лидера – к лидеру образования .....                          | 148        |
| Заключение .....  | 150        |
| <b>Глава 7</b>  |            |
| <b>Мастерство: критическое преимущество ...</b>                 | <b>152</b> |
| Почему менеджерам будет так необходимо мастерство .....         | 154        |
| Инструкторы и наставники .....                                  | 157        |
| Работайте только в жизнеспособных организациях .....            | 162        |
| Заключение .....  | 167        |
| <b>Глава 8</b>  |            |
| <b>Склад ума, подходящий для менеджеров ...</b>                 | <b>168</b> |
| Предыстория .....   | 169        |
| Разумное использование технологий .....                         | 171        |

|  |     |
|--|-----|
| Образ мысли влияет на то, что мы делаем .....                | 173 |
| Технологии и потребность в установлении обратной связи ..... | 180 |
| Развитие широты мышления и способности к концентрации ...    | 182 |
| Образ мышления менеджера .....                               | 184 |
| Заключение .....   | 187 |

## Часть II

### Методы XXI века ..... 189

#### Глава 9

#### Создание стоимости – манифест менеджмента нового тысячелетия ..... 193

|   |     |
|---|-----|
| Создание стоимости для общества .....                   | 195 |
| Создание стоимости для людей .....                      | 209 |
| Построение взаимоотношений на основе общей судьбы ..... | 223 |

#### Глава 10

#### Новые требования к работе менеджеров ..... 228

|   |     |
|---|-----|
| Изменяющийся конкурентный ландшафт .....      | 228 |
| Влияние многообразия .....                    | 231 |
| Управление изменчивостью рынка .....          | 234 |
| Роль Интернета .....                          | 236 |
| Новые возникающие рынки .....                 | 237 |
| Управленческая деятельность .....             | 239 |
| Изменяющееся «лицо» процесса управления ..... | 241 |

#### Глава 11

#### Сверхбыстрые процессы менеджмента ..... 244

|   |     |
|---|-----|
| Парадигма нарождающегося стратегического процесса .....   | 245 |
| Прогноз специфических процессов в сфере менеджмента ..... | 246 |
| Выводы для будущих лидеров .....                          | 255 |
| Некоторые проблемы реализации .....                       | 256 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Глава 12</b>  |            |
| <b>Лидерство, основанное на знаниях .....</b>  | <b>259</b> |
| Менеджмент и образование .....   | 260        |
| Возможно ли образование менеджеров? .....  | 262        |
| Образование в сфере менеджмента как процесс .....  | 264        |
| Техническая рациональность .....   | 270        |
| Что такое рациональное и что такое модерн? .....   | 274        |
| Менеджмент, основанный на знаниях, и лидерство .....   | 276        |
| <b>Глава 13</b>  |            |
| <b>Развитие лидерства для будущего .....</b>   | <b>280</b> |
| Развитие лидерства: поле деятельности и процесс .....  | 281        |
| Выявление фонда лидерства .....  | 286        |
| Вовлечение лидеров в процесс .....   | 291        |
| Оценка влияния .....   | 295        |
| Заключение .....   | 301        |
| <b>Глава 14</b>  |            |
| <b>Сообщества лидеров или полное<br/>отсутствие лидерства .....</b>                                  | <b>302</b> |
| Три типа лидеров .....   | 304        |
| Лидерство и проверка способности поддерживать<br>перемены .....                                      | 309        |
| Стратегии лидерства .....  | 314        |
| Танец перемен .....  | 330        |
| <b>Часть III</b>   |            |
| <b>Организация XXI века .....</b>  | <b>335</b> |
| <b>Глава 15</b>  |            |
| <b>Кастомизация рабочего места .....</b>   | <b>339</b> |
| Схематическая теория менеджмента: от стандартизованного<br>рабочего места к кастомизированному ..... | 342        |
| Социологический контекст менеджмента XXI века .....  | 345        |

|  |            |
|--|------------|
| Коллизия между менеджментом XX века и антрепренером<br>собственной судьбы .....              | 348        |
| Кастомизированное рабочее место: новая парадигма<br>для XXI века .....                       | 352        |
| Заключение .....   | 359        |
| <b>Глава 16</b>  |            |
| <b>Креативная сеть .....</b>   | <b>361</b> |
| Ограничения «пяти сил» Майкла Портера .....  | 364        |
| Опора на теорию игр .....  | 366        |
| Новые организационные структуры: новые аналитические<br>подходы .....                        | 368        |
| Интернационализация креативной сети .....  | 372        |
| Новые задачи менеджмента в креативной сети .....   | 374        |
| Анализ и примеры креативной сети .....   | 378        |
| <b>Глава 17</b>  |            |
| <b>Контекст, способность и реакция .....</b>   | <b>386</b> |
| Контекстуальные факторы, воздействующие на организации ...                                   | 388        |
| Важнейшие организационные способности .....  | 394        |
| Как индивидуумы готовятся сегодня отвечать<br>на требования будущего .....                   | 405        |
| Заключение .....   | 410        |
| <b>Глава 18</b>  |            |
| <b>Калейдоскопное мышление .....</b>   | <b>411</b> |
| Потребность в интеллектуальном калейдоскопе:<br>краткий обзор нового ландшафта бизнеса ..... | 412        |
| Калейдоскопы и компании .....  | 419        |
| Сообщества, богатые калейдоскопным типом<br>мышления .....                                   | 429        |
| Библиография .....   | 433        |
| Об авторах .....   | 436        |



# Благодарность

Я очень благодарен 26 великим мыслителям и авторам, внесшим свой вклад в создание этой книги. «Менеджмент XXI века» никогда не вышла бы в свет, если бы не щедрая поддержка, оказанная Морином Андерсоном, Кристофером А. Бартлеттом, Хамидом Бучихи, Дэвидом Конклином, Полом Дейнти, Полом А.Л. Эвансом, Казлой Фаррен, Дж. Уилом Фоппенем, Робертом М. Фалмером, Самантрой Гошал, Маршаллом Голдсмитом, Линдой А. Хилл, Ингалилл Холмберг, Розабет Мосс Кантер, Катрин Х. Койфер, Джоном Р. Кимберли, Джеймсом М. Коузесом, Стюартом Р. Левином, Питером Лоранжем, Питером Мораном, Барри З. Познером, С.К. Прахаладом, Йонасом Риддерстрале, Питером М. Сенге, Лоуренсом Тэппом и Дейвом Ульрихом. Я очень ценю время и усилия каждого, которые он вложил в этот проект. Их преданность и бесценные озарения стали источником моего вдохновения.

Особая благодарность Ричарду Бекхарду за его поддержку с самого первого дня и Маршаллу Голдсмиту – великому коллеге и настоящему другу, который вдохновлял меня с самого начала этого проекта.

Я также очень обязан Питеру Ф. Друкеру – пионеру и величайшему мыслителю в области менеджмента нашего времени. Его работы каждый день вдохновляли меня.

Моим большим другом, оказывавшим постоянную поддержку моей работе, который каждый день откладывал свои собственные дела, чтобы помочь мне, является Роберт Маклеод. Хэрриет Левин – это настоящий друг, энтузиазм и поддержка которого были так ценны для меня. И еще один мой большой друг, работающая в издательском деле Синтия Зигмунд, всегда находится рядом со мной во всех моих писательских предприятиях.

Я также благодарен всем помощникам и исследователям, которые обеспечивали связь с мыслителями, внесшими свой вклад в «Менеджмент XXI века». Это Джинджер Биттер, Лиза Коэн,

Натали Д'Эбовиль, Барбара Дивайн, Кристин С. Доти, Джуди Эллис, Катерина Фитцсимонс, Аннетт Форбз, Эми Хангерфорд, Барбера Коойман, Джин Макдональд, Клэр Мейнфилд, Кэппи Рид, Уилла Рэйзер, Рита Каулесар Сукул, Амели Теорэлл, Андреа Труа, Шарон Уилсон и Мег Уоузни.

Мне повезло, что я работал с Прадипом Джети – энергичным редактором серии *Financial Times Prentice Hall*. Его поощрение ценно для любого автора. Я бы также хотел поблагодарить Амелию Лакин, Мартину Дрюва, Анджелу Льюис, Кэйт Дженкинс и Клаудию Оррелл из *FT Prentice Hall* за их постоянную помощь.

Я хотел бы выразить самую большую сердечную благодарность моей жене Малини – она поддерживает все начинания, которые я решаюсь предпринять.

Сабир Чоудхари  
Нови, Мичиган

Сабир Чоудхари – общая редакция, глава 1

Морин Андерсон – глава 8  
Кристофер А. Бартлетт – глава 9  
Хамид Бучихи – глава 15  
Дэвид Конклин – глава 16  
Пол Дейнти – глава 8  
Пол А.Л. Эванс – глава 5  
Казла Фаррен – глава 7  
Дж. Уил Фоппен – глава 12  
Роберт М. Фалмер – глава 13  
Самантра Гошал – глава 9  
Маршалл Голдсмит – глава 13  
Линда А. Хилл – глава 4  
Ингалилл Холмберг – глава 3



# Предисловие

Информационная революция начала процесс нашего сближения, процесс глобализации бросил вызов нашему знанию языков, а новое поколение продолжает изменять наши деловые стратегии. Что же меняется – бизнес или менеджмент? Будет ли успех производственных отраслей зависеть от союза с информационными технологиями? Станут ли работодатели целью отдельных людей или напротив – работники станут целью организации? Эти и другие вопросы вдохновили меня сесть за работу и создать книгу «Менеджмент XXI века».

В книге, которую вы держите в руках, собраны идеи выдающихся мыслителей со всего мира. Это поистине международная книга. Лучшие современные мыслители в области менеджмента из Австралии и США, Франции и Нидерландов, Великобритании и Канады, Швеции и Швейцарии представили здесь свои соображения. В книге «Менеджмент XXI века» собраны видения менеджмента нового тысячелетия, что поможет вам понять смысл перемен, происходящих уже сегодня, и тех, которых вы можете ожидать впереди. Бизнес *будет* иным – чьи версии будущего вы прочитаете?

«Менеджмент XXI века» предлагает детальное описание новых глобальных явлений в бизнесе, новых видов бизнеса и культуры – это интригует, провоцирует, вдохновляет и, кроме того, изменяет отношение каждого читателя. Каждая глава – уникальна и ценна. В главе 11 представлены новые концепции, в том числе дохода на талант, предотвращения пожара и система управления талантами.

В первой части вы откроете для себя черты лидера – двуликого Януса, или дуалистического лидера, лидера обучения, добавляющего стоимость, вы познакомитесь с сенсуальным лидерством, с силой коллективного гения, мастерством и методами видения. Во второй части описаны действия, навыки и стратегии, которые будут

нужны лидерам и менеджерам для того, чтобы они могли достичь этого будущего. В последней части будет рассказано о кастомизированном рабочем месте, креативных сетях и калейдоскопном мышлении, что поможет вам пересмотреть смысл организаций XXI века и подготовиться к их появлению.

Книга «Менеджмент XXI века» написана для тех, кто верит в креативную борьбу, для тех, кто готов вдохновлять других, для тех, кто верит в людей, – а не только самому себе, для тех, кто хочет изменить завтрашний мир. Когда-нибудь мы все будем так управлять!

Книга была написана по вдохновению. Ее цель – вдохновить других. «Менеджмент XXI века» – это само вдохновение.

Сабир Чоудхари  
Нови, Мичиган, Пасха 1999



# Вперед – к будущему менеджмента

*Моей жене Малини и всем великим умам,  
сделавшим возможным создание этой книги*

Искусство управления меняется, и происходит это очень быстро. В корпоративном мире менеджеры постоянно обсуждают эволюционную природу бизнеса и воздействие, которое она оказывает на них. Но очень немногие руководители уделяют должное внимание управлению как таковому. На примере компании *Ford* можно проследить изменения, происходящие в стиле управления, несмотря на свойства, которые сделали широко известной американскую автомобильную промышленность, – сопротивление любым нововведениям и бюрократичное руководство. Каждую пятницу генеральный менеджер (*CEO* – генеральный менеджер, ответственный исполнительный сотрудник, старший помощник. – *Прим. науч. ред. сериш*). *Ford* Жак Нассер (*J. Nasser*) сообщает по электронной почте об успехах и неудачах 100 000 лучших рабочих групп и работников.

Когда я впервые прочел книгу Альфреда Слоана (*A. Sloan*) «Мои годы с *General Motors*» (*My Years with General Motors*), я обнаружил, что своим необычайным успехом он обязан, главным образом, стилю лидерства, сфокусированному на информации. Мечтатель Слоан начал эффективно собирать информацию у дилеров *GM* и использовать ее в собственных целях. Полвека спустя управление информацией все еще остается одним из инструментов, позволяющих достичь успеха в бизнесе. Во времена А. Слоана оно было так же важно, как и сейчас. Но фундаментальным отличием времен Слоана от времен Нассера стал метод управления информацией. Это заставляет нас задуматься о менеджменте и его будущем.

Менеджмент XXI в. будет зависеть от своих фундаментальных основ, т.е. лидерства, процессов и организаций. В этой главе я рассмотрю все три жизненно важных компонента менеджмента XXI в.



## Лидер XXI века

Искать мечту, сделать «постановку мечты» и воплотить ее в жизнь – вот, что мы должны делать. Летом 1998 г. во время поездок по

Самым ценным активом лидера нынешнего века, как и предпринимателя, будет способность мечтать.

Силиконовой долине в компании примерно двадцати генеральных менеджеров мне пришла в голову одна идея – «лидерство поиском мечты». Лидеры XX столетия превращаются в лидеров XXI по мере того, как они принимают этот образ мышления.

Самым ценным активом лидера нынешнего века, как и предпринимателя, будет способность мечтать. Эти лидеры займутся поиском мечты, станут ее лелеять и стремиться ее осуществить. Но «мечта» остается всего лишь словом, пока ее должным образом не реализуют. Успешные лидеры работают над воплощением своей мечты, используя хорошую систему коммуникации, вдохновляя каждого члена организации, чтобы он также поверил в эти мечты. Как только одна мечта становится реальностью, эти лидеры переходят к воплощению следующей. Постоянный поиск новых идей и эффективная работа, направленная на их реализацию, лежат в основе лидерства в поиске мечты.

### *Человеческое общение*

Вместо того, чтобы превратиться в индивидуалиста, становитесь более открытыми к людям. И вы сможете получить лучшую систему коммуникаций, а организация будет страдать оттого, что лидер – индивидуалист. Главное в системе коммуникаций – это человеческое общение. Интернет и Интранет – эффективные коммуникационные системы, и менеджмент корпорации тратит огромные суммы денег на их усовершенствование. Это неплохо, но нынешние менеджеры, по большей части, совершают ошибку, не замечая различия между искусством и средством общения. Я был свидетелем того, как генеральные менеджеры крупных и средних американских компаний внедряют Интернет, чтобы надежно обеспечить эффективные коммуникации сверху вниз. Интернет не общается с людьми – общение происходит между людьми. Интернет – всего лишь средство. Но

даже самая лучшая Интернет-система сама по себе еще не гарантирует эффективной коммуникации. Каждый знает, что Интернет ускоряет процесс общения, тем не менее 70% получателей электронной почты не отвечают на нее сразу. Да многие ли эффективно используют Интернет как средство коммуникации?

Открытый людям общественный коммуникатор обеспечивает дружескую атмосферу, в которой каждый может обмениваться информацией с другими. В больших организациях общение может стать жертвой многочисленных бюрократических уровней, и люди получают только 10% предназначавшейся им информации. Эффективная коммуникация помогает разрушить традиционную иерархию организации. Она также поощряет обмен как хорошими, так и плохими новостями, так что все виды новостей могут перемещаться из одного конца компании в другой, а также поверх всех ее уровней. Лидер XXI в. будет твердо верить в подобное человеческое общение – оно происходит быстро и охватывает всех.

### *Эмоции и вера – неразлучные близнецы*

Вы должны затронуть сердце, затронуть ум и эмоции. Когда я работал консультантом на заводе *General Motors*, моим первым заданием была одна сложная, многосторонняя проблема. С самого начала я понял: корень любой подобной проблемы кроется глубоко под поверхностью, и ее решение известно рабочим, которые ежедневно заняты в этой области. В основном менеджеры игнорируют рекомендации рабочих, не ценят их суждений и даже не пытаются понять, что они думают. Менеджеры заинтересованы в способностях работников и чаще верят суждениям сторонних консультантов, а не работающим внутри корпорации людям. Более того, менеджеры не принимают во внимание ущерб, который может нанести присутствие сторонних специалистов собственным работникам компании. Я был одним из тех «сторонних», но, слава Богу, решил задачу. Единственным шагом, предпринятым мной, было сосредоточение не на самой проблеме, а на тех рабочих, которых она касалась непосредственно. Мне удалось затронуть их сердца, их умы и установить с ними эмоциональную связь. Я заверил их в том, что они не будут наказаны за предоставление мне информации. Я сообщал менеджменту все, о чем бы они мне ни рассказывали. Для решения проблемы сразу были предприняты действия, основывавшиеся на моих рекомендациях.

Менеджеры должны понимать, что эмоциональная вовлеченность работников чрезвычайно ценна для организации. Для того чтобы задействовать работников в реализации новой стратегии, менеджмент обычно сталкивается с проблемой сокращения времени между разработкой концепции идеи и внедрением. Один из способов расширения степени участия – полностью вовлечь работников всей организации в процесс создания стратегии. Это может быть крайне проблематично, но генеральный директор, если он – мечтатель, справится с этим, если сумеет эмоционально настроить людей на достижение общей цели.

Вера. Это слово должно стать лозунгом лидера XXI в. Существует огромная разница между принятием чего-либо и верой. Большую часть времени лидеры создают такую культуру, которую рабочие скорее принимают, чем верят в нее. Навязывание чего-либо работникам является свидетельством высокомерия со стороны менеджмента; люди могут воспринять навязываемое из-за страха, но никогда не поверят в это. Подобная система сопротивляется нововведениям. Любая попытка внедрить изменения может закончиться неудачей, но если люди поверят в них, им сопутствует успех. В XXI в. лидерам предстоит создать такую атмосферу, в которой люди поверят в стратегию, поверят в решения менеджмента, поверят в свою работу. Как только работники начинают верить решениям менеджмента, в организации возникает движение. Такая атмосфера обеспечивает процветание предприятия. Успешные лидеры всегда создают подобную атмосферу как внутри организации, так и за ее пределами.

Создание атмосферы страха – это еще одна основная грубая ошибка менеджмента. В большинстве случаев лидеры отказываются признать, что они создают подобную атмосферу страха внутри организации. Я наблюдал это практически повсеместно – от Дели до Детройта, от Стокгольма до Сеула. Страх лишает компании их сильных сторон, ставит преграды на пути к успеху. Когда я был в Сеуле – городе, где пытаются восстановить успешную экономику, – я обнаружил в одном из крупных конгломератов, или «чиболов» (*chaebol*), что в каждом его обитателе засел страх. Рабочие, инженеры, менеджеры нижнего звена – все сообщали высшему руководству цифры, говорящие лишь об успехах, и все это – из страха перед ним. Я увидел, что практически каждая таблица, свидетельствовавшая о здоровом,

поступательном развитии, была ложью. Я спросил их, почему они так поступают, и ответ у всех был один: «Мою работу уничтожат, если я скажу правду». Эти рабочие не доверяют менеджерам, не верят в их методы управления. Менеджеры могут создать здоровую обстановку внутри организации, если искоренят страх и создадут с работниками эмоциональную связь.

## Разносторонние лидеры

Лидеры XXI в. будут обладать большим числом навыков и умений, чем их предшественники из XX столетия. Знание языков, культур и широкого спектра предметов будет жизненно важным для достижения успеха. Пока управляющие остаются специалистами в какой-либо узкой области, они не смогут эффективно использовать свой потенциал. Лидеры завтрашнего дня будут экспертами в нескольких отраслях, потому что, если им потребуются знания, они смогут получить их. Можно приобрести любые знания, но равнодушию нет прощения.

Одна из важных характеристик разностороннего лидера – способность поощрять разнообразие. Для того чтобы действительно способствовать этому, необходимо начать с выработки ясного видения и стратегии. Высокая оценка разнообразия создает атмосферу, которая «подпитывается» за счет всеобщего воодушевления и поощряет каждого раскрыть собственный потенциал. Льюис Платт (*L. Platt*), директор *Hewlett-Packard*, подчеркивает:

«Мы верим в то, что диверсификация придает *Hewlett-Packard* огромную силу. Она позволяет нам раскрыть человеческий потенциал. Диверсификация *HP* – это конкурентное преимущество для наших покупателей, наших служащих и нашей компании».

Настоящей проблемой, с которой сталкиваются организации, является не географическая удаленность, а культурная дистанция. Многообразие всегда было не только одной из наиболее серьезных проблем для США, но и главной сильной стороной страны. Если организациям удастся стать более

Настоящей проблемой, с которой сталкиваются организации, является не географическая удаленность, а культурная дистанция. Многообразие всегда было не только одной из наиболее серьезных проблем для США, но и главной сильной стороной страны.

многообразными и сделать диверсификацию своей деловой стратегией, они преуспеют. Многие компании выступают с модными заявлениями по поводу разнообразия, но сколько из них действительно принимают что-нибудь для этого? Бизнес зависит от диверсификации. Консолидация и Интернет подталкивают компании к тому, что с каждым днем они становятся все более и более разносторонними. Сегодня в изобилующем знаниями мире конкуренции никогда нельзя сказать наверняка, откуда поступит лучшая идея.

## Новый менталитет

Лидеры XXI в. будут жаждать новых целей. Они будут жаждать практически всего, что способствует успеху их организации. Обычно менеджеры часто почивают на лаврах после очередного достижения вместо того, чтобы стремиться к новым успехам. Подобное отношение вредно для организации. Хорошие лидеры празднуют успех, но незамедлительно начинают работать во имя новых достижений. «Что дальше?» – этот вопрос будет очень распространен среди лидеров завтрашнего дня. Я называю таких лидеров обладателями «нового менталитета» (*next mentality* – досл. «следующего» менталитета). Они будут:

- Трудолюбивыми.
- В постоянном поиске.
- Сосредоточенными на идеях.
- Любознательными.
- Настойчивыми.

Любая сфера бизнеса – является ли ее профилем инновация, конкуренция или нечто другое – представляет собой автодром, на котором происходит постоянная гонка. Победитель получает наибольшее конкурентное преимущество. Но для того, чтобы прийти первым, необходимы быстрые действия и реакции, которые достигаются как раз за счет этого нового менталитета.

Один мой друг из Силиконовой долины учредил Интернет-компанию, а спустя два года продал ее за шокирующую сумму в 80 млн долл. Он до сих пор живет в обычной квартире и работает над следующей задачей, а не тратит время на празднование успеха.

Генеральный менеджер *General Electric* Джек Уэлч (*J. Welch*) всегда демонстрирует управление, основывающееся на новом мен-

талитете, и создает этот менталитет у окружающих. Он как-то выступил по национальному спутниковому телевидению и сказал: «Нам нужны люди, которые просыпаются утром, обуреваемые страстью найти лучший путь решения. Мы находим их благодаря коллегам по офису, мы находим их в других компаниях. Мы пребываем в постоянном поиске»<sup>1</sup>.



## Процессы в XXI веке

Менеджерам необходимо понимать всю важность преподнесенных им уроков. Поражения учат, как добиться успеха в будущем. Когда не удастся достичь намеченной цели, многие лидеры начинают искать магическую формулу вместо того, чтобы принять реальность. Лидеры и менеджеры XXI в. должны переосмыслить процессы XX столетия.

Эти процессы должны сосредоточиваться на основных областях, и в этой главе я заострил внимание на четырех жизненно важных областях, которые, как мне кажется, окажут существенное влияние на организацию XXI в. Вот эти области:

- Всеохватывающее образование (*grass-root education* – досл.: образование «от травы до корней»).
- Предотвращение пожара.
- Прямое влияние.
- Эффективная глобализация.

### *Всеохватывающее образование*

Всеохватывающее образование (заметьте, не просто образование!) – это мощная стратегия менеджмента. Образование «от травы до корней» включает обучение всех работников, без исключения – от директора до простого рабочего фабрики. Часто менеджеры отказываются от идеи внедрить какие-либо образовательные программы на нижних уровнях организации. На одном из американ-

<sup>1</sup> Huey, John and Colvin, Geoffrey. The Jack and Herb Show // *Fortune*, 1999. 11. January. P. 163–166.

ских предприятий обрабатывающей промышленности руководство заменило компьютерную программу для анализа и составления финансовых балансов *Lotus* на *Excel*. Я заметил: среди работников, проходивших курс обучения пользования *Excel*, не было ни одного представителя даже нижних уровней управления, несмотря на то, что именно они станут впоследствии основными пользователями этой программы. Шесть месяцев спустя прошедшие курс подготовки менеджеры прекратили использование *Excel* и передали ее вниз – тем работникам, из которых ни один не прошел курса обучения работы с программой. Подобный тип управленческой практики вызывает беспокойство.

Всеохватывающее обучение позволяет грамотно провести необходимые изменения независимо от того, будет ли это внедрение новой компьютерной системы или стратегии компании. Обучение, за которым не следуют нововведения, равносильно выбрасыванию на ветер денег организации. Я видел, как компании тратили миллионы долларов на обучение работников использованию специфических инструментов, хотя во многих случаях эти люди не будут применять эти инструменты в своей обычной, каждодневной работе. И потом менеджеры удивляются, почему компания не получает никакой отдачи от денег, вложенных в обучение персонала!

Каждая образовательная программа должна иметь стратегический план внедрения, а менеджеры обязаны постоянно контролировать эти планы, чтобы убедиться: обучение не стало пустой тратой времени. Ежегодно сотни транснациональных корпораций расходуют миллиарды долларов на тренинг по формированию лидерства. Я знаю несколько менеджеров среднего звена, работающих в этих корпорациях, которые проходили подобные образовательные курсы, и я ни разу не заметил действительных изменений в методах их работы. Высшее руководство должно контролировать результаты таких тренингов на каждом уровне своей организации.

Внедрение изменений становится намного сложнее без всеохватывающего обучения. Если каждый действительно не приложит усилий для того, чтобы претворить новые идеи в жизнь, они потеряют свою актуальность. Многие инициативы не удаются, поскольку менеджеры навязывают работникам изменения вместо того, чтобы прояснить их по поводу планов организации на будущее. Нововведения требуют времени, но многие из нас не осознают этого.

Перед тем как проводить изменения, необходимо найти союзников, готовых окунуться в омут перемен вместе с вами. Найдите тех, кто поддержит предлагаемые вами новшества, и это поможет убедить других – тех, кто сначала не был уверен в ваших планах и в выгоды изменений для них лично. И помните: для достижения этой цели вы должны проявить гибкость и творческий подход. Менеджеры говорят об изменениях на регулярных собраниях, но в большинстве случаев они не могут доказать своим работникам, что изменения действительно принесут им прибыль.

Форд взял на себя инициативу – он изменил традиционный образ мышления компании посредством обучения. В интервью *Harvard Business Review* генеральный менеджер Жак Нассер сказал: «Вы не можете полностью реорганизовать такую компанию, как *Ford*, за одну ночь: у нас слишком много традиций. Но совершенно неоспорим тот факт, что мы должны изменить наш традиционный подход к работе – наш *DNA*. И образовательные программы справляются с этой задачей лучше, чем какие-либо другие, известные мне способы». Благодаря тренинговым курсам, которые устраивал Форд, работники принесли организации 2 млрд долл. Вместо того чтобы навязывать персоналу изменения, Форд создал культуру, помогающую их внедрению<sup>2</sup>.

## Предупреждение пожара

Необходимо предупреждать пожар. Большинство корпораций до сих пор щедро вознаграждают тех менеджеров, которые занимаются тушением пожара. В одном исследовании 75% американских менеджеров сделали такой вывод: хорошие «пожарники» быстро продвигаются вверх. Между тем не существует награды для тех, кто умеет предотвращать пожар. Два года назад я беседовал с одним из ответственных работников компании *General Motors*, который чрезвычайно гордился своими командами «пожарников», он рассказал мне, как одна такая команда справилась с серьезной проблемой. «Моя команда полностью разобрала по частям сложный продукт, а затем снова собрала все кусочки. Проблема решена, деньги организации сохра-

<sup>2</sup> Wetlaufer, Suzy. Driving change: An interview with Ford Motor Company's Jacques Nasser // *Harvard Business Review*, 1999. March-April. P. 77-88.

нень». Я спросил его, в чем заключалась суть проблемы, но он не смог ответить. Тогда я задал вопрос, каким образом команда могла гарантировать, что эта же проблема не возникнет вновь. И вновь ответа не последовало. Подобный порядок – предпочтение лечению, а не предотвращению – обычная практика во многих организациях от Северной Америки до Азии, от Европы до Австралии.

Предотвращение пожара, впрочем, не приносит немедленной славы. Очень немногие лидеры награждают своих менеджеров за способность предотвращать проблемы. Предотвращение выпуска бракованной продукции, однако, удовлетворяет покупателей и способствует удержанию их в рядах приверженцев компании. Именно поэтому продолжается «любовный роман» между американскими покупателями и японской продукцией. Например, в 1996 г. компания *Honda Accord* по объемам продаж в США превзошла всех других производителей автомобилей, установив рекорд по продажам со времени основания. А за последние 18 лет *Honda*, по данным обзора *R.L. Polk & Co.*, заняла первое место по лояльности автовладельцев. Более того, в мае 1999 г. *Honda* объявила, что это был уже третий успешный год, когда компания получает рекордные прибыли, в значительной мере благодаря продажам в США. Компания *Toyota* также завоевала лояльность к своей марке покупателей во всем мире, сконцентрировав усилия на том, как предотвратить пожар.

В XXI в. покупатели будут требовать от продуктов совершенства и уникальности, а также превосходного сервисного обслуживания. А для того чтобы выпускать такие продукты быстрее, успешные предприятия XXI в. сосредоточатся на ведущих направлениях техники, уделяя большое внимание средствам предотвращения пожара. В ноябре 1998 г. корреспондент журнала *Fortune* Жене Былинский (*G. Bylinsky*) сообщил, что замечательное устройство *DC265*, выпускаемое корпорацией *Xerox*, завоевало 70% рынка дорогой цифро-

В XXI в. покупатели будут требовать от продуктов совершенства и уникальности, а также превосходного сервисного обслуживания.

ровой копировальной техники за счет использования инструментов по предотвращению пожара типа *Robust Engineering*. Чувствительный экран устройства – улучшенный вариант по сравнению с конкурирующими японскими копировальными аппаратами – демонстрирует, что некоторые отрасли американской промышленности

начали поставлять превосходные продукты после того, как много лет качество изготовленных в США продуктов значительно уступало Японии<sup>3</sup>. Однако далеко не одни только новые технологии станут определяющими факторами успеха на рынке. Решающее значение в XXI столетии будет иметь то, насколько эффективно менеджеры воспользуются ими.

### Взаимодействие напрямую

«Взаимодействуйте со своим покупателем!» – эта фраза будет девизом не только 2000 г., но и последующих лет. Организации XXI в. будут бороться за энтузиазм покупателя, а не за его удовлетворенность. Энтузиазм означает воодушевление и лояльность со стороны покупателей, поддерживаемые сервисом и доступными продуктами, характеристики которых превышают ожидания потребителя. Для того чтобы сделать организацию прибыльной, нужно не только найти покупателей, но и удержать их. Удивительно, но средства привлечения и удержания покупателей меняются каждый день. Организации XXI в. создадут новых лояльных покупателей путем прямого взаимодействия с ними. Покупатели нуждаются в постоянном внимании. Генеральный менеджер компании *IBM* Лу Герстнер (*L. Gerstner*) тратит более трети своего времени на встречи и контакты со своими покупателями.

Покупатели стали более умудренными, чем были раньше, отчасти благодаря революции в области информационных технологий. Покупателей не интересует структура управления, стратегическое планирование, финансовые перспективы или лидеры организации. По-настоящему их заботят доступные им товары и услуги. Покупатели ценят быстрый и легкий доступ к продуктам, и перед тем, как принять решение о покупке, им также необходимо большое количество информации. Интернет удовлетворяет потребности многих покупателей в информации, и компания должна считать полезным получение отдачи от настоящих и будущих покупателей путем учреждения Интернет-форума. Если такой форум будет организован правильно, то он сможет сильно облегчить получение статистических данных о покупателях, и информация, посту-

<sup>3</sup> Bylinsky, Gene. How to bring out better products faster // *Fortune*, 1998. 23 November. 238 [B-T].

пающая с таких форумов, будет оказывать влияние на принятие решений, связанных с продуктом<sup>4</sup>. Я думаю, что организации XXI в. предложат покупателям виртуальные центры взаимодействия. Чтобы улучшить продукцию и услуги в условиях возрастающей конкуренции, менеджерам необходимо научиться быстро реагировать. Подобные интерактивные центры обеспечили бы их необходимыми данными, что позволило бы быстро реагировать на нужды покупателя.

## Эффективная глобализация

Бесчисленное множество организаций занимается сейчас международной экспансией, экспансия является самой яркой тенденцией бизнеса в США, странах Азии и Европы. Однако многие генеральные директора толком не знают, как эффективно проводить глобализацию или как она поможет им в конкурентной борьбе. Одно лишь глобальное присутствие компании не гарантирует глобального успеха. Не гарантирует его также и множество национальных флагов, реюющих над входом в штаб-квартиру корпорации.

Пять лет назад американские и европейские компании стали фанатами ведения бизнеса в Китае и Индии, они делали огромные инвестиции, чтобы занять лидирующее положение в этих странах. Не проведя никаких предварительных культурных, социальных или политических исследований, они предложили свои дорогостоящие продукты индийским и китайским потребителям. Показателен пример того, как иностранные компании осваивали автомобильный рынок Индии. Постепенно каждый крупный производитель из США или Европы был вытеснен с него моделью местного производства *Maruti* не из-за качества, а из-за того, что индийские потребители придавали большое значение цене. Менеджеры должны понять рынок и его покупателей, прежде чем предлагать какой-либо продукт. Николас Тривисонно (*N. Trivisonno*), председатель и генеральный менеджер *A.C. Nielsen* – зарегистрированной в США международной компании, занимающейся рыночными исследованиями, говорит: «Не существует глобальных покупателей. Каждая страна и покупатель в каждой стране демонстрируют разное отношение и поведение, у каждого – свои вкусы и привычки в отноше-

<sup>4</sup> <http://www.insead.fr/IVC/Guide/Manager>

нии траты денег». Компания присутствует более чем в 90 странах на трех континентах и обслуживает свыше 9000 клиентов<sup>5</sup>.

Организация должна отвечать требованиям различных рынков, адаптируя продукты, услуги и направления развития к местным требованиям. *McDonald's* предлагает бараньи, а не говяжьи бургеры в Индии, принимая во внимание религиозные особенности страны, а *Baskin-Robbins* – мороженое с наполнителем из зеленого чая – в Японии. Но надо также понимать, когда адаптация к местным условиям может воспрепятствовать принятию покупателем продукта. Например, американская сеть ресторанов *TGI Friday*, открываясь в Южной Корее, включила в меню множество местных блюд. Анализ причин неудачи сети на рынке показал, что покупатели, рассчитывая получить американскую еду, были разочарованы, обнаружив в ресторанах *TGI Friday* те же знакомые местные блюда<sup>6</sup>.

Глобализация может принести выгоду, но также стать фактором, тормозящим развитие организации, в зависимости от сложившейся в стране политической и экономической ситуации. Три года назад компании поступали правильно, инвестируя в Азию, но недавно их инвестиции сильно пострадали. Одновременно выиграли азиатские компании, сделавшие вложения в западные предприятия. Глобализация будет всегда сопровождаться рисками, величина которых варьирует от страны к стране. Ключевой является способность компании быстро реагировать на резкие изменения. Для того чтобы создать устойчивый рост и богатство в подобной непостоянной среде, менеджеры должны:

- Изучить местную культуру, местный рынок и местные условия конкуренции.
- Подготовить модель ведения бизнеса, которая позволяла бы эффективно удовлетворять потребности рынка.
- Выбрать правильного местного стратегического партнера или группу партнеров, обладающих лучшим знанием рынка.

<sup>5</sup> Smith, Alison. Marketing global brands: The global consumer is a myth // *Financial Times*, 1998. 2 April.

<sup>6</sup> Govindarajan, Vijay and Gupta, Anil. Global business: Turning global presence into global competitive advantage // *Mastering Global Business, Financial Times*, 1998. October.

- Поощрять служащих, поддерживая местные ценности.
- Предложить новый инновационный продукт с местным наполнением.



## Организация XXI века

Зимой 1999 г., когда я писал о менеджменте XXI в., корпоративную Америку потрясли несколько мегаобъединений, Европа находилась в состоянии предвкушения введения общей валюты, а в Азии продолжался экономический кризис. Сумбур в моей голове вдруг привел к возникновению новой идеи – идеи талантоцентричной организации. Успех предприятия XXI столетия будет зависеть от эффективного использования талантливых людей. Талантоцентричные организации будут постоянно искать новые таланты, удерживать, удовлетворяя их нужды, эффективно использовать их потенциал и создавать им такую рабочую среду, которая наполнена творческими прорывами и проблемами.

Люди создают организации, и люди же могут их уничтожить. Наиболее ценной собственностью в бизнесе являются не технологии и не капитал, а люди. Движущей силой организации XXI в. будут ее люди. Виртуальные компании празднуют свой успех на финансовых рынках или отмечают оставшиеся незамеченными нарушения основ-

Люди создают организации, и люди же могут их уничтожить. Наиболее ценной собственностью в бизнесе являются не технологии и не капитал, а люди.

ных правил биржи, но следует помнить, что своей удачей они обязаны не имеющейся в их арсенале технологии, а тем, кто за ней стоит – людям: старым и молодым, женщинам, мужчинам, чернокожим и белым. В своей книге «Человеческое уравнение» (*Human Equation*) профессор Стэнфордской школы бизнеса Джеффри Пфеффер (*J. Pfeffer*) предсказал: «Компании, которые правильно руко-

<sup>7</sup> Pfeffer, Jeffrey. *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press, 1998.

## Рентабельность талантов

На протяжении десятилетий организации использовали такие ключевые показатели, как *ROI* (*return on investment* – рентабельность инвестиций) и *ROA* (*return on assets* – рентабельность активов). Организации XXI в. будут использовать коэффициент, который можно назвать *ROT* (*return on talents* – рентабельность талантов). Сегодня деловые показатели позволяют достаточно просто измерить эффективность использования капитала, *ROT* же вычисляется следующим образом:

$$ROT = \frac{\text{генерированные знания}}{\text{инвестиции в таланты}}$$

*ROT* отражает отдачу от инвестиций в людей. Этот коэффициент показывает, нанимают ли менеджеры нужных людей и насколько эффективно менеджеры используют их для достижения делового успеха. *ROT* может быть количественным или качественным показателем в зависимости от желания руководителя. Получают ли менеджеры максимальную отдачу от своих инвестиций ежедневно, каждую минуту? Если менеджеры хотят видеть количественные результаты, они должны оценить в денежном выражении полученные знания на основе достигнутых результатов.

Эффективные менеджеры используют коэффициент *ROT* для контроля производительности и прогнозирования возможностей, он показывает, приносят ли инвестиции прибыль или нет. Для того чтобы добиться отдачи от вложений, менеджеры должны:

- Постоянно измерять коэффициент *ROT*.
- Способствовать постепенному росту показателя *ROT*.
- Перемещать талантливых людей по различным позициям в организации.

### Полученные знания

Ценность полученных знаний растет по мере их эффективного использования. Эффективное генерирование знаний соответствует высокому уровню *ROT*. Такой подход приводит к формированию творчески настроенных рабочих кадров, инновациям, выравниванию всех процессов, постоянному улучшению продукции и правильной коммуникации. Он помогает менеджерам проявлять боль-

шую гибкость, извлекать выгоду из возможностей и идти в ногу с быстро изменяющейся деловой средой.

Талантливые люди оказывают влияние на окружающих и со временем делятся с ними знанием. Хорошие генераторы знаний на всех уровнях организации должны получать награду. Если менеджеры XXI в. хотят, чтобы талантливые люди развивали свой максимальный потенциальный уровень производительности и приносили максимальную потенциальную отдачу, они не должны помещать таких людей на рутинные работы.

### Инвестиции в таланты

Не инвестирующая в таланты организация начинает ослабевать. Я видел, как компании делали вложения в технологии, машины и людей. Но в XXI столетии наиболее ценным из трех вышеперечисленных направлений станут инвестиции в человеческий капитал. Как бы то ни было менеджерам необходимо соблюдать осторожность, следует вкладывать в правильных людей, чьи возможности соответствуют потребностям организации.

Генерирование знаний и инвестиции в таланты лежат в основе коэффициента *ROT*, который, как я полагаю, станет ключевым в определении успешности организаций в XXI веке. Высокий уровень *ROT* возникает при эффективной системе управления талантами.

### Система управления талантами

Система управления талантами (*TMS – talent-management system*) является эффективным инструментом в арсенале организации. Используя этот инструмент, менеджеры смогут должным образом развить умения талантливых работников. Можно встретить множество талантливых людей, работающих на ту или иную компанию, не достигшую значительных результатов. Это происходит из-за отсутствия нормальной системы управления талантами. Те же люди, но в другой организации, использующей *TMS*, будут показывать хорошие результаты. В систему управления талантами входят четыре элемента:

- Привлечение талантов.
- Удержание талантов.

- Управление талантами.
- Выявление талантов.

### Привлечение талантов

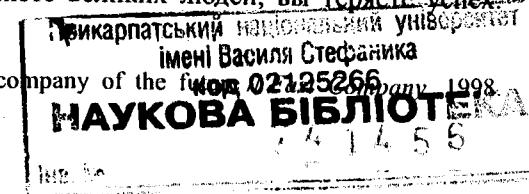
Необходимо, чтобы стратегией управления стала неустанная погоня за талантами. Растущее число компаний просто не могут достаточно быстро нанимать талантливых людей. Нехватка талантов – наиболее серьезное препятствие росту компании, и решение данной проблемы может стать огромным стратегическим преимуществом. Для ее решения одних только денег недостаточно. Талантливые люди хотят быть частью организации, в которую они могут верить и которая постоянно их вдохновляет. Все компании должны создать гибкую рабочую обстановку для привлечения наиболее талантливых людей, которые бы создавали необходимые организации знания.

### Удержание талантов

Успешная организация XXI в. не будет воспринимать лояльность талантливых людей как подарок судьбы. Она постоянно будет пытаться нанимать и удерживать новые таланты, и тогда получит светлые головы на каждом уровне. Взаимные обязательства работодателя и работника станут одним из самых важных составляющих организации XXI века. Джо Лимандт (*J. Liemandt*), генеральный менеджер *Trilogy Software* – быстро растущей компании по производству программного обеспечения, зарегистрированной в Остине, штат Техас, – говорит, что *Trilogy* относится к своим работникам как будто бы «они все являются менеджерами, партнерами, акционерами». Он твердо верит, что именно такому подходу фирма обязана большими успехами. Наибольшее беспокойство у него вызывает проблема удержания своих талантов. Он знает: они могут куда-нибудь уйти. «Нет ничего более важного, чем набор и «возвращивание» людей. Это моя задача номер один»<sup>8</sup>.

Барб Карлин (*B. Karlin*), директор великих людей в *Intuit*, гордо заявляет: «Если вы теряете великих людей, вы теряете успех».

<sup>8</sup> Reich, Robert B. The company of the future. November. 124–150.





Все просто». Организация должна способствовать созданию такой атмосферы, которая бы удерживала талантливых людей.

### Управление талантами

Управление талантами – умение, которому не должны учить. Менеджерам необходимо знать, как максимально раскрыть возможности людей и как стратегически определить

Менеджеры должны обеспечить такое распределение рабочих мест, при котором работники выдавали бы максимум знаний, максимум инноваций и имели бы максимальное влияние. Доказано, что от таланта, которым управляют стратегически, получают наибольшую отдачу.

их на правильную должность, где бы они не погрязли в рутинной работе. Менеджеры должны обеспечить такое распределение рабочих мест, при котором работники выдавали бы максимум знаний, максимум инноваций и имели бы максимальное влияние. Доказано, что от таланта, которым управляют стратегически, получают наибольшую отдачу.

пределами. Ответственный сотрудник по талантам (*Chief talent officer – CTO*) должен нанимать лучших, использовать лучшие силы и удерживать их.

### Выявление талантов

Таланты – дефицитный, а также часто остающийся незамеченным ресурс. Год за годом я сталкивался с менеджерами, которые не знают, как открыть талантливых людей. Показателен пример *General Motors*. Я встречал там много ярких мужчин и женщин, но, как мне показалось, руководство компании не знает, как эффективно использовать их способности. Эти люди – нераскрытые, несостоявшиеся таланты, а потому таланты непродуктивные. Если *General Motors* не будет в XXI в. использовать потенциал своих работников должным образом, это сделает кто-нибудь другой. Менеджеры должны сначала выявить скрытые таланты своих работников, прежде чем нанимать новых талантливых людей.

## Непрестанный поиск инноваций

Организация XXI в. будет ежедневно изобретать свой продукт вновь. Генеральный менеджер компании *Snapple*, производящей безалкогольные напитки, Мишель Вейнштейн (*M. Weinstein*) сказал *Wall Street Journal* следующее: «Мы работаем не в бизнесе безалкогольных напитков, а в индустрии моды. Это значит, что мы постоянно разрабатываем массу новых продуктов, наполнители и упаковку и предлагаем их покупателям, которые хотят получить новинку»<sup>9</sup>.

Творческий процесс всегда хаотичен, но в организациях, делающих ставку на новаторство, работают настойчивые люди – они воплощают проекты в жизнь. Организации XXI столетия будут поддерживать упорных людей и поощрять их веру в свою мечту. На протяжении пяти лет компанию *Enron* называли наиболее достойной восхищения компанией в категории инноваций из *Fortune 500*. На веб-сайте компании можно было прочитать заявление ее председателя и генерального менеджера Кеннета Л. Лэя (*K. L. Lay*): «Мы непоколебимо верим в конкуренцию. Фактически в каждой отрасли промышленности, открытой для конкуренции, можно увидеть огромное количество нововведений. *Enron* – это лаборатория инноваций»<sup>10</sup>. Подобная вовлеченность топ-менеджмента в инновационный процесс передается на каждый уровень в компании *Enron*.

Поражения случаются, но они – часть игры. Нужно признавать ошибки и учиться на них. Альберт Ю (*Al. Yu*), первый заместитель президента компании *Intel Microprocessor Products Group* и ответственный за инновационный процесс в этой мировой суперкорпорации по производству полупроводников<sup>11</sup>, говорит:

«В славном поражении содержится огромная сила. В 1994 г. не известная тогда компания *Pentium* была близка к банкротству, и мы прошли через все стадии горя: отрицание, гнев и принятие судьбы. Это был невероятно болезненный период для компании и для меня лично. Но в результате нам удалось стать лучше. Это время положи-

<sup>9</sup> Deogun, Nikhil. Soft-drink marketers at Triarc deftly give Snapple back its 'Buzz' // *The Wall Street Journal*, 1998. 14 December. 1.

<sup>10</sup> <http://www.enron.com>

<sup>11</sup> Dillon, Pat. Innovation // *Fast Company*, 1998. December. 132–136.

ло начало настоящей трансформации. Сегодня я другой человек. Я отказался от прежнего способа регистрации технологий перед тем, как они покидали стены компании. Мы ушли от ориентации на разработку продуктов и перешли к ориентации на нужды потребителя... Мы все понимали, что проблема угрожала имиджу *Intel*. Мы работали как настоящая команда и вместе преодолели кризис. Теперь мы знаем, что можем ответить на любую кризисную ситуацию в десять раз быстрее, чем раньше».

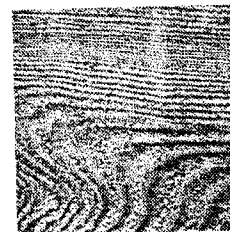
## Заключение

В этой главе я назвал концепции, которые, как я полагаю, окажут глубокое влияние в XXI в. Они могли бы подойти как неприбыльной организации, так и компании, главной целью которой является получение прибыли, как правительственному предприятию, так и транснациональному.

Какой бы была наша жизнь, если бы страной управляли в соответствии с такими принципами, как «система управления талантами» или «лидерство, направленное на поиск мечты»? Интересно, ведь эти концепции универсальны. Например, Индия обладает огромным потенциалом талантливой рабочей силы и достаточным количеством лидеров. То, чего стране не хватает, — так это талантливой системы управления.

Киберпространство разрушало географические границы в моменты своего возникновения, но до сих пор многие венчурные предприятия киберпространства появляются в США. Это происходит не из-за того, что остальные страны недостаточно богаты и не по причине недостатка талантливых людей. Это происходит из-за отсутствия мечты. Молодые мужчины и женщины со всего света хотят приехать в США, потому что в этой стране показывают, как надо мечтать, в этой стране поощряют идеи и создают успех. США всегда были мировым лидером, где лидерство было нацелено на поиск мечты.

## Часть I



# Лидер XXI века

Итак, какое именно значение будут иметь лидеры в XXI в.? Что будет нужно, чтобы вдохновлять других на достижение успеха? Джеймс М. Коузес (*J.M. Kouzes*) и Барри З. Познер (*B.Z. Posner*), эксперты в области управления и преподаватели, открывают первую часть этой книги и представляют лидера – двуликого Януса (*the Janusian leader*) – лидера, способного смотреть вперед и назад, контролировать начало и конец. Такой лидер будет задавать вопросы: «Что я узнал об управлении за время своей карьеры, что сослужит мне добрую службу в будущем? Что мы узнали о лидерстве сообща и можем преподавать другим, чтобы они смогли извлечь выгоду из нашего опыта?». Коузес и Познер предлагают семь проверенных временем основных уроков. Они уверенно заявляют, что, когда наступит XXI в., эти уроки не потеряют своей актуальности.

Приготовления к новому цифровому глобализированному будущему показали, что необходим новый, отличный от прошлого стиль лидерства – инновационный, страстный, сенсационный. Необходимы лидеры, у которых есть мечта и уникальные идеи, которые станут основой истинного конкурентного преимущества. Обычное, традиционное лидерство в следующем тысячелетии не выживет. Для того чтобы быть конкурентоспособными, мы должны принять новый догмат – лидерство должно строиться на эмоции и воображении. Сенсуальное лидерство преуспеет, дав волю фантазии и чувству. Профессора Стокгольмской школы экономики Ингалилл Холмберг (*I. Holmberg*) и Йонас Риддерстрале (*J. Ridderstråle*) предсказывают, что лидеры и организации будущего будут вынуждены в срочном порядке перенимать инновационные методы, чтобы увеличить темп *творческого разрушения* (*creative destruction*).

Мировые корпорации XXI в. будут использовать постоянно развивающиеся коллективы талантливых, страстных и разносторонних людей. Лидеры этих коллективов сформируют, в сущности, *коллективный гений* (формулировка профессора Гарвардской школы бизнеса Линды А. Хилл). Поскольку конкурентная среда претерпела фундаментальные изменения, стратегическое управление талантом стало ключом к достижению конкурентного преимущества. Руководство тем, как люди приспосабливаются и работают внутри организации, становится фундаментальной дилеммой лидерства. В этой главе автор рассматривает примеры деятельности некоторых генеральных менеджеров молодых венчурных предприятий. Хилл помогает нам понять, что необходимо развивать процесс и высвободить силу тесно взаимосвязанных талантов и команд.

Лидеры получили задание творческим образом использовать напряженность, возникающую между разнонаправленными силами. Необходимость использования этой ситуации уже очевидна, и по мере вступления в новое тысячелетие значение умения лидировать и жить в мире дуализ-

ма, дилемм и парадоксов будет становиться все более явным. Такое предсказание дает в своей главе известный мыслитель Пол А.Л. Эванс (P. A. Evans). Профессор Эванс существенно помогает читателю осознать дуализм, присутствующий в нашей жизни сегодня, и приводит в качестве примера компанию – мирового лидера в области косметики L'Oreal, французскую фирму, наиболее стабильно получающую прибыль. Эванс предлагает уроки и интуитивные замечания по поводу того, как выжить в мире парадоксов и дуализма.

Стюарт Р. Левин (S.R. Levine) полагает, что базирующиеся на ценностях лидерские навыки помогут лидерам учиться, адаптироваться и успешно справляться с вызовами нового тысячелетия. Он также подчеркивает, что наибольшим уважением будет пользоваться так называемый *Edu-leader* (*Education-leader* – лидер обучения) – человек, руководствующийся основными ценностями, который умеет создавать доверительные отношения путем эффективной коммуникации. *Edu-leader*, обладающий такими способностями от природы, направляет усилия на то, чтобы продвигать людей и организацию вперед путем внедрения образовательных программ и повышения уровня компетентности работников. В своей главе Левин предлагает семь принципов, которые определяют слагаемые успешного перехода от XX к XXI столетию.

По мнению Каэлы Фаррен (*Caela Farren*), профессиональное мастерство или мастерство в торговле станет решающим преимуществом, если не необходимостью, для менеджеров XXI в. Фаррен знакомит нас с шестью наиболее значимыми областями, влияющими на организацию, и предлагает сегодняшним менеджерам стать мастерами завтрашнего дня.

В будущем преимущество получают те менеджеры, которые способны учиться и приспосабливаться. Пол Дейнти и Морин Андерсон предсказывают, что залогом успеха этих менеджеров станет умение понять и управлять восприятием, или образом мышления. Эти авторы утверждают: рабочая среда людей будет характеризоваться сложностью и постоянными изменениями, и чтобы добиться успеха каждому человеку придется чаще размышлять о способностях и образе мыслей, которые они приносят с собой на работу. Профессора Мельбурнской школы бизнеса Дейнти и Андерсон также говорят о том, что в большинстве компаний внутренние проблемы при вступлении в новое тысячелетие будут в основном связаны с изменением в образе мышления, а не с изменением технологии.

## Лидер – двуликий Янус

Когда мы проходим через врата, ведущие в XXI в., то попадаем в царство древнеримского бога Януса. С 153 г. до н.э. январь стал месяцем Януса, и 01.01.00 Янус приветствует не только начало нового года, но и нового тысячелетия. Янус, которого чаще всего изображают с двумя лицами: одно смотрит в прошлое, другое – в будущее, наилучшим образом отражает дух этого момента.

Способность смотреть вперед и назад чрезвычайно важна для процесса обучения и лидерства. Действительно, многие исследования подтверждают: умение взглянуть на свое прошлое, прежде чем вслепую идти вперед, дает возможность более четко увидеть будущее<sup>1</sup>. Сегодня многим руководителям приходится работать со скоростью Интернета, и даже пауза в несколько тысячных секунды, чтобы поразмыслить над уроками прошлого, кажется многим пустой тратой времени – самого дефицитного сегодня ресурса. Думая о Янусе, мы как бы то ни было должны противостоять соблазну лететь стремглав вперед, особенно в момент смены тысячелетий, имеющий большое символическое значение.

Лидер – двуликий Янус – это лидер, способный смотреть вперед и назад, контролировать начало и конец и спрашивать: «Что я узнал о лидерстве за время моей карьеры, что может послужить мне добрую службу в будущем? Что мы узнали о лидерстве сообща и можем передать другим, чтобы они смогли извлечь выгоду из нашего опыта?»

<sup>1</sup> El Sawy, O.A. Temporal perspective and managerial attention: A study of chief executive strategic behavior. Ph.D. diss., Stanford University. 1983. См. также El Sawy, O.A. Temporal biases in strategic attention (научно-исследовательская работа, кафедра Decision Sciences. Школа управления бизнесом, университет Южной Калифорнии. (Nov 1988)).

Уже более двадцати лет мы находимся в постоянном поиске составляющих, необходимых для того, чтобы стать заслуживающим доверия лидером. Нами двигало желание открыть обычные практические приемы, используемые простыми мужчинами и женщинами, когда они выполняют функции управления. Принимая во внимание, что портрет лидера, нарисованный на основе лучших примеров лидеров, будет только частично отражать общую картину, мы также изучили ожидания подчиненных в отношении руководителей. Стратегия, тактика, умения и практический опыт оживут только тогда, когда мы более полно поймем основные человеческие стремления, связывающие лидеров с работниками.

Наш анализ тысяч случаев, обзоров и эмпирических исследований дал возможность создать стройную модель образцового лидерства и выявить основные ожидания в отношении руководства. Поскольку многое еще осталось неизученным, в этой главе мы предлагаем семь основных уроков, прошедших проверку временем, которые достойны того, чтобы взять их с собой из одного тысячелетия в другое. Мы уверены: когда наступит XXI в., эти уроки останутся столь же актуальными, как и сейчас, когда наступил XXI в. Итак, что же требуется для лидерства, чтобы воплотить в жизнь самые невероятные проекты организации и каково значение лидера в XXI столетии?



### Урок 1

## ДОВЕРИЕ – ОСНОВА ЛИДЕРСТВА

Многие люди сыты жизнью по горло, озлоблены, возмущены и пессимистично смотрят в будущее. Во многих регионах наблюдается невиданное ранее число случаев умопомешательств. Лояльность людей по отношению к институтам и лояльность институтов по отношению к людям быстро уходят в небытие. Мы больше не выбираем борьбу в качестве средства для отстаивания собственного мнения: скорее, мы просто изменим его. Понятие «свобода воли» перекочевало из области спорта в мир работы. Как может лидер в подобной обстановке мобилизовать, на первый взгляд, безразличных подчиненных на движение к какому-то неизвестному и абсолютно неопределенному будущему?

Для того чтобы получить ответ на этот вопрос, мы обратились к самим ведомым, к последователям. Мы задали вопрос людям более чем из 30 стран, представляющих всевозможные области деятельности и функции, о том, чего они «ищут и чем восхищаются в лидере – человеке, за которым они с удовольствием бы пошли». С 1980 г. люди постоянно отвечали (и отвечают до сих пор), что они хотят иметь таких лидеров, которые воплощали бы собой четыре качества, т.е. они хотели бы, чтобы управляющие были честными, смотрели вперед, вдохновляли и были компетентны<sup>2</sup>. В наших исследованиях респонденты полностью соглашались с тем, что хотят видеть лидеров прямыми людьми, которым можно было бы доверять и у которых была бы концепция будущего движения, которые были бы исполнены энтузиазмом и страстью, обладали знанием и опытом, а также вели запись выполненных задач.

Убедительности этим результатам придает также тот факт, что они, по существу, совпадают с характеристиками, формирующими основу того, что эксперты в области коммуникации называют «источником доверия». Оценивая источники информации, которыми являются ведущие программ новостей, продавцы, менеджеры, физики, политики или священники, слушатели чаще верят людям, которых они высоко оценивают за то, что те честны и внушают доверие, компетентны, динамичны и способны вдохновлять. В ходе наших исследований мы обнаружили: подчиненные-последователи ожидают тех же качеств от своих лидеров, что и от любого источника информации, который считают достоверным. Иными словами, они хотят иметь лидера, которому можно доверять. Доверие – основа лидерства.

Мы хотим верить в наших лидеров. Мы хотим быть уверены в них как в людях. Мы хотим верить, что на их слово

<sup>2</sup> Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995; Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*, San Francisco: Jossey-Bass, 1993. Все ситуации и примеры лидерства, приведенные в данной главе, почерпнуты из ситуационных исследований, проведенных самими авторами.

можно положиться, что они – личности, вдохновленные и испытывающие энтузиазм в отношении пути, по которому поведут за собой подчиненных-последователей, что у них есть необходимые знания и умения для того, чтобы направлять других. Доверие – это основание, на котором лидеры и их последователи строят грандиозные мечты о будущем. Без до-

Если люди не верят посланнику, они не поверят и самому посланию.

верия мечты померкнут, а отношения разрушатся. Если люди не верят посланнику, они не поверят и самому посланию. Доказательства этого так часто и в течение такого длительного времени повторялись, что мы решили назвать это «Пер-

вым законом лидерства».

Итак, как же лидеры преодолевают цинизм и создают веру и уверенность, которые необходимы для привлечения и удержания лучших людей? Первое действие, которое необходимо предпринять лидерам, – приобрести и поддержать доверие к себе. Лидерство, помимо всего прочего, это отношения между теми, кто хочет вести, и теми, кто решил следовать за ведущими. Качество этих отношений оказывает сильное влияние на обязательства членов организации перед ней, на людей, работающих в организации, на продукцию организации и на ее покупателей.

Ценности и убеждения являются основой доверия к тому или иному человеку. Действительно, слово «доверие» (*credibility*) происходит от латинского *credo*, что означает «верю». Люди ожидают от своих лидеров твердых убеждений и достаточной смелости для защиты своей позиции. Если лидеры точно не определили, во что они верят, существует большая вероятность того, что они изменят свое мнение под влиянием очередной прихоти или результатов опроса мнений. Таким образом, первым верстовым столбом на пути установления доверия к лидеру является наличие у него четко сформулированной системы ценностей. И важно заметить, что те лидеры, которые наиболее точно определяют для себя ценности, наиболее заинтересованы в достижении стоящих перед организацией целей и решении задач.

## Лидеру XXI века

Если вы хотите стать лидером, то возраст не важен. Нужно прежде всего заняться процессом самопознания. Способность завоевывать доверие зависит от того, насколько хорошо вы знаете себя. Для завоевания доверия лидеры должны знать, кто они и каких позиций придерживаются. Они должны разработать и сформулировать четкий набор «путеводных» принципов, или философию лидерства. Чем глубже они себя знают, тем лучше они смогут соотносить слова с поступками.

Мы можем ожидать намного более значительных, кардинальных изменений в XXI столетии. Эффективность любой инициативы в проведении изменений косвенно зависит от доверия, оказываемого человеку, который пытается внедрить эти новшества. Последователи с готовностью будут участвовать в процессе перемен, если они доверяют инициатору этих изменений. Поэтому со стороны лидера было бы разумно начинать каждое важное преобразование с «проверки доверия». Эта «проверка» не ограничивается только лишь вопросом типа: «Верят ли они в то, что новая система SAP повысит их производительность?». Нужно также спросить: «Верят ли они в меня и в мою способность внедрять и возглавлять изменения?».



### Урок 2

### ЛИДЕРСТВО – ДЕЛО КАЖДОГО

В мифах лидерство ассоциируется с положением превосходства. Это означает, что слово «лидерство» начинается с большой буквы «Л» и, находясь на вершине, вы автоматически являетесь лидером. Но лидерство не должность, а процесс. Он включает умения и способности, которые полезны независимо от того, находится ли тот или иной человек в команде исполнителей или на передовой, на *Wall Street* или на *Main Street*. Наиболее же вредным мифом является миф о том, что лидерство – удел лишь немногих из нас. Этот миф увековечивается ежедневно, когда кто-нибудь задает вопрос: «Лидерами рождаются или становятся?». Лидерство – это, конечно,

не ген и абсолютно точно не что-то мистическое и эзотерическое, не понятное обычным людям. То, что лишь немногие счастливицы могут расшифровать код лидерства, — тоже не более, чем миф. Из всех мифов о лидерстве этот больше других причинил вреда развитию человека и затормозил рост многих стран и компаний, чем другие мифы.

Наши исследования показали, что лидерство представляет собой видимый глазу, поддающийся изучению набор практических инструментов. Почти за два десятилетия изучения нам не раз выпадала счастливая возможность услышать или прочесть истории более 7500 обычных людей, которые вели остальных вперед во имя свершения необычных вещей. Подобных людей — еще многие миллионы. Если на основе собранных нами случаев суммировать всего один урок лидерства, то он будет звучать так: лидерство — дело каждого.

Спросите об этом Мелиссу По из школы Св. Генри в Нэшвилле, штат Теннесси<sup>3</sup>. Когда По училась в четвертом классе, ее очень обеспокоила проблема уничтожения ресурсов Земли, и она написала письмо занимающему тогда пост Президента США Джорджу Бушу, в котором просила помочь ей в организации кампании в защиту окружающей среды ради счастья будущих поколений. Посылая письмо, По боялась, что оно никогда не попадет в руки Президента, ведь она была всего лишь ребенком. Итак, чувствуя всю важность дела, которое не давало ей покоя, девочка решила привлечь внимание Президента, поместив письмо на рекламный щит. Благодаря своим стараниям и упорной работе, девятилетняя По добилась, чтобы ее письмо прикрепили на бесплатный щит, а также основала организацию «Дети за чистоту окружающей среды» (*Kids for a Clean Environment — Kids F.A.C.E.*), цель которой — развивать программы по очистке окружающей среды.

Практически сразу По начали поступать письма от подростков, которые, как и она, были озабочены проблемами окружающей среды. Они хотели ей помочь. И когда По, в конце концов, получила разочаровывающее ответное письмо Президента, оно не разрушило ее мечту. Девочке больше не требовалась помощь

<sup>3</sup> Melissa Poe // *Caring for people*. [6] Fall 1993, 66. Дополнено интервью, взятым авторами у Триши По 3 ноября 1994 г.

какой-нибудь знаменитости для распространения ее послания. Она нашла в самой себе человека, в котором нуждалась, — ту сильную личность, способную вдохновить и увлечь других и воплотить мечту в жизнь.

За девять месяцев более чем на 250 рекламных щитах по всей стране бесплатно поместили ее письмо, и число членов *Kids F.A.C.E.* увеличилось. По мере роста организации ее первый проект — программа по переработке отходов в школе По — привел к появлению руководства, в котором содержалось множество идей по поводу методов очищения окружающей среды. Нетерпеливость и страстность По подталкивали ее к тому, чтобы сделать что-либо конкретное, и работа оправдала себя. Сегодня существует более 2000 подразделений *Kids F.A.C.E.*, а число членов организации превышает 300 000 человек. ([www.kidsface.org](http://www.kidsface.org))

Пример школьницы По доказывает, что не нужно ждать кого-то в качестве лидера. Вам также не нужен титул, не нужна высокая должность или даже средства для финансирования своего проекта. Рассматривая лидерство как некий определенный набор черт характера или ставя его в зависимость от занимаемой должности, создается предубеждение, которое обрекает различные общества на то, чтобы у них было лишь несколько лидеров. Тем временем намного здоровее и продуктивнее было бы начать с простой мысли, что каждый способен вести за собой. Если мы изначально будем считать, что лидерству можно научиться, то обнаружим, что существует множество хороших лидеров — лидер может действовать от имени компании, правительства, школы, религиозной организации, сообщества, группы волонтеров, союза или семьи. Где-нибудь, когда-нибудь лидер внутри каждого из нас может принять вызов и сделать шаг вперед.

Конечно, мы не должны вводить людей в заблуждение, заставляя верить, что они способны достигать нереальных целей. Но мы также не будем исходить из того, что только немногие однажды достигнут мастерства в области лидерства или какой-либо другой области человеческой деятельности. Наибольшего успеха в максимальном раскрытии потенциала других достигнут те, кто ставит достижимые, но долгосрочные цели и верит, что обладают способностью развивать таланты людей.

Наблюдения, сделанные в процессе наших исследований, показали: все больше и больше людей откликаются на наш призыв, и мы рады полученным результатам. Мы вновь и вновь убеждаемся, что лидерство не является прерогативой нескольких мужчин и женщин, обладающих харизмой. Лидерство – инструмент, который используют обычные люди, когда они пытаются получить от себя и других лучшие результаты. Независимо от того, работаете ли вы в частном или общественном секторе, являетесь ли вы наемным рабочим или добровольцем, родителем или студентом, занимаете ли вы рядовую должность или высокий пост, мы верим: вы способны развивать в себе лидерские качества намного успешнее, чем когда-либо устанавливала традиция. Высвободите в каждом лидере – и свершатся необыкновенные дела.

### Лидеру XXI века

Когда вы размышляете о значении лидера, не приходит ли вам в голову мысль о том, что образцовое лидерство – это то, что необходимо для освобождения в каждом из нас лидера? Как вы думаете, должны ли лидеры охватить всю организацию изнутри и реализовать способность каждого к достижению превосходства? Подготовка лидеров – это совсем не то же самое, что подготовка исполнителей. Если мы хотим иметь много лидеров, нам надо последовать примеру организаций, которые привлекают лидеров к обучению лидеров. Мы должны расширить нашу концепцию лидерства так, чтобы включить в нее как стоящих на нижних уровнях организации, так и занимающих высшие исполнительные посты. Когда каждый в нашей организации будет вести себя как лидер, когда каждый бросит вызов, вдохновит, передаст полномочия, смоделирует и поощрит – общее участие существенно увеличится, и организация скорее достигнет успехов. Секрет наиболее эффективно работающих организаций заключается в том, что каждый, находящийся в ней, знает: там ожидают лидерства на всех уровнях и поощряют его, каждый в организации несет ответственность за то, чтобы способствовать реализации необычных идей.



### Урок 3

#### ВЫЗОВ – ЭТО ВОЗМОЖНОСТЬ СТАТЬ ВЕЛИКИМ

Доктора Чарли Мэй Найт (*Charie Mae Knight*) назначили на должность управляющей школьным округом Равенсвуд в Восточном Пало-Альто, Калифорния; она стала уже 12 управляющей в этом округе за последние десять лет. Ей дали округ, в котором 50% школ были закрыты и 98% учеников показывали самую низкую успеваемость в штате Калифорния. В Восточном Пало-Альто был самый низкий уровень доходов в штате. В классах стояли ведра, чтобы собирать воду из протекающих крыш; из туалетов исходило невыносимое зловоние, за оградой школы шлялись бездомные, процветало мелкое воровство. Суслики и крысы заволокли территорию. Тем не менее Найт, как будто все вышеперечисленное не было само по себе серьезной проблемой, ввязалась в судебный процесс, продолжавшийся десять лет. Цель этого процесса – расформировать округа и перевести детей в школы, расположенные в других населенных пунктах.

Подобное положение дел могло бы кого угодно заставить опустить руки, – только не Найт. Вступив в должность, она немедленно привлекла на помощь компании из Бэй Эриа и местные фонды – школам были экстренно необходимы ресурсы. Первым проектом, за который взялась Найт, стал ремонт школы *Garden Oaks*. Инженеры-добровольцы из расположенной по соседству *Raychem Corporation* починили электрическую проводку и телефонные системы. На добровольных началах была привлечена служба по борьбе с крысами. Городская община помогла покрасить здание школы внутри и снаружи, а магазины, торгующие компьютерами, снабдили необходимым оборудованием. Задолго до начала работ местные жители начали звонить, чтобы узнать, какого цвета краска будет использоваться для стен школы, чтобы они смогли выкрасить свои дома в подходящие тона. Жители соседних со школой домов стали покупать деревья, сеять газоны перед школой и фасадами своих домов. Из рядов родителей выдвинулись новые лидеры. Для координации усилий родителей была создана программа «Часы усилия», чтобы в свободное время они могли эффективно помогать школе. Учителя начали замечать, что вокруг все заняты помощью и



также захотели стать частью этого процесса. Округ начал преобращаться.

Через два года после приезда Найт дети начали демонстрировать успеваемость на 51-м уровне по шкале оценки достижений в области обучения. (Сегодня одна из школ округа добралась до 68-го уровня, принципиально улучшив свои начальные результаты.) В округе находилась школа, которая одной из первых стала использовать новые технологии в обучении, превзойдя по уровню оснащенности все школы Калифорнии, она стала первой начальной школой, подключившейся к Интернету. Судебный процесс закрыли. Поступления на каждого ученика увеличились с 1900 до 3500 долл. И впервые Восточному Пало-Альто дали Специальную школьную штатную награду за улучшение результатов тестирований и внедрение инновационных программ.

Если мы хотим иметь будущее, не говоря уже о будущем процветании, необходимо уяснить на примере Найт – лидеры не ждут, точнее, не могут ждать завершения грандиозных стратегических планов, издания нового свода законов или достижения консенсуса. Как и другие лидеры, достигшие необыкновенных результатов, Найт знала: она должна была добиться несколько ярких побед в самом начале. «Трудно заинтересовать кого-либо одной только мечтой. Необходимо демонстрировать, что что-то делается, – поделилась она с нами. – Победа была особенно важна вначале, потому что она помогла сформировать движение в сторону перемен. Чтобы поддержать процесс преобразований и укрепить в людях уверенность в том, что мы можем давать качественное образование, я должна была представить какие-либо видимые доказательства изменений».

Лидеры перехватывают инициативу. Учреждение организации, спасение положения в проигрышной ситуации, значительное улучшение общественного благосостояния, повы-

шение качества жизни людей требует активности. Ждать разрешения, чтобы начать действовать, не присуще лидерам – напротив, для них характерно действовать, ощущая экстренность ситуации. Если вы хотите быть лидером, то первым делом должны отправиться в путешествие ради новых открытий.

Ждать разрешения, чтобы начать действовать, не присуще лидерам – напротив, для них характерно действовать, ощущая экстренность ситуации.

## Лидеру XXI века

Создайте ситуацию, чтобы хоть что-то было сделано. Руководствуясь благими намерениями, прикладывая усилия для тщательного изучения ситуации и создания изощренных программ перемен, достижения консенсуса, мы на самом деле тормозим прогресс. Оставайтесь верны теории интервенции и практике, но при этом толкайте процесс вперед. Пусть победы будут маленькими и простыми – свежая краска и чистые школьные дворы. Ставьте небольшие эксперименты вместо грандиозных преобразований. «Преобразование» – пугающее слово. Оно может обескураживать людей. Оно может также укрепить их скептицизм. Малые победы обеспечивают лидерам большое доверие и создают уверенность.



### Урок 4

#### ЛИДЕРЫ ФОКУСИРУЮТСЯ НА БУДУЩЕМ

15 октября 1978 г. в 3:29 дня команда из десяти женщин совершила нечто, чего ни одна группа еще никогда не совершала. Американская женская Гималайская экспедиция стала первой командой альпинисток, которые достигли вершины Аннапурна I – десятой по высоте горы в мире. Арлен Блюм была лидером экспедиции. Ее волнующий рассказ об этом приключении «Аннапурна: место для женщины» (переиздан *Random House* в октябре 1998 г.) был чрезвычайно высоко оценен читателями<sup>4</sup>. Но почему вообще кто-то, мужчина или женщина, хочет совершить нечто подобное?

«Для нас ответ не сводился к фразе «потому что это находится там, – говорит Блюм. – Мы все испытали оживление, радость от пребывания на вершине, и теперь мы были на пути к цели любого альпиниста – десятой по высоте вершине мира. Но как женщины мы столкнулись с большей проблемой, чем гора. Нам было необходимо в достаточной степени поверить в самих себя, чтобы предпринять попытку, несмотря на традицию общества и двухсотлетнюю исто-

<sup>4</sup> Blum, A. *Annapurna: A woman's place*. San Francisco: Sierra Club Books, 1980.

рию альпинизма, в которой женщин обычно отодвигали на задний план»<sup>5</sup>. Блюм говорит о том, как женщинам годами говорили: они недостаточно сильны для того, чтобы нести тяжелые грузы, что у них нет опыта лидерства и эмоциональной устойчивости, необходимых для восхождения на самые высокие вершины. После покорения горы МакКинли в 1970 г. ее личная вера в возможности женщин-альпинисток укрепилась. «Наша экспедиция даст десяти женщинам шанс попробовать совершить восхождение на одну из наиболее высоких и опасных вершин в мире, а также опыт для планирования будущих походов в Гималаях. Если мы добьемся успеха, то станем первыми американцами, покорившими Аннапурну, и первыми американскими женщинами, достигшими высоты в 8000 метров (26 400 футов)»<sup>6</sup>.

Способность смотреть вперед – вот что отличает лидеров от остальных достойных доверия людей. Хотя доверие других является основой лидерства, но именно умение нарисовать воодушевляющую и облагораживающую картину будущего составляет суть того, что по-настоящему выделяет лидеров.

Блюм видела то, что не видели другие. Она придумывала для своей группы нечто, далеко выходящее за рамки обыденного, а также за пределы того, что представлялось возможным другим. Это доказывало Блюм, что женщины способны делать то, что другие считали невыполнимыми. Она и другие лидеры из наших примеров обладали способностью «рисовать в своем воображении будущее», смотреть за горизонт времени и представлять, что впереди ждут еще более великие свершения. Они увидели нечто, находящееся на горизонте, что на расстоянии видится смутно, – что-то недоступное глазам других. Их воображение рисовало им, что совершать подвиги можно или что обыденное можно превратить в нечто особенное. Как говорит Блюм, «для того, чтобы достичь той или иной цели, неважно в альпинизме или в бизнесе, нужно знать, куда вы держите курс. Я не говорю о наличии у вас «корпоративного видения». Я говорю о четкой картине, которая показывает, куда вы, конкретный человек, хотите идти»<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Blum, A. P. 12.

<sup>6</sup> Blum, A. P. 12.

<sup>7</sup> Arlene Blum в цитате Labarre P. Here's how to make it to the top // *Fast Company*, 1992. Issue 17. September. P. 72.

Все единодушно согласились с тем, что без видения будущего вряд ли что-то может произойти. Все предприятия или проекты, большие и маленькие, начинаются в голове. Они начинаются с воображения и с веры в то, что простая иллюзия сегодня может однажды стать реальностью. Без четкого представления о будущем следующие за лидером будут так же нервничать, как туристы, которые едут на машине в тумане по горной дороге.

### *Лидеру XXI века*

Восхождение на гору – прекрасная метафора для лидерства в области внедрения изменений в организации. Цель – и есть видение. В вашем сознании всегда есть образ пика, когда вы готовитесь к восхождению, а затем совершаете его. Дон Беннетт (*D. Bennett*) – первый инвалид, покоривший гору Раньер, – сказал нам, что по тысяче раз *в день* представлял себя стоящим на вершине. Лидеры должны последовать его примеру: сфокусировать свое видение на цели и сконцентрировать сознание на том, каким образом ее достичь.

Лидеры должны уметь делать, как минимум, еще две важные вещи, чтобы укрепить свою способность привлекать других воодушевляющим образом будущего. Во-первых, необходимо больше думать, читать, изучать и реагировать на будущее. Лидеры должны быть преданны этому будущему независимо от того, будет ли эта преданность выражаться в посещении собственных исследовательских лабораторий компаний или лабораторий ближайших университетов, в разговорах со своими коллегами в других странах мира или в поисках в Интернете веб-страниц с описанием последних тенденций.

В диалог о будущем лидеры также должны вовлекать своих последователей. Необходимо, чтобы идущие за вами с энтузиазмом обсуждали волнующие возможности, поскольку, когда другие могут четко увидеть свое место в уникальном образе будущего, они намного охотнее будут стремиться к этому будущему. Все вышесказанное похоже на составление картинки-головоломки из множества фрагментов. Намного легче собирать такую головоломку, ког-

да мы видим готовую картинку сверху на коробке перед тем, как начнем ставить каждый фрагмент на место. Лидеры должны уметь живо нарисовать эту картинку.



## Урок 5

### ЛИДЕРЫ – ЭТО ИГРОКИ В КОМАНДЕ

Во время наших первых исследований мы попросили Билла Фланагана (*B. Flanagan*), только начинавшего тогда свою карьеру (сегодня он президент *Amdahl Corporation*), рассказать о своем лучшем достижении. После нескольких минут раздумий Фланаган сказал, что не может дать ответ на этот вопрос. Озадаченные, мы спросили почему. Фланаган объяснил: «Потому что это было не мое лучшее достижение. Это было наше лучшее достижение. Был не я – были мы».

Лидерство – это не сольное выступление. Среди тысяч изученных нами примеров лучшего индивидуального лидерства мы не нашли ни одного необычайного достижения, имевшего место без активного участия и поддержки множества людей. Вряд ли мы столкнемся с чем-либо подобным и в XXI в. Лидерство – это диалог, а не монолог.

Если вашей целью являются превосходные результаты, то вы сможете добиться их за счет кооперации, а не упорной конкуренции и индивидуальных достижений. Конкуренция практически никогда не приводит к лучшим результатам. Погоня за превосходством – это командная игра. И справедливость данного утверждения становится еще более оче-

В более сложном, запутанном мире стратегии победы будут всегда строиться на философии «мы», а не «я».

видной, если действуешь в чрезвычайно опасных и острых условиях, с которыми, скорее всего, придется иметь дело в начале XXI в. Писатель и лектор университета Алфи Кohn (*Al. Kohn*) объясняет это следующим образом: «Легче всего понять, почему конкуренция обычно не способ-

ствует достижению превосходных результатов, если поймешь, что попытка преуспеть и обогнать других – две разные вещи»<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Kohn, A. *No contest: The case against competition*. Boston: Houghton Mifflin, 1986. P. 55.

Первое связано с достижением превосходства, второе – с тем, чтобы доказать несостоятельность другого. Первое имеет дело с достижением, второе – с подчинением. Вместо того чтобы сосредоточить внимание на конкуренции как отправной точке, истинные лидеры сосредоточиваются на создании ценности для своих покупателей, интеллекте и умениях своих студентов, здоровье своих пациентов и гордости своих граждан. В более сложном и взаимосвязанном мире стратегии победы будут всегда строиться на философии «мы», а не «я».

В основе сотрудничества лежит доверие. Вы не можете лидировать без доверия. Знаменитые лидеры заняты построением отношений, основанных на обоюдном уважении и заботе. В недавнем исследовании *PricewaterhouseCoopers*, посвященном корпоративным инновациям в компаниях, входящих в список *Financial Times 1000*, проводившие его специалисты обнаружили, что доверие было «отличием номер один» между первыми и последними 20% компаний, вошедших в список. «В компаниях, представленных в начале списка, существует доверие к отдельным специалистам, уполномоченным создавать эффективные коммуникации и внедрять изменения для того, чтобы превратить стратегические цели в реальность», – сообщили исследователи<sup>9</sup>.

Задолго до того, как слово «уполномоченный» было внесено в популярный словарь, лидеры, пользовавшиеся доверием, знали, что только когда их последователи чувствуют себя сильными, способными и эффективными, они могут надеяться на воплощение в жизнь самых необычных идей. Последователи, чувствующие себя слабыми, некомпетентными и незначительными, никогда не раскрывают свой потенциал полностью, они хотят сбежать из организации и вполне созрели для освобождения от иллюзий, даже революции.

Если мы исследуем ситуации, когда люди чувствовали себя бессильными, и ситуации, когда они ощущали себя сильными, то нас поражает четкий и однозначный вывод: чувство силы, точнее, чувство того, что «способен», приходит с возможностью самим осуществлять постоянный контроль над

<sup>9</sup> *Innovatoin Survey*. L.: PricewaterhouseCoopers, 1999. P. 3.

собственной жизнью. Когда мы чувствуем, что способны определять свою судьбу, когда мы верим в то, что можем мобилизовать ресурсы и направлять их на решение той или иной задачи, тогда мы будем настойчивы в нашем стремлении к достижениям. Но когда мы чувствуем, что находимся под контролем других, когда нам не хватает ресурсов, — тогда мы можем подчиниться и не демонстрируем желания добиться превосходства. Лидеры, пользующиеся доверием, предпочитают отдавать часть своих полномочий, чтобы развить в другом чувство уверенности, независимости и личной значимости. Делая других сильнее, вы явно увеличиваете шансы на успех.

## Лидеру XXI века

Необходимо укреплять связи между лидером и его последователями. Это может происходить в мире сетевого пространства, но виртуальное доверие — это иллюзия. Доверие возникает, когда больше узнаешь друг о друге, поэтому ничем нельзя заменить личное общение — лицом к лицу. Для того чтобы создать сильные команды, мы должны говорить друг с другом о вещах, которые серьезно заботят людей. Работа лидера, как бы парадоксально это ни звучало, заключается в том, чтобы превратить последователей в лидеров. Это требует активного участия в личном и профессиональном развитии других и означает, что необходимо делиться, даже порой отдавать ресурсы, и поддерживать уверенность — ведь люди чувствуют, что власть делать выбор находится в их руках. Оказывать помощь и поддержку, а не осуществлять командование и контроль — вот лозунг лидеров XXI в.



### Урок 6

#### ОСТАВЛЕННОЕ ВАМИ НАСЛЕДСТВО — ЭТО ЖИЗНЬ, КОТОРУЮ ВЫ ВЕДЕТЕ

Антонио Зарат (*A. Zarate*) знал, что *Metalsa*, компания по штамповке металла для автомобильной промышленности в Монтерее (Мексика), нуждалась в капитальной реструктуризации.

Откровенно говоря, изменения в *Metalsa* начались после того, как Зарат, бывший тогда исполнительным директором по производству, посетил в 1985 г. Японию. «Японские фирмы несколько отличались от *Metalsa*, причем не только из-за используемых инструментов, но и из-за ценностей, — отмечает Зарат. — Люди, которых я видел, казалось, заботились друг о друге, команда имела большее значение, чем отдельный человек, и люди были более честными».

Зарат решил, что мексиканцы разделяли эти ценности, но они сдерживались и не показывали эти чувства на работе. У него были подозрения, что бюрократическая и авторитарная природа традиционного мексиканского бизнеса не давала людям возможности прилагать больше усилий и реализовывать больше своих желаний. И если *Metalsa* хотела стать конкурентоспособной на мировых рынках, необходимо было изменить такой порядок.

В 1986 г. Зарат начал внедрять новую философию в организацию производственного процесса в *Metalsa*. Затем, в 1988 г., его назначили на пост менеджера, т.е. для внешнего мира он стал генеральным менеджером, но внутри организации он выступил в роли «координатора руководящей команды» и распространил свои убеждения на всю компанию. Зарат обобщает опыт *Metalsa* в следующей формуле:

$$QWL = TPQ + TQC + LDS,$$

где *QWL* (*Quality as a way of Life*) — Качество — как образ жизни,

*TPQ* (*Total Personal Quality*) — Всеобщее личное качество,

*TQC* (*Total Quality Control*) — Комплексное управление качеством,

*LDS* (*Leadership*) — Лидерство.

Каждый знает, что это означает: «Качество — как образ жизни» — это результат «Всеобщего личного качества» плюс «Комплексное управление качеством» плюс «Лидерство». Как говорит Зарат: «Мы верим в то, что качественные товары и услуги могут производиться только «качественными» людьми».

На основе этих философских принципов в компании был разработан ряд общих для всей корпорации культурных ценнос-

тей, таких, как доверие, солидарность, сервис и обучение, а также ряд индивидуальных ценностей, таких, как ответственность, пунктуальность, честность, скромность, простота, терпение, услужливость и стремление к «общему личному качеству».

Зарат знал: для распространения изменений он должен был донести свое послание непосредственно до каждого члена организации. «Я почувствовал, что людям было необходимо встретиться со мной: я выделяю время, чтобы лично поговорить с ними о качестве, о философии и о том, как мы собираемся идти вперед», — поясняет он. Он призывал работников сконцентрироваться на улучшении личностных качеств внутри самих себя. Зарат знал: если они сделают это и поймут всю важность сервиса, их действия несомненно станут отражением их личных качеств. Он убедил своих работников в том, что если они ежедневно будут пытаться сформировать правильное отношение к мелочам, то с каждым днем все вокруг будет становиться лучше и лучше. Во время своих собеседований и выступлений Зарат также передавал собеседникам свою веру в то, что сервис для покупателя был так же важен, как и физическое качество самого продукта.

Он был так же уверен в необходимости солидарности. Зарат задавал обычно риторический вопрос: «Когда вы хотите завоевать своих врагов, вы стараетесь разделить их. Зачем же разделять силы собственной компании?»

В компании начались изменения. Старшие менеджеры стали сами обслуживать покупателей, отказываясь от бюрократии. Они перестали тратить время на ненужную бумажную работу. Контрольные часы были отключены, и рабочие команды теперь начали сами вести учет присутствия на рабочем месте. Должности инспекторов по контролю качества и супервайзеров были упразднены; их роль взяли на себя члены команд. В ходе процесса преобразований *Metalsa* перешла от семиуровневой структуры управления к четырехуровневой, включая самого Зарата.

Вслед за уровнями управления были также упразднены социальные уровни. Ключевое значение во всех иерархиях получил статус, и это очень ярко проявлялось в Мексике. Поэтому первым делом Зарат упразднил статус. Например, обычно участни-

ков собрания заносили в списки в соответствии с занимаемыми ими должностями. Теперь все имена в списках располагались в алфавитном порядке. Не стало больше никаких специальных мест парковки для руководителей компании, все места на парковке стали открыты для всех работников. Не стало названий должностей: теперь все работники стали называться координаторами.

Опираясь на понятные и ясные ценности, Зарат привел рабочих *Metalsa* от сомнительного будущего к мировому признанию компании как производителя качественных продуктов для автомобильной промышленности. Он сам стал таким образом примером просвещенного мексиканского работодателя. Когда Зарат пришел в компанию на должность менеджера в 1978 г., *Metalsa* управляла одним заводом, сумма продаж внутри страны составляла всего 23 млн долл., а объем продаж на одного служащего компании достигал 23 тыс. долл. Компания не производила ничего на экспорт и имела 1000 рабочих. Брак составлял 10% общего объема выпущенной продукции. К 1995 г., за семь лет лидерства Зарата, *Metalsa* имела уже шесть заводов, объем продаж поднялся до 150 млн долл., 40% из которых приходилось на экспорт, а в штате компании состояло более 2000 служащих, продажи на каждого служащего достигали 75 тыс. долл., производительность выросла на 200%, а доля брака снизилась до 0,1%. *Metalsa* получила также бесчисленное множество наград поставщиков за качество, в том числе в 1994 г. престижную награду *QSP*, которой *General Motors* отметила только 171 из своих 30 тыс. поставщиков по всему миру.

Будущее *Metalsa* видится сегодня намного более радужным, чем десять лет назад. И абсолютно ясно, что компания намерена участвовать в конкурентной борьбе на глобальном рынке. «Качество в компании *Metalsa* — это образ жизни, — с гордостью говорит Зарат, — основанный на убеждении, что для способности конкурировать на рынке необходим сервис. Мы говорим: люди должны жить, чтобы обслуживать других, а не для того, чтобы обслужили их».

В нашем обширном исследовании, посвященном проблеме доверия лидеру, мы просили рассказать, как люди определяют, кому можно доверять. Наиболее частый ответ был таким: «Они делают то, что обещают». Большое значение для

завоевания доверия имеет личный пример. Когда дело доходит до того, чтобы решить, можно ли верить лидеру или нет, все сначала слушают, что он говорит, а затем наблюдают за действиями. Оценка «можно доверять» дается, если поступки соответствуют словам. Образ жизни, который вы ведете, определяет решение людей о том, хотят ли они отдать свои жизни в ваши руки. Если вы мечтаете оставить наследство, вам следует обратить внимание на «золотое правило» лидерства: «Делай то, что обещаешь».

## Лидеру XXI века

Самый верный способ определить, насколько можно доверять лидеру, – это проследить, на что он обращает внимание и что делает. Лидеров оценивают исходя из того, как они проводят время, реагируют на критические ситуации, какие истории рассказывают, какие вопросы задают, а также на основе выбранных ими языка и символов и применяемых мер. Каждая оценка организации должна включать проверку руководителей по этим основным критериям. Необходимо, чтобы лидеры осознали: следует соотносить слова с действиями. Ничто не раздувает огонь цинизма сильнее, чем лицемерие, и лидеры должны постоянно сохранять бдительность, чтобы согласовывать свои дела со словами и подавать пример другим. Лидеры, подобно Антонио Зарату, должны сначала понять, за что они выступают, и поверить в это, а затем предпринимать конкретные действия, соответствующие этой вере.



### Урок 7

#### ЗАБОТА – ОСНОВА ЛИДЕРСТВА

В течение многих лет мы все шли по ложному пути. Мы действовали, руководствуясь некоторыми мифами о лидерстве и управлении, которые не давали нам увидеть правду. Среди этих ложных представлений можно, во-первых, выделить миф грубого индивидуализма. Существует вера в то, что индивидуальные достижения принесут нам лучшие ре-

зультаты. «Хочешь, чтобы что-то было сделано правильно, – слышим мы, – сделай это сам». Мы, кажется, согласны верить: для того чтобы максимально хорошо работать, нам не нужны помощники. В действительности ни один человек не старается изо всех сил в одиночестве. Мы не можем совершать необычные поступки в одиночестве, не имея никакой поддержки, никакого поощрения, никаких отзывов, укрепляющих в нас уверенность, и никакой помощи со стороны других. В одиночестве мы не примем лучшего решения, мы не получим лучшие оценки и не станем бежать быстрее, мы не достигнем самых высоких уровней продаж, мы не изобретем прорывные товары для рынка, и вообще – мы больше не живем. А если бы даже и жили, то какие бы последствия это за собой повлекло?

Мы работали, руководствуясь также мифом о том, что лидерам нужно быть спокойными, холодными, рациональными; они должны были отделять эмоции от работы. Нам говорят, что настоящим лидерам не нужна любовь, привязанность и дружба. «Это не соревнование по популярности», – подобную фразу мы все слышали не раз. «Меня не заботит, любят ли меня. Я хочу только, чтобы люди меня уважали». Бессмыслица. В основе лидерства лежит настоящая забота о людях.

Во время написания нашей третьей книги «Вдохновляя сердца» (*Encouraging the Heart*) мы взяли одно из наиболее воодушевивших нас интервью. Это интервью нам дал Тони Кодианни (*T. Codianni*), директор Группы обучения и развития агентов по продаже для *Toshiba America Information Systems*. Кодианни сказал нам тогда: «Вдохновение сердца – это наиболее важная методика лидерства, потому что она является наиболее личностной»<sup>10</sup>. Кодианни полагает, что лидерство полностью сводится к людям, а если вы собираетесь вести за собой людей, вы должны заботиться о них.

Центр креативного лидерства (*The Center for Creative Leadership – CCL*) исследовал процесс подбора персонала. Полу-

<sup>10</sup> Более подробную информацию об этой и других историях, приведенных в данной главе, см. Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. *Encouraging the heart: A leader's guide to rewarding and recognizing others*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

ченные результаты подтверждают наблюдения Кодианни. Изучая три ключевые переменные успеха для трех высоких должностей в крупных организациях, специалисты Центра выяснили, что фактором успеха номер один являются «отношения с подчиненными»<sup>11</sup>.

В еще более поражающем своими результатами исследовании специалисты *ССЛ* открыли нечто, призванное навеки положить конец мифу об исключительной рациональности менеджера. Используя огромное число параметров оценки, исследователи подвергли оценке ряд факторов, которые потенциально могли бы иметь значение для успеха менеджера. Они обнаружили, что есть только один фактор, который существенно отличал топ-менеджеров от менеджеров низшего звена. (Этот фактор был обнаружен благодаря инструменту *FIRO-B*, разработанному Уилом С. Шутцем (*W. C. Schutz*). *FIRO-B* позволяет измерить два аспекта трех основных общечеловеческих потребностей – степень, до которой мы проявляем участие и нуждаемся в участии, контроле и любви)<sup>12</sup>.

Популярной в отношении менеджеров является точка зрения, что они должны осуществлять контроль. Таким образом, можно подумать: это и есть фактор, который позволяет отличить наиболее способных менеджеров от наименее способных. Но исследователи Центра обнаружили иное. Единственный фактор, отличающий высший уровень руководства от нижнего, состоит в проявлении любви. В противоположность популярному мифу о хладнокровном боссе, которого мало заботят чувства людей, наиболее успешные менеджеры выказывали большую теплоту и даже восхищение

<sup>11</sup> Интервью по телефону с Дж. Тейлор (*Jodi Taylor*), доктором философии из Центра креативного лидерства, Колорадо Спрингс, Колорадо, апрель 1998.

<sup>12</sup> Метод *FIRO-B*, разработанный Уилом Шутцем, оценивает два измерения трех факторов: в какой степени человек ожидает и желает (а) быть причастным, (б) контроля и (в) привязанности. См. *Schutz, W. The interpersonal underworld (FIRO)*. Palo Alto: Science & Behavior Books, 1966. См. также *Schutz, W. FIRO: A three-dimensional theory of interpersonal behavior*. Mill Valley: Will Schutz Associates, 1989.

по отношению к другим. Они становились ближе людям, могли поделиться мыслями и чувствами и были более открыты, чем их менее успешные коллеги. Нет сомнения: эти менеджеры обладали и рациональными качествами. И действительно, они придавали большое значение «обдумыванию». Кроме того, все они продемонстрировали потребность властвовать и оказывать влияние на других. Но эти факторы не объясняют, почему действия этих менеджеров были столь эффективными.

Когда исследователи из Центра более детально изучили полученные результаты, они выяснили, что подчиненные наиболее успешных менеджеров, стоящие на два уровня ниже их в организационной иерархии, были во всех отношениях намного больше довольны своими коллегами, контролерами, вышестоящими лидерами, организационным планированием, этикой и качеством. Итак, ясно: открытость и любовь окупаются.

Факты подтверждают: для достижения успеха важно проявлять любовь, и мы сами нуждаемся в ней. Таким образом, следовать старым мифам – сродни попыткам скрыть нечто, чего мы все хотим. Любовь – секрет, который мы боимся открыть, потому что кто-то может подумать, что вы слишком мягкий человек, размазня или Бог знает еще кто. В действительности же секрет заключается в том, что мы все очень хотим быть любимыми.

Невозможно не сказать здесь, что когда люди работают с лидерами, которые заботятся о них и ободряют их, то они чувствуют себя намного лучше. У людей повышается самооценка. Заботливые лидеры освобождают чувства людей, часто вдохновляя их на покорение вершин, превосходящих по высоте пики, достигнуть которые они считали для себя невозможным. И именно это является нашей конечной миссией как лидеров.

Когда люди работают с лидерами, которые заботятся о них и ободряют их, то они чувствуют себя намного лучше. Заботливые лидеры освобождают чувства людей, часто вдохновляя их на покорение вершин, превосходящих по высоте пики, достигнуть которые они считали для себя возможным.

## Лидеру XXI века

Оценка, признание, похвала, благодарность. Какой-нибудь простой жест, говорящий: «Я забочусь о тебе и о том, что ты делаешь». Именно так мы и начнем. Поощрение, неважно, будет ли оно сделано в форме простого «спасибо» или пышного празднования, — это обратная связь, положительная обратная связь. Сообщение, которое передается при этом, звучит так: «Ты на верном пути. Ты преуспеваешь. Спасибо». Отказаться от возможности этой позитивной обратной связи друг с другом — значит упустить еще одну возможность достижения успеха.



## Веря, вы можете показать — в чем различие

На занятиях и тренингах мы всегда просим поделиться историей о лидере, которым они восхищаются и за которым бы с удовольствием последовали. Мы надеемся: благодаря этому упражнению, обучающиеся откроют для себя, что нужно для того, чтобы оказывать влияния на других. У нас есть также другая цель: мы хотим, чтобы они обнаружили силу, которая заложена в каждом и делает нас отличными друг от друга.

Фактически каждый, кого мы попросили назвать настоящего лидера, смог назвать хотя бы одного лидера, чье влияние он когда-либо ощущал. Иногда нам рассказывали об известных личностях прошлого, которые изменили ход истории. Иногда приводили в пример простую ролевою модель, олицетворявшую успех. Иногда этим лидером был человек, который лично помог им учиться — родитель, друг, священнослужитель, тренер, преподаватель или менеджер.

Вероника Герреро (*V. Guerrero*) заставила нас понять, как много необычных людей может оказаться вокруг и оказывать на нас влияние. Герреро считала своего отца Хосе Луи Герреро лидером, которым она восхищалась. Она рассказала историю о том, как

ее отец был лидером *Union Nacional Sinarquista (UNS)* в начале 40-х годов XX в. Она подробно сообщила, чем занимался ее отец, и завершила рассказ следующим замечанием самого Хосе Луи Герреро: «Я думаю, что работа, которую я делал, помогла мне и другим достичь тех горизонтов, о которых я даже не помышлял... Если вы чувствуете себя сильными в чем-то и это что-то может в конечном счете принести пользу вашей общине и вашей стране, не прячьтесь в тени. Страх перед поражением или страх перед тем, что вообще может произойти, никому не поможет... Не позволяйте ничему и никому отталкивать вас назад».

Вероника Герреро завершила описание лидерских свойств своего отца (который умер от рака желудка) так: «Когда я услышала его историю и увидела перед собой больного, изможденного и слабого человека, я не перестала думать о том, что наша сила и свойства лидера никак не зависят от того, как мы выглядим. Скорее, это целиком зависит от того, что мы чувствуем, что мы думаем о самих себе... Лидерство актуально для всех аспектов жизни».

Именно это высказывание отражает суть поставленного нами вопроса. Если мы хотим стать лидерами XXI в., необходимо верить, что мы тоже можем быть созидательной силой в мире. Способность быть лидером целиком и полностью зависит от того, что мы чувствуем и от представлений о самих себе.





## Глава 3

# Сенсуальное лидерство

Мы все должны приготовиться к жизни в мире, который одновременно подвержен влиянию цифровых технологий и глобализации. Это – экономика избыточного предложения, с рынками, на которых происходит торговля абсолютно всем, начиная от сырья и финансовых ресурсов и кончая патентами и людьми. В подобной среде источниками конкурентоспособности постепенно будет становиться то, что нельзя потрогать. Вместо осязаемых ресурсов потенциальным покупателям и будущим работодателям будут нужны лидеры, стратегии, организации, товары и услуги, которые затрагивают их интересы. Новый богатый источник конкурентоспособности будет зависеть от наших возможностей понимать, развиваться и извлекать выгоду из эмоций и воображения. В такое необычное время у нас не могут быть обычные лидеры. Нам нужны другие лидеры. Нам нужны инновационные лидеры. Нам нужны страстные лидеры. Нам нужны сенсуальные лидеры.

## Общество избыточного предложения

Мы живем в век изобилия, и конкуренция, как известно, стала совершенно сумасшедшей. Чем иначе можно объяснить, что средний гражданин США получает ежедневно до 247 рекламных листовок? Или что он просматривает по телевидению или слышит по радио до 350 000 рекламных роликов до того, как ему исполнится 18 лет? Неудивительно, что *Mercedes Benz* использовал в одном из

своих телевизионных роликов образ женщины, достигающей оргазма, а волшебник Миллера в недавней рекламе пива заставляет расти волосы под мышками у всех женщин вокруг. Экстремальные времена влекут за собой экстремальные меры, и экономика избыточного предложения развивается по всему земному шару.

В 1996 г. на японском рынке появилась тысяча новых видов содовой воды. До сих пор продается менее 1%. В том же году *Sony* разработала 5000 новых продуктов: более двух новых продуктов за один рабочий час. Может быть, это необходимо на рынке, где цикл жизни товара из группы продуктов бытовой электроники длится в среднем меньше трех месяцев. Тем не менее, по сравнению с *Walt Disney*, инновационный рекорд *Sony* кажется пустяком. Генеральный менеджер *Disney* Мишель Айснер (*M. Eisner*) утверждает, что компания разрабатывает какой-либо новый продукт, будь то фильм, книга комиксов, компакт-диск или что-нибудь еще, каждые пять минут. В Норвегии, стране с 4,5 млн жителей, средний потребитель может выбирать из 200 газет, 100 еженедельных журналов и 20 телевизионных каналов.

Знание также подобно взрыву. Сегодня в Бангалоре (Индия), втором по величине городе мира по разработке программного обеспечения, работают 140 тыс. программистов. Итак, какова же средняя зарплата индийского программиста? Она колеблется от 500 до 1000 долл. США в месяц в зависимости от опыта работы. В свете этого зачем нам нанимать кого-либо из Германии, Швеции, Великобритании или США в будущем?

XX век был точно веком гениев. Около 90% всех ученых, когда-либо живших на земле, живут именно сейчас. В 1960 г. высшие школы США выпустили 5 тыс. магистров, в 1999 г. эта цифра достигла 75 тыс. В Великобритании за последние 30 лет число курсов в магистратуре увеличилось с 2 до 130. Добро пожаловать в век избытков – больших страхов, большого веселья, большей неопределенности, большей конкуренции.

Во всем этом нет никакого сомнения. В ближайшем будущем будет наблюдаться излишек схожих компаний, которые нанимают схожих людей со схожими возможностями, предлагают схожие товары и услуги с похожими качеством, ценой и методами продвижения на рынок, и все они будут конкурировать друг с другом. Как потребители, вы научитесь любить это, как только вы привыкнете

к тому, что вас приговорили к свободе, ...свободе выбора. Как администраторы, вы возненавидите это. Как только предложение в вашей отрасли превысит спрос, вам тоже придется иметь дело с требовательным покупателем, а требовательный покупатель – это диктатор. От него некуда бежать и негде спрятаться. В обществе *избыточного предложения* на стадии беспрепятственно развивающегося капитализма, покупатели вас достанут. Возможно, председатель Совета директоров компании *Intel* Энди Гроув (*A. Grove*) прав, утверждая, что выживут только параноики.

Как вы создаете стабильные конкурентные преимущества в обществе избыточного предложения? Ответ таков: вы не можете сделать этого. Мы начнем спорить, говоря, что будущий успех зависит от развития условий, которые позволяют постоянно воссоздавать для покупателя стоимость. В наших головах этот процесс все настоятельнее требует одновременно создавать конкурентное преимущество, задействовав все и вся, продолжать идти вперед по всем направлениям и не останавливаться. Как однажды заметил австрийский экономист Йозеф Шумпетер, успех будет зависеть от способности постоянно участвовать в процессе творческого разрушения<sup>1</sup>.

По крайней мере, это то, что многие компании Силиконовой долины внушают своим служащим, когда говорят им: «Сделайте устаревшей вашу собственную продукцию».



## Почему менеджеры любят МОНОПОЛИИ

В рыночной экономике бизнес практически сводится к получению денег, по крайней мере, в количестве, достаточном для обеспечения выживания фирмы. Сегодня это не является причиной, по которой люди учреждают успешные компании. Вспомните: *Ford* был основан, чтобы сделать автомобиль более доступным, а *Disney* – чтобы

<sup>1</sup> Shumpeter, Joseph. *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press, 1911/1934.

осчастливить людей, а не нажать состояние, тем не менее получать прибыль важно до сих пор. Таким образом, несмотря на все разговоры о превосходстве капиталистической системы и необходимости жесткой конкуренции-грызни, наш опыт показывает, что у всех менеджеров, независимо от возраста, пола и места рождения, есть одна тайная мечта. Эта мечта заставляет их всех потеть и ворочаться ночью в постели, – она же сама крутится вокруг единственного способа сделать деньги. Их маленькой личной мечтой является создание временных монополий. Почему менеджеров преследует одна и та же для всех них мысль? Все, действительно, очень просто. До тех пор, пока фирма не окажется в положении монополиста, конкуренция заставит ее участвовать в безжалостных ценовых войнах, которые приводят к нулевым прибылям.

Так же как менеджеры вряд ли признают, что их тайная мечта – создание временных монополий, большинство менеджеров никогда не согласятся с тем, что конечной целью их стратегических планов и действий является уничтожение духа свободного предпринимательства. Как бы то ни было повторение этого трюка вновь и вновь – это то, за что им платят, и, надо сказать, часто очень даже неплохо платят. Для того чтобы создать временную монополию, компания должна отличаться от всех остальных. Предлагаемые ею продукты должны иметь уникальную ценность для определенной группы покупателей, или нишу. В случае *Progressive Corp.* – шестой по величине и одной из наиболее успешных компаний в США, занимающихся страхованием автомобилей, – областью, на которой она сосредоточилась, стало выявление покупателей, являющихся преступниками и алкоголиками. Кто-нибудь хочет поспорить с утверждением о том, что конкуренция стала поистине дикой? А теперь подведем итог этой длинной истории: в обществе избыточного предложения стратегия нацеливается на то, чтобы лишить покупателя права на свободу. В век избыточного предложения стратегия как бы «выбирает» покупателя, а потом выбирает за покупателя. В экономике избыточного предложения стратегия сводится к тому, чтобы не оставить покупателю выбора и стать его единственно возможным естественным выбором.

Всем менеджерам снится один и тот же сон. Этот сон – об их маленькой личной мечте – мечте создавать временные монополии.



## От основных областей компетенции до компетентных людей

Любой компании нужны люди, которые могут предложить уникальные идеи. Во многих компаниях именно эти главные «знатоки», например люди, обладающие способностями, необходимыми для создания временных монополий, а не основных областей компетентности, предложенных несколько лет назад Гэри Хэмелом (*G. Hamel*) и С.К. Прахаладом (*C.K. Prahalad*), являются истинным источником конкурентного преимущества<sup>2</sup>. Поскольку «знатоки» персонифицируют перспективу, наш опыт, по крайней мере, согласно его популярному определению, компенсирует это, часто отражая ретроспективу. Естественно, большинство компаний, и особенно те менеджеры, которые сами не являются главными «знатоками», ненавидят этот факт и никогда не признают его. Спротивляясь, фирмы стараются стать менее зависимыми от этих «хозяев монополий». Одна из главных целей системы управления знанием *Navigator*, используемой шведской страховой компанией *Scandia*, – перевести человеческий капитал в структурный. *Scandia* надеется: корпорация достойна немного большего, чем просто кирпичей и известкового раствора, когда люди покидают свои офисы около пяти часов вечера. Тем не менее кто-то, похожий на Билла Гейтса (*B. Gates*), подтверждает, что, если бы 20 человек решили оставить *Microsoft*, компания могла бы оказаться на грани банкротства. Натан Мирволд (*N. Myhrwold*), главный ответственный за технологии в компании, утверждает: в новой экономике разница между средним и хорошим больше не определяется соотношением 1:2, но соотношениями 1:100 или 1:1000! В компании *Nintendo*, производящей компьютерные игры, руководство считает, что обычный человек не может разработать по-настоящему хорошую игру, как бы он ни старался.

<sup>2</sup> Hamel, Gary and Prahalad, C.K. The core competence of the corporation // *Harvard Business Review*, 1990. May-June.

Не обманывайте себя. Вы не можете нанять таких людей. В том случае, если вы сами достаточно привлекательны, они, может быть, возьмут вас на работу, если вам повезет. Хуже, что эти главные «знатоки» более чем немного странные люди. Обычно мы называем их антрепренерами – что несколько симпатичнее, чем просто люди «со странностями». Эти люди постоянно спрашивают о существующих путях действий, нормах и регулировании. Это те люди, которых вы бы не хотели видеть в качестве зятя. Антрепренеры смотрят на мир широко открытыми глазами, с умом и любопытством новорожденного. Это – скитальцы, которые могут «высушиться», ничем лично не рискуя. Как много таких людей работают в вашей компании, в вашем министерстве, в соседней комнате? Что является «странным фактором» на вашей фирме? Достаточно ли он высок? Сомневаемся.

### «Середняки» никогда не выигрывают

К сожалению, наше наследство со времен индустриализации навязывает нам мысль, что стандартизация и обезличивание отдельного человека продолжает работать. Следовательно, в большинстве фирм все настолько похоже, что иногда ждешь, что следующим, которого там встретишь, будет человек с большой головой, рыжими кудрявыми волосами и третьим глазом во лбу. Не следует ожидать слишком большого количества инноваций в компании, где 95% служащих выглядят и думают абсолютно одинаково. И если люди хотят измениться, значит, они просто хотят еще больше походить на босса. В компании, где все похоже, как близкие родственники, доминирует повторение, за счет чего страдает обновление, а эксплуатация данного а priori подавляет создание нового. Инновация, напротив, предполагает наличие самого разнообразного контингента и людей, отказывающихся принимать участие в соревновании «выгляди и работай одинаково». Несомненно, вы можете сказать многое о таких людях, как Ричард Брэнсон (*R. Branson*), Анита Роддик (*A. Roddick*), Росс Перо (*R. Perot*), Лучиано Беннеттон (*L. Bennetton*) и Билл Гейтс (*B. Gates*), но вы не можете сказать, что они абсолютно нормальные. Нормальные люди делают нормальные вещи и достигают нормальных результатов. Одно можно утверждать наверняка: «середняки» никогда не побеждали и не победят.

Основное отличие общества избыточного предложения состоит в том, что ряды «средняков» пополняются за счет 3 млрд человек в других частях света, огромного числа начинающих компаний и избытка новых предложений покупателей, и все они хотят разделить новое богатство. Представьте: многие из этих людей уже давно и успешно производят не только пластмассовые цветы и дешевые игрушки. Экономика Тайваня или Гон-Конга уже основывается на знаниях (*knowledge-based*), более 65% внутреннего валового продукта производится предприятиями, связанными с предоставлением услуг. На западном побережье США некоторые из наиболее престижных университетов, например *Stanford*, *Berkley* и *UCLA*, используют систему квот, чтобы ограничить поток студентов из Юго-Восточной Азии. Если бы набор производился на основании набранных баллов, у многих американцев не было бы никакого шанса туда поступить. Такая страна, как Сингапур, которую писатель Вильям Гибсон (*W. Gibson*) однажды описал как «Диснейленд со смертным приговором», тратит 25% ВВП на исследования, развитие и образование. Не нужно быть гением, чтобы понять, кому они выносят приговор прямо сейчас.



## Сравнительное преимущество: от местоположения фирмы до эмоций и воображения

Как можно создать временные монополии в век избыточного предложения? Чтобы ответить на этот вопрос, стоит взглянуть, как изменялись с течением времени способы получения сравнительного преимущества. Вначале сравнительное преимущество зависело больше от местоположения компании. Определяющим был доступ к сырью, который обеспечивал особые преимущества, необходимые для создания и эксплуатации временных монополий. Успешная компания XIX в. процветала за счет доступа к нефти, лесам, шахтам и т.д. Такие семьи, как Рокфеллеры, невероятно разбогатели. Как бы то ни было капиталистическая экономика безжалостна. Вскоре появление свободных рынков сырья отодвинуло фактор

местоположения в качестве единственного источника сравнительного преимущества на дальний план.

Новыми и определяющими факторами стали технология и инновация в совокупности с доступом к капиталу. Ключом к конкурентоспособности было создание большей стоимости при одних и тех же размерах вложений. На рубеже XIX–XX вв. в деловом сообществе, таким образом, доминирующее положение заняли несколько известных капиталистов, небольшое число предпринимателей, обладавших инновациями: Томас Альва Эдисон, Альфред Нобель, Отто Дизель – сепаратор, автомобиль и подшипники. Конкурентоспособность основывалась на изобретательности. Как бы то ни было рынок вновь сделал свое дело. Продукты имитировали, а патенты покупали или приобретали иными путями. Когда выше-названные новшества стали всеобщим достоянием, сравнительное преимущество больше не могло базироваться на прежней монополии на технологии.

Следовательно, мы вошли в организационную эру. В США такие пионеры, как Альфред Слоан и Генри Дюпон, создавали фирмы с несколькими отделениями – именно такая структура позднее стала доминировать в архитектуре наиболее крупных и сложных фирм<sup>3</sup>. Новая организация позволила постоянно расширять прежние технологические преимущества. Таким образом, в течение второй половины XX столетия все новые образовавшиеся типы организационных инноваций способствовали росту новых временных монополий: *JIT* (*just in time* – «точно вовремя»), *BPR* (*business practice reengineering* – реинжиниринг бизнес-практики), *MBO* (*management-by-objective* – «управление по целям»), *Kanban* (канбан – карточки качества), матричный менеджмент (*matrix management*), передача выполнения некоторых задач на сторону (*outsourcing* – аутсорсинг), уменьшение размера (*downsizing* – разукрупнение), небольшой ассортимент продукции (*lean production*) и т.п. Список можно продолжать бесконечно.

Времена бюрократических фирм прошли, их в общих чертах описал Макс Вебер (*M. Weber*) почти столетие назад. Джек Уэлч из

<sup>3</sup> Chandler, Alfred D. *Strategy and structure*. Cambridge.: MIT Press, 1962.

*General Electric* даже характеризует фирму с жесткой иерархией как организацию, которая обращена лицом к генеральному менеджеру, а спиной – к покупателю. Сегодня, если вы служащий, предполагается, что ваша организация выглядит как блин с черникой, рыболовная сеть, трилистник, газель или даже кипящие спагетти. Большинство современных фирм до сих пор основывают свою конкурентоспособность на организационных решениях, которые позволяют поддерживать способствующий успеху баланс между эксплуатацией данного и созданием нового. Впрочем, как мы также скоро сможем убедиться, есть причины того, чтобы и этот источник конкурентного преимущества отошел в прошлое.

Сегодня международные консалтинговые компании производят скупку ценных бумаг для распространения типовых организационных решений по всему миру. *McKinsey & Company*, *Anderson Consulting*, *Boston Consulting Group* и *Cap Gemini* – вот только некоторые из этих компаний. Все они способствуют тому, чтобы текущие организационные решения были повсеместно однородными. Будущие организационные кадры, студенты-магистры со всех континентов читают одни и те же книги, учат одни и те же правила и идут работать на конкурирующие фирмы. Эти люди вносят свой вклад в более быстрое копирование и принятие одинаковых решений. Кроме того, внедрение на рынок информационных технологий позволяет повысить кастомизацию (ориентацию на клиента), координацию, коммуникацию и т.п., что, несомненно, даст ряду компаний некоторые первоначальные преимущества. Как бы то ни было, поскольку вскоре все фирмы станут виртуальными и сетевыми, мы прогнозируем, что информационные технологии будут играть роль гомогенизирующей силы, делающей структуры компаний еще более схожими.

Естественно, существуют различия в ценностях и институциональных образованиях в различных частях света, и некоторые различия, вероятно, никогда не исчезнут. Тем не менее стоит заметить, что даже нечто настолько укоренившееся, как пожизненная занятость на одной фирме в Японии, кажется, постепенно уступает место более гибким схемам. Сегодня 25% японской рабочей силы состоит из работающих на полставки и работающих временно. Как бы то ни было мы предсказываем, что вследствие усиливающейся глобальной организационной однородности будет все сложнее ос-

новывать временные монополии только лишь на организационных инновациях.

Итак, что же нам делать, если конкурентоспособность более не может базироваться на месте расположения, технологических инновациях или структуре организации? С нашей точки зрения, пришло время начать использовать последнее табу – строить конкурентоспособность вокруг и на том, что, как мы знаем, существует, но редко обсуждается в деловых ситуациях. Мы должны начать основывать наши временные монополии на эмоциях и воображении. Эксплуатация этого последнего источника означает отход от традиции, в рамках которой к людям относятся как к одному из факторов производства – к человеческому ресурсу. Наш опыт (мы надеемся, что и ваш тоже) показывает: лишь немногим нравится, когда к ним относятся как к человеческому ресурсу: люди хотят, чтобы в них видели личность.



## Экономика души

Любовь, вожделение, дикость и ветреность – почему во многих компаниях на это смотрят неодобрительно? Ведь мы знаем, что лучшие (и худшие) явления в жизни связаны с сильными чувствами. Компания, которая хочет быть конкурентоспособной в будущем, не может лишить себя сильных сторон, связанных с тем, что мы называем «экономикой души». Экономика масштабов и способностей будет все равно иметь большое значение. Но, по определению профессора Манфреда Кетса де Бри (*M.K. de Vries*) из *INSEAD*, до тех пор, пока ресурсы, сводящие людей с ума, делающие их печальными или радостными, могут быть использованы во благо, знание не используется – им злоупотребляют. Это одна из основных причин того, почему многие управляющие признают, что лишь 10–15% интеллектуального капитала их компаний находят надлежащее применение. Большинство, говоря это, кажется несколько смущенными, тем не менее рядовой менеджер привык к этому и решил, что так и должно быть. Мы полагаем, что для выживания в обществе избыточного предложения необходимо преодолеть ситуацию, в которой занятость в действительности означает «кастра-

цию компетенции». Однажды Генри Форд якобы сказал следующее: «Почему я всегда получаю целого человека, – мне нужна всего пара рук?» Сегодня нам нужны люди целиком: голова и сердце, тело и душа. Чувство и воображение идут рука об руку. Без души могут существовать лишь ограниченные навыки.

В отношении наших покупателей новая тенденция означает концентрацию внимания на обширном опыте, попытку смотреть и думать, опережая то, что имеем в действительности. Как однажды заметил генеральный менеджер *Hewlett-Packard*, суши – это холодная мертвая рыба, но данные свойства не стоит брать за основу для продвижения этого продукта на рынок. Почему же тогда так много компаний проявляют изрядную настойчивость, продавая покупателям холодную мертвую рыбу, хотя им больше всего хотелось бы суши? Вспомните, когда вы покупали свой последний компьютер, каковы были аргументы продавца? Цена, внешний вид или мощность? Мы утверждаем, что в настоящей экономике избыточного предложения действуют все три аргумента. Строго говоря, с точки зрения соотношения функции/цена в общем-то неважно, покупаете ли вы пылесос, телевизор или микроволновую печь. Они все более или менее одинаково хороши. Просто продажа этих вещей станет вашим билетом для участия в игре. В будущем ваша компания выигрывает, апеллируя к чувствам и фантазиям покупателя. В противном случае, приводя чисто экономические доводы, вам придется иметь дело с требовательным покупателем, что непременно приведет к получению нулевой прибыли, когда вы будете участвовать в глобальной конкуренции с бесчисленным числом других аналогичных фирм. В век любви единственный способ получить настоящую прибыль – затронуть эмоции, а не чистый рационализм покупателя или партнера.

Большинство людей, как потребителей, так и партнеров, уже руководствуются или, по меньшей мере, могли бы руководствоваться доводами, которые далеко выходят за рамки экономики. Альберто Алесси (*A. Alessi*), генеральный менеджер одноименной компании, как-то заметил, что у людей имеется огромная потребность в искусстве и поэзии, которую промышленность пока еще не понимает. Он может оценить примерно в 80 долл. щетку для туалета, и правильно сделает. Вы же никогда не станете платить эту огромную сумму денег только потому, что щетка для туалета *Alessi*

имеет превосходные функциональные характеристики. Но, покупая эту щетку, вы покупаете нечто большее – обширный опыт. Создание этого опыта требует привлечения скрытых сокровищ организации и участия ее членов.



## Сенсуальное лидерство

Как раскрыть потенциал эмоциональной конкурентоспособности и корпоративного воображения? По крайней мере, на Западе излюбленный подход к управлению более сложной организацией или новыми направлениями ее деятельности заключается в добавлении еще одного блока в схему организации. Итак, создадим условный отдел эмоций и воображения и назначим туда руководителя – мужчину 46 лет. Несмотря на то, что процедура кажется ужасной, она очень сильно напоминает путь, которым мы следовали на протяжении последних 20 лет, управляя такими категориями, как качество и знание. Это абсолютно бессмысленно.

«Эмоции и воображение» – это не отдел, а образ мышления.

Почему? Не так давно мы консультировали главного розничного торговца в Швеции. Компания столкнулась с серьезнейшими проблемами из-за воровства товаров. Менеджеры решили что-нибудь предпринять. Они поручили начальнику отдела безопасности заняться этим вопросом. Результат: воровство усилилось. Причина: руководство серьезно поставило эту проблему только перед несколькими избранными, а остальные просто перестали о ней беспокоиться. Напротив, истинные источники конкурентного преимущества, например знания, качество и «человеческие ресурсы», должны стать задачей большинства работников в организации. «Эмоции и воображение» – это не отдел, а образ мышления.

Пришло время менеджерам прекратить постоянно подрисовывать новые блоки и стрелочки и направить свои усилия на другие задачи – заняться сенсуальным лидерством. Под словом «сенсуальный» мы подразумеваем «достаточно эффектный» для того, чтобы привлечь внимание тех, на кого мы хотим повлиять. Но «сенсуальный» означает также лидерство, которое апеллирует ко всем пяти

чувствам. Могут ли люди видеть вас, слышать вас, обонять вас, чувствовать ваш вкус, осязать вас? Все это начинается с доступности. Пришло время живого лидерства. Сенсуальное лидерство призывает изменить то, что и как делают менеджеры. Сенсуальное лидерство процветает за счет воображения и эмоций.

### От инициаторов порядка до создателей хаоса

Первая проблема связана с тем, что большинство управляющих привыкло только изменять реакцию на воздействие внешних сил. Их реакция состоит в концентрации на решении тех или иных задач. Многие менеджеры, а также великие теоретики и исследователи до сих пор думают, что лидерство действительно направлено на решение проблем. Следует различать эти два понятия. По нашему мнению, успешное лидерство будет чаще связано с созданием проблем, например с изменением ассортимента продукции, а не с его сокращением.

Независимо от типа организации эксплуатация данного сверхположенного времени изначально приводит к выхолащиванию новаторства. В предыдущем случае процесс обучения был более понятным, а результаты наших усилий – более очевидными<sup>4</sup>. Таким образом, роль настоящего лидера заключается не в сохранении методов и приемов, которые фирма эффективно эксплуатирует, – все инновации в области организации прекрасно поддерживают данный принцип. Напротив, лидеры должны поощрять и защищать воображение и эксперименты. Задача менеджеров – бросать вызовы организации, а не контролировать ее. Известный пример – инструкция компании *Sony* служащим в период разработки *Walkman*, которая предписывала: «пусть размер этого будет с записную книжку». С той же целью используют прием постановки гибких задач. Инструкция *Toshiba* периода разработки нового *VCR* – «делайте это, используя половину деталей, затрачивая половину времени и с вдвое меньшими издержками» – также является чрезвычайным

<sup>4</sup> March, James G. Exploration and exploitation in organizational learning // *Organization Science*, 1991. Vol. 2. No. 1.

чайно показательным примером. Вы ставите перед людьми цель – работать на пределе своих возможностей, предлагая проблемы, но вы не должны давать им готовых решений или говорить, что делать. Проблема, как сказали бы исследователи Джеймс Марч (*J. March*) и Юхан Ульсен (*J. Olsen*), занимающиеся изучением организации, состоит в следующем: типичному управляющему хорошо платят за то, что он выглядит определенным образом и ведет себя как ходячий контейнер для мусора, подбирая решения к проблемам<sup>5</sup>.

Большая часть сегодняшних размышлений на тему менеджмента строится на предположении о том, что отсутствие лидерства приводит к хаосу. Мы хотели бы оспорить эту точку зрения, утверждая, что отсутствие лидера чаще всего приводит к повторению и воспроизведению существующего. Организация становится статичной и консервативной. В рамках этого предположения задача лидеров, где бы они ни находились, – сочетать хаос с порядком, т.е. подтолкнуть других отказаться от прошлого и творчески разрушить схемы, приносящие прибыль в настоящем, создавать взамен новые. По нашему мнению, сенсуальное лидерство заключается, скорее, в том, чтобы «помешивать содержимое горшка», а не просто «накрыть его крышкой». Будущие лидеры будут в равной мере создавать хаос и инициировать порядок.

Для того чтобы выжить, компании должны научиться эффективно использовать умственные и эмоциональные способности главных «знатоков» и команд, работая на грани хаоса. Пока большая часть усилий, направленных на то, чтобы подтолкнуть создание команд и коллективное обучение, кажется, дают обратный эффект. Одна проблема связана с таким коньком менеджмента 1980-х, как лидерство в видении. Предлагая концепции как иллюзии, корпоративную культуру и управление смыслом, внимание перемещается с уровня инноваций на все уровни менеджмента. Это изменение, тем не менее, включает в себе еще один сильный инструмент по созданию стереотипов в области лидерства и действий лидеров.

Опасный парадокс на лицо. Хотя многие спорят по поводу того, что организации будущего должны строиться на принципах

<sup>5</sup> March, James G. and Olsen, Johan. *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen: Universitetsforlag, 1976.

децентрализации и расширения полномочий, до сих пор задача команды топ-менеджеров – использовать все инструменты, чтобы полностью раскрыть потенциал фирмы. Вместо того чтобы поощрять атмосферу творчества и работы воображения, плюрализм часто заменяют видением одного человека и идеальными картинками, изображающими цели и мечты высшего руководства. В итоге вся деятельность ограничивается выпуском цветных брошюр, не вдохновляющих, пожалуй, никого, кроме совета директоров.

Мы будем утверждать: сенсуальное лидерство подразумевает поощрение коллективных экспериментов и хаотичных действий. Роль руководителя – расширять автономию и полномочия каждого человека, развивать конкуренцию, а также сотрудничество и обмен идеями, чтобы наполнять огромные мусорные контейнеры, т.е. базы для создания и передачи знаний, а не выступать самому в качестве такой урны. Хаос можно получить, создавая намного более сложную, диверсифицированную организацию, приглашая мужчин и женщин, молодых и старых. Как бы то ни было, мы, однако, не говорим, что фирмам следует двигаться от иерархии к анархии. Сенсуальное лидерство связано с формулированием и передачей основных вышперечисленных принципов, позволяющих сохранить единство организации. Как заметил гуру в области творчества Джон Као (*J. Kao*), для импровизации нужна мелодия<sup>6</sup>. Имея один маленький общий знаменатель, неважно будут ли им отношения, паевое владение или что-нибудь еще, мы можем позволить себе изменяться во всех других направлениях. Современная организация не гомогенна и не гетерогенна – она сочетает в себе и то и другое. В сущности, лидерство связано с тем, чтобы нарушить неустойчивое равновесие, независимо от того достигалось ли оно за счет времени, места или людей. Но под нарушением равновесия мы понимаем стремление к крайностям, а не попытку достичь среднего уровня.

Посещающие нас творческие озарения редко имеют законченную форму. Они больше похожи на предчувствие, идеи с неведомыми последствиями. В сущности, мы никогда не страдали от недостатка творческой энергии. Главная проблема заключается в том, чтобы избавиться от старого и освободить место новому.

<sup>6</sup> Kao, John. *Jamming*. HarperCollins Business, 1996.

Устаревшие умственные построения и неактуальные организационные мероприятия становятся преградой, эффективно блокирующей новые способы думать и делать разные вещи. Творчество требует перенесения наших умственных моделей в другую среду и пересмотра всех посылок, стоящих за этими моделями. Помните: ни у кого нет монополии на творчество, даже временной. Даже у *Microsoft*.

### *От убеждения до AID – «спасения» через любовь, интуицию, желания*

Как бы то ни было мы не сможем преобразовать новый образ мышления в организационную практику, просто убеждая людей в том, что пришла пора их спасать. Что мы имеем в виду? Существуют четыре способа общения с людьми: вы можете апеллировать к их любви, интуиции, желанию (*Affection, Intuition, Desire*) или к их здравому смыслу. Большинство менеджеров в совершенстве освоили последний способ. Это именно тот метод общения, которому учились большинство руководителей, и именно за владение им обычно награждают рядового менеджера. Но в конце концов аналитическая сторона мышления начинает доминировать настолько, что некоторые принимают за привычку ходить по кругу.

Проблема заключается в том, что в век любви успех будет все меньше и меньше зависеть от способности убеждать: существуют миллионы суперумных людей, которые не поддаются увещаниям. Вместо этого в новой экономике задачей лидеров на всех уровнях организации станет брать с собой людей в путешествие в неопределенное и хаотичное будущее день за днем, неделю за неделей, год за годом. Как заметил профессор Мичиганского университета Ноэлем М. Тичи (*Noel M. Tichy*): «Лучший способ заставить людей ступить на незнакомую почву – сделать этот шаг желанным, погрузив их в мир собственного воображения»<sup>7</sup>. Преуспеть в этом – значит использовать возможности, связанные с любовью, интуицией и желанием, а не просто бросить все силы на увещание.

<sup>7</sup> *Fast Company*, 1998. June-July.



Необходимо двигаться от головы к сердцу и искать в людях любовь, интуицию и желание. Команда компании *Apple*, разработавшая первый компьютер *Macintosh*, верила, что ее компьютер не только изменит компьютерные технологии – он изменит весь мир. У команды была цель. У команды была душа. Членами команды двигало желание создать нечто, отличное от созданного ранее. Неудивительно, что когда Стивен Джобс (*S. Jobs*) приглашал Джона Скалли (*J. Sculley*) из *Pepsi*, он просто спросил Джона, хочет ли он провести остаток своей жизни, продавая сладкую водичку, или он хочет получить шанс изменить мир.

Кен Альварес (*K. Alvares*), глава международного отдела по персоналу компании *Sun Microsystems*, говорит так: цель – «это настолько занять людей каждодневным весельем, чтобы они даже не слушали, когда их позовут “охотники за головами”»<sup>8</sup>. Сенсуаль-

Необходимо двигаться от головы к сердцу и искать в людях любовь, интуицию и желание.

ное лидерство связано с гармоничными людьми, а не гармоничными организациями. Мы все думаем, что счастливые люди лучше выполняют работу. Тогда возникает следующий вопрос: сколько компаний включили в формулировки своего видения или миссии такие слова, как «радость» и «счастье»?

Наш опыт свидетельствует о том, что лучший показатель, позволяющий надежно предсказать, насколько успешно будет работать компания, – это среднее число улыбок на одного работника в день. Компаниям было бы полезно использовать данный показатель.

Конечно, каждый раз, когда мы с кем-нибудь говорим, наше сообщение представляет собой смесь любви, интуиции и желания. Если у вас есть несколько минут, взгляните на последний слоган, созданный в вашей организации, – новую формулировку миссии или рекламы – и оцените его по этим критериям. Пусть ваш супруг/супруга или друг/подруга просмотрит текст последней речи, с которой вы выступали, и оценит ее тем же образом. Вы действительно справляетесь с жизнью в век изобилия и перегруженности информацией, в котором время – дефицитный ресурс? Вам чего-нибудь недостает? Если вы не будете изменяться, сможете ли вы выдержать конкуренцию в век столь пристального внимания? Мы

<sup>8</sup> *Fortune*, 1998. 12 January.

подозреваем, что большинство менеджеров способны сделать свои сообщения более проникновенными. Сенсуальное лидерство уже пришло к этому выводу. Герб Келлехер (*H. Kelleher*) из *Southwest Airlines* выразился так: «Мы не боимся говорить с нашими людьми эмоционально. Мы не боимся сказать им “Мы любим вас”, потому что это действительно так»<sup>9</sup>.



## Закключение

Грядущие годы ознаменуются переходом к обществу избыточного благосостояния, в котором всем фирмам придется иметь дело с яростной глобальной конкуренцией и постоянно повышающимися запросами покупателей. В этот век избыточного предложения потребность быть уникальным и постоянно создавать новые временные монополии достигнет своего апогея. Следовательно, лидеры и организации будут вынуждены догонять конкурентов при помощи инноваций, чтобы увеличить темп творческого разрушения. Временные монополии больше не смогут строиться просто на месте расположения компании, инновации или организации. Новая эра заставит нарушить последнее табу – *высвободить эмоции* и воображение организации и ее покупателей.

По нашему мнению, сенсуальное лидерство – это залог успешной конкуренции посредством чувств и фантазии. Сенсуальное лидерство связано не с разработкой сверхмодного способа расстановки стульев, а с выработкой нового типа мышления. Эта новая парадигма способствует пониманию того, что современный менеджмент связан скорее с внедрением хаоса, чем установлением порядка, создавая, таким образом, базу для проведения коллективных экспериментов, а не индивидуального планирования всех организационных действий; а также со спасением, а не с убеждением людей. На эмоциональном предприятии традиционный хозяин становится слугой – слугой во имя будущего фирмы, а не собственного интереса. В век любви тонкие, чувствительные, чувствительные люди потребуют сенсуального лидерства.

<sup>9</sup> Kelleher, Herb. A culture of commitment, *Leader to Leader*. Spring, 1997.



## Глава 4

# Лидерство как КОЛЛЕКТИВНЫЙ ГЕНИЙ

Какими будут компании мирового уровня в XXI в.? Они будут действовать, выглядеть и ощущать себя как большинство наиболее успешных предпринимательских, рискованных предприятий. Корпорациям, независимо от их величины и авторитета, будет необходимо проявлять себя живо и творчески, что обычно характерно для небольших, агрессивных, начинающих компаний. Подобные корпорации будут представлять собой постоянно эволюционирующие коллективы талантливых, страстных и многосторонних личностей. Как будут выглядеть руководители таких компаний мирового уровня? Управляющие станут архитекторами подобных коллективов. Лидеры будут сидеть в своем центре, образуя, по сути дела, коллективный гений.

Из-за того, что все больше и больше компаний получают доступ к одним и тем же технологиям, рынкам, методам производства и каналам сбыта, конкурентная среда претерпела фундаментальные изменения. Как только неравенство во владении всеми вышеперечисленными факторами уменьшилось, стратегическое управление талантами стало ключом к получению конкурентного преимущества.

В этой главе я представлю ряд лидеров будущего – людей, полностью согласных с тем, что пределом развития организации являются мотивация и талант работников<sup>1</sup>. Для этих людей коллективный гений – не оксюморон, а, скорее, реальность, которую они

<sup>1</sup> Например, см. Kanter, R.M. *On the frontiers of management*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997 и Drucker, P.F. *The frontiers of management*. N.Y.: Truman Talley Books, 1986.

стремятся создать в своих организациях. Это будет рассказ не просто о том, что и как они делают, но, возможно, нечто более важное: о том, кто они и какой у них образ мышления. Большинство этих людей – пока неизвестны. Многие из них – генеральные менеджеры молодых рискованных предприятий. Это – реальные люди, а не вымышленные персонажи, они избегают ловушек власти. Как мы убедимся, они представляют некоторые из наиболее строго охраняемых в деловом мире секретов. Я подозреваю, что вскоре мы будем читать о них и об их интересных предприятиях на страницах деловых журналов и газет<sup>2</sup>.



## Где же гений?

Когда мы думаем о гении, мы представляем себе необычных людей. Мы воображаем себе, что они творят чудеса, часто в полном одиночестве. Реальность в корне отличается от мифа. Творчество – это интерактивный и эволюционный процесс даже для наиболее одаренных. В книге о гениальных людях – Фрейде, Эйнштейне и Пикассо – Говард Гарднер (*H. Gardner*) сделал следующее признание: «Как психолог, интересующийся индивидуальным творцом, я был поражен, когда обнаружил присутствие социальных и эмоциональных сил, окружающих их творческие прорывы»<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Сведения о людях и их высказывания, приведенные в данной главе, были отобраны из интервью с ними, проведенных мною в ходе исследований и разработки курса, посвященного тому, как люди учатся лидировать и эволюции делового партнерства в новых высокотехнологичных отраслях. Для получения более полной информации см. следующие ситуационные примеры Гарвардской школы бизнеса: *Intersoft of Argentina* (A), (B), (C). HBS nos. 497-025, 297-026, 497-027; Randy Haykin. *The making of an entrepreneur* (A). HBS no. 498-044; *Franco Bernabé at ENI* (A), (B), (C). HBS nos. 498-034, 498-035, 498-040; de Passe. *Entertainment and Creative Partners*. HBS no. 494-013; *Lark International Entertainment, Ltd.* (A), (B), (C). HBS nos. 499-023, 499-024, 499-025.

<sup>3</sup> Gardner, H. *Creating minds*. N.Y.: Basic Books, 1993. P. 44 (авторское замечание). См. также Csikszentmihalyi, M. *Creativity*, N.Y.: HarperCollins Publishers, 1996 и Bennis, W., Biederman, P.W. *Organizing genius*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1997.

Вундеркиндами рождаются, а гениями становятся в результате социального взаимодействия. В значительных творческих прорывах находят отражение годы длительного сотрудничества с другими людьми. Чтобы достичь наивысших результатов, творческие личности нуждаются как в независимости, так и в участии. С одной стороны, они жаждут интеллектуального и эмоционального простора и уединения – ведь для того, чтобы прекрасно разбираться в той или иной области, необходима дисциплина и высшая степень концентрации.

Успешные рискованные предприятия – это творческое сотрудничество действительно талантливых людей, стремящихся победить.

С другой стороны, творческий процесс движется за счет напряжения, возникающего, когда отдельные люди, живущие в одно и то же время, но имеющие различные способности и мнения, сталкиваются друг с другом.

Вместе с напряжением появляется ощущение уязвимости и тревога, и поэтому этим людям нужна общественная поддержка, помощь надежным опытом.

Когда мы размышляем о гениях и творчестве, мы чаще всего вспоминаем о художниках и ученых. Но, разумеется, гениев и творчество можно найти во многих сферах жизни. В бизнесе мы думаем о предпринимателях, особенно в отраслях, занимающихся созданием новых технологий. Успешные рискованные предприятия – это творческое сотрудничество действительно талантливых людей, стремящихся победить.



## Почему именно коллективы?

Было опубликовано множество материалов, посвященных новым организациям и тому, как они будут выглядеть. Компании разрушают традиционные границы, чтобы создать легко адаптирующиеся, глобальные организации. Горизонтальные сети и многофункциональные команды, нарушающие национальные границы, будут существовать бок о бок и иногда даже заменять функциональные, иерархичные организационные структуры. Компании формируют стратегические альянсы, чтобы приобрести важные дополнительные возможности, связанные с поставщиками, покупателями и

даже конкурентами. Небольшие компании ищут финансовые средства и обширные сети сбыта, которые им могут предложить крупные партнеры. Крупные компании создают стратегические объединения и нуждаются в маленьких компаниях для получения доступа к их инновационным исследованиям и предпринимательской энергии. Для того чтобы конкурировать в бурной, требовательной и глобальной деловой среде, границы организации должны быть проницаемыми и подвижными. Организации будут постоянно обновляться и изменять конфигурацию по мере изменения своих нужд.

Чтобы наиболее полно отобразить эти реалии, я предпочитаю сравнение компаний с коллективами, а не с сетями. Понятие «коллектив» позволяет отразить дуализм, присущий творческому процессу. Коллектив можно воспринимать как единство, когда его считают единым целым, или как множество, когда предполагают, что отдельные его члены действуют независимо. Творческий процесс включает борьбу отдельных талантливых людей и коллектива как целого за поиск той важной самоидентификации, в рамках которой одни стали бы интегрированной частью других. Управление этим парадоксом становится практически фундаментальной дилеммой лидерства. Для того чтобы разрешить ее, у лидеров есть три основных средства:

- Сформулировать причины существования коллектива.
- Определить, кто должен быть частью коллектива.
- Высвободить и вместе с тем использовать гений коллектива.

### Формулирование причин существования коллектива

Кажется, что все концепции лидерства начинаются с допущения о том, что наиболее важной функцией лидерства является определение направления: создать и обсудить миссию или видение. Традиционно мы уделяли наибольшее внимание роли видения – именно видение призвано помочь людям понять направление развития организации и того, как они могли бы этому способствовать. Но у видения есть и более простая функция. Оно определяет, что преж-

де всего связывает воедино отдельных людей. Мы даже не можем говорить о коллективе людей, не ссылаясь на то, что, собственно, делает их коллективом или почему они существуют вместе.

Лидерство связано с созданием морального и стратегического видения, определяющего неповторимую индивидуальность коллектива. Если лидеры задают модель поведения своим работникам, то видение обращается к поиску, которым занят каждый, к стремлению человека стать частью чего-то большего и найти смысл в работе, т.е. сосредоточивается на деятельной стороне дилеммы «независимости – причастности» к творческому процессу. Люди, особенно одаренные, хотят быть частью чего-либо действительно видимого и продолжительного, чтобы отождествить себя с этим и одновременно стать частью будущего до того, как оно наступит. Необходимо, чтобы видение легло в основу чувства профессиональной гордости – двигателя, обеспечивающего необыкновенную мотивацию и приверженность, которые чрезвычайно нужны в процессе творчества.

По мере того, как организации становятся все более и более диверсифицированными, а их границы – гибкими и аморфными, представление о том, что сплачивает людей и заставляет их выступать как единое целое, приобретает еще большее значение. Понимание видения особенно важно для ответа на вопрос, кто должен остаться на борту, а кто – за бортом, когда компании принимают решения о создании стратегических альянсов, распределении ресурсов и возможностей. Нужно потратить много времени и сил, чтобы взрастить тот тип партнерства, который требуется для сотрудничества с теми, кто отличается от остальных. Нелегко интегрировать новых членов в коллектив и при этом сохранить сплоченность коллектива.

### *Определение того, кто станет частью коллектива*

Коллективный гений может возникнуть, когда коллектив правильно подобран, т.е. если он состоит из множества разнообразных гениев или опытных и знающих людей, необходимых для того, чтобы воплотить видение в жизнь. Компаниям мирового уровня нужны

специалисты мирового уровня. В этой главе мы рассмотрим примеры лидеров, которые смогли распознать гения, под какой бы он маской ни скрывался и где бы ни находился.

Возможно, опыт Феликса Ракка (*F. Rakca*) и Эмилио Лопеза (*E. Lopez*), соучредителей аргентинской компании *InterSoft*, производящей программное обеспечение, лучше всего иллюстрирует безжалостную привычку рисовать на широком холсте талантов и перспектив. Ракка и Лопез назвали свою компанию *InterSoft*, потому что, как они говорят, они хотели стать не просто транснациональной, но межпланетной компанией! «Мы хотели стать аргентинской мечтой, доказать Аргентине и миру, что мы можем иметь собственное дело и преуспевать в нем. Мы хотели быть революционерами, делая то, что делают большие мальчики, примерно за десятую часть стоимости». Лидерство стало визитной карточкой *InterSoft*. И хотя компания еще не стала межпланетной, она уже сегодня является транснациональной. К удивлению коллег и конкурентов, *InterSoft* стала виртуальной компанией, которая состоит из аргентинских программистов и нескольких выдающихся талантов в области разработки компьютерного обеспечения в России.

В начале 1990-х *InterSoft* столкнулась с рядом трудностей, пытаясь найти нужных местных талантливых программистов. Компания собрала команду выдающихся программистов со всей Латинской Америки. С этой командой они не заключали никаких формальных контрактов, а создавали отношения, основывавшиеся на доверии. В 1992 г. Ракка и Лопез отправились в Москву. Они относились к своей поездке в Россию, как к поездке в Японию или Германию в поисках выгодных возможностей сразу после окончания второй мировой войны. Они встретились более чем с 50 профессионалами в области программного обеспечения до того, как открыли для себя компанию *Orgland*, программисты которой были выпускниками Московского инженерно-физического института (МИФИ). Лопез объяснил это так:

«Мне сразу понравились люди в компании *Orgland*. Особенно меня поразил их опыт в области графических интерфейсов для пользователей, т.е. в той области, которую *InterSoft* тогда еще только осваивала. Их дух и отношение к работе напомнили *InterSoft*, когда компания только начинала работу. Мы провели в Москве некоторое время, пытаясь получше узнать этих людей, говоря об истории и

религии. Мы обнаружили, что у аргентинцев и русских очень много общего. Будучи римскими католиками, мы разделяли некоторые русские православные традиции в отношении семьи и ряд определенных моральных принципов. В культурах обеих стран присутствуют романтические и социалистические тенденции. У них есть стени, а у нас – пампасы. В рамках обеих культур знают толк в хороших спиртных напитках! Мы думали, что, поскольку в их компании так много молодых людей, они с нами поладят».

Вопреки потенциальным барьерам, связанным с расстоянием и языком (английский подошел бы им в качестве языка общения), *InterSoft* решила привлечь *Orgland* к реализации совместного трехстороннего проекта. Неизбежные трудности, связанные с сотрудничеством, в большей степени решались бы при помощи электронной почты.

Даже учитывая это приобретение, *InterSoft* все равно нужны были талантливые люди. Компания начала активно способствовать развитию молодых дарований, предлагая продвинутые курсы программирования, которые привлекали огромное число наиболее способных студентов. Проект, начинавшийся как неформальный, стал далеко идущей, известной внутренней программой компании. Перефразируя слова Моргана МакКолла (*M. McCall*), стратегия *InterSoft* заключалась не просто в отборе наиболее подходящих, но в развитии этих наиболее подходящих людей<sup>4</sup>.

Как выяснили в ходе исследований Ракка и Лопез, часто не руководители распознают потенциальный гений и культивируют его. По словам Рэнди Хайкина (*R. Haykin*), основателя *Interactive Minds* – одного из передовых венчурных предприятий Силиконовой долины, его конкурентные преимущества приобретаются за счет способности обнаружить талант до того, как это делают конкуренты. Многие люди, с которыми он сотрудничает в области разработки интерактивного программного обеспечения, практически не известны или вообще не имеют имени. Хайкин призывает находить людей, у которых есть замечательные идеи, и обеспечивать их всеми ресурсами, необходимыми для того, чтобы превратить эти задумки в успешный бизнес.

<sup>4</sup> McCall M. *High flyers*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

Хайкин основал *Interactive Minds* в январе 1995 г. как консалтинговую компанию. Через некоторое время она развилась в то, что он называет венчурным предприятием-катализатором со следующей миссией:

«*Interactive Minds* предлагает три вещи, которые всегда ищут предприниматели: стратегическая или практическая помощь, люди и деньги. Мы обеспечиваем стратегическую поддержку для того, чтобы оценивать, определять и планировать успешный бизнес. Мы также берем на себя роль практического руководителя, помогаем клиентам осуществлять целенаправленный маркетинг, продажи, развивать бизнес и решать операционные вопросы. *Interactive Minds* помогает клиенту оценить и определить его требования, выдвигаемые руководством, а затем проводит системные поиски для того, чтобы найти, тщательно проверить и привлечь наиболее талантливых людей. Кроме того, компания предлагает работников и венчурный капитал на начальном этапе формирования компаниям, обладающим высоким потенциалом».

Первым новым проектом, с которым Хайкин работал посредством *Interactive Minds*, была компания *Greenhouse Networks* – новое отделение *America Online*. В этой роли Хайкин просмотрел сотни бизнес-планов, которые помогли ему почувствовать, что будет работать, а что нет. Кроме того, в ходе работы он устанавливал отношения с людьми, к которым он бы обратился в будущем. Впоследствии Хайкин занимал много промежуточных должностей, включая пост вице-президента по продажам и маркетингу в команде, основавшей *Yahoo!* Он видит свою задачу в том, чтобы помогать другим на основании их же идей построить нечто неординарное: «Я хочу создавать компании, которые просто приносили бы миллиарды долларов. Я хотел бы за свою жизнь быть частью нескольких *Yahoo!*, неважно, был бы я там генеральным директором или вице-президентом по продажам и маркетингу либо просто тем человеком, который вложил деньги в эти проекты».

Как и Хайкин, Франко Бернабе (*F. Barnabe*), бывший генеральный менеджер компании *Fortune Global 500*, понимает лучше, чем многие другие, важность умения распознать и открыть новый талант. Бернабе, бывший генеральный менеджер *Eni* – крупнейшей итальянской промышленной группы, занимающейся энергетикой, –

возглавлял компанию и успешно провел там реструктуризацию и приватизацию в исключительно неблагоприятных условиях<sup>5</sup>.

Когда в 1992 г. в Италии к власти пришло новое правительство и назначило Бернабе генеральным менеджером *Eni* (в то время компания занимала 21 место в рейтинге *Fortune Global 500* по объему доходов), многие были шокированы. До этого времени его девятилетняя работа в компании по планированию и финансовому контролю проходила за кулисами и не выносилась на широкое обсуждение. Таким образом, у Бернабе были разработаны стратегические планы для *Eni*, которые не пользовались особой популярностью среди менеджеров высшего звена. Неумолимая пропаганда изменений, проводимая Бернабе, побудила однажды совет директоров понизить его в должности и дважды призывать к его отставке. Тем не менее это не отпугнуло Бернабе, и когда его назначили генеральным менеджером, он изменил свой приоритет. Он хотел «создать компанию предпринимателей, в которой люди чувствовали бы себя партнерами в профессиональной фирме, работающей в сфере обслуживания, — глобальную компанию, которая была бы настолько свободна от бюрократии, что все ее работники являлись бы людьми, создающими ценность (стоимость)». Он работал как одержимый, чтобы «высвободить компанию из рамок общественной собственности», потому что верил: приватизация лучше всего отвечала как интересам компании, так и интересам страны. Его идеализм и патриотизм были, возможно, наиболее важными источниками его силы.

В должности генерального менеджера Бернабе удалось превратить компанию из погрязшего в долгах, контролируемого государством и политиками предприятия в конкурентоспособную и прибыльную компанию, акции которой свободно продавались на бирже, в компанию, сконцентрировавшую свои усилия на энергетической продукции. Через несколько месяцев после того, как Бернабе вступил в должность, большая часть команды менеджеров высшего звена была арестована и посажена в тюрьму по обвинению в коррупции. Бернабе завершил продажу 200 компаний, увольняя сотни менеджеров, и ввел радикально новые бизнес-системы и процедуры. Он объяснил, что помогало ему преодолевать все трудности и испытания: «В основе

<sup>5</sup> Более подробно о Франко Бернабе и трансформации компании *Eni* см. Hill, L.A. and Wetlaufer, S. Leadership when there's no one to ask // *Harvard Business Review*, 1998. July-August. 81–94.

моей мотивации лежала мораль, тогда как 85% людей платили за ошибки 15% людей, обвиненных в коррупции и должностных злоупотреблениях. У них украли репутацию хороших, честных, трудолюбивых людей. Я должен был восстановить справедливость».

Хотя многие изменения, предпринятые им, не были направлены на коренное преобразование компании, он все же сделал один радикально новый шаг: для того, чтобы заполнить вакансии старших менеджеров и ответственных исполнителей, он решил использовать талантливых людей, необходимых для возрождения компании, которые уже имеются внутри нее самой. Бернабе объяснил свою логику так:

«Вместе с директором по кадрам мы изучили сотни резюме, присланных людьми, находящимися внутри *Eni*. Множество людей — консультанты и банкиры-инвесторы — говорили о необходимости привлечения людей извне. Но я подумал, что внутри компании было достаточно талантов, которые для достижения успеха нужно было развить и обеспечить правильными инструментами работы. Мы выбирали людей в зависимости от их опыта и работы в компании. Я хотел, естественно, чтобы они были состоятельны как профессионалы, — это было легко. Сложнее было найти людей, которые гарантировали бы готовность работать в сплоченной команде и вместе с тем демонстрировали бы независимость. Например, один из менеджеров, которых я выбрал, однажды решил уйти из *Eni*, потому что считал компанию слишком бюрократической и громоздкой. Я попросил его остаться и занять должность главного финансиста компании».

Одно время Бернабе сам был «неоткрытым талантом». В начале своей карьеры, когда он был только главным экономистом в *Fiat*, Бернабе начал ощущать, что его работа становится «опасно рутинной и специализированной». Он вспоминает: «В то время консенсус был достигнут на основании того, что разработка стратегии компании и руководство компанией — две полярные вещи. Мне сказали, что у меня не было никакого шанса продвинуться по служебной лестнице, даже если бы я принял на себя прямые управленческие обязанности». В этой ситуации ему сделали заманчивое предложение перейти в *Eni*. По иронии судьбы, в ноябре 1998 г. *Telecom Italia* — вторая по величине итальянская компания — пред-

ложила Бернабе пост генерального директора. Инициатором предложения, предположительно, стала семья Агнелли – влиятельные держатели акций как в *Telecom Italia*, так и в *Fiat*. История Бернабе – пример того, как обширный опыт лидерства может раскрыть талант.

Такие лидеры знают, что различие в творческом уровне и продуктивности между работниками, занимающими высшие и рядовые должности, – просто огромно<sup>6</sup>. Сила компании не превышает силы ее наиболее слабого работника. Когда люди и отношения между ними становятся ключевым фактором ведения бизнеса, неверные шаги в отношении найма работников или выбора партнеров и инвесторов могут иметь разрушительные последствия. Талантливые и амбициозные люди хотят объединяться только с теми, кто также талантлив и амбициозен. Те, кто сегодня входит в состав коллектива, по большей части определяют также тех, кто еще только хочет присоединиться к ним в будущем. Соотношения между качеством, ценой и выгодностью должны быть выверены очень осторожно и тщательно.

Решение вопроса о том, кого следует взять в коллектив, это не просто способ оценки таланта каждого потенциального члена. В конце концов, целое – это нечто большее, чем просто сумма его частей. Для того чтобы творить, отдельные люди должны сотрудничать как с теми, кто может поддержать их, так и с теми, кто может, используя выражение Дороти Леонард (*D. Leonard*), обеспечить их «творческую шлифовку»<sup>7</sup>. Другими словами, коллектив должен включать разнообразные таланты – людей с различным происхождением, опытом и противоречивыми перспективами. Но вместе с разнообразием возникают и проблемы. Тяжело наладить отношения с теми, кто во многом отличается друг от друга (например, по опыту, послужному списку, национальности).

Значительная часть времени лидеров будет потрачена на расположение, оценку, привлечение и, когда необходимо, развитие нужного талантливого человека. Им придется думать обо всех сто-

ронах своего выбора: кого надо привлечь, чтобы преобразовать индивидуальные таланты в коллективный гений? Какие структура и поведение должны существовать между членами, если последние хотят поддержать интенсивные, длительные отношения, требуемые в творческом коллективе? Лидерам необходимо выяснить не только профессиональную пригодность, но также и личные качества человека, его культурный уровень.

Лидеры ищут таких людей, у которых есть потенциал для того, чтобы стать лидерами. Они хотят окружить себя более талантливыми людьми, чем они сами. Они ищут людей, способных к самостоятельному обучению, обнаружению проблем и их решению, которым нравится ломать голову над тем, как найти приемлемые масштаб и сферу деятельности. Им нужны инициативные люди, которые, будучи отправлены на рыбалку за камбалой, приносят кита, – люди, которые хотят делать большие ставки.

Эти лидеры научились справляться со стрессами и даже находить в них стимул, – стимул, возникающий из-за неопределенности, конфликтов, перегрузок и риска. Л. Хиршхорн (*Hirschhorn*) говорит, что обещание, часто ассоциирующееся с новой моделью «плоских» и «тощих» корпораций, границы которых (иерархические, функциональные и географические) были стерты, это обещание того, что подобные компании станут «одной большой счастливой семьей»<sup>8</sup>. Такое представление не только нереалистично, но и нежелательно. Тот факт, что роли на работе более не определяются формальной структурой организации, не влечет за собой автоматических отличий в авторитетности, способностях, таланте и будущем исчезновении компании. В организации, не имеющей внутренних границ, возникают новые проблемы: «Кто чем руководит? Кто что делает? Чем заниматься нам? Кто входит в понятие «мы», а кто нет?» Конфликты, возникающие между

Конфликты, возникающие между различными образованиями в организации, могут быть здоровыми и продуктивными, более того, конфликты и диверсификация – это важные компоненты творческого и инновационного процессов.

<sup>6</sup> Kelley, R. and Caplan, J. How Bell Labs creates star performers // *Harvard Business Review*, 1993. July-August. 128–139.

<sup>7</sup> Например, см. Leonard, Dorothy, and Swap, Walter. *When sparks fly: Igniting group creativity*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

<sup>8</sup> Hirschhorn, L. The new boundaries of the 'boundaryless' company // *Harvard Business Review*, 1992. May–June. 4–16.

различными образованиями в организации, могут быть здоровыми и продуктивными, более того, конфликты и диверсификация – это важные компоненты творческого и инновационного процессов.

Как бы то ни было, не каждый может преуспеть в подобной атмосфере. Люди, которые могут сделать это в организациях с коллективным гением, научились отстаивать свою независимость и в то же время сотрудничать. Это люди, обладающие талантом солистов, но темпераментом музыканта, играющего в оркестре, что, по мнению многих, является редким сочетанием<sup>9</sup>. И конечно, они должны быть строителями, способными создавать и проявлять упорство, «толкать и толкать, чтобы просмотреть насквозь видение компании» и пройти незапланированную, дополнительную милю.

### *Раскрытие и использование коллективного гения*

Как только лидеры понимают, что хотят строить (видение стало ясным), как только они получили нужные для строительства кирпичи и материалы (собрали талантливых людей), они должны реально возвести здание (воплотить видение). Это в общих чертах называется процессом формирования коллектива, или «программой» стороны организации: культуры, процессов и структуры.

#### **Формирование культуры и процессов: творческий процесс – управление парадоксом**

Раскрытие и использование гения коллектива – тяжелая работа, потому что это – процесс управления парадоксом. Должны быть понятны четыре конфликтующих намерения, или парадокса, лежащих в центре коллективного гения, причем не просто приняты, а как можно более сбалансированы:

1. Учет индивидуальных различий, *единство и цели* коллектива (которые были обозначены ранее во время дискуссии о творческом процессе).

<sup>9</sup> Например, см. Murningham, J.K. and Conlon, D.E. The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets // *Administrative Science Quarterly*, 1991. 36. June. 165–186.

2. Поощрение *поддержки и конфронтации* между членами коллектива.
3. Сосредоточение на *деятельности и самообучении* и развитии.
4. Баланс власти лидера и *свободы действий* и автономии членов коллектива<sup>10</sup>.

#### *Учет индивидуальных различий, единство и цели коллектива*

Парадокс первый – необходимость учитывать индивидуальные различия для достижения единства коллектива и целей. Творческий процесс требует разносторонних людей. Для того чтобы коллектив выигрывал от разнообразия, используя таланты каждого человека, необходим процесс, который позволяет варьировать перспективы, приоритеты и стили. Единственный способ, позволяющий людям выразить себя и быть услышанными, это относиться к ним справедливо, т.е. по-разному. До тех пор, пока различные мнения не будут вынесены на открытое обсуждение и не будут согласованы друг с другом, между членами команды неизбежно будут возникать конфликты, а возможно, и конкуренция. Слишком высокая конкуренция и конфликтность могут привести к формированию мышления типа «победил – проиграл» вместо коллективного подхода к выработке решений различных вопросов. Таким образом, задача руководителя – интегрировать индивидуальные различия и мобилизовать их в рамках общего видения. Творческие коллективы позволяют человеку отличаться от остальных и быть свободным, хотя главным в подобных коллективах остаются необычные цели, в достижении которых участвует каждый.

<sup>10</sup> Hill, L.A. Developing the star performer // *Leader to Leader*. N. Y.: Drucker Foundation, 1998. Spring. 30–37. Для более подробного описания парадоксов, присущих жизни и работе в командах, см., например, Bradford, D.L. and Cohen, A.R. *Managing for excellence: The guide to developing high performance contemporary organizations*. N.Y.: Wiley, 1984, Smith, K.K. and Berg, D.N. *Paradoxes of group life: Understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.



### *Поощрение поддержки и конфронтации между членами коллектива*

Если исходить из того, что необходимо признавать право каждого члена коллектива на индивидуальность и поощрять различие мнений, то нужно развивать культуру доверия в коллективе, в рамках которой все его члены захотят поддерживать друг друга. При такой культуре члены коллектива способны к взаимодействию. Их искренне интересует, что думают другие; они готовы слушать и уточнять значение того, о чем говорится. Они открыты для восприятия лидерства и влияния других людей, обладающих компетентностью, информацией или опытом, которые связаны с принятием решения или задачей, стоящей на повестке дня. Члены коллектива спрашивают друг у друга столько же, сколько сами сообщают, перенимая, таким образом, метод взаимного устного тренинга и обучения, похожий более на майевтику Сократа.

Как бы то ни было, если члены коллектива начинают оказывать друг другу слишком сильную поддержку, они прекращают конфликтовать друг с другом. В очень сплоченных группах строгие нормы сохранения гармоничных и дружеских отношений могут эволюционировать, отсюда вероятность возникновения «группового мышления», представляющего собой противоположность критическому мышлению. Члены коллектива прекратят высказывать мнения по поводу решений и действий друг друга, станут скрывать свои мысли и чувства, а это подчас обходится дорого. Кончится же все тем, что они будут принимать решения, с которыми не согласны отдельные люди, потому что никто не хочет отвечать за то, что создал конфликт. Когда группы развиваются в направлении работы «взвешенного срединного» подхода, творчества уже нет.

Если подобное поведение сохранится, коллектив будет требовать от своих членов высокой степени преданности, которая начнет препятствовать свободному обмену идеями и снизит способность команды к адаптации. Если дискуссия продолжится в открытую, члены коллектива, похоже, поляризуются вокруг определенного вопроса. Чтобы избежать психических потрясений, они просто захотят «идти своей дорогой» вместо того, чтобы конструктивно решать проблему. Творческие коллективы найдут способ дать конфликту выплеснуться наружу, чтобы он не принес слишком много разрушений.

### *Сосредоточение на деятельности и самообучении и развитии*

Третий парадокс – необходимость одновременно сосредоточиться на результатах текущей деятельности и обучении. Достигать успехов сегодня, придавая при этом такое же большое значение инновации для завтрашнего дня, нелегко, учитывая, помимо всего прочего, давление конкурентной среды. Новые предприятия слишком привыкли к необходимости экономить свои ресурсы, когда они торгуются, выбирая между различными краткосрочными финансовыми целями и долгосрочными инвестициями.

Особенно тяжело вести подобные торги, если инвестиции делаются в наиболее важные направления – человеческий потенциал. Лидерам часто приходится выбирать между краткосрочным решением, заключающимся в назначении на должность кого-либо, кто уже знает, как выполнить задание, и решением, рассчитанным на более длительный срок, которое заключается в предоставлении кому-либо еще возможности найти ключ к поставленной задаче. Нужно относиться к ошибкам как к источникам обучения, а не как к основаниям наказания, если риск и, следовательно, развитие и инновации должны поощряться. Эта игра называется «поддерживающая автономия». Отдельные люди несут ответственность за высокие стандарты работы, но когда ошибки все же случаются, проблему решают совместными усилиями. Более того, людей поощряют контролировать свое собственное развитие и стать «прекрасными протеже», которых другие захотят наставлять<sup>11</sup>.

### *Баланс власти лидера и свободы действий и автономии членов коллектива*

Четвертый парадокс подразумевает достижение хрупкого равновесия между властью лидера, свободой действий и автономией других членов коллектива. Лидеры не могут делегировать кому-либо полномочия по составлению итогового отчета о результатах работы команды, а передача части полномочий не будет означать, что лидеры отказываются от контроля. Чем большую автономию имеют члены коллектива, тем важнее становится их вклад в реализацию

<sup>11</sup> Hill, L.A. Beyond the myth of the perfect mentor // *Harvard Business School*, 1991. No. 491–496.

общего видения. Более творческие коллективы стремятся проявлять большую гибкость, балансировать между властью лидера и другими членами команды так, чтобы это соотношение лучше всего подходило для решения стоящих на повестке дня задач. Одни решения принимаются на основе консенсуса. Другие – посредством переговоров между лидером и другими работниками, непосредственно занимающимися этими проблемами. Некоторые – после консультаций, в ходе которых лидер получает входную информацию от членов коллектива и обсуждает с ними различные альтернативы, сохраняя право принимать окончательные решения. И конечно, некоторые решения принимаются самим лидером, без какой-либо помощи и консультации членов команды.

Главное – чтобы лидер пользовался таким доверием, чтобы остальные члены коллектива ощущали себя комфортно независимо от того, какое решение было принято. В действительности в слажено работающих коллективах, где уровень доверия высокий, лидеру дается большая свобода в решении проблем, он не обязан объяснять или оправдывать свои действия. Наоборот, в коллективах, где доверие невысоко, их члены будут ставить под сомнение даже самые невинные и безобидные предложения, выдвигаемые лидером.

### Формирование структуры: ориентация на действие

Параллельно с культурой и процессами необходимо формировать также другую часть коллектива – структуру. Исторически структура не задумывалась как «программная» часть организации. Но лидеры, занимающиеся архитектурой коллективного гения, видят структуру именно так. Говоря о структуре, они прежде всего ориентируются на действия. Перефразируя слова Нитин Нория (*N. Nohria*), которая много писала о структуре глобальных организаций и управлении знанием, менеджеры переместили свои усилия со структуры как таковой к структурированию<sup>12</sup>. Управленцы продолжают изменять форму и размер коллектива, опираясь на следующие два вопроса:

- Какие жизненно важные решения нужно принять и какие действия необходимо предпринять для процветания компании?
- Где найти экспертов должного уровня?

<sup>12</sup> Nohria, N. and Berkley, J.D. *From structure to structuring: A pragmatic perspective on organizational design*. 1995 (рабочие материалы).

Учитывая ответы на вышеприведенные вопросы, организации создают из специалистов определенных профессий полупостоянные группы (формирования).

Многие компании начинают принимать модель, довольно похожую на структуру независимых компаний, производящих фильмы. Их структуру можно сравнить с хамелеоном, который постоянно меняет цвет – структура адаптируется к потребностям постоянно изменяющегося состава работников внутри организации (инсайдеров) и привлеченных со стороны (аутсайдеров) работников (свободных художников и техников), занятых в производстве определенной продукции. Их должностные обязанности часто не соответствуют традиционным. Задания, скорее, похожи на проекты, они гибки и включают множество задач (эти факторы, как показывают исследования, создают в каждой должности внутреннюю мотивацию). Часто эти задания предполагают разделение ответственности, поскольку масштаб или предмет задания шире, чем может выполнить один человек.

Генеральный менеджер *de Passe Entertainment* и *Creative Partners* Сюзанна де Пассе (*S. de Passe*), которая пользуется уважением за творческое видение и деловую проницательность, хотела создать «компанию художников». В отличие от большинства производственных компаний, старшие менеджеры в ее организации отвечали как за развитие бизнеса, так и за производство. Подобная практика иногда тормозила рост компании, но де Пассе верила: трудности заставляли их тратить некоторое время на то, чтобы тщательно обдумать, какая продукция соответствует эксклюзивному качеству. Де Пассе утверждала: «Мы похожи на миску спагетти. Из-за малого размера компании нам приходится использовать различные сильные стороны других». Де Пассе хотела, чтобы ее организация действовала, скорее, как «партнеры в теннисе», или, используя аналогию Питера Друкера (*P. Drucker*) в отношении самоуправляемых команд, как «импровизирующий джазовый ансамбль»<sup>13</sup>. Демонстрирует результаты только команда, тогда как каждый отдельный член вносит свой вклад в этот результат. Члены команды «прикрывают» своих товарищей по команде, приспособ-

<sup>13</sup> Drucker, P. There's more than one kind of team // *Wall Street Journal*, 1992. 11 February.

ливаясь по необходимости к сильным и слабым сторонам последних и к изменяющимся требованиям задания, что является общей особенностью всех начинающих компаний, ресурсы которых весьма ограничены. Как могут подтвердить де Пассе и ее коллеги, требования к партнерам в теннисе чрезвычайно строгие, требуют интенсивного участия, наличия общих ожиданий, обоюдного доверия и взаимного влияния.

Даже крупные многонациональные компании все больше и больше движутся в направлении таких организационных структур и конфигураций должностей, которые аналогичны должностям в компании де Пассе. В таких компаниях, как *Intel*, *Monsanto* и *Nickelodeon Latin America*, работникам поручают выполнять те или иные задания по принципу «двое в одной коробке» – т.е. два работника с дополняющими друг друга умениями (например, специалист по маркетингу и специалист в области производства; визионер и прагматик, учитывающий все детали) разделяют обязанности внутри одной должности. Подобный принцип используют на всех уровнях организации, в том числе начиная производство нового продукта или услуги, что требует наличия широкого спектра умений и стилей деятельности, или для сглаживания негативных эффектов при смене руководства и взращивания преемников. Кроме того, мы видим все больше и больше примеров деятельности двух генеральных менеджеров, как, например, в случае Джона Рида (*J. Reed*) и Сэнди Вэйлл (*S. Weill*) в компании *Citygroup*.

Джеймс Кралик (*J. Kralik*) и Гамильтон Тэнг (*H. Tang*) из компании *Lark International Entertainment Ltd.* – идеальные примеры менеджеров, которые структурировали свою организацию таким образом, чтобы использовать коллективный гений. *Lark* управляет 18 крупными кинотеатрами в Гонконге, Тайване, Сингапуре, Малайзии и Китайской Народной Демократической Республике. Помимо руководства кинотеатрами, *Lark* занимается созданием автоматизированной системы телебилетирования, производством и распространением фильмов на китайском языке, а также семейными развлекательными центрами. Имея доход, превышающий 50 млн долл. США, компания принесла своим акционерам прибыль, составившую более 30% в год, с того момента, как в 1993 г. в *Lark* пришел работать Кралик. Тэнг, парень, закончивший *Harvard Business School*, работавший в *Morgan Stanley* в Гонконге, вошел в компанию в 1996 г.

Думая о том, как создать команду менеджеров, которая бы позволила *Lark* начать экспансию в Азии, Кралик придумал следующее:

«Я хотел создать тесно сплоченную корпоративную команду, которая могла бы эффективно функционировать и решить широкий спектр задач. Объединить хороших людей, которые могут действовать без особой поддержки, – большая проблема. «Химический» состав должен быть идеальным. Я всегда был убежден в том, что только группы людей способны вершить великие дела. Можно сломать одну хворостину, но никак не всю вязанку. Я хотел создать среду, которая бы поощряла каждого, давая каждому обязанности, которые бы принесли ему пользу с точки зрения его долгосрочного развития. Для этого необходимо было найти лучших людей, которые дали бы лучшее друг другу и которым было бы вместе весело. Когда я встречался с очередным потенциальным служащим, я объяснял ему: что бы мы ни делали, мы делаем это хорошо. Я хотел, чтобы компания стала лидером – образцовой организацией. Мы не собирались удовлетворяться положением посредственности».

Хотя Кралику потребовалось три года для того, чтобы убедить Тэнга присоединиться к его предпринимательскому приключению официально, Кралик знал, что Тэнг – нужный человек. Кралик хотел обрести партнера в самом широком смысле этого слова. Они были менеджерами одного уровня, но имели разные сферы компетенции; Тэнг получал равную долю капитала в компании. В течение многих лет он держал Тэнга в курсе всех своих дел, удачных и неудачных, и даже дал ему отдельный офис. Он чувствовал, что Тэнг прекрасно волеется в компанию.

В первую неделю совместной работы Кралик нанял фирму по ремонту для того, чтобы снести стену между его офисом и офисом Тэнга и заменить ее стеклом. Он попросил также установить окно с убирающимся вниз стеклом между его столом и столом Тэнга. Вот что он рассказал о причинах такого решения:

«Важно иметь незамкнутую среду. Нас можно сравнить с двумя поездами, они идут на полных парах, разделенные тонкой чертой. Бессмысленно возводить стену между нами. Это окно помогает нам удостовериться в том, что мы идем не в разных направлениях... Большую часть времени окно между нами открыто, и мы просто

работаем. Мы даем друг другу пространство для действий, но мы зависим друг от друга, поскольку передаем друг другу бумаги. Эта динамичная схема прекрасно работает, и мы пытаемся привить эту схему остальной части команды. Хотя они не часто используют эту практику, так как обычно сосредоточиваются на одном проекте более длительное время, чем мы, все равно они должны уметь организовывать совместную работу».

По признаниям обоих менеджеров, их партнерство, как любой крепкий брак, не обходится время от времени без «взрывов». Некоторые наиболее успешные браки составляли «странные пары равнозначных личностей», в которых каждый достаточно уверенный в себе партнер имеет дополняющие другого таланты и стили, они готовы признать свои слабости и позволить партнеру в случае необходимости их компенсировать.

Работать в нескольких странах и создавать корпоративную культуру своей мечты было трудно. Некоторые служащие чувствовали себя дискомфортно, имея такой уровень свободы и неопределенности, и решили уйти из компании. Других же, например помощника Кралика, работа в *Lark* привлекла именно этими возможностями, и они решили, что это замечательное место для работы.

«В большинстве китайских компаний существуют бесконечные правила и преграды, которые мешали мне взять на себя новые обязанности. Но здесь все по-другому. Джим хотел, чтобы я проявлял инициативу. Он был добр ко мне, и когда мы ссорились или я совершал ошибку, мы обсуждали эти события как друзья. С точки зрения китайца, такая практика очень необычна, поскольку она исходит из того, что разделительных линий, которые должны существовать между коллегами, на самом деле нет. Китайцы считают, если подчиненные говорят с боссом слишком прямо, их следует уволить. Как бы то ни было между мной и Джимом барьеров не существует. Он ждет, что я буду откровенно делиться с ним своим мнением и что это пойдет на пользу дела. Работа здесь не сводится только к зарплате. Здесь работать весело. Кроме того, работа дает моральную поддержку».



## Первый пример того, как управлять коллективным гением

Создание коллективного гения – настолько сложная задача, что нет ничего удивительного в том, что многие рискованные предприятия терпят неудачу. Их лидеры просто не готовы решить эту задачу. Путешествуя по миру, мне посчастливилось встретить некоторых лидеров, которые решились ответить на вызов судьбы. До этого момента мы рассмотрели примеры коллективного гения в области программного обеспечения, инвестиций, нефтяной промышленности и индустрии развлечений. Обратимся теперь к примеру Марка Левина (*M. Levin*), генерального менеджера *Millennium Pharmaceuticals*. Имя этого лидера первым приходит на память, когда я думаю о практиках коллективного гения. Какая отрасль лучше биотехнологии может представить нам результаты деятельности коллективного гения в новейшей истории и то, как будет развиваться этот гений в XXI в.? Биотехнологии – новая отрасль промышленности, которая только начинает свое становление, но риски и выигрыши, которыми оперируют в ней, уже стали легендами<sup>14</sup>. Из 1300 компаний, сегодня занимающихся разработкой биотехнологий, 350 являются публичными и только около десяти оказались способны поставить свою продукцию на рынок.

Хотя Левин и его коллеги не принадлежат к членам этой избранной группы, многие эксперты верят: они находятся в уникальном положении, которое позволит им в ближайшем будущем начать коммерческое использование своих «горячих» научных идей. Это так, поскольку, как говорит Левин, *Millennium* – это магическая комбинация «великого места и великих людей, которые делают великие свершения». Левин без колебаний называет факторы, которым он уделяет внимание и которые являются главным двигателем успеха компании. «Это, – как утверждает он, – наше видение, наши талантливые люди и наша творческая атмосфера». Вышеприведен-

<sup>14</sup> Pisano, G. *The development factory: Unlocking the potential of process innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

ные факторы точно повторяют три обязанности лидеров, исследованию которых мы посвятили эту главу. Для того чтобы проиллюстрировать, как тяжело лидировать, выступая в роли коллективного гения, рассмотрим некоторые детали в отношении Левина и *Millennium*. Мы должны принимать во внимание не только то, что они делают, но и как они это делают, т.е. формируют «структурную» часть компании, чтобы обнаружить и использовать коллективный гений.



## Марк Левин

### и *Millennium Pharmaceuticals*

Официально компания *Millennium* была учреждена в 1993 г. В основу ее создания легла предпосылка о том, что технологии, разработанные для объяснения генома человека, в то же время могли быть использованы для открытия не известных ранее генов и соответствующих белков, которые станут основами новых методов лечения болезней. Левин и его главные научные советники начали работать над определением видения и созданием особых конкурентных преимуществ *Millennium*. Вот что говорил по этому поводу Левин:

«Наше видение – это идти впереди геномики. Геномика породила изменение биологических наук, используя параллельно достижения революций в информационных науках, микроминиатюризации и автоматизации. Эта сильная комбинация технологий позволяет ученым понять жизнь и процессы, происходящие во время болезни на молекулярном уровне, таким образом, который никогда еще не представлялся возможным. *Millennium* станет лидером в этой революции. Для компании будут характерны высокая скорость выполнения работ, наличие объединенной научно-технической базы, которая позволит использовать открытия компании в других существующих науках и даст возможность *Millennium* понять свое окончательное видение того, как изменить границы медицины».

## Исполнение: управленческое болото

Для того чтобы воплотить свое видение в жизнь, *Millennium* стала «маленькой сложной компанией», спроектированной (как и большая часть организаций) так, чтобы справляться с четырьмя парадоксами коллективного гения. Левин описал компанию и ее структуру, создав серию рисунков, которые воспроизводятся на рис. 4.1. «Структура видения» задумывалась так, чтобы она отражала модель бизнеса *Millennium*, призванную поднять технологическую платформу компании «гены – пациентам» для того, чтобы получить диверсифицированный портфель продуктов для лечения и диагностики пациентов с минимальными издержками для акционеров.

Определить, что такое «коллектив» в *Millennium*, – дело нелегкое. Даже если не брать в расчет партнеров и проекты, находящиеся на стадии разработки, организационная структура *Millennium* чрезвычайно сложна и постоянно эволюционирует. К концу 1999 г. *Millennium* насчитывала свыше 900 работников и была построена по принципу «семьи инновационных компаний», которые сосредоточивали свои усилия на различных аспектах производства фармацевтической продукции. Как показано на рис. 4.1, *Platform* и *Pharma* образуют основные отделы *Millennium*, тогда как *MBio* и *MPMx* – это филиалы со своими собственными президентами и штатом, не зависимыми от материнской компании. *Cereon* – это филиал, являющийся полной собственностью *Monsanto*, которая находится внутри *Millennium*. Для того чтобы еще больше запутать, кто является «членом коллектива», а кто нет, *Millennium* образовала ряд стратегических альянсов, которые, работая в отраслях с длительным циклом разработки продукции и высоким процентом банкротств, являются важными способами получения новых мощностей и большей части необходимого капитала. Эти «надструктурные» альянсы, денежные средства которых намного превышают средства ближайших конкурентов *Millennium*, свидетельствуют о высоком качестве и серьезности технологической базы компании.

Компания зависит от обмена знаниями и технологиями между талантливыми специалистами и, таким образом, ориентирована на создание командно-матричной структуры, чтобы направлять информацию от отдельных людей или коллективов туда, где она нужна. Благодаря области своей деятельности *Millennium* выработала

Цепочка ценностей *Pharmaceuticals*

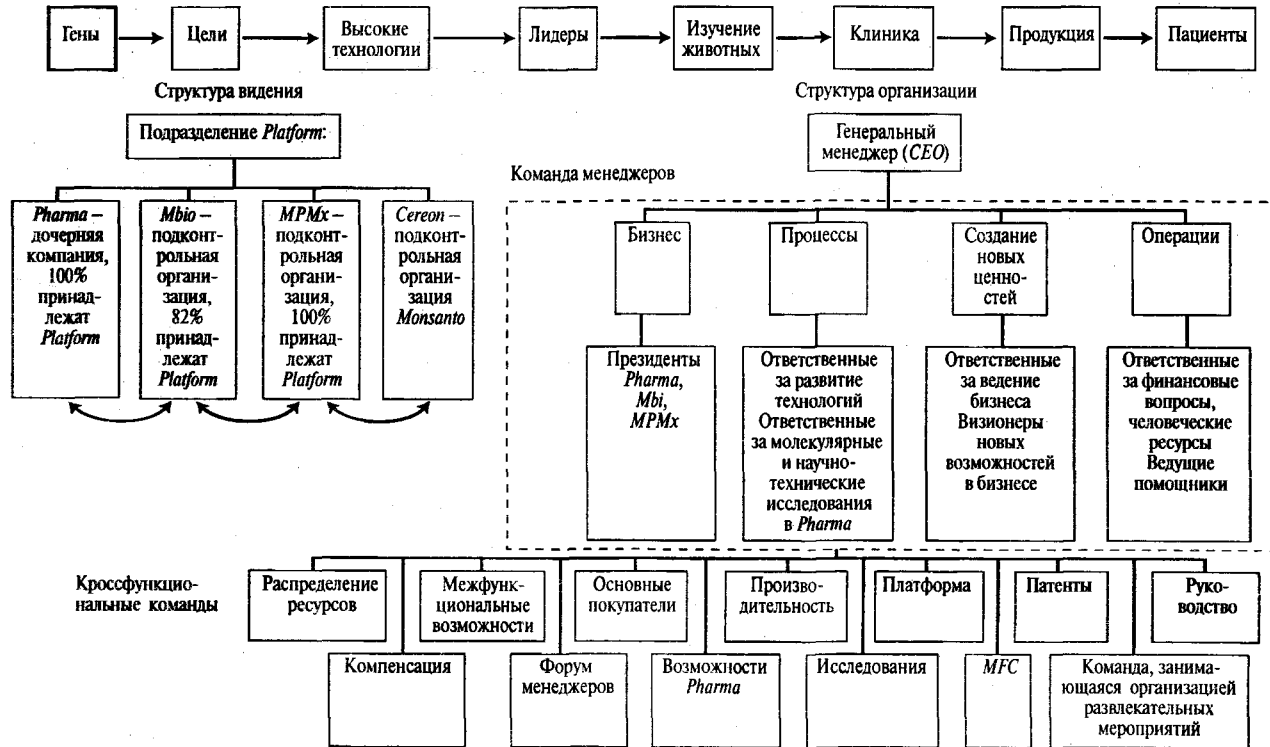


Рис. 4.1. Схема Левина, отражающая задачи Millennium, ее видение и организационную структуру

чрезвычайно персонифицированную стратегию управления знаниями<sup>15</sup>. Менеджеры уделяют большое внимание прямому взаимодействию с работниками. Они активно работают над созданием форумов, которые позволили бы наладить диалог и проводить дебаты, обмениваться точными знаниями и гипотезами с целью достигнуть глубоких творческих озарений, которые происходят в процессе передачи и заимствования идей в среде талантливых коллег, упорно бьющихся над решением какой-то проблемы. Наиболее интересные встречи работников компании проходят в форме лабораторных семинаров, на которых значение имеет сущность, а не стиль, когда и молодые и заслуженные, опытные люди выдвигают свои идеи, поднимают фундаментальные вопросы и подвергаются жесткой, но конструктивной критике. «Структура организации» отражает взаимодействие команд с пересекающимися функциями, которые регулярно предоставляют отчеты команде менеджеров. Эти команды, каждая из которых имеет собственные права и цели, критично относятся к межструктурному общению внутри организации, сотрудничеству и делегированию полномочий. Часто команды бывают большими, более тридцати человек, и могут работать над группой проблем на протяжении установленного срока. Для того чтобы мотивировать людей на обдумывание того, что может идти во благо организации, а не просто на обсуждение их текущего проекта, менеджмент поощряет, чтобы сотрудники «носили много шляп». Как говорит Левин:

«Мы разрешаем людям участвовать в работе команд с пересекающимися функциями внутри компании в рамках очень сложной и интегрированной матричной организации. Каждый ученый, врач, деловой человек является членом различных команд, которые отвечают за разработку новых продуктов, технологии или партнерство между менеджерами. Итак, вскоре они быстро приобретают огромный, чрезвычайно широкий опыт и день за днем участвуют в процессе усовершенствования работы компании. У нас происходит активный внутренний обмен между отделениями и филиалами».

<sup>15</sup> Hansen, M. T., Nohria, N. and Tierney, T. What's your strategy for managing knowledge? // *Harvard Business Review*, 1999. 72 (2). March-April. 106–116. В этой статье авторы проводят различие между индивидуализированным и кодифицированным управлением знаниями. Условия деятельности *Millennium* отчетливо указывают на необходимость в первом.

Левин стремится создать внутреннюю среду, способствующую обучению, в которой лишь незначительная доля информации является конфиденциальной (за исключением информации о патентах, которой нельзя делиться с партнерами корпорации). Стрелки на рис. 4.1 показывают прозрачные границы, которые гарантируют, что все специальные знания, которыми обладают отдельные работники, становятся доступными и воплощаются в коллективное видение. Некоторые партнеры (которые также являются конкурентами) являются штатными работниками, занятыми на полную ставку, которые работают и живут внутри компании *Millennium*. Говоря о компании и ее партнерах, Левин никогда не ссылается на собственных работников компании (инсайдеров) и приглашенных работников (аутсайдеров). Он прекрасно понимает, что такой подход к организации содержит элемент риска, что эти приглашенные работники представляют свои компании, проводят мониторинг деятельности и докладывают своим фирмам, чем и насколько успешно занимается *Millennium*. Но он также осознает, что в связи с этим ему приходится нести некоторые дополнительные издержки, поскольку обмен информацией и управление знанием во всей компании жизненно важно для успеха *Millennium*. Подобный подход позволит *Millennium* сохранить равновесие, находясь даже на грани сокращения производства, зная о разрушительных технологиях<sup>16</sup>, и компания будет работать лучше, быстрее и дешевле, чем ее конкуренты в гонке по разработке новых лекарств.

### Основные элементы инвестиций в людей

Для того чтобы найти людей и мотивировать их на реализацию подобного дерзкого видения в жизнь в такой сложной структуре, нужно огромное время и масса усилий. Неудивительно, что Левин тратит 40% своего времени на то, что он относит к «развитию организации», т.е. к подбору, развитию и передаче людям определенных полномочий.

Так же как Хайкин, Бернабе, партнеры *InterSoft* и *Lark*, Левин ищет не спеша таланты и тщательно их отбирает. Левин с самого

<sup>16</sup> Christensen, C.M. *The innovator's dilemma*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

начала понял, насколько важны «сильные» работники, и построил компанию вокруг четырех ведущих ученых. Он знал: эти люди не только удовлетворят потребность компании в научной экспертной оценке, но также помогут привлечь других ведущих специалистов. Взяв вышеизложенную модель за основу, Левин с коллегами активно занимается привлечением талантливых людей, как стратегических партнеров, так и отдельных личностей: ученых, практиков и деловых людей. Среди персонала компании имеются представители более 30 стран, а три партнера *Millennium* – это компании, зарегистрированные не в США. Левин пытается создать мозаику, а не «плавильный котел»; целое и составные части видоизменились и образовали единство. Каждый – от младшего лаборанта до главного менеджера подразделения – проходит суровый процесс отбора, в котором Левин старается лично принимать участие. Недостаточно просто обладать техническими способностями – кандидаты должны иметь высокий культурный уровень. Хотя в *Millennium* приглашают людей различного происхождения, с разными перспективами, компания закрыта для людей с основными ценностями, отличающимися от ценностей компании. Как говорит Левин, «мы позволяем людям быть теми, кто они есть на самом деле, поэтому мы должны удостовериться в том, что, будучи такими, какие они есть, они действительно вписываются в миссию компании». В *Millennium* проводятся постоянные исследования, призванные выявить лидерские способности работников, посмотреть, как они общались и взаимодействовали друг с другом, как они мотивировали коллег в прошлом. «Мы ищем людей, которые создавали атмосферу, позволившую другим достигать исключительных результатов и совершать великие дела».

Левин, как и все успешные лидеры, которых мы видели в предыдущих примерах, понимает: лидерами и творцами сначала рождаются, а потом становятся. Он готов сделать свой вклад в их развитие. Левину трудно найти среди проходящих собеседование практиков и ученых «людей, которые, помимо научной работы, хотят посвятить значительную часть своего времени созданию великой компании». Кроме того, как и большинство компаний, занимающихся новыми технологиями, *Millennium* не хватает людей, обладающих деловой проницательностью и исполнительскими способностями, которые обычно приходят вместе с длительным



опытом работы и чаще приобретаются в крупных компаниях. Но многие работники крупных компаний считают, что им будет трудно принять предпринимательскую культуру *Millennium*. Для преодоления этой трудности в *Millennium* работает ряд экспертов в области развития организации, которые учат, тренируют и привлекают сторонних специалистов, – это своего рода мини-университет. Они планируют такие программы и мероприятия, как, например, встречи в городе и частые неофициальные визиты, поощряют людей свободно общаться и вести диалоги по поводу видения компании и событий в более крупных деловых и научных кругах.

И наконец, вероятно, самое главное: работники *Millennium* обладают полномочиями. Работая в крупных компаниях, Левин осознал важность делегирования полномочий. Хотя многие могут охарактеризовать его как человека, «держашего руку на пульсе», Левин действительно готов разделить полномочия со всеми членами коллектива *Millennium*. Талантливые люди всегда стремятся получить новые возможности роста. Левин понимает: чем талантливее человек, тем больший вклад он хочет внести и тем больше ему требуется возможностей устанавливать в организации свое лидерство. Карьерный рост, создание условий для постоянного роста и развития – вот приоритеты корпорации.

Даже у очень молодых людей есть возможность взять на себя некоторые обязательства и принимать важные для компании решения. Необходимо уравновешивать их амбиции в отношении карьеры и потребности в развитии краткосрочными целями, требующими конкретных действий. Персонал, занимающийся человеческими ресурсами, постоянно следит за тем, что обязанности распределяются таким образом, чтобы помочь работникам развить соответствующие ожидания в отношении карьеры и получать необходимое обучение и развитие. Пожалуй, излишне говорить, что талантливые люди не всегда адекватно воспринимают суждения о своем потенциале и о том, что они еще не готовы к выполнению большого нового задания.

Нельзя бесконтрольно делегировать полномочия. В компании *Millennium* понимают: обязанности появляются вместе с правами и привилегиями получившего полномочия. Работникам доверяют, и ключом к доверию является целостность компании. Партнеры *Millennium* ожидают передачи полномочий и достаточно большой ответственности. Контроль в *Millennium* осуществляется главным обра-

зом через такие «мягкие структуры», как видение и культура (хотя предпринимаются попытки удостовериться в том, что «жесткие элементы», например компенсация и информационные технологии, тоже активно используются). Люди знают свои главные цели. Благодаря строгому отбору, мероприятиям по развитию и процедурам управления знаниями и у работников компании формируются очень высокие личностные стандарты и компетентность для того, чтобы выработать важные суждения. Как бы то ни было по мере быстрого роста и постоянного внедрения новых продуктов становится труднее требовать от людей ответственности за данные ими обещания.

Компания *Millennium* – воодушевляющее, но совсем не простое место работы. Биотехнологии – это отрасль промышленности с чрезвычайно интенсивной, безжалостной конкуренцией. Управление быстрым ростом внутри компании и сложной структурой мультинациональных объединений может привести к эмоциональному истощению. Как отмечалось ранее, творческому процессу изначально присуща эмоциональность, взлеты и падения. Жизнь в *Millennium* сопряжена со множеством стрессов. В масштабе всей компании регулярно проводятся исследования, чтобы выявить, насколько работники осознанно разделяют основные ценности организации, понимают ее культуру, а также услышать их мнение о карьерном росте. В *Millennium* обязательно признают и используют инициативы, возникающие в процессе работы в присущей компании предпринимательской, творческой атмосфере; руководство хочет удостовериться, что предлагаемые инициативы уравновешиваются с учетом четырех парадоксов творчества. «Веселая команда» всегда занята, планируя среди прочих мероприятий такие, как «охота за мусором» и еженедельные вечеринки, проводимые в компании. *Millennium* удается привлекать лучших специалистов на рынке труда, который, кстати говоря, характеризуется жесткой конкуренцией, не только потому, что компания достигает серьезных успехов в области науки, но и потому, что у нее есть репутация отличного места работы. Видение компании, ее структура и атмосфера – все вместе дает возможность высвободить творческие предпринимательские силы. В будущем задача Левина и компании *Millennium* – узнать, когда и каким образом перестроить и преобразовать это предприятие для того, чтобы коллективный гений продолжал оставаться основой их конкурентного преимущества.



## Где лидеры будущего?

Джон Коттер (*J. Kotter*) заявлял, что в конце второй половины XX в. деятельность многих компаний окажется слишком зарегулированной, а сами компании – перегружены менеджерами, в то же время они ощутят нехватку лидеров. Область компетенции менеджеров – преодоление трудностей, тогда как лидеры занимаются прежде всего тем, как справиться с проведением изменений<sup>17</sup>. Глобальная конкурентоспособность способствовала повышению ставок лидерства,

Наибольшим препятствием созданию успешной компании стала проблема привлечения не финансового, а интеллектуального капитала.

поэтому управление компанией приобрело еще большее значение и еще более усложнилось. Лидеры должны быть способны объединить разнообразные идеи и делиться своим видением с разнообразными партнерами по всему миру. Предприятие, имея свое видение и стратегию, тем не менее погибнет, если они не будут эффективно претворяться в жизнь. Более того, управление даже молодыми мелкими компаниями, имеющими сложную и гибкую архитектуру, связано со множеством серьезных проблем.

Наиболее весомым препятствием созданию успешной компании стала сегодня проблема привлечения не финансового, а интеллектуального капитала. Энн Винблад (*A. Winblad*) – влиятельная предприниматель и лидер венчурного предприятия в области высоких технологий. Прежде чем решить, инвестировать в компанию или нет, она изучает три параметра: возможности рынка, средства доставки продукта и способность предпринимателя сохранить превосходство на рынке и возвращать новых лидеров<sup>18</sup>. Чрезвычайно

<sup>17</sup> Kotter, J.P. What leaders really do // *Harvard Business Review*, 1990. May-June. 103–111. Коттер проводит различие между лидерством и менеджментом. Лидерство касается того, как справляться с переменами, а именно: определения направления, привлечения людей, их мотивации и вдохновения. Менеджмент предполагает решение комплексных задач, а именно: планирование, составление бюджетов, организацию и комплектование компании персоналом, контроль и решение проблем.

<sup>18</sup> Winblad, A. Leadership secrets of a venture capitalist // *Leader to Leader*. N.Y.: Drucker Foundation. 1997. P. 184.

трудно найти лидеров, способных управлять талантами и одновременно расширять компанию. Винблад и ее партнеры видят цель своей работы одновременно в создании лидеров и компаний для заполнения больших ниш рынка.

В этой главе я познакомил вас с несколькими лидерами-практиками. Эти лидеры преобразуют свои личные ценности в тщательно рассчитанные и продолжительные по времени действия путем формирования коллективного гения. Никто из них не претендует на то, что ему удалось провести этот процесс абсолютно верно, но все они настроены на то, чтобы в дальнейшем действовать правильно. Какими общими качествами обладают эти люди, – качествами, которые позволяют им воплощать свои мечты в реальность?

Как мы могли убедиться, все эти люди – визионеры-мечтатели. Они могут взяться за использование возможностей и решение задач, связанных с нахождением в глобальном социальном, экономическом и политическом мире. Это – мыслители, способные рассмотреть проблему со всех сторон, справиться с когнитивными трудностями и добраться до самой сути вопроса. Вероятно, не случайно, что Левин, которого журнал *The Economist* объявил ведущим практиком в области биотехнологий, не является ни специалистом в этой сфере, ни даже признанным ученым. Он был простым инженером-химиком и занимался контролем производственных процессов в таких разных компаниях, как *Miller Brewing*, *Eli Lilly* и *Genentech* – одной из первых и наиболее успешных компаний, работающей с биотехнологиями. До того как Левин учредил *Millennium*, он несколько лет проработал в *Mayfield Fund* – венчурной компании. Благодаря широкому образованию и связям в различных областях Левин сумел увидеть и разработать новое направление, основанное на уникальном сочетании научных и технологических инноваций. Интересно, что, выступая много раз в качестве временного генерального менеджера многих начинающих организаций, он понял, что даже его соблазнили те возможности, которые открывал *Millennium*. Как говорил Левин, «широта видения в конечном счете, проникающая в геном для того, чтобы найти возможные следы многих человеческих болезней, – что может быть более волнующим для науки?»

Эти лидеры способны справиться с дуализмом, возникающим в процессе управления коллективным гением, поскольку они видят мир с оттенками серого, а не в черно-белом цвете, но все равно могут проявить решительность и серьезно рисковать. То обстоятельство, что они четко осознают свои личные ценности, т.е., по определению Бернабе, свои «внутренние компасы», позволяет им управлять и совершать выгодные операции, связанные с коллективным гением. Поскольку эти лидеры следуют собственным ценностям, они выступают в роли строителей и инвесторов. Они заинтересованы не в быстром обогащении, а в закреплении на рынке, поэтому готовы тратить время на то, чтобы заложить прочный фундамент для своих компаний. Во время поездки на поезде по Китаю в начале 20-х годов XX столетия Кралик сформулировал и записал свои личные цели. Среди них были такие задачи, как сделать существенный вклад в развитие международного сотрудничества и произвести позитивные изменения в повседневной жизни тех, с кем он общался. Кралик хранит список этих целей на своем рабочем столе в *Lark* и обращается к нему практически каждую неделю.

Встречаясь с лидерами, которых я описал здесь, я был поражен их любознательностью, живостью воображения и отзывчивостью их натуры. Большая часть этих людей – жадные читатели (читают все: от книг по истории и философии до популярной прессы) и рьяные путешественники, они ищут по миру великие идеи и используют любую возможность для наблюдения и общения с талантливыми людьми. Бернабе рассказал мне, как один из его коллег спросил его,

почему он постоянно тратит драгоценное время, размышляя о возможностях своего ноутбука. Он поинтересовался, нельзя ли предложить эту проблему главному технологу компании? Бернабе ответил, что понимание того, как работает ноутбук, было частью его работы в рамках создания корпоративной культуры *Eni*: «Как люди в нашей организации будут устанавливать связи друг с другом? Что может быть важнее, чем найти ответ на этот вопрос?»

Ненасытные ученики – вот общая черта, характерная для описанных выше лиде-

Эти лидеры могут справиться с дуализмом, возникающим в процессе управления коллективным гением, поскольку они видят мир с оттенками серого, а не в черно-белом цвете, но все равно могут проявить решительность и серьезно рисковать.

ров. Они демонстрируют личную скромность, когда утверждают, что им крупно повезло оттого, что они стали руководителями. Как сказала де Пассе: «Я здесь для того, чтобы служить и устранять препятствия». Бернабе часто ходил на работу пешком или ехал на велосипеде, и люди часто говорили о нем как о робком человеке. У Левина один из самых маленьких офисов в компании, он часто приходит на работу в джинсах и свободно общается с людьми на всех уровнях компании.

По существу, эти лидеры готовы делиться властью. Несмотря на все разговоры о передаче полномочий, многие менеджеры слишком боятся отказаться от возможности осуществлять контроль. Эти лидеры уверены в себе; они знают свои сильные и слабые стороны. Они знают, что не обязаны знать ответ на любой вопрос. Они окружают себя великими людьми, которые могут при необходимости заменить их, если это будет необходимо. Эти люди сами увлечены работой и развивают свои таланты. Они достигли психологической и эмоциональной зрелости, чтобы успешно перенести штормы, возникающие в предпринимательской компании. Они всегда сохраняют спокойствие, даже в тех ситуациях, где другие будут обескуражены<sup>19</sup>.

Стержнем этих лидеров является вдохновение, которое они получают в процессе общения, поскольку они по-настоящему верят в людей. Для них лидерство связано прежде всего с гуманностью, с тем, как добиться от работников максимальных усилий для достижения прогресса. Они способны видеть в людях необычное, которое многим кажется обычным. Вот, что однажды сказал легендарный Президент Южноафриканской Республики Нельсон Мандела, который посвятил свою жизнь высвобождению коллективного гения, заключенного в пестром населении его страны. Он был лидером XX столетия, но его мудрость и гуманность сохранят свое значение и в следующем тысячелетии.

«Лидер ... подобен пастуху. Он идет за стадом, разрешая наиболее проворным идти впереди, за ними следуют остальные, не осознавая, что на самом деле всех их направляют сзади».

<sup>19</sup> Важность умения справляться с эмоциями и стрессами, сопряженными с бременем лидерства, подробно рассмотрена, например, в Hill, L.A. *Becoming a manager*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.



## Глава 5

# Дуалистический лидер выигрывает за счет парадоксов

Десять лет назад, как-то поздно ночью, я бился над заключительной речью, которую мне надо было произнести на конференции, посвященной тенденциям в области управления человеческими ресурсами в транснациональных корпорациях. Пока я записывал темы обсуждения на бумаге, в голове неожиданно возникла модель. На каждого лидера, говорящего о необходимости формирования видения в бизнесе, найдется человек, который точно так же логично обоснует потребность в деловом прагматизме и, следовательно, в определении некоторого уровня поддержки. История знала компании, которые децентрализовались, стремясь к ведению предпринимательской деятельности, ориентированной на покупателя. Но число таких компаний было почти точно равно числу компаний, которые, напротив, ставили своей целью установление централизованного контроля с целью использовать преимущества экономии на масштабах. Если в тот или иной период выдвигались аргументы в пользу ответственности, всегда находилась хотя бы одна компания, которая представляла собой наглядный пример того, к чему может привести ответственность, если она становится определяющим групповую работу фактором, – иными словами, примером того, как топ-менеджерам приходилось наблюдать за тем, как одно из главных направлений их бизнеса катилось в тартарары, и рыдать: «Как жаль, что Джо все испортил, ...но он же несет ответственность».

Восточная традиция даосизма отметила этот момент еще много столетий назад. Гегель и Юнг боролись против распределения полномочий, а Тойнби увидел описанные выше разрушительные последствия на примерах падения империй, каких в истории человечества было много. Мое открытие состояло в том, что мы перешли в мир, где задача лидеров – обеспечить компании навигацию между противоположностями.

Роберт Квинн (*R. Quinn*) из Мичиганского университета тоже столкнулся с чем-то подобным, пытаясь упорядочить и извлечь смысл из цифр, характеризующих эффективность организации, – т.е. справиться с проблемой, которая привела в замешательство многих исследователей. И, как в моем случае, на него снизошло озарение. Суть эффективности понять очень трудно, поскольку она содержит парадокс. Для того чтобы работать эффективно, организация должна обладать противоречивыми, даже взаимоисключающими качествами. Квинн назвал эти качества «конкурирующими ценностями» и отнес к ним такие характеристики, как контроль и гибкость, концентрация усилий организации на внутренних и внешних задачах, ориентация на средства для развития того или иного проекта и его завершения<sup>1</sup>. Сегодня эти особенности легко свести в таблицу, позволяющую оценить, какие именно действия и качества позволили предугадать образ менеджмента XXI в.

Сегодня большинство топ-менеджеров осознают этот, как я называю, «дуализм», когда они говорят о том, как трудно сбалансировать все действующие факторы. Чарльз Хэмпден-Тернер (*Ch. Hampden-Turner*) называет их «дилеммами», которые создают парадоксы, описанные также Чарльзом Хэнди (*Ch. Handy*)<sup>2</sup>. В проведенных нами исследованиях мы выяснили: большинство проблем и трудностей, с которыми сталкиваются люди, не что иное, как последствия подобного дуализма. Новый век будет эрой, в которой мы научимся направлять энергию возникающей напряженности на созидание, а не попадать во власть этой напряженности.

<sup>1</sup> Quinn, R.E., and Rohrbaugh, J. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis // *Management Science*, 1983. 29:3. 363–377.

<sup>2</sup> Hampden-Turner, C. *Charting the corporate mind: From dilemma to strategy*. Oxford: Basil Blackwell, 1990; Handy, C. *The empty raincoat: Making sense of the future*. L.: Hutchinson, 1994.



## Дрейф между крайними точками (противоречиями)

Разнонаправленные силы создают парадоксы – кажущиеся противоречивыми, более или менее правдивые утверждения. Вы не можете полностью избавиться от парадоксов – вы можете либо «законсервировать», либо разрешить их, так как сами собой они не исчезают.

В прошлом парадоксы находили выражение в неторопливых раскачиваниях маятника, циклах эволюций и революций, которые ученые называют «прерванным равновесием». Можно было сыграть на этих движениях маятника, подобно инвестору, который, чувствуя начало спада, продает свои ценные бумаги. Лидеры также делали карьеры на подобных колебаниях. При децентрализации организации происходит высвобождение потока предпринимательской энергии. Целью игры становится заметить те негативные последствия, к которым могут привести эти изменения (например, упущенная возможность построить империю, медленное приспособление к значительным стратегическим изменениям), и выступить за совершение обратных действий, т.е. за начало централизации. Когда маятник действительно качнется, вас признают за проницательного героя и спасителя. Но необходимо чувствовать, когда то или иное действие придется кстати: если вы начнете отставать противоположную сторону преждевременно, то вас предадут остракизму как неумолимого создателя неприятностей; если же вы встанете на сторону оппозиции слишком поздно, то упустите свой шанс.

Недавно я участвовал в дискуссии с экономистом, лауреатом Нобелевской премии, который просвещал нас, закоснелых схоластов-теоретиков, по поводу того, как исследовать описанное выше явление. Статистические данные послевоенной эры всеобъемлющего государственного вмешательства, которыми он оперировал, заставили его поверить в силу рынка, не подверженного государственному регулированию. И каков был результат? Осмеяние в ученом сообществе, отстранение авторитетными университетами. Но не отчаивайтесь, оставайтесь верными себе, и в один прекрас-

ный день маятник качнется вновь и вы снова будете признанным героем, обладающим даром предвидения.

Как бы то ни было проповедующим добродетель необузданного капитализма следует быть осторожными, поскольку крайности теории, очевидно, толкнут маятник в другую сторону. Один из законов дуализма гласит: если вы доводите что-нибудь до крайности, вы можете создать патологию. Эта ловушка для геройствующих привела к увеличению числа провалов.

За последние десятилетия мы стали свидетелями ряда решений, волнообразно принимаемых в деловом мире, которые раскачивали маятник от мягкого «получения прибыли за счет человеческого капитала» к жесткому реинжинирингу, от формирования нового уровня поддержки до «соревнования за будущее». Сегодня эти маятники качаются так быстро, что на вас может попасть рикошетом, пока вы еще находитесь на том же рабочем месте. Мы теряем терпение с менеджером, карьера которого, очевидно, будет кратковременной, – человеком, начинающим реализовывать новую стратегию и получающим видимые результаты в краткосрочном периоде, а затем перебрасывающим свои усилия в другую сферу, оставляя своему преемнику задачу изменить направление развития фирмы. Мы также проявляем нетерпение, когда слышим обещания от имеющих грандиозные, но пустые видения лидеров, так как одно дело апеллировать к завтрашнему дню, а другое – управлять ситуацией сегодня, на что дающие эти обещания менеджеры не способны. Менеджеры, которыми мы восхищаемся, это такие люди, как Джек Уэлч (*GE*) и Перси Барневик (*ABB*), которые, по всей видимости, способны направить организацию к долгосрочным целям, дрейфуя между целями краткосрочными.

Соревнования по яхтенному спорту могли бы быть хорошей тренировкой для лидеров. Работа умелого рулевого заключается в том, чтобы постоянно управлять напряжением, задавая определенный курс и в то же время учитывая изменения ветров и течения<sup>3</sup>. Неумелому рулевому удастся задать курс, выправляя лодку, когда ее относит в сторону от маршрута, но он терпит неудачу, поскольку не способен предвидеть будущие штормы и штили. В результате

<sup>3</sup> Hampden-Turner. Ibid.

лодка делает ряд лишних зигзагов, замедляющих движение к месту направления.

Дрейф между краткосрочными обязанностями и долгосрочными целями, между достижением превосходства в выполнении одной функции и осуществлением межфункциональной координации, между низкой стоимостью и высоким качеством – вот в чем заключается мастерство лидеров. Некоторые фирмы бросают все силы на своевременную реализацию стратегии, но вязнут в этом процессе. Например, лидеры выстраивают фирму вокруг одной цели – достижения функционального превосходства, что на начальном этапе ведет к успеху. Но когда этому успеху начинают угрожать противоположно направленные силы (медленное принятие решений из-за недостаточной координации), лидеры отвечают на эти вызовы, прежде всего вновь используя те средства, которые привели компанию к успеху (т.е. еще больше смещают акцент в сторону функционального превосходства). Образуется замкнутый круг: угроза – повторное использование уже использовавшихся методов – еще большая угроза, кульминацией чего становится кризис. Тогда в компанию приглашают «спасателя», стратегия которого сводится к групповой работе... и круг может замкнуться вновь, развиваясь, однако, в противоположном направлении.

В отличие от руководителей описанных фирм, лидеры других компаний могут предвидеть необходимость произвести некоторые изменения в самом курсе, мягко смещая акцент со специализации на выполнении отдельных функций к более активной командной работе перед тем, как на поверхность всплывут проблемы, вызванные медленным принятием решений. Выбирая между тем или иным курсом, эти лидеры направляют свою компанию так, чтобы она достигла поставленных целей – получила более высокие прибыли и принесла большую отдачу от инвестиций (дивиденды). Они руководят компанией, двигаясь по спирали, совершенствуя как функциональное мастерство, так и общую командную работу<sup>4</sup>.

Для XX в. была характерна модель поляризованной фиксации (*polarized fixation*). Дэнни Миллер называет ее «феноменом Икару-

са», другие специалисты называют ее «провалами успеха»<sup>5</sup>. Миллер проанализировал взлеты и падения таких корпораций, как *ITT*, *Ti*, *Litton*, *IBM* и *A&P*. В результате проведенного анализа он сделал предположение, что выдающиеся фирмы будут использовать механизмы, приведшие их к успеху, до тех пор, пока не достигнут опасных крайностей, которые в конечном итоге выведут эти компании на траекторию спада. Он изучал поведение «ремесленников», которые были ориентированы на достижение только одной цели, например на то, чтобы лидировать в цене (*Ti*) или качестве (*Digital*), быть пионером изобретений (*Apple*) и продавцом, гениально управляющим маркетингом и имиджем (*IBM*, *P&G*). Каждая из этих корпораций прекрасно претворяла в жизнь соответствующую стратегию, развивая специальные навыки, которые вначале приносили компании успех. Но, когда направление ветров начинало меняться и достигнутые успехи подвергались опасности, управляющие еще больше фокусировались на одной приоритетной способности компании вместо того, чтобы развивать другие, дополняющие ее сильные стороны. Управление затратами, которое проводится «ремесленниками», выглядит жалкой, навязчивой идеей, которая выхолостила любой талант в области маркетинга или дизайна. Пионеры становятся эскейпистами, которые уходят в мир собственных игр, а у продавца идеальное заменяет материальное. Когда порочный круг набирает обороты, то гордость становится идеей фикс, усилия приобретают форму подчинения бездушным приказам, подавляющим любые несогласные голоса, стратегия становится рецептом – происходит поляризация, предвещающая надвигающийся кризис.

Противоположно направленные силы, такие, как дифференциация и интеграция, ориентация на внутренние и внешние цели, создание жесткой иерархии или сетевой структуры, краткосрочные и долгосрочные задачи, изменение или продолжение старого курса, никогда нельзя будет примирить раз и навсегда. Эти силы создают напряженность. Как справедливо отмечает Ричард Паскаль (*R. Pascal*), организации сталкиваются со многими проблемами, которые нельзя не решать, например трудностями, связанными с контролем затрат, с одной стороны, и качества – с другой, или с производ-

<sup>5</sup> Miller, D. *The Icarus paradox: How exceptional companies bring about their own downfall*. N. Y.: Harper Business, 1990.

<sup>4</sup> Hampden-Turner. Ibid.

ственной эффективностью и обслуживанием покупателей, или местной и глобальной ориентацией<sup>6</sup>. Мне не нравятся термины «баланс», «решение» или «примирение противоборствующих сторон», хотя они довольно часто используются, так как они слишком статичны, ведь в равновесии нет энергии, а пытаться сидеть на точке опоры представляется крайне неудобным.

Поскольку будущее всегда присутствует в настоящем, мы можем увидеть на некоторых сегодняшних примерах путь, который нам предстоит проделать. Давайте теперь посмотрим на способы, которые применяют некоторые менеджеры, пытающиеся использовать во благо компании напряженность, возникающую между этими противоборствующими силами.



## Прогулка по миру парадоксов

*L'Oréal* — это компания, понимающая всю важность дуализма и напряженности. Это мировой лидер в производстве косметики — отрасли с чрезвычайно жесткой конкуренцией, это также наиболее стабильно приносящая прибыль компания Франции. Корпоративная культура *L'Oréal* основывается на ценностях, которые еще в XIX в. компании предусмотрительно завещала семья ее основателей. Кратко эти ценности формируются следующим образом: «Быть одновременно творческим поэтом и консервативным крестьянином, который откладывает сантимы» (*Etre poète et paysan en même temps*). Вера в то, что компания добьется и роста, и прибыли, если сможет сочетать творческий подход с грамотным финансовым менеджментом, сама собой проявится в том подходе к управлению напряжением, который она практикует. Напоминанием о временах короля Артура и рыцарях «Круглого стола» стал тот факт, что в *L'Oréal* используются «комнаты для разрешения противоречий», где все стороны могут собраться за круглым столом, чтобы свободно обсудить решения, касающиеся, например, вывода на рынок нового продукта.

<sup>6</sup> Pascale, R.T. *Managing on the edge: How successful companies use conflict to stay ahead*. L. and N.Y.: Viking, 1990.

В *L'Oréal* понимают: один из наиболее напряженных моментов возникает при определении краткосрочного «уровня поддержки» и долгосрочного развития. Это нелегко сделать. В процессе принятия решений существует естественная тенденция ставить во главу угла краткосрочные решения, поскольку они предполагают незамедлительное воплощение и более конкретны. Одной из сфер, в которой подобные решения имеют негативные последствия для большинства компаний, является развитие персонала. Сталкиваясь внезапно с нехваткой доходов, компания перекрывает бюджетный канал, через который поступают средства на наем, обучение и развитие команд. Следовательно, наиболее серьезной проблемой лет через семь во времена бума станет отсутствие людей, обладающих необходимыми умениями и способных использовать представившиеся возможности. Сходным образом ведут себя менеджеры бизнес-подразделений, пытаясь уцепиться за своих лучших людей вместо того, чтобы отпустить их в другие подразделения. В конце концов, людям станет скучно из-за отсутствия возможностей, и они все равно покинут корпорацию в поиске новых задач в каком-либо другом месте.

Не существует волшебной организационной политики, проводя которую можно решить подобные дилеммы. Поскольку краткосрочные цели выходят из долгосрочных, роль человеческого ресурса в *L'Oréal* заключается в том, чтобы «опекать» стратегические и долгосрочные перспективы, особенно те, которые касаются решений о найме, продвижении или развитии людей. Но это не дает человеческому ресурсу право вето, право отвергать предложенный политический курс. Это дает ему право остановить музыку, чтобы сказать: «Время вышло, ребята! Перед тем, как принимать решение, рассмотрим долгосрочные факторы». Иногда решение может быть принято в пользу краткосрочного периода, иногда — долгосрочного, а иногда можно даже найти творческое решение, благоприятствующее и тому, и другому периодам.

Практика *L'Oréal* показывает, что является наиболее важным для использования напряжения, возникшего между оппозиционными сторонами, в своих интересах, а именно возможность проведения конструктивных дебатов. Вероятно, все вышесказанное является самым характерным качеством генерального директора GE Джека Уэлча.

«Методы принятия решений Уэлча не изменились со времен его бытности в (GE) *Plastics*. Он имел обыкновение остановить каждого, кто знал хоть что-нибудь относящееся к текущей задаче, – неважно был ли этим человеком химик, разработчик продукции или финансист, – и обстоятельно его расспросить. Затем он подключался, как правило, к яростным, не сдерживаемым никакими ограничениями дебатам своих подчиненных по поводу того, какое решение принять. Уэлч называет это «конструктивным конфликтом». Его теория состоит в том, что если идея не может выдержать даже жаркого спора, то рынок ее и подавно погубит»<sup>7</sup>.

Кэти Эйзенхардт (*K. Eisenhardt*) из Стэнфорда изучала фирмы, работающие в сверхконкурентных сферах, таких, как производство микрокомпьютеров. В этих отраслях стратегические «окна возможностей» быстро открываются и так же быстро закрываются, а последствием неудачного стратегического решения становится ликвидация бизнеса. Результаты ее исследований были кратко сформулированы в названии недавно вышедшей статьи: «Как команды менеджеров могут успешно провести битву»<sup>8</sup>.

Сравните вышесказанное с реалиями сегодняшнего дня. Эндрю Какабадзе (*A. Kakabadse*) из *Cranfield Business School* исследовал тысячи европейских управленческих команд и выяснил: в 40% этих команд имеются серьезные невысказанные разногласия во взглядах на стратегию и видение компании, которые никогда не выносились на обсуждение. Проблема заключалась не в разногласиях как таковых – они являются потенциальным источником выработки творческих решений, – а в том, что эти разногласия не прорабатывались, поскольку на бесплодных утренних заседаниях руководства по понедельникам конструктивные дебаты – это большая редкость.

Более того, провести конструктивные дебаты – явно недостаточно. Кен Ульсен (*K. Olsen*), основатель *Digital Equipment*, верил также в возможности конструктивного конфликта. Его теория фор-

<sup>7</sup> Tichy, N.M., and Sherman, S. *Control your destiny or someone else will*. N.Y.: Harper Business, 1993. P. 60.

<sup>8</sup> Eisenhardt, K.M., Kahwajy, J.L., and Bourgeois, L.J. III. How management teams can have a good fight // *Harvard Business Review*, 1997. July-August. 77–85.

мирования организации заключалась в том, чтобы создать семью, в которой дебаты и решение конфликтов были бы основными путями принятия решений по поводу того, что делать, и в которой распределялись бы обязательства по проведению этих решений в жизнь. Но реализация вышесказанного зависит от отношений, установившихся между людьми, и от взаимного доверия. Успешная работа *Digital* позволила компании расти с такой скоростью, что вскоре многие люди не знали и не доверяли друг другу. Здоровые, конструктивные дискуссии выродились в процесс медленного, политизированного принятия решений. Это привело к тому, что *Digital* упустила рыночные возможности, а также к плохому исполнению принятых ранее решений<sup>9</sup>.

Одна неоднозначная ситуация порождает другую. *Digital* могла бы избежать кризиса, если бы Ульсен реорганизовал свою компанию, сформировав более мелкие деловые единицы, что позволило бы справиться с другим фундаментальным противоречием, принимающим в организации различные формы, – противоречием между централизацией и децентрализацией, дифференциацией и интеграцией, глобальной и местной работой. На этом моменте исследователи устремляют свои взгляды на *ABB* – крупную фирму, в которой работают 210 тыс. человек, сформированную 12 лет назад Перси Барневиком (*P. Barnevik*) на основе объединения швейцарской и шведской компаний-конкурентов.

Барневик считает, что децентрализация жизненно необходима для тех, кто ориентирован на покупателя и занимается предпринимательством в локальном масштабе. Он сравнивает свой первый опыт работы, приобретенный в семейной типографии, где каждый знал, насколько важно выполнить тот или иной заказ, со своей последующей работой в крупных корпорациях, где бюрократическая руководящая верхушка, держа в своих руках бразды правления, и в глаза не видела покупателя. Вера в пользу децентрализации была доведена до крайности в *ABB*, в которой выделили не менее 5000 бизнес-подразделений, отвечающих за свои прибыли и убытки. Как бы то ни было Барневик не менее твердо верит в возможность использования преимуществ большой компании, привлекая

<sup>9</sup> Schein, E.H. The family as a metaphor for culture: Some comments on the DEC story // *Journal of Management Inquiry*, 1998. 7:2. 131–132.



общую исследовательскую базу, а работая с обычными покупателями и используя эффект экономии от масштабов при производстве и распространении продукции, перемещая внутри компании ноу-хау и людей и пользуясь преимуществами собственной финансовой мощи и прозрачности организации в странах с переходной экономикой. Как говорит Барневик: «Мы хотим быть и глобальной, и местной компанией, большой и маленькой, радикально децентрализованной, но предоставляющей головной компании отчеты и осуществляющей централизованный контроль. Если нам удастся соединить эти противоречия, то мы действительно сможем создать организационное преимущество»<sup>10</sup>.

Менеджеры децентрализованных бизнес-подразделений несут ответственность за результаты работы, но также предполагается, что они будут сотрудничать друг с другом, если хотят продвинуться по служебной лестнице в *ABB*. То, что я назвал корпоративным «клеем»<sup>11</sup>, возникает в зависимости от способа оценки результатов деятельности, от советов и кабинетов директоров и от неизменного внимания, которое необходимо уделять развитию менеджеров.

С развитием процессов глобализации жизненно важным для руководителей в подобных организациях становится наличие опыта международной работы. Матрица – это не форма структуры организации<sup>12</sup>, но структура, определяющая мышление, использование которой становится все более актуальным в свете возникновения различных структурообразующих задач. Без матрицы менеджеры были бы обречены на принятие однобоких решений. Дэн Карп (*D. Karp*), второй человек в компании *Kodak*, показал нам всем хороший пример. До середины 1980-х годов XX в. организация *Kodak* строилась по странам. Подобная структура компании *Kodak* тогда была обоснованной, – ведь задачей компании была

<sup>10</sup> Kets de Vries, M.F.R. Percy Barnevik and *ABB*. INSEAD. Case no. 05/94-4308. Fontainebleau. 1994.

<sup>11</sup> Evans, P.A.L. Dosing the glue: Applying human resource technology to build the global organization. In: *Research in personnel and human resources management*, Suppl. 3. Greenwich: JAI Press, 1993; Evans, P.A.L. Management development as glue technology // *Human Resource Planning*, 1992. 14: 4.

<sup>12</sup> Bartlett, C.A., and Ghoshal, S. Matrix management: Not a structure, a frame of mind // *Harvard Business Review*, 1990. July-August. 138–145.

экспансия и завоевание некоторой доли мирового рынка в области фотографической продукции. Но подобная продукция требовала более сложного производства, с различными сегментами (киноиндустрия, медицинские снимки, профессиональные рынки) и новыми цифровыми технологиями создания образа. Для того чтобы справиться с новыми задачами, компания справедливо решила провести реорганизацию на всех мировых рынках, на которых была представлена ее продукция. «И мы сделали это», – сказал Карп. В компании наиболее способные лидеры были поставлены во главе подразделений, занимающихся новой продукцией. Как бы то ни было никто из них, за исключением одного человека, не работал до того за пределами США, а некоторые никогда не отваживались покидать офисы в Рочестере, штат Нью-Йорк. Движимые лучшими намерениями и деловым куражом, менеджеры этих новых подразделений компании качнули-таки маятник. «Мы эффективно провели нейтрализацию местных менеджеров и экспертов по всему миру, на что ушло 50 лет», – сказал Карп. Чем более способный местный персонал работал в той или иной стране, тем выше была вероятность того, что эти люди будут расстраиваться из-за неадекватных решений, поступающих из Рочестера.

Позднее Карп стал главой европейского отделения компании, его задачей было восстановление равновесия маятника. Он сказал мне тогда, что стоящая перед ним проблема номер один – воспитать себе преемника. «Никогда еще европеец не руководил европейским отделением, а мои предшественники никогда не задерживались на этом посту более двух-трех лет. Мне нужно найти европейца. Но для того, чтобы нормально справляться со своей ролью, этот европеец должен был бы попробовать себя в Рочестере на должности менеджера, занимающегося продукцией, т.е. должно было пройти четыре года, и только тогда я смог бы покинуть этот пост». Никогда не назначайте местного менеджера на должность главы подразделения компании в той или иной стране, пока он или она не проявят себя в роли руководителя более мелкой производственной или структурной единицы. И никогда не назначайте человека на руководящий пост в главном управлении компании, если он не стоял во главе местного подразделения. Так в сознании закладывается матричное напряжение.

Мобильность – средство развития перспектив, необходимых для эффективного лидерства в этом мире парадоксов. Но, повторю: нужно помнить, что мы имеем дело с палкой о двух концах, и одна сторона медали неизбежно открывает нам другую сторону. Целое

Мобильность – средство развития перспектив, необходимых для эффективного лидерства в этом мире парадоксов.

поколение лидеров было неправильно воспитано: им прививали эту логику в извращенном, доведенном до крайностей виде. И эти менеджеры, в свою очередь, неправильно руководили собственными компаниями. В 1970-е и 1980-е годы многие ведущие компании верили, что топ-менеджеры будущего должны были приобрести опыт работы в материнской компании и участия в международных операциях, опыт выполнения различных стратегических функций и опыт работы на руководящих и рядовых должностях. Вы можете дать всему этому математическое обоснование, как это, говорят, делают отвечающие за развитие менеджеров в компаниях *IBM* и *Exxon*. «Если вы предполагаете, что человек станет одним из менеджеров высшего звена примерно к сорока годам, то это значит, что нужно было рано заметить его/ее потенциальные способности и повышать его/ее в должности каждые два года». И каков результат? Это – лидеры, которые великолепно схватывают стратегию, но которые никогда не занимались исполнением принятых решений, это – менеджеры, блестяще проявляющие себя в области публичных рилейшнз, но обладающие поверхностными знаниями в области управления человеческими ресурсами, поскольку они никогда не задерживались на одном посту достаточно длительное время, чтобы увидеть последствия своих действий.

Сегодня мы одержимы изменениями. Если мы принимаем во внимание тот срок, который требуется для проведения подобных глубоких преобразований, нам следует учитывать и то, что мы собираемся использовать плоды преобразований так же долго. Срок полезного использования преобразований компенсирует временные затраты на них. Я слышал, как в 1991 г. Джек Уэлч общался со своими работниками в *GE*: «Мы начали это дело девять лет назад, в 1982 году. По сравнению с тем временем мы продвинулись на 30%. Мы преодолели самый легкий отрезок пути, составивший 30%». Каждый раз, когда мы назначаем кого-нибудь на новую ли-

дерскую роль, он пытается стать инициатором изменений, так как не видит никаких причин для того, чтобы продолжать внедрять начатое его предшественником.

Сегодня задача управленца состоит не в изменении, а в преемственности, или, точнее, преемственности изменений. Это давняя проблема. Все то, что Гаус Петрониус (*G. Petronius*) изучил в *AD 66*, остается в силе: «Мы упорно тренировались... каждый раз мы начинали с того, что разбивались на команды, обычно нас перегруппировывали... и какой же это замечательный способ для создания иллюзии прогресса, тогда как на самом деле происходит снижение эффективности и деморализация».

Один из возможных вариантов будущего для компаний, которым я восхищаюсь, – найти конструктивную напряженность в системе ценностей. Конечно, необходимо, чтобы в организации имелась некая общая для всех система ценностей, которая бы «склеивала» все части сложной структуры компании. Но в то же время слишком часто подобные системы ценностей представляют собой просто какие-то старые клише, которые не заряжают компанию энергией.

Сравните вышесказанное с кредо *L'Oréal*, в которой система ценностей представляет собой не что иное, как попытку совместить качества поэта и осторожность крестьянина, долгосрочные цели по разработке инноваций с краткосрочными задачами получения прибыли. Посмотрите на систему ценностей Уэлча, которая возникла еще во время его пребывания в *GE Plastics*:

- Практикуйте запланированный оппортунизм.
- Копайтесь в информации, пока не найдете простое решение.
- Проверяйте идеи посредством конструктивного конфликта.
- Относитесь ко всем филиалам как к равным, но награждайте каждый строго пропорционально его заслугам<sup>13</sup>.

*AP Møller* – семейная корпорация, самая крупная, наиболее прибыльная и почитаемая в Дании. Эта корпорация по своему размеру входит в список *Fortune 100*, в основе которой лежит крупнейшая в мире компания, занимающаяся морским перевозками,

<sup>13</sup> Tichy and Sherman. Op. cit. P. 66.

имеющая в своем составе ряд успешно развивающихся секторов, таких, как кораблестроение, супермаркеты и промышленная продукция. 86-летний Мэшк МакКинни Моллер (*M. McKinney Møller*), являющийся легендарной фигурой в Дании, передает сейчас бразды правления своему преемнику. Корпоративный «клей» в *AP Møller* – это неписанный кодекс ценностей, который возник на основании опыта г-на Моллера и его отца, основателя компании, и этот кодекс прививают каждому новому менеджеру, который стремится войти в компанию. Большинство изложенных в кодексе ценностей отражают напряженность, возникающую при наличии противоречий. Г-н Моллер твердо верит, что необходимо нанимать и развивать работников, рассчитывая на отдачу в долгосрочном плане, а не ориентируясь на дополнительную нагрузку, которая ляжет при этом на бюджет в краткосрочном периоде. Но такой подход подразумевает, что нужно проявлять максимальную аккуратность при найме работников и заниматься их развитием (он до сих пор лично следит за этими процессами), иначе это приведет к образованию порочного круга. Г-н Моллер также непоколебимо верит: нужно всегда сдерживать данные обещания. Тем не менее в процессе обучения менеджеров начинают вовлекать в дела компании, не налагая на них никаких обязательств. В этом случае все принимаемые ими решения должны быть обстоятельно обсуждены и подвергнуты критике. Очевидно, менеджеры несут ответственность каждый за свое дело, но не за счет отстранения от общих задач, стоящих перед всей корпорацией. Они должны сохранять наследие компании и помнить о ее датском происхождении, а также строить сильные независимые организации в Азии и других странах. Никогда не следует доходить до крайности в стремлении выстроить вертикаль лидерства; жизненно необходимо относиться с уважением к людям, занимающим менее важные должности, быть доступным и никогда не подавлять возникающие разногласия.

Исследуя различные корпорации, Джеймс С. Коллинс (*J.C. Collins*) и Джерри И. Поррас (*J.L. Porras*) пришли к выводу, что компании, имеющие такие дуальные ценности, были созданы надолго<sup>14</sup>. Они изучали такие «старые» компании, как *Citibank*, *3M*, *Sony* и *Hewlett-Packard*, т.е. фирмы, существующие более 50 лет, пережившие

<sup>14</sup> Collins, J.C., and Porras, J.I. *Built to last*. N.Y.: Harper Business, 1994.

изменения в области производственных технологий и сменившие исполнительных директоров. Это компании – золотые медалисты, обладающие репутацией чемпионов, которым удалось обойти серьезных, но тем не менее получивших бронзовые медали конкурентов. Отличительным качеством, характеризующим все эти компании, было наличие у них дуальной культуры и системы ценностей. У каждой имелись свои цели, которые были приоритетными по отношению к получению прибыли, но, несмотря на это, компании прагматично продолжали стремиться к увеличению дохода. Четкое видение и чувство направления шли рука об руку с постоянным экспериментированием и великолепным выполнением каждодневной работы.



## Как преуспеть в мире парадоксов?

Что можно было бы посоветовать нынешнему или будущему лидеру по поводу того, как выжить и, более того, преуспеть в мире напряженности и парадоксов?

### *Ваши активы – это ваши потенциальные обязательства*

Необходимо завоевать уважение и доверие других людей. Оценка успешного завершения того или иного начинания (а также способность учиться на ошибках) лежит в основе доверия, которое воодушевляет «свиту». Это, в свою очередь, подкрепляет уверенность в собственных силах – качество, которое является отличительным признаком лидера. Если вы не уверены в собственном видении на все 100%, то как вы можете рассчитывать на то, что другие в него поверят?

Вот тут-то и кроется ловушка. Эта пресловутая самоуверенность в сочетании с авторитетом, которым пользуется лидер, могут качнуть маятник в сторону провала. Манфред Кетс де Бри (*M. Kets*

*de Vries*) и Дэнни Миллер (*D. Miller*) назвали этот феномен «невротической» или «темной стороной лидерства»<sup>15</sup>. Уверенность в себе легко трансформируется в надменность и высокомерие. Когда достигнутому успеху начинает что-то угрожать, руководители делают упор на те качества, которые позволили достичь успеха, а чрезмерное акцентирование на каком-либо свойстве может привести к возникновению одержимого поведения. Так, способность Франсуа Миттерана беспристрастно анализировать выродилась в изоляцию, а умение Клинтон выпутаться из любой трудной ситуации – в основание для потенциального импичмента.

Лидерство требует, чтобы компания одержимо преследовала одну-единственную цель, в результате чего страдают другие задачи.

Успех может способствовать развитию безжалостного мужского энергичного начала «я», но процесс становления настоящего руководителя предполагает необходимость признания и возможность появления также и более мягкого, заботливого женского начала.

Парадоксальным в поведении лидеров становится чрезвычайно сильная вера в себя... но одновременно они сомневаются – это приводит к тому, что они теряют связь с реальностью. Это означает переход в состояние, которое Карл Юнг называл «затененное я». Успех может способствовать развитию безжалостного мужского энергичного начала «я», но процесс становления настоящего руководителя предполагает необходимость признания и возможность появления также и более мягкого, заботливого женского начала. Любое человеческое качество, доведенное до крайности, становится патологией. Решительность – это

достоинство. Но если решительность не регулируется некоторым пределом, определяющим приемлемое поведение, то она вырождается в импульсивность, которая может спровоцировать катастрофу. Эти рассуждения обобщены в 11 парадоксах лидерства, которые висят на стене кабинета каждого менеджера в компании *Lego* (табл. 5.1).

Манфред Кетс де Бри попросил Перси Барневика из компании *ABB* рассказать о своих сильных и слабых сторонах<sup>16</sup>. Среди силь-

ных сторон последнего многие выделили бы такие, как способность быстро думать, аналитический склад ума, сочетающийся как с общей осведомленностью о делах *ABB*, так и со знанием деталей операций, проводимых компанией. Сам же Барневик высказался по поводу своих слабых сторон. Его проблема заключается в том, что он быстро думает и реагирует. Все это – с учетом его должностных полномочий – приводит к тому, что люди замыкаются и не высказывают своего мнения. Он ясно понимает: часто люди говорят откровенные глупости. Таким образом, Барневику необходимо держать себя в руках, улыбаться и качать головой, чтобы не подавлять своих сотрудников, давать им возможность открыто говорить как о происходящем в компании, так и о возникающих разногласиях, что жизненно важно для принятия обоснованных решений.

Таблица 5.1

### 11 парадоксов лидерства, которые висят на стене кабинета каждого менеджера в компании *Lego*

- Уметь создать близкие и доверительные отношения со служащими... и держать необходимую дистанцию.
- Уметь лидировать... и уйти в тень.
- Доверять своим работникам... и постоянно следить за происходящим в компании.
- Проявлять терпимость... и знать, какой вы хотите видеть работу компании.
- Держать в голове цели, стоящие перед одним подразделением компании... и в то же время проявлять лояльность в отношении всей фирмы.
- Тщательно планировать время... и иметь гибкое расписание.
- Свободно высказывать собственное мнение... и проявлять дипломатичность.
- Быть мечтателем... и стоять ногами на земле.
- Стараться достигать консенсуса... и уметь настоять на своем.
- Быть динамичным... и сохранять скептицизм.
- Быть уверенным в себе... и покорным.

<sup>15</sup> Kets de Vries, M.F.R., and Miller, D. *The neurotic organization: Diagnosing and changing counterproductive styles of management*. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.

<sup>16</sup> Kets de Vries, M.F.R. Op. cit., 1994.

## Не бойтесь противоречий внутри себя

Изучение лидеров показывает, что они могут неплохо справляться со своими внутренними противоречиями и даже выигрывать на них. В течение жизни они учатся выражать и развивать теневые стороны своего характера. Часто эти свойства выступают как оксюморон. Ярким примером этого является Билл Гейтс – практический визионер, Дж. Уэлч – человек бесконечного очарования и планового честолюбия, быстрый и небрежный П. Барневик.

Провидческие способности Б. Гейтса стали легендой, он может предсказать, в каких направлениях будет развиваться технология и где необходимо неожиданно изменить направление (тем не менее и он ошибается – так, он признал, что «просмотрел» значение Интернета). Старшие менеджеры и специалисты по технологии, работающие в *Microsoft*, также отдают должное его финансовым способностям и знанию технических деталей. Тех, кто знает Дж. Уэлча, поражают его парадоксальные свойства:

«Его личность состоит из массы кажущихся противоречивыми свойств. У Уэлча на все случаи жизни есть свои твердые убеждения – от вопросов управления корпорациями до того, что такое хорошо и что такое плохо. Однако он умеет слушать и часто готов изменить свои суждения. Он обладает глубокими аналитическими способностями и в тоже время – огромной интуицией... Он беззастенчиво эмоционален, он может вдохновить человека, но этот же располагающий к себе, симпатичный парень принимает такие решения, от которых вы будете просто рыдать. Работая в должности генерального менеджера, Уэлч превратился из требовательного босса в готового помочь наставника, из кажущегося жестким человека – в человека, готового проявить мягкость. И это только часть того, что помогло ему вернуть расположение отвернувшихся от *GE* работников много времени спустя после того, как он реструктурировал деятельность компании»<sup>17</sup>.

Недавно мне удалось познакомиться с основателем компании *Garantia* – диверсифицированной бразильской группой, построившей свой бизнес вокруг инвестиционного банка, которая до краха на фондовой бирже была одной из лучших латиноамериканских растущих компаний. Он рассказал нам, что еще в раннем возрасте

усвоил то, чему другие не могут никогда научиться или узнают, но слишком поздно. «У меня чутье на возможности, – вот, что он нам сказал. – Что вы хотите сделать, когда видите возможности? Вы хотите двинуться вперед и использовать это. Я рано научился не поддаваться таким соблазнам, хотя мне приходилось с собой бороться». Он поведал нам о том, что когда-то понял. Что в таких случаях надо постараться найти лучшего профессионала и дать ему возможность наилучшим образом использовать этот шанс – таким образом это дает ему свободу для поиска новых возможностей. Тогда мы спросили, как же он справляется с разочарованиями, как держит нос по ветру и чувствует новые возможности, когда дает другим заниматься их «разработкой»? Он сказал нам, что чувствует себя одиноким – одним из тех предпринимателей, которых он успел нанять. Они должны быть уверены в себе и одновременно – постоянно сомневаться. Поэтому его роль заключается в том, чтобы действовать в качестве спарринг-партнера для своих предпринимателей – никогда не принимать за них никаких решений, но всегда помогать вырабатывать свои решения и таким образом осуществлять тонкий, но глубокий контроль над своей расширяющейся деятельностью. Вот так противоречия превращаются в процесс.

## Войдите в команду с теми, кто не такой, как вы

Не делайте неверных выводов. Ценой, которую вы заплатите за то, что будете стремиться разрешить и направить в «правильное» русло собственные внутренние противоречия, станет утрата личности. Вот как эту мысль формулировал А. Джей (*A. Jay*): «Никто не может быть совершенным... но это может сделать команда, именно она может».

По мере того, как мы будем глубже входить в XXI в., лидерство будет все больше утрачивать черты героизма и становиться вопросом групповых усилий. Я был поражен тем, что во многих организациях вы не сможете найти единоличного лидера – их будет двое, трое или даже группа, команда. Существовала бы сегодня *Hewlett-Packard*, если бы не взаимодополняющие качества двух ее лидеров, чрезвычайно разных людей, объединивших знания инже-

<sup>17</sup> Tichy and Sherman. Op. cit. P. 11.

нера и менеджера? Далее, мы все слышали о господине Хонде – сумасшедшем гении. Те, кому известна история Хонды, знают, что именно партнерство г-на Хонды (*Honda*) с Фуджисавой (*Fujisawa*), упрямым прагматиком, может объяснить, как первому удалось противостоять японским властям. Сэр Дэвид Скоули (*D. Scholey*), бывший президент компании *Warburg*, открыто признается в том, что волшебная сила тех дней, когда Варбург осуществил революцию в мире европейских инвестиционных банков, таилась в дополняющих друг друга лидерских качествах Варбурга и Грюнефельда. *Accor* – крупнейшая в мире компания, занимающаяся гостиничным бизнесом, которой до прошлого года руководили два человека – основатели компании Дебрюле (*Dubrulle*) и Пелиссон (*Pelisson*). Первый является экспертом в области стратегического планирования и маркетинга, второй – экспертом в области администрирования и финансов. Но они дополняют друг друга по темпераменту. Как говорил Пелиссон:

«Наше партнерство сработало, потому что Дебрюле и я смотрим на мир через разные очки. Когда мы приходим к единому мнению по какому-либо вопросу, то в девяти случаях из десяти мы, как мне кажется, поступим правильно. Когда у нас возникают разногласия, мы знаем, что нам необходимо поработать над проблемой более тщательно и не торопиться... Итак, партнер позволяет достичь некоторого равновесия. Когда в руках одного человека сосредоточена вся полнота власти, у него возникает соблазн использовать эту власть»<sup>18</sup>.

Когда я начинаю искать причину героического успеха внутри корпорации, я обычно выхожу не на героя или героиню, а на отношения типа партнерства для спарринга, объединяющие очень разных людей. Компания *Intel* закрепила эту практику, назвав ее «два в одном флаконе», назначая, где это было возможно, на лидерские менеджерские должности дополняющие друг друга дуэты. Компания отказалась от этой формальной практики, потому что она может быть оправдана, если работает, но иногда партнеры не подходят друг другу. А открытая вражда или отстранение от должности в структуре, где лидерство разделено, может стать настоящим кошмаром.

<sup>18</sup> Rosenzweig, P., and Raillard, B. *Accor (A)* // *Harvard Business School*, 1992. Case 9-393-012.

## Приспособьтесь к этому дуализму

Я подозреваю, что большинство проблем и задач в управлении и организации являются показателями внутренних противоречий. Для того чтобы проверить эту гипотезу, я разработал специальную методику, которую назвал «анализ напряженности». Мы предприняли два таких исследования: одно совместно с Европейской биотехнологической компанией, а другое – с подразделением крупнейшей скандинавской корпорации.

С помощью топ-менеджеров мы сделали небольшой срез, наблюдая, как работают 20 специалистов в каждой компании. Мы брали у них интервью с просьбой: «Расскажите нам обо всех проблемах, трудностях и расстраивающих вас явлениях, с которыми вам пришлось столкнуться во время работы». По результатам этих интервью нам удалось определить около 30 конфликтных моментов, возникающих из-за дуализма власти в компании. Некоторые из них было выявить легко, например разочарование, появляющееся из-за медленного принятия решений в рамках культуры, ориентированной на консенсус. Другими словами, в ходе принятия решений возникает несоответствие между скоростью и участием. Некоторые потенциально конфликтные моменты всплывали при более глубоком исследовании. Например, менеджер может жаловаться на стрессы, которые он получает, работая с «неразумным» боссом, чья единственная забота состоит в том, чтобы получить измеримые результаты. Продолжая исследования и подкрепляя их другими интервью, мы обнаружили противоречия, связанные с оценкой деятельности компании: акцент делался на количественные, а не на качественные результаты, и, следовательно, количество достигалось за счет качества.

На основе выявленных противоречий мы составили анкету, которую направляли менеджерам фирм, участвовавших в наших исследованиях. Типичный конфликтный момент был отражен в вопросе: «Что должно направлять развитие продукта – потребности рынка или исследования в области биологии?» Или: «Кто должен нести ответственность за управление качеством – линейные менеджеры или специально назначенные специалисты?» Анкеты заполнили более 90% респондентов, что подтвердило наше предположение об анкетировании как об эффективном способе выявления

проблем. Около 85% опрошенных подтвердили, что обнаруженные нами ранее противоречия точно отражают те проблемы и неприятности, которые они переживают на работе.

Мы обработали результаты анкетирования вместе с командами менеджеров и столкнулись с задачей разработки нового продукта в компании, занимающейся биотехнологиями. Выпуск нового продукта – это возможность получить конкурентное преимущество, причем ее нужно использовать очень осторожно, как и любой нематериальный и невозобновляемый актив. Менеджеры поняли, что для успешного решения этой задачи необходимо объединить усилия маркетологов и исследователей рынка, по мере необходимости привлекая чаще то первых, то – вторых. Вопрос об управлении качеством оказался спорным, он создавал напряженность и требовал большого внимания. Большинство менеджеров считает, что ответственность за качество должна лежать на работниках, остальные придерживались мнения о том, что расширение должностных обязанностей работников приведет к бюрократизации. Контроль качества должен находиться в ведении каждого менеджера компании. В результате этому спорному вопросу нашли конструктивное решение: компании сохраняли специалистов, занимающихся контролем качества, но дали им самоликвидирующее задание. Оно было сформулировано так: «Ваша задача на последующие пять лет – убедиться, что каждый менеджер обладает достаточной компетенцией для оценки качества и что ваша должность стала уже не нужна»<sup>19</sup>.

В этом подразделе мы хотели обратить внимание не на то, что компании нужны исследователи для обнаружения проблем, создающих конструктивные и деструктивные конфликты, а на то, что необходимо слушать людей, не забывая о возможности возникновения противоречий. Таким образом, менеджеры постигают искусство «кормчего» в сфере управления парадоксами и не попадают нечаянно в ловушку, создаваемую колебаниями маятника.

<sup>19</sup> Детали анализа напряженности см. Evans, P.A.L., and Genadry, N. A duality-based prospective for strategic human resource management. In: Wright, P., Dyer, L., Boudreau, J. and Milkovich, G. (eds). *Research in personnel and human resources management: Strategic HRM in the 21st century*. Greenwich, CT: JAI Press, 1998.

## *Организируйте так, а управляйте – иначе*

Вам не удастся обойти маятник? Тогда главная задача заключается в том, чтобы не столкнуться с маятниками со слишком большой амплитудой колебаний. В то время, как вы предлагаете идею создать децентрализованную структуру, лидер, напротив, должен думать: «Как избежать повторов и не изобретать велосипеда? Как не понести убытки из-за неиспользования эффекта экономии от масштабов, к которому может привести децентрализация?» Иначе говоря, создавайте организацию, руководствуясь одними соображениями, а управляйте ею, руководствуясь другими. Когда вы создаете фирму для производства какой-то линии продуктов, руководство может понадобиться в таких сферах, как налаживание связей с определенными странами или регионами.

При осуществлении преобразований наиболее важным становится сохранение преемственности, необходимой в будущем для внедрения этих изменений. Я слышал рассказ об одном французе, специалисте по проведению преобразований, прекрасно справлявшемся с этой задачей. В его компании назрела необходимость реформировать культуру. Реформы встретили несогласие, и по истечении четырехлетнего срока, на который избирают генерального менеджера, он стал бы верным кандидатом на отставку. Четырех лет было недостаточно для закрепления инициированных им преобразований, поэтому француз тщательно отобрал себе «авангард», состоящий из 20 «лейтенантов», несущих неодинаковую ответственность, внушил им, лично обучая каждого, свою идею и дал задание проверить, насколько им доверяют в компании. Через пять лет после того, как он покинул компанию, 15 из отобранных им менеджеров продолжили начатое им дело, занимая ключевые позиции в корпорации.

При осуществлении преобразований наиболее важным становится сохранение преемственности, необходимой в будущем для внедрения этих изменений.

## *Поощряйте конструктивные конфликты*

Практически все лидеры, которыми я восхищаюсь, – люди, поощряющие конструктивные конфликты, являющиеся краеугольным

камнем вышеописанных лидерских дуэтов. Эти лидеры уделяют огромное внимание конфликтам в своих организациях, а наличие линий для докладов, внутренние комиссии и советы создают платформу для дебатов. Способность проводить конструктивные дебаты – качество, присущее Джеку Уэлчу, Биллу Клинтону. Тони Блэру, Нельсону Манделе, Перси Барневику и миллионам других успешных, несущих разную ответственность лидеров во всем мире.

Далее, есть лидеры, которые нравятся мне гораздо меньше. Безусловно, это – успешные (пока они занимают эти должности) менеджеры. Они не вызывают восхищения и у своих последователей, они пресекают диалоги и дебаты и способствуют, вероятно, неумышленно, развитию культуры «поддакивания». Их лидерство держится на шатком фундаменте.

В основе лидерства лежит способность ставить цели и задавать направления движения. Назовем одну важную особенность века лидеров, ставшую абсолютно очевидной после наших исследований: у лидеров есть четкое желание добиться того, чего они хотят, которое становится навязчивой идеей. Тем не менее им чрезвычайно трудно создать видение и поставить простые цели для сложной организации в изменяющейся, бурной среде и еще труднее – вычленив из всего этого сложного и запутанного пространства простое понимание направления. Чувство направления развития GE, присущее Джеку Уэлчу, не возникло в одночасье – оно вырабатывалось на протяжении многих лет. Как руководителям удастся его приобрести? Анализ несомненно важен, но его роль часто преувеличивают. Все более очевидным становится тот факт, что главным для выработки направления является проведение конструктивных дебатов.

Показательно в этом отношении исследование, предпринятое нефтяной компанией Exxon более десяти лет назад. Борясь со своей централизованной бюрократией, Exxon хотела передать ответственность нижестоящим структурам. Топ-менеджеры знали, что такое решение предполагало наличие лидерских способностей не только у менеджеров высшего, но и среднего звена. Команда, организовавшая исследования внутри компании, выявила группу превосходных лидеров, обладавших репутацией, способностями продемонстрировать результаты и умение руководить людьми. Группа иссле-

дователей подвергла их, что называется, «изучению под микроскопом» с целью найти некий общий знаменатель. После многочисленных психологических тестов и интервью с людьми, работавшими с этими лидерами, ничего общего между ними так и не обнаружилось. Ответственный за проведение исследований объяснил это явление так: «Мы искали общий стиль лидерства. Но на каждого из этих лидеров непременно находился человек, утверждавший, что дал бы слишком мягкую характеристику стиля лидерства, если бы назвал его гунном Аттилой!»

Тогда исследователи начали «копать глубже» и фактически смогли найти лишь одну общую особенность, характерную для всех исследуемых лидеров, – метод определения целей, который эти люди использовали при переходе на новую работу. Первые «100 дней» на новой работе включали три этапа. На первом этапе они старались поговорить со всеми подчиненными, клиентами, поставщиками, начальниками, должностными лицами: «Давайте познакомимся. Расскажите мне, как вы видите проблемы и задачи, стоящие перед организацией». У новых лидеров преобладало активное слушание. Они занимались тем, что налаживали отношения и оценивали людей, а также собирали информацию и анализировали ее. К концу этого этапа начинало появляться чувство осознания того, какие задачи стояли перед компанией и какие цели нужно достичь.

Когда многие бросили все свои усилия на то, чтобы разработать план действий, эти лидеры перешли ко второму этапу: они проводили дебаты и активно обсуждали результаты, полученные на этапе анализа. При обсуждении и критике результатов требовалось приводить конструктивные аргументы (конструктивные, т.е. подтвержденные фактами). Это чрезвычайно важный этап, который используют такие хорошо известные руководители, как Уэлч. Они хотят получить критическую оценку, а потом обсудить все плюсы и минусы. В результате выводы, сделанные после первичного анализа, тщательно прорабатываются, адаптируются к реалиям компании и корректируются. Этот процесс напоминает симуляцию, т.е. в ходе обсуждения лидеры поощряли высказывания «против», пока предлагаемые ими планы еще можно было изменить. Как только план начинают реализовывать, лидеры больше не могут позволить себе занимать позицию слушателя и вынуждены перейти к односторонней коммуникации. Обычно после второго этапа происходит упрощение



предложенных планов, вырабатывается ряд действий, которые необходимо предпринять в первую очередь, и находятся образы, благодаря которым планы лидеры становятся доступными и легко воспринимаются остальными работниками.

Параллельно происходит также не менее важный процесс разграничения участия каждого. Многие путают понятия «знание», «понимание» и «лояльность».

Существует большая разница между знанием («Я слышал слова, я видел цифры, но не понимаю их смысл») и пониманием («Да, в конце концов я начал понимать, хотя из этого не следует, что я соглашаюсь») и лояльностью («Да, я начинаю чувствовать, что это правильное направление»). Единственный способ преобразовать знание в понимание, а затем в участие – провести открытый двусторонний диалог, – именно двусторонний, чтобы дать людям возможность поспорить.

Интересным примером стала появившаяся в прессе история, посвященная реорганизации в *Shell Malaysia*. Перед тем как начинать реорганизацию, генеральный директор собрал вместе всех

Единственный способ преобразовать знание в понимание, а затем в участие – провести открытый двусторонний диалог, – именно двусторонний, чтобы дать людям возможность поспорить.

менеджеров, занимающих ответственные позиции в компании, на заключительное совещание. Уже в самом конце совещания один из ответственных работников, занимающих высокую должность, выразил несогласие. На следующий день он был уволен. Когда генерального директора спросили, насколько справедливым было его решение, он ответил, что он не имел ничего против несогласия, напротив, он был полностью за него. Но этот менеджер выразил несогласие

лишь на заключительной стадии, что было недопустимо. Действительно, человеком, не играющим никакой роли в управленческой команде XXI в., станет отсиживающийся в безопасном месте, т.е. никогда не озвучивающий свое мнение и остающийся «чистеньким». Однажды, во время наиболее активного обсуждения проблем, связанных с проведением в жизнь какого-либо решения, он в порыве откровения заявил: «Вы знаете, я никогда не был уверен в том, что это хорошая идея...» Произойдет разделение в управленческой команде, и проект окажется под угрозой.

Но в один прекрасный день все споры и обсуждения заканчиваются. Этот момент знаменует для лидеров *Exxon* начало третьего этапа, на котором объявляются цели и планы действий, и таким образом делается заключительный аккорд в бурно проходившем общении. Тем не менее для большинства объявляемое решение не является новостью. Смысл заключительного аккорда – показать, что время для споров, разногласий и обсуждений закончилось и с этого момента значимым будет только действие и достижение поставленных целей. В организации редко принимается идеальное, единогласное решение, но лидер надеется, что уже добился необходимой лояльности, позволяющей перейти к действию, – «заткнись и примиришься с принятым решением!» Именно в этом и заключался смысл волевого поступка генерального менеджера *Shell Malaysia*.



## Последний парадокс

Быть лидером – значит использовать на благо компании конфликты, возникающие между противоположно направленными силами на трех уровнях: внутри самого лидера, в команде и в структуре организации, а также на всех этих уровнях одновременно. Неудача при попытке справиться с потаенной стороной собственного «я» и отсутствие конструктивных дебатов в ходе командной работы делает невозможным любое лидерство. Кроме того, в каждой компании важно правильно организовать дебаты.

Позвольте предложить последний парадокс. Не возникает никаких сомнений по поводу того, что лидерство – это способность посвятить себя работе, любить ее и поставленные цели. Но что происходит, если эта любовь поглощает человека настолько, что он не замечает других, более личных сторон жизни?

Мы исследовали эту проблему, изучив связь между профессиональной и личной жизнью 14 600 руководителей<sup>20</sup>. Выяснилось, что 46% из них были неудовлетворены, чувствуя дисбаланс в своем образе жизни. Первая причина неудовлетворенности возникала от

<sup>20</sup> Evans, P.A.L., and Bartolomé, F. *Must success cost so much?* L.: Grant McIntyre; N.Y.: Basic Books, 1979.

того, что человек оказывался на не подходящей ему работе. Люди работали спустя рукава, не испытывая от этого никакого удовлетворения и не чувствуя гордости за свое дело. Конфликты, возникающие на работе, переносились и в их личную жизнь, влияя на психику, семейную жизнь и досуг. Многие компании не осуществляют должного управления человеческими ресурсами в том плане, что не заботятся о том, чтобы человек попал на правильное место. От этого страдают все.

Если бы мы не понимали смысла дуализма, то могли бы заключить из вышесказанного, что удовлетворение от работы гарантирует полноценную, отлаженную личную жизнь. Это не так. Другую часть недовольных составили руководители, которых мы называем «пленниками собственного успеха». Эти люди превосходно выполняли свою работу, любили ее и были любимы в своих компаниях. Увлеченные работой, они обычно чувствовали, что настоящие коллизии происходили в области их личной жизни. Я не сомневаюсь, что многие читатели этой книги попадают именно в эту категорию.

Необходимо научиться маневрировать между этими двумя крайностями. Но некоторые всегда жмутся к профессиональному берегу. И в свои 60 они все еще страстно увлечены работой, любимы организациями и... счастливы в третьем браке. Дом – это просто тихая гавань, где можно «перезарядить аккумулятор». Что же происходит потом?

Мы начали собирать «пенсионную статистику» по компаниям, известным своим качеством менеджмента, особенно управлением человеческими ресурсами. Прежде всего мы занялись изучением статистики по организациям, работающим в области высоких технологий, которые, как мы полагали, должны были чаще всего ставить в пример, говоря о превосходном лидерстве. В таких корпорациях невозможно далеко пойти, если вы не являетесь отличным специалистом своего дела и не показываете особой увлеченности работой. Число разводов в этих фирмах, особенно на уровне высших менеджеров, превышало общенациональный средний показатель. Однажды, когда эти лидеры выйдут на пенсию... пенсионная статистика покажет им, что средняя продолжительность жизни топ-менеджеров составляет менее одного года! Да, мы обнаружили, что это – типичное явление выдающихся компаний! Вакуум,

образующийся после ухода на пенсию, способствует появлению депрессии, сразу проявляются все слабости стареющего организма. Для того чтобы сделать приемлемую карьеру после ухода на пенсию, требуется намного больше времени, чем многие думают. По нашей оценке, для этого потребуется, по крайней мере, десять лет.

С другой стороны, многие знают людей, которые в свои 80 с лишним более энергичны, чем люди в 25 лет!

Помните! Все хорошее, доведенное до крайности, может быть рискованным, если не опасным. Не становитесь пленниками успеха!



## Глава 6

# Лидеры обучения, добавляющие стоимость

На пороге – новый век. В руках лидеров будут сосредоточены огромные полномочия и обязательства по руководству своими организациями и ассоциированными предприятиями в эру беспрецедентного в истории перехода. Что значит быть лидером в 2000 году? Технологии и доступ к информации навсегда изменили сущность нашей работы, рынков и образа жизни. В отличие от компьютера, человека нельзя перепрограммировать при изменении ситуации. Основной проблемой становится отбор, отсеивание и усвоение информации, что создает невиданные до этого стрессовые ситуации и хаос. Эффективная коммуникация обеспечит прорывы в производстве продуктов, услуг и использовании человеческой энергии.

По мере разворачивания нового тысячелетия нам придется научиться распознавать новые реалии, которые сформируют будущее. Технологии – великолепный инструмент. Тем не менее Мишель Делл (*M. Dell*), генеральный менеджер компании *Dell Computer*, знает, что они – верный способ погубить дело. «Нежелание погрязнуть в технологиях ради технологий» стало принципом, позволяющим его компании идти впереди других<sup>1</sup>. Лидерам придется реагировать на новые тенденции, которые укрепят человеческий дух.

Изменилась и ситуация в мире, она изменилась и в рабочей среде, и влияние этих изменений на людей определяет те навыки, которые будут востребованы и которыми будут восхищаться в новом

<sup>1</sup> Brown, Eryn. America's most admired companies // *Fortune*, 1999. 1 March. P. 70.

тысячелетии. Людей, которые будут вызывать наибольшее восхищение, станут называть «лидерами обучения» (*Edu-leader*), т.е. теми, кто опираются на базовые ценности и строят доверительные отношения посредством организации эффективной коммуникации. В сущности, эти навыки позволяют сосредоточить внимание на том, чтобы подталкивать людей и организации вперед, обучать их и повышать уровень компетентности работников. Следующие семь принципов будут определять составляющие успешного перехода из XX в XXI в.



## От карьеризма к движению на основе стоимости

Мир видел лидеров, которых уважали и, напротив, – сжигали, вычеркивали, которые были некомпетентны и которых, в конечном счете, отправляли на свалку истории. Каким образом знающие лидеры справляются с нагрузкой на работе, стрессами и постоянным давлением со стороны конкурентов?

Люди работают по схеме «24 – 7», и от них требуется делать как можно больше, затрачивая как можно меньше. Проще говоря, технологии навсегда изменили нашу жизнь. Генеральные менеджеры, разрабатывая новые технологии и более совершенное программное обеспечение, привлекают значительные трудовые и капитальные ресурсы. Тем не менее они борются за то, чтобы получить отдачу от сделанных вложений. Процессы коммуникации и обучения проходят постоянно, в течение длительного времени. Чтобы справляться с этим безжалостным давлением, лидеры должны адекватно реагировать и обладать новыми лидерскими качествами.

Когда Боба Хааса (*B. Haas*), генерального менеджера и председателя правления *Levi Strauss*, спросили, какие основные истины менеджмента актуальны до сих пор, он ответил так: «Есть две важных вещи. Первая – это ценность людей, а вторая – важность ценностей»<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Four pioneers reflect on leadership // *Training and Development*, 1998. July. P. 38.

Великим лидерам хватит мужества для того, чтобы оставаться верными собственным базовым ценностям и вдохновлять других своими поступками. Жан-Пьер Руссо (*J.-P. Russo*), председатель и генеральный менеджер компании *Case Corp.*, говорит, что «ценности, руководство и коммуникация становятся стратегическими императивами для работы в глобальном масштабе». Он верит, что компании с сильной корпоративной культурой, т.е. набором основных ценностей, священных и не подлежащих обсуждению, выигрывают во всем мире<sup>3</sup>.

Для человека базовые ценности выполняют функцию фундамента. Именно они определяют, что мы собой представляем. Отстаивая эти базовые ценности, мы укрепляем чувство уверенности в себе и приобретаем способность жить успешно. Основы этики, духовности, семьи и интеллектуальная любознательность – вот примеры непоколебимой веры и силы характера. Определяя свои убеждения и постоянно возвращаясь к ним, человек приобретает силу. Эта перспектива позволит человеку осознать свои природные интуитивные способности, которые помогут ему увидеть возможности в будущем.

Лидеры узнают самих себя. В прошлом карьере человека определяли организации. Со временем человек будет сам нести растущую ответственность за личностное развитие. Питер Друкер говорит, что важно научиться развивать самого себя, выяснив в какой сфере мы смогли бы принести наибольшую пользу нашим организациям и сообществам. Необходимо проявлять острый ум и быть настороже на протяжении всей пятидесятилетней рабочей жизни, знать, как и когда изменять работу. По словам Друкера, лишь немногие понимают, как использовать преимущества своих сильных сторон. Он призывает людей сосредоточить внимание на совершенствовании имеющихся способностей и брать на себя те задания, которые лучше всего отвечают их индивидуальному методу работы. Когда человек осознает свои уникальные преимущества и базовые ценности, то он может распознать и открывающиеся возможности<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Russo, Jean-Pierre. Operating principles. CEO report. Приложение к журналу *Chief Executive*. *Inventing new industries: A field guide to revolution without anarchy*. P. 21.

<sup>4</sup> Drucker, Peter F. *Managing oneself*. Harvard Business School Publishing, 1999. Summary description – <http://www.hbsp.harvard.edu>

Эдвард Травальянти (*E. Travaglianti*), председатель и генеральный менеджер Европейско-американского банка (*European American Bank*) – филиала, полностью принадлежащего голландской группе *ABN AMRO*, – взял на себя управление в 1990 г. Стоимость компании оценивалась в 1,25 млрд долл., а прибыль – в 15 млн долл. В 1998 г. прибыль увеличилась до 133 млн долл. Он объясняет успех своей организации тем, что было проведено объединение ценностей филиала с ценностями материнской компании.

«Наше видение основывается на признании того, что нашим наиболее важным ресурсом являются люди. История и культура голландского народа строятся на базовых ценностях и терпении. Было легко воспринять менталитет голландцев. В ходе одной из первых поездок в Амстердам меня попросили изложить свое видение и стратегию для *EAB*. Я высказал свою позицию и почувствовал всеобщую поддержку и поощрение. Я не могу передать, как это было для меня важно. Группа *ABN AMRO* – организация, основанная на вере в базовые ценности. Один из лучших способов руководить большой компанией путем лидерства – делать все таким образом, который пользовался бы уважением у людей и давал им возможность почувствовать, что их ценят. Работайте с умом и правильно сочетайте технологии и познавательные способности. Этот принцип также прекрасно применим в отношении покупателей и нижестоящих работников.

Окружая себя людьми со сходным образом мыслей, доверяя людям и осуществляя руководство, вы поощряете других более детально разрабатывать видение. Когда мне было 17, мой брат Чарльз, который был на год старше меня, погиб в автокатастрофе. Это была настоящая трагедия. После этого события то, что некогда казалось в жизни важным, отошло на второй план. В семье сложилась такая обстановка, когда мы все силы сосредоточили на работе, – просто на том, чтобы завтра встать и идти. Это стало одним из кирпичиков, сформировавших в сочетании с философией коллективной работы и доверия к окружающим мой взгляд на жизнь.

«Я постоянно напоминаю, что технологии – это всего лишь инструмент, призванный помочь людям повышать производительность, работать более эффективно и осмысленно. Людей вдохновляет сознание того, что мы, в конечном счете, заботимся о них. Покупатель заметит и почувствует настоящее отношение банка только через общение с его служащими, а не глядя в баланс или отчет о доходах»<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Личное интервью с Эдвардом Травальянти (*Edward Travaglianti*), председателем правления и генеральным менеджером *European American Bank*. 1999. March.

Для такой крупной транснациональной компании, занимающейся рекрутингом, как компания *Korn Ferry International*, которая оценивается в 360 млн долл. и имеет подразделения в 42 странах, на которой работают 3500 человек, важно, чтобы все работники разделяли одни и те же ценности. У них может быть разная культура или этническая история, но в главном их интересы совпадают. Они нацелены на то, чтобы обслуживать клиентов. Существует некая общая нить, проходящая через всю сеть подразделений компании, независимо от того, находится ли подразделение в Азии, Латинской Америке или Европе.

Мишель А. Уэллман (*M. Wellman*), президент отдела, занимающегося организацией практики по специальности в *Korn Ferry International* по всему миру, часто обращается к своей жене за советом, как развивать сбалансированную систему саморегулирования. «Партнер может быть очень полезен. Если мы заняты семейными или иными делами, один из нас или мы оба смотрим друг на друга и говорим: «Нам необходимо изменить соотношение между нашими личными делами и работой». Я думаю, что два человека, работающие в паре, могут следить за этим соотношением и помогать друг другу. Можно быть слишком одержимым или слишком терпеливым. Люди просто-напросто вредят самим себе в долгосрочной перспективе. Я пытаюсь быть собранным, определять главные задачи. Я организую день так, чтобы выжать из него максимум возможного. Я знаю, когда мне необходимо сделать перерыв, так что не лезу из кожи вон и не делаю чего-то такого, что, в конечном счете, негативно отразится на моей результативности, – может быть, не прямо сейчас, но через день или через неделю»<sup>6</sup>.

Карли Фиорина (*C. Fiorina*), бывший президент компании *Lucent's Service Provider*, а сегодня – генеральный менеджер *Hewlett-Packard*, также говорит о необходимости определять приоритеты и сосредоточивать усилия именно на них. «Мой совет заключается в том, чтобы полностью сконцентрироваться на том, чтобы выполнить свою работу лучше, чем кто-либо еще. Я видела, как многие люди высоко взлетали, а потом низко падали, потому что были настолько увлечены предстоящей работой, что не выполняли текущую»<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Личное интервью с Мишелем А. Уэллманом (*Michael A. Wellman*), президентом *Global Specialty Practices*. *Korn Ferry International*. March, 1999.

<sup>7</sup> Tiersten, Sylvia. *Lucent Technologies' Carly Fiorina // Investor's Business Daily*, 1999. March 4. P. A8.



## От хаоса к процессам

Когда мы войдем в новое тысячелетие, то нашими новыми реалиями станут скорость и качество. Акцент будет делаться не на том, что товары и услуги продаются, а на том, что их покупают. Ответственные лидеры должны будут поощрять стремление людей к творчеству, гибкость, а также давать им возможность принимать правильные решения. Способность человека к постоянному обучению, адаптироваться к изменениям и положительной ответной реакции – вот ключ к успеху.

Тем не менее компании развиваются так быстро, что они не хотят уделять много внимания своей внутренней среде. Рано или поздно они столкнутся с проблемами отсутствия творческой энергии, хаоса, отсутствия эффективной внутренней коммуникации, эмоциональной разобщенности и подавленности. Когда размер дела достигает некоего критического уровня, необходимо постоянно пересматривать все действующие процедуры работы. Для того чтобы оставаться в бизнесе, среди конкурентов и, кроме того, развивать полноценные, конструктивные отношения внутри компании, нужно иметь другой тип планирования и лидерства. Для достижения результатов следует установить профессиональные стандарты путем развития системы ответственности и отчетности.

Эволюция продолжается, огромное число помех будет препятствовать внедрению методов. Недостаточная приверженность тому или иному направлению создаст дезориентацию в мышлении. Это негативно сказывается на процессе принятия решений, поскольку рассеивает созидательную энергию и ослабляет уверенность в себе лица, принимающего решение. «Не каждое письмо, которое вы получаете, представляет для вас интерес. Не каждый в этом мире имеет право заставить вас работать, присылая электронное или обычное письмо: нет ничего криминального в том, что вы забудете об этом мусоре. Это недостойное давление», – говорит Макс Дефри (*M. DePree*), почетный председатель совета директоров *Hermann Miller*<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Four pioneers reflect on leadership // *Training and Development*, 1998. July. P. 41.

Установление должного порядка будет определять эффективность каждого отдельного человека и организации в целом. Когда Дэн Хансон (*D. Hanson*) стал президентом подразделения *Land O'Laker* – компании, занимающейся розливом напитков и молочных продуктов, он начал спрашивать, почему люди не находили смысла в своей работе. Не хватало энергии. Он начал изучать организационные и личные проблемы, которые негативно влияли на работу. «Организация растет, но из-за того, что к служащим перестают относиться по-человечески, люди неизбежно начинают чувствовать отчуждение»<sup>9</sup>. Он попробовал организовать группы для того, чтобы выяснить, какие процедуры прижились, какие были неправильными, а какие препятствовали становлению нормальных отношений между людьми. Различные процедуры обеспечивают дополнительную возможность влиться в состав организации и создать некий порядок в головах, а следовательно – и результаты.



## От технологий к развитию личного общения

Организации делают значительные капиталовложения в оборудование и программное обеспечение. Эти затраты создают ожидания, которые могут и не осуществиться. Представьте себе генерального менеджера, вглядывающегося в монитор своего компьютера, где он собрал все данные, готовясь к принятию важного решения. Качество предстоящего решения будет непосредственно зависеть от того, позволят ли эти данные сформировать общую картину дела или нет. Кто предоставил эти данные, понимают ли эти люди миссию компании и верят ли в нее? Продолжая инвестировать в развитие технологий, мы должны понимать, что также необходимо вкладывать деньги в обучение людей. Люди понимают и формируют более тесные отношения с лидерами, которые способствуют их росту. Новый мир, в котором мы живем, требует более

<sup>9</sup> Row, Heath. Feeling connected to your work brings energy to the workplace // *Fast Company*, 1998. December. P. 192.

активного общения между исполнителями всех деловых операций. То, что мы в последние десять лет определяли как «гибкие» умения: общение, способность работать с другими людьми, развитие отношений, – стало жизненно необходимым для достижения успеха в будущем.

Джозеф Корелла (*J. Corella*), системный администратор в корпорации *Microsoft*, готовился к встрече с потенциальным покупателем. В ходе первых встреч он постарался узнать как можно больше о потребностях руководителя и компании. Он понял, что его конкуренты упустили возможность, сосредоточившись на продажах. Цель Кореллы состояла в налаживании отношений с новым покупателем, установив с ним доверительные отношения и поощряя членов своей команды немедленно отвечать на вопросы и сомнения. Он достиг поставленной цели, направив усилия команды на установление отношений, а не просто на технику продаж<sup>10</sup>.

Доверие появляется, когда люди способны слушать друг друга. «Если человеческих отношений не возникает, то это может повредить работе всей организации. Работники медленно, но верно теряют чувство связи друг с другом. Все начинается с одного человека, а «переносчиками инфекции» становятся недоверие, неуважение и неудовлетворение работой. «Культура организации приобретает враждебный и бесчеловечный характер. Хорошие люди уходят. Оставшиеся несчастливы»<sup>11</sup>. Исследователи из университета *Carnegie Mellon* обнаружили причины депрессии и чувства одиночества у людей, которые проводят в Интернете всего несколько часов в неделю<sup>12</sup>. Электронная и голосовая почта имеют большое значение, но личные встречи все еще играют огромную роль для осуществления настоящего общения. Положительные гормоны, вырабатываемые в процессе человеческого общения, способствуют возникновению доверия и чувства единения.

Правда переходит в доверие. Честное общение в атмосфере взаимного уважения создает ощущение профессионализма, спла-

<sup>10</sup> Личное интервью с Джозефом Кореллой (*Joseph Corella*), системным администратором *Microsoft Corporation*, 1999. March.

<sup>11</sup> Hollowell, Edward M. The human moment at work // *Harvard Business Review*, 1999. January-February. P. 60.

<sup>12</sup> Hollowell, Edward M. Op. cit. P. 63.

Правда переходит в доверие. Честное общение в атмосфере взаимного уважения создает ощущение профессионализма, сплачивающее всю команду.

чивающее всю команду. Майк Уэллман из *Korn Ferry International* старается быть «предельно осторожным в отношении того, что и как он говорит: «Я стараюсь внимательно следить за тем, каким образом передается сообщение»<sup>13</sup>.

Успешные лидеры будут использовать информационные технологии как средство увеличения объема данных, которыми они делятся с другими работниками компании. Они будут укреплять отношения с основными представителями сегментов бизнеса и работниками, выражая доверие и уважение, обеспечивая их вовремя важной информацией. Дисциплина, необходимая для осуществления эффективной коммуникации, переходит в ритм, который легко предсказать, и его принимают люди.

Для того чтобы решить, как компании *Lucent*, предоставляющей услуги по всему миру, следует инвестировать свои доллары в проведение исследований и развитие, Карли Фиорина, тогда президент этой компании, регулярно встречалась с Аруном Нетравали (*A. Netravali*), исполнительным вице-президентом по исследовательской работе в *Bell Labs* – подразделении *Lucent*. «Во время этих бесед он просвещал меня в отношении технологий, а я рассказывала ему о том, где и как они могли бы найти реальное применение, так сказать, с деловой точки зрения», – говорит Карли<sup>14</sup>.

Установление регулярного и постоянного ритма общения ориентирует людей на конкретные числа. Это помогает им более эффективно выполнять поставленные задачи. Процесс коммуникации начинается с опросов, в которых лидеров сначала слушают, а потом задают им вопросы. По мере развития этой системы необходимо контролировать все ожидания, чтобы люди видели – общение состоялось. Энтузиазм по поводу укрепления отношений возникает тогда, когда людям задают открытые вопросы и внимательно слушают их ответы.

<sup>13</sup> Личное интервью. 1999. Март.

<sup>14</sup> Tiersten, Sylvia. Op. cit.



## От сбора к сортировке и обмену информацией

Считалось, что информация является силой. В XXI в. процесс сортировки и передачи информации станет неким определенным активом. Когда происходит передача информации, она становится частью базы знаний компании и может быть использована для улучшения создаваемых продуктов, услуг и организационного процесса. Сегодня в мире все умения и знания могут свободно перемещаться, поэтому ценность той или иной организации для работников напрямую зависит от того, насколько легко они могут осуществлять коммуникации, делиться идеями и от того, получают ли они одобрение за свой вклад в работу организации.

Бернард Ф. Рейнольдс (*B. Reynolds*), председатель и генеральный директор компании *ASI Solutions Incorporated*, говорит так:

«Мы находимся в разгаре цифрового бума, и следующая волна позволит упорядочить цифры, скомпоновав их в быстро усваиваемые блоки, которые можно легко использовать. Фильтрация огромного объема данных, которые потребитель готов усвоить, есть ключ к общению. Сбор данных, понимание их экономического смысла, а затем осуществление ряда действий для изменения того, что иначе стало бы неизбежным результатом, вероятно, является наиболее важным набором действий, которые компании предпринимают сейчас и будут предпринимать в будущем»<sup>15</sup>.

В рамках одного из проектов *ASI* предоставила клиенту данные, имевшие большое значение для организационного процесса. В результате исследований компания обнаружила, что адрес, который обычно спрашивал покупатель, когда хотел оплатить счет, был длинным и громоздким. Специалисту службы по работе с покупателями требовалось слишком много времени для того, чтобы сообщить адрес, а покупатель также затрачивал много времени на воспроизведение адреса. *ASI* предложила более простой адрес, создав дополнительный почтовый ящик. Это – небольшое нововведе-

<sup>15</sup> Личное интервью с Бернардом Ф. Рейнольдсом (*Bernard F. Reynolds*), председателем правления директоров и главным менеджером *ASI Solutions Incorporated*. 1999. March.

ние, но если посчитать время, которое покупатель занимал телефон, и сопоставить это время с числом звонков и ответов на них, то цифры вас неприятно поразят. Вывод: можно немного усовершенствовать организацию, если просто внимательно изучать цифры и предпринимать соответствующие действия.

Следующий уровень дисциплины потребует от людей умения анализировать и выделять наиболее важные данные. По мере того, как становится доступной все больше информации, необходимо поднимать вопрос о том, насколько она связана с рабочим процессом и насколько может способствовать его усовершенствованию. Люди хотят знать, как на них отражаются те или иные вещи и что их ждет. Лидеры наладят практику регулярной передачи внутренним и внешним клиентам сообщений о компании, ее продуктах и видении будущего. Даже стандартное сообщение может способствовать повышению доходов, если аккуратно его составить. Иными словами, нужно удостовериться в том, что оно понятно и исчерпывающе. Простота доставки, уверенность в правильности составления сообщения, а также удобство для чтения и восприятия – вот ключевые элементы. Как только каждый начнет участвовать в осуществлении стандартной коммуникации, компания станет значительно сильнее, она будет более собранной и способной работать в одном направлении для достижения желаемых результатов и получения желаемых доходов.

Майк Уэллман отмечает, что люди вокруг нас понимают, чувствуем ли мы себя в безопасности, благодаря тому потоку информации, который до них доходит. Человек способен быстро выявлять скрытые элементы коммуникации. Он может точно сказать, честен ли коммуникатор. Настоящий лидер должен знать, как преподнести информацию так, чтобы ее воспринимали как достоверную и честную.



## От «Я» к «Мы»

По мере того, как новые поколения менеджеров развивают свои технические навыки, успех будет определяться тем, насколько хорошо они смогут мотивировать членов своих команд. Рынок XXI в.

сформирует новые электронные каналы с платформами. Удовлетворение потребностей клиентов будет зависеть от желания людей работать как единая команда.

Слаженность работы в организации обычно достигается за счет четкого понимания всеми миссии и целей организации. Ценой разрозненных усилий может стать несостоявшаяся карьера или потеря самой компании. Миссия компании определяет цель ее существования и помогает оценить, как нужно правильно расходовать ее силы и ресурсы. Когда миссия сочетается с базовыми ценностями, создается алгоритм принимаемых впоследствии деловых решений и совершаемых действий.

Боб Гэлвин (*B. Galvin*), председатель исполнительного комитета компании *Motorola*, и Макс Дебре (*M. DePree*) верят в важность скромности. Дебре говорит: «Мы должны научиться общаться с людьми, которые умеют делать то, чего не умеем мы. Для этого нужны скромность и чувство такта». Он также добавляет, что важнейшим является «умение устанавливать и развивать отношения»<sup>16</sup>. Гэлвин чувствует, что кроткие люди не начинают меньше думать о себе, а просто больше думают о других<sup>17</sup>.

Эдвин С. Маркс (*E. S. Marks*), президент *Carl Marks & Co. Inc.* – нью-йоркской инвестиционной фирмы, занимающейся инвестированием в частные акции и финансовым менеджментом и оказывающей консультационные услуги, сказал, что, получая образование в *West Point* (военной академии), он узнал о лидерстве и необходимости приводить пример. Для того чтобы человек развивался как полноценный член команды, ему нужна ценностная платформа. Когда Эдвин С. Маркс начинал работать в компании *Carl Marks*, отец сначала определил его на самые низкие должности. Там он увидел, что потенциал работников использовался лишь отчасти и что в системе коммуникации существовали огромные бреши. Эти наблюдения помогли ему подготовиться к управлению своей организацией<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> Four pioneers reflect on leadership // *Training and Development*, 1998. July. P. 41.

<sup>17</sup> Op. cit. P. 38.

<sup>18</sup> Личное интервью с Эдвином С. Марксом (*Edwin S. Marks*), президентом *Carl Marks & Co. Inc.* 1999. Март.



Нельзя добиться успеха, встав на путь интеллектуального высокомерия. Новым критерием оценки силы организации станет критерий качества результатов, достигнутых, благодаря людям. Доктор Джеймс М. Шуарт (*J.M. Stuart*), который стал президентом *Hofstra University* в 23 года, говорит, что колледж «больше похож на федеративную группу. Можно считать объединения его учащих-ся бандами, а можно – командами. Если вы как лидер можете выделить ресурсы на то, чтобы поощрять молодых людей к сотрудничеству и улучшению организации, вы победили. Я полюбил этот тип организации и этот род людей. Я заряжался от них энергией. Другие бы сошли от этого с ума. Приходилось держать их на первом этаже, чтобы они не поранились, когда выходили через окно»<sup>19</sup>.

Работа лидера заключается в том, чтобы постоянно бороться с бюрократией, которая подавляет энтузиазм отдельного человека и его желание внести свой вклад в работу организации. Лидеры нового тысячелетия создадут атмосферу, поощряющую развитие навыков, стремление к обучению и открытость, члены команды смогут участвовать в принятии решений о том, какие финансовые и человеческие ресурсы им необходимы.

Изменения характера организации и культурной основы – трудная задача. Для того чтобы не сбиться с курса, необходимы уважение, активность и участие всего коллектива. У вас будут очень трудные дни из-за допускаемых людьми ошибок и промахов. Выдающиеся лидеры не будут вытесняться другими лидерами, у первых должно хватить смелости для того, чтобы устанавливать правила. Цель выдающихся лидеров – подняться на более высокий уровень. И их действия станут для других образцом последовательности и стабильности. Когда потребуется принять жесткое решение, мудрые лидеры будут прислушиваться к себе. Важно выработать чувство динамизма и вместе с тем уделять время тем, кто хочет двигаться вперед и разделяет видение будущего компании. Они не станут ежедневно проверять эмоциональную температуру окружающей среды, поскольку рассчитывают остаться в ней на длительный срок.

Основной идеей является создание культуры. Важно признать – здание культуры компании должно складываться по кирпичику.

<sup>19</sup> Личное интервью с доктором Джеймсом М. Шуартом (*Dr. James M. Stuart*), президентом *Hofstra University*. 1999. Март.

Было бы неверно рассматривать создание культуры как большое событие, скорее, это – множество мелких событий на протяжении длительного времени, подтверждающих наличие в организации чувства справедливости и порядочности. Эти положительные события объединяют людей и создают здоровую атмосферу. Помните, что все начинается сверху. Майк Уэллман говорит по этому поводу:

«Когда мы начали расширяться и привлекать большое число талантливых людей, мы старались поощрять тех, кто демонстрировал качества, соответствующие культуре нашей компании. У нас работало несколько человек, которым пришлось адаптироваться. Они поняли, что адаптироваться лучше, чем продолжать вести себя по-старому. Приспособление – это скорее эволюция, чем революция. И мы продолжали эволюционировать.

Необходимо укреплять структуру вашей компании соответствующим поведением. Высшее руководство само должно начать жить в соответствии с культурой корпорации. Нельзя иметь один набор правил для менеджеров, а другой – для людей из вашей команды и держать их вместе под одной крышей. Таким образом, мы стали распределять людей, которые верили в плодотворность командной работы и сотрудничества, на разные лидерские позиции. При таком подборе управленческого состава возникает настоящая синергия, – иными словами, целое становится больше простой суммы его частей.

Я пытаюсь помочь людям сохранить равновесие и постоянно держать в голове будущие этапы выполняемой ими работы. В мои обязанности входит следить за командами, которые много работают, и время от времени становиться для них отдушиной. Иногда моя роль заключается в том, чтобы просто внимательно выслушать их и дать возможность выплеснуть накопившиеся у них проблемы наружу. Иногда я даю советы, говоря «это не стоит того», «не давите слишком сильно», «сделайте передышку», «может быть, вам стоит отложить это на день, а потом вернуться снова», «подумайте, как это будет выглядеть в перспективе»<sup>20</sup>.

Когда в 1984 г. Боб Хаас (*B. Haas*) стал генеральным менеджером *Levi Strauss*, компания была в плачевном состоянии. Он признает, что испугался и сначала не знал, что делать. В итоге он решил обратиться к членам команды со словами: «Мы все вместе

<sup>20</sup> Личное интервью. 1999. Март.

попали в сложную ситуацию. У меня нет готовых рецептов. Я не руководитель-герой. Мы должны вместе выработать путь решения наших проблем. Приходите ко мне и вносите свои предложения». У них были решения, очень болезненные и трудные, но компании удалось выкарабкаться<sup>21</sup>.

## От внимания к продуктам — К ВНИМАНИЮ К ЛЮДЯМ

Конкуренция усилилась в результате того, что компании начали обращать самое пристальное внимание не на товары и услуги, которые они предлагали, а на более широкую сферу конкуренции — на привлечение и удержание лучших людей, предлагавших в тот момент свои услуги на рынке труда. Компании, которые получают преимущество на рынке завтра, это компании, привлекающие лучших, наиболее талантливых людей во всем мире. Способность организаций нести ответственность и ценить профессиональные отношения будет зависеть от того, сумеют ли они привлечь высококвалифицированных работников и создать цельный, готовый к взаимопомощи коллектив. Помимо постоянной потребности в разработке новых продуктов и получении технологических преимуществ, во всем мире существует повышенный спрос на опытных, квалифицированных работников. Уровень текучести высококвалифицированных рабочих кадров в мире продолжает расти.

Новая парадигма конкуренции будет сводиться не к тому, чтобы просто продавать на рынке товары и услуги, а к конкурированию за то, чтобы найти и нанять квалифицированных работников. Текучесть кадров — это один из показателей, позволяющих оценить уровень вашей менеджерской команды.

Эдвин С. Маркс верит в старые базовые идеи, которые, как он полагает, после вступления в новое тысячелетие станут еще более ценными. Он продолжает следовать успешным традициям своей

<sup>21</sup> Four pioneers reflect on leadership // *Training and Development*, 1998. July. P. 40.

компании, основанной в 1925 г., и предлагает начать инвестировать в организации, у которых хорошая система менеджмента: опыт, трудолюбие, четкое понимание направления развития, способность сконцентрироваться, пунктуальность и глубокий анализ. Он высоко отзывается о своей организации как о «компании, у которой есть сердце»<sup>22</sup>. Одним из секретов его успеха стало то, что он всегда искал людей, которые были лучше, чем он сам.

Он решил стать членом *Young Presidents Organization*, добровольно вызываясь выполнять любую грязную работу, получил пост председателя группы по образованию. Он 16 раз ездил в Гарвард, черпая для себя что-то важное из каждой такой поездки, встречаясь с компетентными людьми. Его деятельность обратила на себя внимание и убедила в том, что он никогда не будет наблюдать за происходящим в мире из-за каменного бастиона. Такая инициативность способствовала выработке двух основных принципов, или «краеугольных камней», его успеха. Этими принципами стали желание окружить себя людьми, которые могут выполнить работу лучше него самого, и решимость развивать идеи.

Бернард Рейнольдс из *ASI Solutions* понимает важность определения характерных черт корпоративной культуры:

«Необходимо установить систему, которая предоставит людям возможность внутреннего роста. Также необходимо обеспечить ярко выраженный элемент человечности в управлении делом. Вы должны всегда помнить, что у людей, помимо работы, есть и другая жизнь. На работе нужно, чтобы люди выкладывались на все 100%. Я думаю, дальше есть два варианта развития событий. Вы должны с пониманием относиться к людям, работающим в организации. Иногда у них будут возникать семейные проблемы, из-за которых они опоздают или возьмут отгул. Вам необходимо выработать реакцию на это и признать, что это не есть плохо. Это неизбежно возникающие обстоятельства в жизни людей. Чем более гуманными вы сделаете условия работы, тем более высокую производительность и лояльность вы получите»<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> Личное интервью. 1999. Март.

<sup>23</sup> Личное интервью с Бернардом Ф. Рейнольдсом (*Bernard F. Reynolds*), председателем правления и генеральным менеджером *ASI Solutions Incorporated*. 1999. Март.



## От лидера – к лидеру образования

Лидеры нового тысячелетия будут учить и развивать работающих со знаниями сотрудников. Они смогут увидеть новые возможности и достичь более высокого уровня понимания за счет того, что можно будет сделать в перспективе благодаря обучению. Если вы глубже других понимаете мир, вы несете ответственность за то, чтобы поделиться своим пониманием. Лидеры образования будут отличаться от обычных линейных менеджеров тем, что смогут выявить не только опасности, но и пути их преодоления, предложат новые способы действий, изучат новые системы и выработают новую стратегию.

Среди высокоэффективных лидеров, известных своими обучающими способностями, можно выделить таких, как Лэрри Боссиди (*L. Bossidi*) из *AlliedSignal*, Роджер Энрико (*R. Enrico*) из *PepsiCo*, Энди Гроув (*A. Grove*) из *Intel*, Роберт Гоизуэтта (*R. Goizuetta*) из *Coca-Cola* в последние годы своего руководства компанией. За пять лет пребывания в компании с 1991 г. Лэрри Боссиди сделал *AlliedSignal* одной из наиболее успешных организаций, входящих в список котировок *Dow Jones Industrial Average*, в основном за счет того, что он посвятил себя преподаванию. Он не заменил собой старших менеджеров. Он постепенно менял компанию и решил научить лидеров стратегии. Боссиди обратился к 15 тыс. работникам компании и начал лично преподавать<sup>24</sup>.

Атмосфера, которая способствует развитию интеллектуальной любознательности, повышает ценность компании для ее акционеров. Те, кто стремятся к лидерству, поймут, что они будут эффективно работать, когда начнут развиваться сами и смогут доходчиво поделиться знаниями. Преподавание станет особенно важным, когда речь пойдет о проблеме текучести рабочей силы. Создавая связь между организацией и людьми, лидеры сокращают текучесть рабочей силы, которая дорого обходится компании, и, кроме того, это поможет им удержать главный актив – кадры. В мире, где происхо-

дит абсолютно свободное перемещение знаний и умений, людей привлекают организации, предоставляющие им больше возможностей для повышения квалификации и возможностей вносить значительный вклад в работу компании.

Когда Берни Рейнольдса спросили, что он делает для того, чтобы удержать всех своих 550 работников, он ответил: «Мы понимаем эту задачу так: люди всегда хотят совершенствоваться и расширять свои возможности. Это стремление выгодно как для нашего дела, так и для самих работников. Хотя у нас, может быть, не так много возможностей для продвижения вверх, мы можем проводить междисциплинарное обучение для того, чтобы предоставить возможность освоить широкие навыки внутри нашей фирмы. Когда люди проходят курс междисциплинарного обучения, вознаграждение за их работу растет в зависимости от того, какие навыки они приобрели. Это позволяет нам проявлять высокую гибкость и переводить работников на новые должности в компании».

Лидеры посвятят себя тому, что будут обучать работников, делясь с ними своим опытом. Их успех в бизнесе вдохновит других и положительно отразится на финансовых результатах. Лидеры будут постоянно следить за тем, как можно учиться на различном опыте, как улучшить дело и как передать знания другим так, чтобы они их восприняли.

Хелен ФортунOFF (*H. Fortunoff*), главный казначей в *Fortunoff Fine Jewelry* и лидер образования, стремится расширять свои знания и делиться ими с подчиненными и коллегами в отрасли.

«Вообще-то, я абсолютно обычный человек и даю честные ответы на вопросы. Если я не могу ответить правильно, то предпочитаю молчать. Я говорю правду. Я обожаю чтение, и это мне очень помогает. Я могу процитировать фрагмент, откуда была взята та или иная информация. Одним из моих первых опытов было участие в собрании, на котором я была единственной женщиной. Перед собранием я прочла в самолете от корки до корки *South Diamond News*, просто пытаюсь понять, что происходит. Сегодня в США очень мало подписчиков этого журнала. Я же подписываюсь на множество журналов со всего света. Я получаю журналы практически из всех стран мира.

Те, кто стремятся к лидерству, поймут, что они будут эффективно работать, когда начнут развиваться сами и смогут доходчиво поделиться знаниями.

<sup>24</sup> Tichy, Noel M. and Cohen, Eli. The teaching organization // *Training and Development*, 1998. July. P. 28.

Когда Энтони Оппенхаймер (*A. Oppenheimer*) выступал со своим обзорным докладом, я заметила, что то, о чем он говорил, не соответствовало данным, приведенным в журнале. Прошло двадцать минут и нас спросили: «Есть вопросы?» Я робко поднимаю руку, потому что просто-таки должна была задать ему этот вопрос. Он ответил, но ответ меня не убедил, и поэтому я повторяю свой вопрос. Тогда мужчина, сидевший рядом со мной, очень тихо сказал: «Пожалуйста, перестаньте задавать этот вопрос». Конечно, я перестала. Мы вышли на ланч, все сидели в произвольном порядке, и я оказалась рядом с Энтони Оппенхаймером. Изначально было сказано, что можно спрашивать о чем угодно, но он давал очень осторожные ответы. Итак, весь остаток конференции Оппенхаймер сидел рядом со мной, и это было потрясающим и чрезвычайно полезным опытом для меня. Возможно, я веду себя глупо, но я не боюсь говорить с людьми. Я не боюсь спрашивать. Я не боюсь предпринимать попытки и учиться. Это очень помогает»<sup>25</sup>.

Правительство Италии наградило Хелен за ее вклад в ювелирную промышленность, в том числе за то, что она в течение 30 лет вырабатывала стандарты с помощью образовательных программ. Постоянное желание учиться дает ей возможность делиться информацией и воспитывать знающих работников в своей организации.



## Заключение

Мы обсудили семь характерных признаков, которые формируют «лидера-учителя». Эти умения, основанные на базовых ценностях, помогут лидерам учиться, адаптироваться и положительно реагировать на происходящее в новом тысячелетии. Успех в будущем потребует создания нового набора поведенческих стандартов, которые помогут направлять компанию в условиях изменяющейся рабочей среды. Те, кто определил свои главные ценности, смогут осуществлять успешное лидерство и вести более насыщенную и творческую жизнь. Процедуры, межличностные отношения, способность делиться и отфильтровывать информацию, понимание и

<sup>25</sup> Личное интервью с Хелен ФортунOFF (*Helene Fortunoff*), казначеем акционерной компании *Fortunoff Fine Jewelry*. 1999. Март.

готовность оценить пользу работы сообща, объединение единой, понятной всем миссии – вот характеристики управления организацией в XXI в. Также к этим характеристикам лидерства относятся уважительное отношение к людям и предоставление им возможностей роста.

В офисе Эдвина Маркса висит записка, которая обобщает его философию. В этой записке задается вопрос: «Что такое Гений?» Гений – это сила, позволяющая пытаться вновь и вновь. Грань между провалом и успехом настолько тонкая, что мы подчас не знаем, когда переступаем ее, она настолько тонка, что часто, находясь на грани, мы не подозреваем этого. Провалов не существует, за исключением тех случаев, когда прекращаются попытки.

Если вы – страстный человек, проявляете терпение, требовательны, любите поощрять, честны и способны к сочувствию, то будущее – за вами.



## Глава 7

# Мастерство: критическое преимущество

В новом тысячелетии работа и личная жизнь будут по-прежнему вращаться вокруг 12 человеческих потребностей, которые существовали на протяжении всей писаной истории: потребность в семье, здоровье и достатке, работе или карьере, обучении, доме, социальных отношениях, духовности, общении, досуге, мобильности и безопасности. Для того чтобы удовлетворять эти потребности, появлялись новые ремесла и профессии. Мастер – признанный эксперт в какой-либо специализированной области или виде деятельности – станет центральной фигурой, авангардом совершенства в бизнесе XXI в.

Джоан Эвелин Эймс (*J.E. Ames*) говорит: «Мастерство – это бесконечный процесс... Достижение мастерства могут уметь все и стать искусными в своих областях, но в их работе постоянно появляются новые моменты, требующие более совершенных приемов. Настоящие мастера преуспевают за счет того, что постоянно учатся и растут: они вовлечены в сам процесс»<sup>1</sup>.

Будущие менеджеры будут мастерами, или экспертами, в своих сферах деятельности или профессиях. Они перепробуют вели-

кое множество различных вариантов, чтобы понять, какие из них работают, а какие нет, едва ли их что-то может удивить или заставить врасплох. Они будут почти инстинктивно знать, что делать, кому звонить, куда смотреть и как преодолеть кризис или использовать представившуюся возможность. Благодаря глубоким знаниям в той или иной области, они быстро смогут увидеть себя и направить внимание на то, чтобы оценить и попытаться решить новые и более сложные задачи.

Менеджеры-лидеры продолжают изменять уклад профессии (организацию, проекты, работу и даже целые отрасли промышленности). Это поможет им достичь мастерства в своей профессии, познать огромное количество ее аспектов (например, информатику, маркетинг, продажи, финансы, молекулярную биологию, физику, телеиндустрию и т.д.), что позволит выработать особую чуткость. У их коллег также разовьется острое понимание того, что востребованность и конкурентоспособность на рынке будут зависеть от уровня мастерства в той или иной профессии или ремесле.

Как и в давние времена, люди начнут раньше приобретать профессию или заниматься ремеслом благодаря профессиональной учебной практике. Школа (обучение) и работа вновь будут тесно связаны, устанавливая требования и определяя достижения. Отношения наставник – подмастерье, как было некогда в старых гильдиях, снова станут главным способом получить рекомендацию на работе и развить лидерские навыки. Выбор профессии или ремесла станет одним из самых важных решений в отношении карьеры будущих работников. Оценка через призму ценностей, интересов и предпочтений будет необходимым условием выбора и достижения мастерства в той или иной профессии или ремесле. Как только человеку удастся это сделать, он получит необходимый опыт и уважение, которые позволят проводить инструктаж (*coaching*) и осуществлять руководство. Менеджмент будет связан с обучением и развитием других для достижения успеха в более сложных проектах. Мастерство в какой-либо профессии или ремесле станет предпосылкой для того, чтобы стать менеджером.

<sup>1</sup> Ames, Joan Evelyn. *Mastery: Interviews with 30 remarkable people*. Portland: Rudra Press, 1997.



## Почему менеджерам будет так необходимо мастерство

### Узнавание образцов

В XXI в. каждый уровень общества – финансовый, технологический, политический, культурный, уровень поколений и образовательный уровень – будет более сложным. У людей появится больше вариантов выбора. Прорывы в науке, технологии, коммуникации и образовании дадут возможность узнать мир буквально как свои пять пальцев. Людям понадобятся специальные интеллектуальные карты (*mental maps*), концептуальные построения, едва уловимые различия и исторические ссылки. Вместе с приобретением мастерства станет возможным познание этого богатого мира как

Если лидеры не обретут спокойствия и уверенности, приходящих с мастерством, они будут чувствовать себя сбитыми с толку, станут волноваться и не смогут упорядочить хаотичные и разрозненные явления.

мира предсказуемых образцов, а не как мира абсолютно хаотичного и повергающего в замешательство. Без таких построений менеджеры вынуждены будут остановиться, повернуть назад, – они почувствуют себя потерянными и смущенными или просто станут резко отрицательно относиться к активному поощрению. Менеджерам, имеющим достаточную широту и глубину познаний, благодаря мастерскому владению профессией или ремеслом, будет не хватать чистого сознания и уверенности для того,

чтобы увидеть разницу между изменением и хаосом. Если лидеры не обретут спокойствия и уверенности, приходящих с мастерством, они будут чувствовать себя сбитыми с толку, станут волноваться и не смогут упорядочить хаотичные и разрозненные явления.

Достигшие мастерства в какой-либо профессии, ремесле, искусстве, приобретут способность чувствовать тонкие различия, едва уловимые изменения в условиях. Люди, обладающие поверхностными или общими знаниями, возможно, не смогут этого сделать. Мишель Мошен (*M. Moschen*), самый известный жонглер

нашего времени, в течение двадцати лет развивавший и оттачивавший мастерство, утверждает, что любой может научиться жонглировать, разбивая сложные действия на простые задания. «Хаос начинается, – говорит он, – когда мы не можем воспринять то или иное сложное действие и поэтому не способны выработать свой подход». По словам Мошена, жонглирование сводится к тому, чтобы подбрасывать и подставлять руки под предмет. Но разложение сего искусства на элементарные составляющие движения потребовало более двадцати лет. Он может последовательно показать такие комбинации, которые не способен осуществить ни один другой жонглер. Он видит схемы, а не хаос, когда в воздухе одновременно находятся от трех до семи мячиков.

Сушность мастерства в том, чтобы увидеть образцы. Трейдеры на Уолл-стрит, люди, занимающиеся рекламой, финансовым планированием, комментаторы спортивных новостей, фотографы, проводящие рыночные исследования, электрики или разработчики программного обеспечения видят их и реагируют на определенные образцы, характерные для их профессии, отрасли, клиентов и конкурентов. Опыт, приобретенный за годы работы, становится достаточным основанием для того, чтобы сформировать свои инстинкты, критерии оценки, предложения и инновации. Объем опыта, его качественное наполнение, достижения, успехи и провалы – все это слагаемые мастерства. Менеджеры и лидеры, не обладающие большим опытом, просто-напросто не подготовлены к управлению сложными структурами.

### Инстинкты мастера

Поскольку в XXI в. частота изменений возрастает, для достижения успеха в бизнесе будет необходимо обладать остротой глаза и слуха мастера. Люди с поверхностными или общими знаниями в какой-либо отрасли или ремесле редко различают такие вещи, как звук неисправного мотора, числа в таблице на мониторе компьютера или нематематическую модель, правильность которой вызывает некоторые сомнения, выражение лица директора проекта, свидетельствующее о замешательстве или дискомфорте, или легкие колебания рыночной конъюнктуры, которые ведут к изменению

финансового портфеля. Эти так называемые инстинкты представляют собой сложную форму распознавания образца, выработанную мастером. Инстинкты вырабатываются годами практики. И даже если человек может обнаружить едва уловимые изменения, не имея репутации мастера, а значит, и необходимого уважения и доверия, он не сможет внедрить изменения, обеспечив, таким образом, уверенность и гарантии для других. Инструктаж, направленный на то, чтобы люди увидели и услышали то, с чем столкнулся мастер, невозможен без определенного опыта.

Мудрость воплотилась в мастере, буквально стала частью его «плоти». Повторяющийся опыт вырабатывает привычку действовать и отвечать, которая становится практически автоматической. Когда мастера спрашивают: «Почему вы это сказали, как вы это увидели?» – он абстрагируется и может точно описать, что он видел, услышал, почувствовал. Чаще всего эта сообразительность находится в области бессознательного. Мастер делал это столько раз: слушал звук двигателя, смотрел на лица или читал тысячи таблиц на экране, что может быстро увидеть удачные схемы или внести в них необходимые изменения. Он немедленно действует, иногда так быстро и уверенно, что новичок даже не успевает заметить проблему.

## Уверенность

Мастерство формирует уверенность и компетентность. В действительности уверенность – это наиболее важный аспект мастерства. Когда изменяются условия, осуществляются прорывы, происходит слияние компаний, деление, децентрализация, централизация, компании становятся меньше или образуют огромные конгломераты, опытные работники видят, что эти изменения затрагивают только форму, а не функции. Люди, которые начали специализироваться в какой-либо области, дисциплине или на каком-нибудь регионе, продолжают свой путь к мастерству, в то время как произвольные знания вокруг них просто перегруппировываются. «Чем больше изменяется та или иная вещь, тем больше она остается прежней», – эти слова нечто большее, чем просто старая поговорка. Люди, которые являются профессионалами в своей профессии или ремесле, постоянно учатся, задают вопросы, упорно трудятся над чем-то и выводят

практическую сторону своего дела на новый уровень. Этим людям не нужно беспокоиться о том, примут ли их на работу. В них остро нуждаются организации и производства, чтобы отвечать на постоянно изменяющиеся потребности в обслуживаемой ими сфере. Эти люди, естественно, становятся менеджерами и инструкторами, причем как формальными, так и неформальными.



## Инструкторы и наставники

Обретение мастерства требует времени и практики. Люди, достигшие совершенства в той или иной профессии или ремесле, потратили 10–17 лет на углубление своих знаний. Мы наблюдаем это у спортсменов-профессионалов, которые не выигрывают золото без многолетних тренировок. Мастера по плаванию, игре в гольф, футбол или теннис годами занимались этими видами спорта, участвовали в соревнованиях как среди новичков, так и среди профессионалов.

Мы справедливо полагаем, что спортсменам нужны практические тренировки. Было бы чудовищным ожидать от человека, владеющего только книжными знаниями в области тенниса или футбола, игры на уровне мастера. Мы бы смеялись на концерте над пианистом, который вышел выступать на концерте и никогда до этого не садился за фортепьяно, а только прослушал несколько курсов по теории музыки. Тем не менее мы не смеемся, когда молодой человек, имеющий сходный опыт, изучающий инжиниринг, финансы, маркетинг или управление человеческими ресурсами, рассчитывает работать на уровне мастера уже через год-два после окончания школы. В таких примерах из сферы бизнеса мы сталкиваемся со знанием, отделенным от практики, обучением, дистанцированным от непосредственной деятельности.

Сколько черновиков должен исписать составитель рекламных текстов, прежде чем он найдет наилучший вариант? – Сотни, может быть, тысячи! Сколько веб-страниц должен создать и запустить веб-дизайнер, пока такая страница не будет содержать идеальный ряд визуальных, звуковых и концептуальных образов, а ее посетитель мгновенно не получит информацию? С первого раза этого не

получится – для этого нужно время и бесконечные пробы и ошибки. Одна отличная веб-страница может дать ряд знаний и опыт, которые ускорят создание всех последующих страниц. Повторение, исследование и творческие прорывы в процессе обучения связываются водно. После того как баскетболист делает 10 000 попаданий из трехочковой зоны, точность и уверенность в себе повышаются. Комбинации сотен едва уловимых физических и психологических движений сочетаются таким образом, чтобы постоянно увеличивать вероятность попадания. Этот процесс практики, постоянных исправлений, тонкой настройки и наблюдения требуется для достижения отличных результатов как в профессии, так и в ремесле.

Неважно, сколько книг по маркетингу прочитал человек, сколько ситуаций он обсудил или какое количество маркетинговых

В некоторых случаях абстрактное знание может плохо воздействовать на молодого человека.

предложений проанализировал, – ничто не заменит практической работы в области маркетинга. В некоторых случаях абстрактное знание может плохо воздействовать на молодого человека. Многие молодые люди получили степень магистров, не имея многолетней практики, которая позволила бы

им стать настоящими мастерами (игра слов: по-англ. «магистр» – *master* – мастер. – Прим. перев.). Неудивительно, что они прикрывают свое замешательство высокомерием, заменяют основательную практику кратковременными тренингами. У них нет ни наметанного глаза, ни чуткого уха, которые нужны для творчества, инноваций и виртуозности, присущих истинному мастеру. Их инстинкты неразвиты, а знания не подверглись проверке временем. Неудивительно, что, сталкиваясь с трудностями, сложными, конфликтными стратегиями, неопытные люди часто теряются или меняют работу либо профессию. Что еще они могут сделать?

### *Практика под руководством наставника позволяет достичь совершенства*

Поскольку мир в XXI в. значительно усложняется, возможности обучения продолжают множиться с огромной скоростью. Работа под руководством наставника (*mentor*) позволяет в большинстве

случаев предотвратить неудачное начало или конец, с чем сталкивается ученик, когда он один. Наставники рассказывают ученикам об инструментах, применяемых в ремесле. Только мастер может сложить тысячи навыков в несколько методов, которыми нужно овладеть. Многие из этого постичь путем усердного чтения, исследования и изучения работ мастеров. Тем не менее приемы и подходы в профессии и ремесле продолжают развиваться. Менеджер-мастер поможет подмастерью выстроить практические задания в четкую последовательность.

Чрезвычайно важно найти наставника. Это поможет не только ускорить процесс обучения, но и открыть призвание ученика – стать продавцом, бухгалтером, трейдером, менеджером, инженером, разработчиком программного обеспечения, маркетологом и т.д. Менеджеры-наставники помогают достичь мастерства в своей профессии или ремесле за рекордно короткий срок. Они поддерживают мотивацию учеников, разделяют удовлетворение от первых успехов и настроят на достижение новых целей.

### *Работа с несколькими наставниками*

На пути к мастерству необходимо иметь много наставников. Менеджеры-мастера помогут оценить уровень мастерства учеников на данный момент.

- *Технические наставники* – эксперты в профессии или ремесле, в которых вы хотите достичь совершенства. Например: маркетинг, финансы, налоговое право, логистика, продажи, дизайн компьютерных систем, телевидение, администрирование, компьютерная графика и т.д.
- *Наставники в обучении* помогут освоить базовые стили и навыки обучения, приобрести опыт работы, позволяющие повысить уровень мастерства. Часто в ходе интервью их попросят рассказать о стилях обучения и требованиях.
- *Отраслевые наставники*, работающие в смежных областях, обсуждают тенденции и основные проблемы в отрасли. Часто они являются выдающимися лидерами.
- *Организационные наставники* понимают, что в организации значимо и кто в ней имеет вес, что «делать» и «не делать»,



указывают главные и второстепенные проекты, правила движения по дороге к успеху.

- *Адвокаты клиентов* знают, что важно для каждого клиента: проблемы, возможности или прорывы, с кем нужно быть знакомым лично, историю клиента, его ожидания, историю отношений конкурента с этим клиентом.
- *Помощники в организации проектов (фасилитаторы)* помогают наблюдать за работой в системе. Они объясняют детали, указывают, каких людей надо знать лично, разъясняют разницу между официальной политикой и неофициальной практикой.
- *Модельные (постоянные) наставники* могут быть из любой организации. Они могут быть признанными лидерами, которые соглашаются наставлять, решать проблемы и общаться со своими учениками в режиме реального времени.
- *Наставники, равные по должности*, будут особенно ценными, они научат работать с компьютерными системами, бюджетными протоколами и познакомят с практикой проведения встреч, а также расскажут о продуктах, услугах и традициях в различных междисциплинарных областях.
- *Наставники по культуре* являются экспертами в отношении других культур, языков или традиций, которые нужно знать и уважать, работая с людьми за границей.
- *Наставники по ресурсам* смогут помочь, например, в поиске информации.

Тот, кто стремится к мастерству, окружает себя способными людьми, помогающими охватить всю область профессии или ремесла. Мастерство в сфере бизнеса потребует в будущем еще более сильной и широкой поддержки.

Достижение успеха в науке или спорте, также знают о важности отношений с мастером, их отношения продолжают многие годы. Наставники долго работают с ними, передавая не только основы профессии, они придумывают упражнения, позволяющие прорабатывать слабые места или отрабатывать особые навыки, рекомендуют вносить изменения, касающиеся рутинной работы, соревнований и даже жилищных условий, ведь их задача – воспитать чемпионов. Ту же самую практику мы наблюдаем в большинстве видов искусств, будь то танцы, музыка или рисование.

## *Приобретение опыта в обучении и проекты*

Постепенно останутся позади комнаты для проведения тренингов и тренировочные курсы. Постепенно менеджеры-наставники и ученики перейдут к образовательным проектам, развивающим упражнениям или практическим заданиям, которые повысят компетентность и уверенность. Все больше и больше внимания будет уделяться проектам, направленным на осуществление преобразований и работу с клиентами. Позиция претендента на рынке труда будет зависеть от его соответствия краткосрочным и долгосрочным потребностям организации в определенном уровне мастерства. Вакансии по основным профессиям (необходимым с точки зрения миссии и стратегии организации) будут заняты инсайдерами. На рабочие места по второстепенным профессиям (поддерживающие услуги) либо начнут привлекать контрактников, либо эти непрофильные профессии передадут другим компаниям. Рядовые менеджеры и лидеры из высшего управленческого звена будут заинтересованы привлекать и удерживать профессионалов по основным профессиям. Они начнут разрабатывать новые контракты для того, чтобы сохранить лучших.

В конце 1990-х годов наиболее талантливые люди покидали организации, поскольку им не предлагали подходящих задач или они были разочарованы. Они говорили, что утратили компетенцию без работы над сложными, неоднозначными проектами, не сумели использовать свои возможности, или даже указывали на то, что им приходилось контролировать других вместо того, чтобы совершенствоваться самим. Многие говорили, что работали долго, но оплата их труда практически не менялась и им не давали никаких обещаний на будущее. Они больше не учились и не повышали уровень своих знаний. Они не использовали свой потенциал. Многие уходили, чтобы в новом тысячелетии начать собственное дело.

## *Знак мастерства*

Вы когда-нибудь встречали опытного учителя, который не искал бы новых, лучших способов увлечь своих учеников? Вы знаете человека, занимающегося продажами, который не пытался бы изобрести новые способы обслуживания клиентов, привнести свежие идеи

в отдел по исследованиям и развитию или не вносил предложения в отдел по обслуживанию клиентов? Мастера подобны радарам, они постоянно ищут что-то, что повысило бы эффективность, усилило их компанию или уменьшило издержки.



## Работайте только в жизнеспособных организациях

Не все организации одинаковы. Не все из них предоставляют инкубаторские условия для того, чтобы вы могли оттачивать мастерство или развивать менеджерский потенциал. В моей недавно вышедшей книге я описала те организации, которые создают подобные условия<sup>2</sup>. Внимательно изучите эти условия. Долго и критически изучайте организацию, которую хотите выбрать для того, чтобы развиваться и учиться на менеджера. Когда вы станете менеджером и лидером, создайте организацию с теми же свойствами. Тогда вы сможете привлечь и удержать людей, стремящихся к мастерству. Вот шесть свойств, жизненно важных для организации:

1. Понимание цели.
2. Лидеры из числа представителей профильных профессий отрасли, в которой работает организация.
3. Культура, поддерживающая исследования и развитие.
4. Акцент на поощрение обучения.
5. Способность делиться мастерством.
6. Предпринимательское мышление.

<sup>2</sup> Farren, Caela. *Who's running your career? Creating stable work in unstable times*. Austin: Bard Press, 1997. Справка: Bennis, Warren, and Ward Biederman, Patricia. *Organizing genius: The secrets of creative collaboration*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1997; Frankel, Lois P. *Overcoming your strengths: 8 reasons why successful people derail and how to get back on track*. N.Y.: Harmony Books, 1997; Hartwick, P.J. and Farren, Caela. *Specialist or generalist? A false dichotomy: An important distinction*. In: *Future vision: Ideas, insights and strategies*. Ed. by Howard F. Didsbury, Jr. Bethesda, MD: World Future Society. 1996. P. 115–132; Peters, Thomas. *The circle of innovation: You can't shrink your way to greatness*. N.Y.: Alfred A. Knopf, 1997.

## Понимание цели

Это, по-видимому, наиболее важный фактор, который надо учитывать при учреждении или выборе организации, в которой вы собираетесь работать. Вы хотите быть уверенным в том, что ваша личная миссия, ценности и интересы тесно переплетаются с миссией, ценностями и интересами вашей организации. Если этого нет, то потом это отрицательно скажется на ваших талантах, и вы почувствуете, как ослабевает творческая энергия. Вы хотите собрать коллектив, быть частью команды, полностью поглощенной тем, чтобы совершить прорыв, решить проблему или создать что-то особенное. Обучение – трудное занятие, даже если оно проходит под руководством команды мастеров или наставников. Делайте обдуманый выбор!

Чувство общей цели – это то, что отличает великие организации от просто хороших. Не имея общего источника вдохновения или энергии, люди становятся мелочными, эгоистичными, пресыщенными, ленивыми или просто деморализованными. Пусть вами руководят гордость и хорошие чувства. Спросите себя – что вами движет? – действительно ли это цель и миссия организации?

## Лидеры профильных профессий

Работа в организации, которую конкуренты, клиенты и рабочие считают лучшей, помогает более глубоко познать профессию или ремесло. Убедитесь в том, что у лидеров вашей организации более десяти лет опыта работы в своей отрасли или они являются представителями профильных профессий. Выясните, говорят ли аутсайдеры о них как о лидерах в отрасли. Мы видели множество примеров компаний, разрушенных администраторами, которые были мало знакомы со своей отраслью или профильными профессиями.

Не начинайте работу в той организации, где ваш талант не является существенным для ее миссии. Окружайте себя людьми, которые намного превосходят вас и могут дать отзывы о вашей работе.

## *Культура исследований и развития*

Успешные лидеры умеют балансировать между краткосрочными достижениями и долговременным развитием. Слишком часто, поддаваясь соблазну быстро получить прибыль, компании рискуют своим будущим. Те лидеры, которые хотят обезопасить свою организацию, будут в течение длительного времени направлять время, деньги и другие ресурсы на проведение исследований и развитие.

Ищите или создавайте организацию, где работники обсуждают планы и стратегию компании. Знание планов исследований компании помогает быть в курсе тенденций в отрасли, новых технологий, возможностей роста и изменений требований к компетентности и умениям. Вы можете узнать о потребности в ваших услугах, возникающей в других частях организации, и подготовиться к тому, чтобы соревноваться за право выполнять важные задания. Доступ к такого рода информации говорит о том, что организация заботится не только о собственном росте, но и о росте своих работников.

Оцените, какое внимание ваша организация уделяет исследованиям и развитию. Ожидают ли лидеры значительных достижений в производстве продукции и услуг? Как организация поощряет и вознаграждает предпринимательство? Сколько новых патентов, товарных знаков, продуктов или услуг имеет ваша компания? Сколько времени посвящается чтению, размышлению, проведению обсуждений «а что, если...» и на то, чтобы выслушать клиента? Если вы не можете найти ответов, начните искать другие организации.

## *Акцент на поощрение обучения*

Показателем образованности является не число прослушанных курсов и не число полученных ученых степеней. Образование проявляется в конкретных результатах: в привлечении клиентов, принадлежащих к другим культурам, в способности увидеть то, как можно использовать технические находки другой компании или наработки из другой отрасли, в распознавании финансовых моделей, ценовых и платежных схем. У каждого из нас есть собственные способы обучения: индивидуальный, в группе, путем экспериментирования, чтения, подготовки докладов к конференциям,

исследований, размышления, изучения лучшего опыта, просмотра Интернет-сайтов и посещения курсов.

Профессии и ремесла претерпевают изменения, они развиваются и воспринимают опыт из других дисциплин. Недавно хирург-стоматолог сделал специальный снимок для того, чтобы обнаружить инфекцию у одного моего коллеги. Личный стоматолог моего коллеги менее чем за пять месяцев удалил у него шесть зубов, но не решил эту проблему. Несмотря на неудачу своего предшественника, дантист-хирург задал необходимые вопросы, использовал методы из другой отрасли медицины и обнаружил заболевание, что позволило ему спасти еще три проблемных зуба. Кто же из двоих оказался мастером?

Организации, которые поощряют обучение, не обязательно внедряют образовательные программы. Они поощряют достижения, возникающие при решении проблем, идеи создания новых продуктов и услуг или того, как расширить экспансию компании при данном наборе услуг. Они вознаграждают образование, которое пойдет на благо организации, ее миссии и стратегии и высоко ценят изобретения своих экспертов. Они ожидают, что люди будут продолжать учиться и принесут компании еще больше пользы. Но они не хотят, чтобы их технические профессионалы становились руководителями и меняли профессию.

В перспективе обсуждение успехов будет сводиться к оценке вклада, а не к оценке достижений. Что будет сделано для клиентов в следующем году? Как это поможет реализации стратегии организации? Подобные вопросы будут рождаться в организации, поощряющей обучение. И если эта организация – ваша собственная компания, вы должны задать себе те же вопросы.

## *Способность делиться мастерством*

Для того чтобы компания была успешной и прибыльной, необходимо, чтобы ее наиболее ценные специалисты проработали в ней достаточно долго. Как менеджер вы можете заключить с ними партнерский договор. Но сегодня, чтобы сохранить лояльность организации и эмоциональную энергию этих мастеров, уже недостаточно просто хорошо платить. Мастера рассчитывают на долю в доходах, которые получает организация благодаря их опыту и зна-

ниям. Этой «долей» может быть детский сад, гибкий график работы, пенсия и планы участия в прибылях, членство в профсоюзе, пакет акций и процент с продаж. Организациям следует выяснить, что является настоящей мотивацией работников и начать распределять доходы, полученные благодаря росту производительности и финансовым успехам. Рабочим тем временем стоит заняться поиском компаний, которым небезразлично их благосостояние.

### *Предпринимательское мышление*

Лучшие организации направляют внимание на продукцию и услуги, которые будут востребованы многими покупателями и клиентами. Они видят свою задачу в том, чтобы производить товары и предоставлять услуги, которые удовлетворяют одну или более из 12 базовых потребностей. Эти организации обладают стратегическим мышлением, которое позволяет уловить тенденции. Их работники могут прочесть простое объявление и понять, что произойдет на рынке жилья, продовольствия, здравоохранения, развлечений, финансовой безопасности и транспорта. Они работают вдвое больше сегодня, делая свой вклад в будущие потребности.

Менеджеры завтрашнего дня создадут должности и структуры, которые откроют те возможности, которые будут искать их работники. Этими должностями будут:

- «Адапторы» – адаптируют сегодняшние технологии к завтрашним потребностям.
- «Поисковики» – занимаются поиском новых клиентов и ниш на рынке.
- «Проводники» – способны помочь другим пройти бюрократические преграды.
- «Исследователи» – внимательно изучают смежные отрасли, профессии и технологии с целью почерпнуть идеи, которые их организация сможет использовать в перспективе.
- «Связные» – убеждают людей и компании присоединиться к партнерствам, которые заключаются на непродолжительное время.

- «Хранители энергии» – следят за тем, чтобы предотвратить утечку эмоциональной, физической или умственной энергии, вызванную неэффективным руководством или плохой рабочей средой.
- «Охотники за талантами» – ищут людей, обладающих потенциалом для того, чтобы стать мастерами.



### Заключение

- Мастерство в профессии или ремесле станет жизненно важным для того, чтобы стать успешным менеджером. Не занимайтесь поверхностной шлифовкой – изучите все неоднозначные моменты, работайте основательно и познакомьтесь с историей своей профессии или ремесла. Думайте в категориях десятилетий, а не пары лет.
- Найдите несколько наставников. Компании нужен совет директоров. Такой же орган управления нужен и вам.
- Тот, кто вас учил, будет иметь такое же большое значение, как и то, чему вы научились.
- Менеджеры, которые «осели» в одной профессии или одном ремесле и участвовали в их эволюции, будут цениться выше тех, кто переходил с одной работы на другую.
- У успешных менеджеров будет много последователей, которых они приобретут благодаря своей квалификации, а не авторитет, которым они пользуются в силу занимаемой должности.
- Менеджеры будут уделять намного больше внимания привлечению и удержанию экспертов и приобретут большой опыт в составлении контрактов, которые помогут им достичь этой цели.
- Менеджеры будут «видеть» будущее и помогут своим подопечным подготовиться к нему.
- Обсуждение проблем развития станет обычной практикой в XXI в., внимание будет сосредотачиваться на том, что необходимо для обеспечения роста всей организации и конкретных людей, работающих в ней.



## Глава 8

# Склад ума, подходящий для менеджеров

Информационные технологии – главная сила, определяющая скорость проведения преобразований на работе. Технологии изменяют используемые инструменты, а также круг проблем, которые придется решать. В результате управленческая работа становится все более сложной, абстрактной, кроме того, она подвержена постоянному изменению.

В этой главе мы доказываем, что по мере совершенствования технологий необходимо соответственно менять и наши представления о том, где их можно было бы использовать. Мы полагаем, что развитие технологий мешает менеджерам стать более информированными и, следовательно, продуктивнее работать. С одной стороны, нужно понять, как наш подход влияет на формулирование, анализ и интерпретацию проблем. Еще важнее, что, сталкиваясь с изменениями, вызванными развитием технологий, мы должны осознавать те концептуальные подходы, которыми обычно оперируют, или наш так называемый склад ума. При этом неважно, повлекут происходящие изменения за собой дополнительные проблемы, знакомства с новыми людьми, новые методы работы или нет. Мы предсказываем, что в действительности во многих компаниях внутрикорпоративные войны нового тысячелетия будут происходить не из-за стремления сохранить темп развития за счет технологических новшеств, а на почве изменения этого самого склада ума.



## Предыстория

Работа начинает требовать все больше умений и способностей. В *McKinsey and Company* утверждают, что к 2000 г. на 70% рабочих мест в Европе и 80% в США будут требоваться умственные, а не физические способности. По словам философа и теоретика менеджмента Чарльза Хэнди (*Ch. Handy*), «способность приобретать и использовать знания и ноу-хау является новым источником богатства»<sup>1</sup>. Он полагает, что в будущем безопасность людей в широком смысле этого слова будет обеспечиваться не правительствами их стран или стенами их домов, а их собственными мозгами.

Многие другие ученые также говорят о том, что общество находится внутри еще одного глобального процесса трансформации, в результате которого, по всей видимости, будет создан мир, сильно отличающийся от сегодняшнего. Усиление конкуренции во всем мире и распространение информационных технологий существенно изменяют содержание работы тех, кто ее выполняет, и средства, которые для этого используются<sup>2</sup>. Технологии не только изменили скорость распространения и обработки информации, но и заставили организации обращать большее внимание на процессы и методы работы. Сегодня значение технологий заключается в основном в повышении эффективности деловых операций. В будущем технологии будут оказывать все большее давление на лидеров отрасли, заставляя их пересматривать стратегии, на которых строится их бизнес<sup>3</sup>.

Растет спрос на лидеров, которые могут предложить новый взгляд на положение дел в организации, поэтому их возможности, особенно если речь идет о топ-менеджерах, показывающие их профессионализм, подвергаются строгой проверке<sup>4</sup>. Отраслевая ква-

<sup>1</sup> Handy, C. *The empty raincoat* (2nd ed.). Great Britain: Arrow Books, 1994.

<sup>2</sup> Howard, A. *Rethinking the psychology of work*. In: Howard, A. (ed.) *The changing nature of work*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1995.

<sup>3</sup> Evans, P.B., and Wurster, T.S. *Strategy and the new economics of information* // *Harvard Business Review*, 1997. 75 (5). 70–82.

<sup>4</sup> Dainty, P., and Andersen, M. *The capable executive: Effective performance in senior management*. Basingstoke: Macmillan, 1996.

лификация и функциональные знания продолжают оставаться чрезвычайно важными свойствами. Работники должны обладать более широким спектром навыков, если хотят добиться успеха в постоянно изменяющейся среде с жесткой конкуренцией. Например, Билл Гейтс (*B. Gates*) из компании *Microsoft* обращает особое внимание на то, как набирать в свою организацию «нужных» людей. Каждый месяц компания получает более 10 000 резюме, но только 2% подающих заявку, принимаются на работу. По словам Билла Гейтса, он ищет не просто работников, обладающих техническими знаниями. «Идеальный кандидат для *Microsoft* – человек, имеющий опыт работы в сфере новых технологий, а также обладающий способностью быстро приобретать новые навыки, чтобы быть в курсе происходящих изменений. Нужные компании работники – творческие люди, обладающие знаниями в области рынка, имеющие предпринимательский дух и способные решать проблемы и работать без подробных инструкций, полностью регламентирующих их действия».

Таким образом, несмотря на то, что никто не отрицает значения квалификации и отраслевых знаний, они сами по себе не гарантируют трудоустройства. Более того, преуспевающие организации требуют в основном не наличие специфических, связанных с самой работой навыков (которые легко приобретаются), а обращают внимание прежде всего на отношение к работе, ценности и склад ума человека. То, насколько индивидуальные ценности и восприятие соотносятся с культурой организации, представляется важным показателем, позволяющим спрогнозировать уровень текучести кадров и, следовательно, успешность работы организации<sup>5</sup>. Для некоторых работодателей наиболее важным критерием оценки является подход не «знаю, как делать», а «научусь, как делать» (игра слов: *know-how* – ноу-хау, букв. – «знаю, как» и *learn-how*, букв. – «научусь, как делать». – *Прим. перев.*). Они аргументируют это тем, что организациям требуются люди, способные довести свою квалификацию до такого уровня, который бы позволил им следить за изменениями технологий, адаптироваться и изменять свои работы<sup>6</sup>. Для того чтобы добиться этого, менеджеры, по наше-

<sup>5</sup> Pfeffer, J. Seven practices of highly successful organizations // *California Management Review*, 1998. 40 (2). 96–124.

<sup>6</sup> Hall, D.T. Protean careers of the 21st century // *Academy of Management Executive*, 1996. 10 (4). 8–16.

му мнению, должны понять собственный ход мыслей и поведенческие стереотипы, а также то, как они влияют на их повседневное поведение.



## Разумное использование технологий

Если наблюдаемые сегодня тенденции будут развиваться и дальше, то на рабочее место нового тысячелетия будет поступать намного больше информации, чем раньше. Широкое распространение электронной почты, голосовых почтовых ящиков, сотовых телефонов и пейджеров, не говоря уже об Интернете, свидетельствует о том, что мы охотно используем преимущества, которые дает нам продукция, позволяющая осуществлять коммуникацию и, следовательно, быть лучше информированными.

Организации до сих пор требуют от своих работников опыта и определенных умственных способностей, позволяющих преобразовывать информацию в полезное знание и принимать верные решения<sup>7</sup>. Если присмотреться к проблемам, создаваемым нынешней «всепроникающей, наводняющей собой информационной инфраструктурой»<sup>8</sup>, и тому влиянию, которое технологии оказывают на рабочую жизнь людей, то окажется, что мы еще далеки до того, чтобы эффективно использовать эти новые инструменты. Например, в одном исследовании изучали влияния информационных технологий на примере 350 работников, проводящих на рабочем месте около 58% своего времени, было написано, что «технологии не улучшили их жизнь, а просто сделали их еще более занятыми»<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> Hope, J., and Hope, T. *Competing in the third wave: The ten key management issues of the information age*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

<sup>8</sup> Tetzeli, R. Surviving information overload // *Fortune*, 1994. 11 July. 130. 26–29.

<sup>9</sup> Veiga, J.F., and Dechant, K. Wired world woes: [www.help](http://www.help) // *Academy of Management Executive*, 1997. 11 (3). 73–79.

Свыше 55% респондентов оценили пользу информационных технологий как «неоправданно завышенную», примерно такая же доля обследуемых отметила, что на освоение новых информационных технологий приходилось тратить примерно столько же времени, сколько они сэкономили. Половина респондентов призналась в том, что информационные технологии – «лишняя, перегружающая информация».

Для того чтобы избежать подобных проблем, менеджерам потребуется более продумано создавать и использовать информационные системы. Им также необходимо четко осознавать собственные интеллектуальные способности, позволяющие ориентироваться в проблемах, анализировать информацию и принимать решения. Им нужно знать, где технологии будут полезны, а где нет, т.е. где на практике они мешают работать более эффективно и быть более информированными.

Мы полагаем, что многие компании столкнутся с проблемой отсутствия связи между их работниками и одновременно с проблемой ускоренного совершенствования технологий, затрудняющей их освоение и использование. Эти проблемы невозможно решить, просто громче призывая людей к тому, чтобы стать более способными к обучению и адаптации. Добьются успеха только те организации, где понимают особенности и пределы человеческих возможностей, то, как их нужно развивать и как ими управлять в связи с использованием новых технологий. Остальные организации, где верят в то, что будут работать обычные послания типа «справятся с этой нелегкой задачей» или что «люди как-нибудь приспособятся», обречены на провал.

Для того чтобы понять сказанное выше, нужно провести небольшое исследование сильных и слабых интеллектуальных свойств нескольких человек. В следующих подразделах мы увидим, как психологические особенности человека и склад ума влияют на его восприятие и как он анализирует и решает возникающие проблемы. Проводя такое исследование, мы надеемся показать, почему более быстрая передача информации сама по себе не принесет менеджерам выгоды в новом тысячелетии.



## Образ мысли влияет на то, что мы делаем

Для сортировки и анализа информации люди производят ряд мыслительных операций. Наше восприятие, или образ мышления, помогает сформировать методы, которые мы используем при решении повседневных проблем, т.е. чтобы определить, что услышали, что оставим без внимания, к каким заключениям придем. Образ мысли – это способ восприятия окружающего мира, он представляет собой сочетание нашего прошлого опыта, ожиданий, ценностей и убеждений. Это часть процесса восприятия – отбор информации, который позволяет каждому ориентироваться в сложной окружающей среде. Мы совершенно инстинктивно фильтруем информацию, и от этого процесса зависит наше восприятие и интерпретация этой информации.

Наше восприятие, или образ мышления, помогает сформировать методы, которые мы используем при решении повседневных проблем, т.е. чтобы определить, что услышали, что оставим без внимания, к каким заключениям придем.

Некоторые называют интерпретацию информации «передним планом» и «фоном». Передний план – это то, что находится в «авангарде» нашего мыслительного процесса и может стать причиной того, что человек пропустит или проигнорирует важные факторы, находящиеся на «заднем плане». Таким образом, формируется склонность видеть только то, что мы хотим видеть. Интерпретируя данные, способ нашего восприятия определяет то, как классифицируются эти данные, какие из них скрыты от нас, как мы проводим аналогии, а также восстанавливаем пропущенные связи. Часто наше индивидуальное восприятие оказывает нам добрую службу, но подчас оно же делает нас уязвимыми. Представим себе, например, что менеджеры вырабатывают критерии, чтобы помочь себе в оценке конкурентной среды, но, поступая таким образом, они концентрируют свое внимание только на известных им конкурентах

и, следовательно, могут пропустить новых игроков, вышедших на рынок. Этим вполне можно объяснить тот факт, почему работники в *Encyclopedia Britannica*, когда в начале 1990-х их зарплаты резко упали, представили на рынок энциклопедии на компакт-дисках<sup>10</sup>. Очевидно, они думали, что цифровые аналоги их энциклопедий на компакт-дисках не лучшее решение, и ошибочно полагали, что родители предпочтут оригинальный бумажный продукт. В действительности родители были заинтересованы в том, чтобы дети приобретали знания, используя компьютер, а не толстые тома энциклопедии.

Ряд других факторов, в том числе успех, может отразиться на том, что мы замечаем, а что оставляем без внимания. Успех порождает чувство уверенности, что, в свою очередь, может привести к возникновению барьеров, которые препятствуют восприятию многих вещей и не позволяют нам учитывать находящееся на «заднем плане». Например, после преодоления НАСА технологических проблем, казавшихся непреодолимыми, их уверенность в себе резко возросла. Также успех способствовал усилению чувства самодовольства, ставшего одной из причин катастрофы, произошедшей на космическом челноке «Челленджер».

Такая ограниченность восприятия будет, очевидно, проявляться и в следующем тысячелетии. Она является частью человеческой природы и оказывает серьезное влияние на наше видение окружающего мира и происходящих событий. Необходимо наблюдать действие механизма восприятия внутри себя и осознавать как его ограничения, так и сильные стороны. По мере возможностей, следует работать над тем, чтобы расширять горизонт восприятия для того, чтобы в будущем более успешно внедрять изменения. Организации, создающие культуру, которая препятствует деструктивному процессу восприятия (проявляющемуся, например, в согласии из равнодушия, в предрассудках или высокомерии), смогут, по нашему мнению, лучше впитывать новую информацию и более разумно реагировать на изменения.

<sup>10</sup> Evans, P.B., and Wurster, T.S. Strategy and the new economics of information // *Harvard Business Review*, 1997. 75 (5). 70–82.

## Восприятие, ценности и убеждения

Намного легче говорить о расширении горизонта восприятия, чем сделать это. Для лучшего понимания нашего утверждения стоит проанализировать факторы, влияющие на процесс восприятия. На самом базовом уровне находятся наши ценности и убеждения. Они окрашивают то, что мы видим, и влияют на нашу интерпретацию событий. Имея определенные ценности и убеждения, мы неизбежно испытываем их влияние при принятии решений.

Ценности – это указатели, которые люди используют, чтобы сделать выбор. Правда, честность, целостность личности и приобретение богатства – суть ценности, которые воздействуют на наше видение мира и собственного места в нем. Ранний детский опыт и воспитание помогают сформировать убеждения, которые могут направлять наши действия на протяжении всей взрослой жизни. Внутри организаций базовые убеждения влияют на то, какие решения принимаются, как люди взаимодействуют, и на поощряемые и развиваемые методы работы. Они образуют своего рода клей, склеивающий культуру организации. Эта культура может работать как на организацию, так и против нее, принося результаты, которые могут серьезно повлиять на ключевые решения<sup>11</sup>.

Создание и понимание ценностей организации будет в XXI в. не менее важным, чем сегодня. Действительно, многие чувствуют, что организациям и людям стоит снова вернуться к фундаментальным ценностям, а не уходить от них. Компании тратят больше времени на выработку и согласование ценностей, которым они хотят подчинять свою деятельность. Основываясь на этих ценностях, они должны разработать принципы-ориентиры, которые бы определяли, как следует выполнять работу и что нужно делать<sup>12</sup>. Акцент на слове «как», а не «что» заставляет людей думать о собственных убеждениях, о том, как они относятся к окружающим, ценят ли они честное и справедливое обращение и при каких обстоятельствах. В работе менеджеров ценности являются, скорее,

<sup>11</sup> Kotter, J.P., and Heskett, J.L. *Corporate culture and performance*. N.Y.: Macmillan, 1992.

<sup>12</sup> Kouzes, J., and Posner, B. Building credibility // *AIM Management*, 1997. 5–7.



частью культурной инфраструктуры, их роль сродни микрочипу в информационной системе. Разумная организация постарается гарантировать себе прогресс на обоих фронтах.

## Личность и творчество

Кроме ценностей и убеждений, на способ сбора информации, ее интерпретацию и преобразование в действия оказывает влияние личность человека в целом. Личностный тест Майерса Бриггса (*Myers Briggs*) является популярным средством исследования этого вопроса в менеджменте. В этом тесте исследуется несколько аспектов личности, в том числе индивидуальные предпочтения в отношении способов сбора информации и принятия решений. Тест показывает, как человек может получать информацию фактически через свои чувства, путем восприятия аналитических данных или посредством интуиции. Он также позволяет увидеть грань, определяющую, какими методами мы принимаем решения – логическими, рациональными или основываемся на наших чувствах и принципах.

Понимание подобных категорий может помочь организации подготовить руководителей, которые смогут лучше справиться с будущими задачами. Этот тест является частью упражнения, разработанного компанией *Royal/Dutch Shell* для своих 100 топ-менеджеров с целью создания более гибкой и адаптивной организации<sup>13</sup>. Результаты были чрезвычайно показательными: установлено, что 86% менеджеров высшего звена были «мыслителями», иными словами – людьми, принимающими решения на основе объективного, логического анализа. На самой вершине иерархии организации, например в совете директоров, состоящем из шести менеджеров, 60%, напротив, были «чувствующими», т.е. имели предрасположенность к принятию решений на основе ценностей и субъективной оценки. Подобные тесты не являются панацеей, но мы предсказываем, что люди, пытающиеся лучше понять различия в способах мышления и то, как эти способы могут влиять на их стиль решения проблем и принятия решений, смогут лучше использовать будущие возможности.

<sup>13</sup> Guyon, J. Why is the world's most profitable company turning itself inside out? // *Fortune*, 1997. 4 August. 136, 62–67.

Сказанное выше особенно справедливо в отношении творчества. Одним из аспектов стиля познания, включенных в личностный тест Майерса Бриггса, стало деление на право- и левополушарный способ мышления. На протяжении ряда лет эта классификация использовалась для того, чтобы различать две разные группы когнитивной деятельности. В основе классификации лежит деление на аналитические и интуитивные способности. Левая сторона мозга отвечает за аналитические процессы и специализируется на осуществлении вербальных и математических функций. Правая сторона вычленяет информацию интуитивно – через разнообразные входящие послышки, и ее деятельность связана со зрительными образами, творческим синтезом, интуицией, фантазией и ассоциациями.

В зависимости от того, какое полушарие мозга является доминирующим, люди различаются по способам обращения с информацией. Исторически руководителей поощряли к тому, чтобы они основывались на своих рациональных, или левополушарных, мыслительных процессах. Логический, аналитический подход к решению проблем часто рассматривается как единственно верный. Сегодня все больше людей признают, что процессы, за которые отвечает правое полушарие, необходимы, особенно на уровне топ-менеджеров. Генри Минтцберг (*H. Mintzberg*) давно был одним из наиболее влиятельных защитников этой идеи, говоря, что правополушарную деятельность следует использовать для решения стратегических проблем руководства<sup>14</sup>.

Более того, похоже, что творчество станет одним из обязательных требований нового тысячелетия. Самые успешные компании очень серьезно относятся к инновациям и творчеству, которые, как оказывается, очень существенно помогают повысить результаты деятельности. В списке *Fortune* за 1997 г. наиболее успешных американских компаний фактически все получили высокие оценки за инновации, которые оказали значительное влияние на их отрасль и деятельность и привели к поразительному росту прибыли и рыночной капитализации<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> Mintzberg, H. *The rise and fall of strategic planning*. N.Y.: Prentice Hall, 1994.

<sup>15</sup> O'Reilly, B. The secrets of America's most admired corporations: New ideas, new products // *Fortune*, 1997. 3 March. 42–54.

Профессор Лондонской школы бизнеса Гэри Хэмел (*G. Hamel*) уделяет большое внимание творчеству, воображению и любимым другим процессам, за которые отвечает правая половина полушария, которая помогает менеджерам думать вне рамок и нарушать правила. Он говорит о том, что жесткая конкуренция во многих отраслях является нормой, а лучший способ конкурентирования заключается в том, чтобы полностью переосмыслить традиционные рамки отрасли и стратегические планы игры. Он призывает организации конкурировать на базе их основных способностей, которые, с его точки зрения, по большей части являются предметом творчества. Профессор Хэмел полагает, что это подразумевает «проникновение в самую сущность того, кто мы такие и на что способны». Те, кто собираются конкурировать за будущее, должны понимать: «оно формируется не пророками, а еретиками, нестандартно смотрящими на прошлое»<sup>16</sup>.

Действительно ли в будущем внутри организаций возникнет поток этих творческих соков? Мы в этом не уверены. Люди возводят множество различных преград, которые могут помешать им самим и другим тщательно исследовать мыслительные процессы. В управленческом мире «эго» – нежелание быть избалованным в неправоте, убежденность в том, что менеджеры должны знать, что происходит, – представляет собой совокупность всех факторов, которые потенциально могут ограничить мыслительный процесс людей и не дать им действовать, даже если необходимость проведения изменений очевидна.

Организации, которые благодаря своей творческой энергии находятся в «высшей лиге» (т.е. *Coca-Cola*, *Merck* и *Microsoft*), осознают существование этих ограничений и активно культивируют такую организационную культуру, которая поддерживает людей, решающих на риск и даже терпящих при этом неудачу, для того, чтобы помочь выработать новые идеи. Они также не ограничивают творческую деятельность своих отделов по проведению исследований и развитию. Вместо этого они говорят о том, что творчество следует демонстрировать во всех частях организации, и оно проявляется в том, как каждый работник подходит к своей работе. Эти организации понимают, что творчество не сводится к созданию идей: оно также связано с контролем за тем, чтобы эти идеи воплощались в жизнь.

<sup>16</sup> Van de Vliet, A. Gary Hamel // *Management Today*, 1997. July. 52–53.

Может оказаться, что организации, способные успешно использовать различия людей и создавать среду, в которой максимально раскрывается интеллектуальный потенциал, станут единственными преуспевающими организациями будущего.

## Эмоционально-интеллектуальный менеджмент

Наблюдая за тем, как люди могут реагировать и справляться с потоком различной информации и технологическими новшествами, представляется важным подчеркнуть, что управленческое мышление и методы подвержены влиянию не только со стороны стиля познания, ценностей и личностного «я», но также и со стороны эмоционального мира человека. Отвечая другим людям и действуя в разнообразных сложных ситуациях (которые могут содержать конфликт, стресс или препятствия), мы всегда получаем и будем получать эмоциональные последствия. Тем не менее только относительно недавно эмоции и эффект, который они могут оказать на управленческие решения, стали оцениваться как преимущество.

Для того чтобы справляться с проблемами будущего, совершенно необходимо развивать то, что Гоулман (*Goleman*) называет «эмоционально-интеллектуальным менеджментом» (*emotional intelligence*)<sup>17</sup>. Он вводит этот термин для описания диапазона возможностей, который люди используют для руководства своим эмоциональным «я» и извлечения максимальной пользы из отношений с другими. Гоулман выделяет ряд эмоциональных способностей, таких, как способность усиливать или урегулировать конфликт и должным образом использовать свой гнев. По его утверждению, эмоционально-интеллектуальный менеджмент может не только повысить эффективность работы, но также обеспечить человеку психологический комфорт и чувство эмоциональной стабильности. Он верит, что «новая конкурентная реальность выдвигает эмоционально-интеллектуальный менеджмент на первое место». Мы предсказываем, что в будущем организации, которые не увидят влияние этой реальности и не осознают необходимость развивать эмоционально-интеллектуальный менеджмент при обучении работников,

<sup>17</sup> Goleman, D. *Emotional intelligence*. L.: Bloomsbury Publishing, 1996.

только частично подготовлены для новой экономической и технологической реальности. Тем не менее мы считаем, что неспособность признать существование эмоциональных последствий по-прежнему будет скорее нормой, чем исключением.



## Технологии и потребность в установлении обратной связи

Если заглянуть в будущее, станет очевидно: нельзя рассматривать влияние информационных потоков на человека отдельно от влияния технологий. Люди работают в социальной среде. В новом тысячелетии работа в этой среде, похоже, будет постоянно изменяться в направлении усиления сотрудничества и групповой кооперации<sup>18</sup>. Хотя технологии могут обеспечить разнообразные, более быстрые способы связи, людям все равно придется активно работать над налаживанием обратной связи и общения, особенно на межличностном уровне. В уже указанном ранее обзоре (в котором было исследовано влияние технологий на рабочую жизнь 350 работников) 54% опрошенных утверждали, что «использование информационных технологий привело к увеличению непонимания по сравнению с обычной человеческой беседой в реальном времени». Более 50% респондентов утверждали, что «информационные технологии привели к ухудшению отношений на работе».

Технологии не замещают потребности в человеческом общении, и мы полагаем, что многие компании с неразвитой системой межличностного общения в будущем понесут большие убытки. Причиной могло послужить то, что компании сконцентрировались на преимуществах использования коммуникационных технологий и обращали меньше внимания на естественную человеческую потребность в общении, которая не сводится только к обмену информацией. В начале 1970-х Минцберг описал процессы взаимодействия между менеджерами. Он наблюдал, что большая часть получаемой ими информации поступает в результате социального

<sup>18</sup> Howard, A. Rethinking the psychology of work. In: Howard A. (ed.) *The changing nature of work*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1995.

взаимодействия и межличностного контакта. Имеются все основания предполагать, что так будет и дальше. Роль межличностного общения сохранится, потому что менеджерам и впредь будет необходимо осуществлять быстрое взаимодействие и устанавливать контакты с рядом людей в течение рабочего дня.

Несмотря на высокий уровень развития технологий, качество получаемой менеджерами информации будет по-прежнему сильно варьировать. Этому есть ряд объяснений. Очень часто информация поступает от легко доступных менеджеру людей, с которыми он находит общий язык. Иногда простота получения информации важнее, чем ее качество. Следовательно, принимающие решения менеджеры могут использовать легко доступные источники, предоставляющие низкокачественную информацию. Наблюдается также общая склонность получать позитивную, а не негативную информацию. Принимающие решения чаще используют информацию, если она подкрепляет поощряемые результаты и не является конфликтной, а также если ее нельзя оспорить<sup>19</sup>. Многие работники говорят своим менеджерам то, что последние хотят услышать, воздерживаясь от высказывания собственного мнения, противоречащего мнению босса, или от сообщения всех неприятных фактов. Менеджеры часто считают, что важнее всего получить положительные отзывы работников, и не учитывают тот факт, что информация может быть не совсем достоверной.

Политика организации и принятые в ней методы работы также могут оказывать влияние на достоверность информации. Вряд ли в компании будущего не будет политики. Принятие решений как способ доводить начатое до конца, организации, учрежденные и поддерживаемые доминирующей коалицией держателей крупных пакетов акций, – все это будет так же характерно для работы в новом тысячелетии, как и сегодня. Облеченные властью будут по-

Технологии не замещают потребности в человеческом общении, и мы полагаем, что многие компании с неразвитой системой межличностного общения в будущем понесут большие убытки.

<sup>19</sup> O'Reilly, C.A. The use of information in organizational decision making: A model and some propositions. In: Staw, B.M. and Cummings, L.I. (eds.). *Research in organizational behaviour*. Vol. 5. Greenwich: JAI Press, 1983.

прежнему готовы платить высокую цену (и играть в жестокие игры) для получения нестандартной информации или идей.

Вследствие этого организациям придется продолжать развивать способность работников успешно руководить своей работой и эффективно решать возникающие проблемы. Тем не менее, скорее всего, компании будут развращены грандиозными возможностями технологий и постоянными утверждениями о том, что необходимо беспокоиться о лидерстве, поскольку это единственная «подвижная» часть организации. Мы думаем, что многие утратят основополагающую потребность в том, чтобы продолжать развивать свои навыки эффективного управления временем и ресурсами. Зачем настольный органайзер, если мы не научились определять приоритеты? Необходимо напоминать себе, что технологии не могут заменить собой основы организации. Нам следует обдумать значение технологий, если мы хотим самостоятельно определять собственную судьбу.



## Развитие широты мышления и способности к концентрации

По мере приближения нового тысячелетия менеджеры все чаще сталкиваются с опасностью снижения эффективности в результате роста получаемого объема информации. Сегодня компьютеры все еще не могут предоставлять информацию, которая бы соответствовала потребностям менеджера, была бы достаточно разносторонней, актуальной и в то же время относящейся к делу<sup>20</sup>. Вместо этого информацию обычно привязывают к какому-то определенному числовому значению, она по большей части относится к работе внутри организации и предоставляется в объеме, значительно превышающем необходимый. Более того, мы утверждаем, что эти недостатки, по всей видимости, будут сохраняться до тех пор, пока акцент не переместится с технологий на создание информации и знаний, представляющих ценность для их конечного пользователя.

<sup>20</sup> Davenport, T.H., and Prusak, L. *Information ecology*. N.Y.: Oxford University Press, 1997.

Для того чтобы извлечь пользу из источников информации, количество которых увеличилось, менеджерам придется развивать интеллектуальную способность комбинировать широту видения со способностью концентрировать внимание на особо важных вопросах<sup>21</sup>. Хотя создается впечатление, что широта видения и концентрация внимания – противоположные свойства, ряд исследователей заявили о необходимости их сочетания. Сенге (*Senge*) утверждал, что нужно обладать как широтой и масштабностью, так и способностью сосредоточить усилия<sup>22</sup>. Другие исследователи утверждали, напротив, что менеджеры высшего звена не только размышляют о происходящем в целом, но думают о том, что делать с одной-двумя доминирующими идеями или несколькими общими целями<sup>23</sup>.

Менеджеры должны уметь расширять границы своего сознания, чтобы попытаться вобрать в себя максимум доступной информации по какому-либо вопросу. Способность фильтровать информацию может им в этом помочь. Тем не менее широта видения не измеряется только объемом данных, которые человек может воспринять. Она также связана с конструктивными возможностями, а именно: способностью интегрировать, абстрагироваться, мыслить независимо и использовать разнообразные и комплексные справочные источники.

Кроме того, менеджерам и тем, кто принимает ключевые решения, необходимо сделать акцент на тех проблемах, с которыми они сталкиваются. В конечном итоге они должны быть способны дезинтегрировать сложные ситуации на простые составляющие, выявлять имеющиеся возможности и предлагать обоснованные способы действий. Дискуссионным остается вопрос о том, могут ли технологии помочь в этом или нет. Пол Сэффо (*P. Saffo*), директор Института будущего (*Institute for the Future*) в Калифорнии, полагает, что управляющим следует сохранять бдительность и не перекладывать ответственность, не «искушаться» новыми доступными инструментами.

<sup>21</sup> Dainty, P., and Anderson, M. *The capable executive: Effective performance in senior management*. Basingstoke: Macmillan, 1996.

<sup>22</sup> Senge, P. The leader's new work: Building learning organizations // *Sloan Management Review*, 1990. 32 (1). 7–23.

<sup>23</sup> Isenberg, D.J. How senior managers think // *Harvard Business Review*, 1984. 62 (6) B0-90.

Вместо этого они должны стать «искренними в области техники», т.е. знать, где и когда использовать новые инструменты, когда пора выключить компьютеры и начать думать головой<sup>24</sup>.

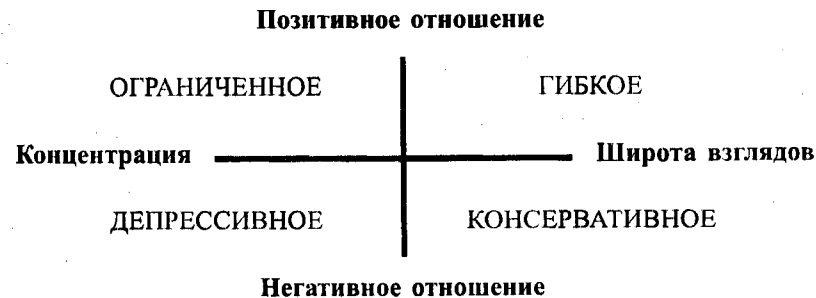
Для того чтобы понять обстановку, выявить проблемы, искать альтернативы и находить решения, чрезвычайно важна широта мышления. Она необходима, когда человеку нужно найти решение за пределами привычной парадигмы, увидеть новые возможности и выявить связи. Новейшие технологии могут помочь нам лучше справиться с этими задачами, в конечном итоге менеджер должен устанавливать все эти связи. Точно так же полезна концентрация внимания, когда мы стоим перед дилеммой решения и его реализации. Повторим еще раз, что, хотя компьютерные технологии могут существенно помочь в сортировке информации и проведении рутинных операций, способность определять приоритеты и воплощать их в жизнь в конечном счете зависит только от намерений и задач, стоящих перед менеджером, и его способности принимать решения.

## Образ мышления менеджера

В этой главе мы выдвинули утверждение о том, что необходимо понимать как применяемые нами познавательные методы, так и наши эмоциональные возможности и установки. Эти свойства влияют на способность управлять образом мышления менеджеров. Наибольших успехов в восстановлении разорванных в результате изменений технологий связей добьются менеджеры, способные особым образом сочетать и использовать свои интеллектуальные и эмоциональные возможности. Иллюстрацией этому служит разработанная схема (рис. 8.1). Она построена на двух следующих положениях:

- Способности менеджера совмещать широкое видение и умение сконцентрироваться.
- Эмоциональной предрасположенности; особенно важно учитывать его общую установку – позитивное или негативное мировосприятие. Сочетание этих положений лежит в основе различных образов мышления.

<sup>24</sup> Drucker, P.F., Dyson, E., Handy, C., Saffo, P., and Senge, P.M. Looking ahead: Implications of the present // *Harvard Business Review*, 1997. 75 (5). 18–32.



**Рис. 8.1.**  
Образ мышления менеджеров

Образ мышления – не постоянное состояние, это означает, что склад ума человека может меняться. Оптимальным является гибкий образ мысли, к выработке которого в новом тысячелетии будут все более настойчиво призывать лучших работников. (Мы пойдем даже дальше и утверждаем, что те, кто сумеют изменить консервативный образ мышления, связанный с подавлением, могут оказаться в особенно неблагоприятном положении). Ниже приведены характеристики каждого образа мышления:

- Депрессивный образ мышления – установки, при которых человек относится ко всему негативно, у него узкие взгляды на проблемы. Отношение, которое люди усваивают при таком образе мышления, почти всегда тяготеет к вариации на тему: «Вот так заведено в этом мире» или «Мы вряд ли можем что-либо сделать». В будущем ни одна организация не сможет позволить себе держать в штате людей, у которых доминируют депрессивные установки и узкие взгляды.
- Консервативный образ мышления – установки, при которых человек может иметь широкий взгляд на жизнь, видеть взаимосвязи и усваивать самую разнообразную информацию, но из-за своей эмоциональной реакции постоянно акцентируется на причинах, почему нельзя сделать то или иное действие,

сосредоточив все усилия на преодолении стоящих на пути преград. При такой установке человек обычно не склонен к риску. Этот образ мышления присущ скорее критику, а не творцу. Его обладатели отдают предпочтение ответу «не могу сделать», вместо «могу» сделать. Такая установка ограничивает не только их самих, но и их оценку возможностей других людей. Главной проблемой таких людей является не отсутствие глубокого анализа проблем, а отсутствие уверенности в себе. Если следующее тысячелетие действительно окажется таким динамичным, как предсказывают, людям с консервативным образом мышления просто может потребоваться слишком много времени для любого действия, и, в конце концов, они обнаружат, что жизнь проходит мимо них.

- Ограниченный образ мышления говорит об уверенности в себе и о позитивном отношении, но одновременно отражает узость взглядов. Такой образ мышления является наилучшим, если у компании уже имеется четкое направление движения, и менеджеру не нужно беспокоиться о дальнейшем анализе ситуации или ставить под вопрос выбранный путь. Более того, в некоторых обстоятельствах (особенно в чрезвычайно трудные времена, когда на всех уровнях необходимо провести изменения) достичь успеха невозможно именно без такого образа мышления. Но также такой образ мышления может трансформироваться в ответственность. Будучи уверенным в себе, менеджер с узкими взглядами (не в то время или не на той стадии процесса принятия решения) может стать самодовольным или высокомерным. В одном исследовании, посвященном руководителям высшего звена, самодовольство и слабовыраженное чувство остроты были указаны как второе по значимости препятствие для реализации стратегических преобразований<sup>25</sup>. Самодовольство было охарактеризовано как один из видов пассивного сопротивления, возникающий, когда дела идут слишком хорошо.

<sup>25</sup> Vandermerwe, S., and Vandermerwe, A. Making strategic change happen // *European Management Journal*, 1991. 9 (2). 174–181.

- Гибкий образ мышления сочетает в себе широкий взгляд на вещи с позитивным отношением и часто является чрезвычайно важным свойством (активом) во время проведения изменений. Обладая таким мышлением, человек настроен позитивно, но в то же время хочет воспринимать новую информацию, приобретать дополнительные навыки и межличностные связи. В общем, акцент делается на поиске альтернативных путей движения вперед, исходя из предпосылки о том, что решение найти можно. Те, кто хотят преуспеть в организации завтрашнего дня, поступят правильно, если возьмут на вооружение именно этот образ мыслей. Те, кто действительно будут преуспевать, проявлять упорство, большую гибкость, – найдут творческие подходы, что воплотится в предлагаемых ими решениях. Более того, мы предсказываем, что этот тип мышления станет ключом к развитию новых направлений во многих организациях.



## Заключение

В этой главе мы выдвинули утверждение о том, что сложность и постоянные изменения станут характерными чертами рабочей обстановки и для достижения успеха людям потребуется более широко взглянуть на свои способности и образ мышления, с которым они приходят на работу. Осознание остроты ситуации как ключевой экономической ресурс, технологии и информационные системы – вот суть силы, которая останется в организации будущего. Тем не менее будет расти спрос на людей, обладающих как интеллектуальными способностями, так и общим развитием для восприятия и адаптации к этой новой реальности. На всех уровнях организации предпочтение будет отдаваться тем, кто сможет более широко думать, а также концентрироваться на том, что делает в определенный момент.

Источники, к которым мы обращались, утверждают, что, скорее всего, меньшая, а не большая часть людей будет способна полностью использовать возможности технологий будущего и, вероят-

но, без труда пережить предстоящие кардинальные изменения. Как отмечалось в начале главы, мы предсказываем, что для многих компаний корпоративные баталии нового тысячелетия будут в основном связаны с изменением образа мышления, а не с изменением технологий.

## Часть II



# Методы XXI века

Пришло время призвать менеджеров коллективно принимать новую философию менеджмента – философию, которая позволит менеджеру действовать, управлять и стать частью позитивной силы, способной высвободить обширный потенциал, скованный приверженностью старой модели. Самантра Гошал (*S. Ghoshal*) и Питер Моран (*P. Moran*) из *London Business School* и Кристофер А. Бартлетт (*Ch. Bartlett*) из *Harvard Business School* открывают вторую часть книги превосходной статьей. Совершая экскурсии по компаниям США, Европы и Азии, они смело предлагают: «Выкиньте старую парадигму и начните экспериментировать с новыми, более плодотворными возможностями. Иначе фатальный разрыв между экономической мощью компаний и их общественной легитимностью будет продолжать расти, препятствуя реализации потенциала роста отдельных людей, компаний и общества в целом».

Известный стратег С.К. Прахалад (*C.K. Prahalad*) уверен, что нам придется пересмотреть концепции и инструменты, которые формировали наше представление об управлении (полномочия, структуру, иерархию, контроль, координацию, права собственности и стимулы), и что возникнут новые концепции и инструменты. Он обращает внимание на изменяющуюся природу конкурентного ландшафта и на то, как эти силы будут влиять на представления о «менеджменте». Он также пишет о риске, заложенном в самой природе работы менеджера, и о том, что для ее трансформации потребуются инновации на базовом организационном уровне. Изменяющаяся роль менеджмента предполагает, что нам следует уделять особое внимание роли менеджеров высшего звена и шести жизненно важным элементам, на которых они должны сконцентрировать свои усилия в XXI в.

В новом тысячелетии методы менеджмента будут по своей сути намного больше зависеть от поведенческих особенностей, заостряя внимание на основных вопросах, связанных с человеческими ресурсами: обучение, командное видение, методы управления человеческими ресурсами, стимулы роста, бюджетирование и проактивные методы контроля (*proactive control*). Питер Лоранж (*P. Lorange*), президент Международного института развития менеджмента (*International Institute of Management Development*), обсуждает все эти жизненно важные методы и по секрету говорит, что «ультрабыстрый рост» будет ключевым фактором, формирующим методы менеджмента в следующем веке.

В современном обществе менеджмент будет играть ведущую роль. Образовательные программы по менеджменту нацелены на повышение





## Создание стоимости – манифест менеджмента НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

В деловых кругах часто рассказывают историю о двух путешественниках, которые однажды ночью в джунглях проснулись оттого, что рядом с их палаткой притаился тигр. Один из путешественников тут же приготовился к бегству. «Ты не сможешь бежать быстрее тигра», – заметил его спутник. – «Ну и что, что не смогу, – ответил первый путешественник. – Да мне это и не надо. Единственное, что мне надо, – это бежать быстрее тебя».

Согласитесь, шутка хорошая, а вот стратегия – плохая. Подумав, вы поймете, что перспективы выживания остроумного путешественника в долгосрочном плане очень скудны. С подобной стратегией в мире, где есть тигры и путешественники, тигры всегда будут побеждать. Даже если путешественник сумеет выжить в первый раз благодаря тому, что обгонит спутника, он непременно погибнет при следующей встрече с тигром, – либо потому, что его обгонит более быстрый конкурент, либо потому, что он растеряет всех коллег и ему придется противостоять опасности в одиночку. Источник неминуемого поражения – именно в той стратегии, которая принесла ему первый легкий успех: вместо того, чтобы делать то, что не способен сделать тигр, например зажечь огонь или залезть на дерево, он выбрал игру на поле противника, т.е. сделал то, что тигр умеет делать явно лучше, – побежал.

Менеджеры большинства компаний относятся к другим компаниям как к конкурентам, и эти компании безусловно ими являют-

общественной компетентности и профессионализма в области интеллектуального анализа. Они должны быть гибкими и обеспечивать менеджерам возможность достигать больших успехов в сложном, изменяющемся мире. Дж. Уил Фoppen (*J. Wil Forpen*), декан Роттердамской школы менеджмента, обращает внимание на квалифицированное управление и образование в области менеджмента. Он уверен, что оба фактора внесут существенный вклад в достижение стратегических целей – обеспечат гибкость организации, способность к адаптации и творчеству.

Журнал *Business Week* оценивает ежегодные расходы компаний на образование менеджеров и развитие лидерских качеств в 15 млрд долл. Как организации находят своих лидеров? Какие процессы превращают менеджеров в лидеров, готовых совершать стратегические действия? Роберт М. Фалмер (*R. M. Fulmer*) и Маршалл Голдсмит (*M. Goldsmith*) показывают нам основные тенденции и задачи в сфере развития лидеров XXI в. Они также описывают свой опыт в нескольких компаниях, являющихся одними из ведущих компаний в области практического развития лидеров: *Arthur Andersen*, *General Electric*, *Hewlett-Packard*, *Johnson & Johnson*, *Shell International* и Всемирный банк.

Как можно лучше понять и взрастить сообщества лидеров – людей, занимающих разные должности, которые бы вместе помогали работникам предприятия формировать их собственное будущее? Выдающийся теоретик Питер М. Сенге (*Peter M. Senge*) и исследователь Слоановской школы Катрин Х. Койфер (*Katrin H. Käufer*) утверждают: сообщества лидеров не уменьшают значения исполнительных менеджеров, напротив – понимание жизни этих сообществ делает уникальную роль исполнительных менеджеров более ясной, как, впрочем, и роль других типов лидеров, которые будут создавать успешные предприятия XXI в., все эти менеджеры в конечном итоге зависят друг от друга. Сенге и Койфер в заключительной части второй главы представляют основы теории и говорят, что применение этой теории на практике потребует от людей, участвующих в осуществлении реальных преобразований, развития способности мыслить системно.

ся. Но все компании в некотором смысле немного сродни нашим путешественникам, и тигром для них является рынок. Все компании стремятся к получению высоких прибылей. Рынок упорядочивает те силы, которые снижают цены до уровня переменных затрат. Компании стремятся вырасти, стремятся к диверсификации и глобализации – они стремятся стать крупными и могущественными. Рыночные же силы направлены на дробление компаний, на то, чтобы сделать их мелкими и слабыми. Для любой компании – крупной или мелкой – конкурентом в конечном счете является не другая компания, а рынок в целом. Компания выживает и процветает только тогда, когда она может «побить» рынок, компания теряет право на существование, когда она не способна добиться этого.

Если все эти рассуждения представляются вам слишком абстрактными и отвлеченно теоретическими, вспомните, какие советы вам давали в последнее время: создать жесткие, основанные на эффективной деятельности стимулы для ваших менеджеров, как можно шире передавать часть функций компании внешним структурам (*outsource*), определить обоснованные с точки зрения рынка трансфертные цены и проч. Все это – не более чем попытки внедрить в вашей организации законы рынка, попытки придать ей более рыночный вид – иными словами, это будет функциональным эквивалентом вашего стремления спастись от тигра бегством. Конечно, вы должны внедрить хоть что-то из предложенного, хотя бы в качестве попытки привить в вашей компании здоровые традиции. Но попробуйте принять эти меры в качестве основы своей управленческой философии – и вы допустите ту же ошибку, что и наш путешественник. Пытаясь сделать компанию более адаптированной к рынку, вы можете преуспеть, но в краткосрочной перспективе, а в долгосрочном плане вас обязательно «подомнет» рынок. Вы начнете сокращать портфель, передавать часть функций компании внешним структурам и снова сокращать портфель – до тех пор, пока не окажется, что сокращать больше нечего.

Но если подражать рынку неправильно, почему так часто рекомендуют делать именно это? Почему компании часто буквально заикливаются на конкурентах? Есть ли альтернатива такому поведению? Мы уверены, что ответ на эти вопросы можно найти в базовых постулатах о сути личности и организаций, которые сформировали подобные распространенные взгляды на менеджмент.

Настало время заменить эти дезориентирующие идеи другими – теми, которые призывают менеджеров усвоить и принять совсем иную философию. Эта философия основана на принципиально иных постулатах об индивидуумах и организациях, формирует совсем иные взгляды на роль компании в обществе, на взаимоотношения между работодателями и наемными работниками, а также на функции менеджмента и его обязательства. В целом, она утверждает принципиально иные нравственные (этические) взаимоотношения между личностью, компанией и обществом.



## Создание стоимости для общества

Во многом справедливым оказывается утверждение, что любой ныне живущий практик является пленником идей покойного теоретика. Выработавшие иммунитет в каждой дневной конфронтации с «реальным миром» менеджеры, как правило, демонстрируют здоровое недоверие к теориям, которые в целом уже сослужили хорошую службу. Несмотря на эту глубоко укоренившуюся осторожность, многие менеджеры тем не менее стали невольными жертвами идей, которые уже не объясняют явления.

Во многом справедливым оказывается утверждение, что любой ныне живущий практик является пленником идей покойного теоретика.

Современная практика менеджмента во многом проистекает из теорий, выросших в эру, начавшуюся с расцветом трестов в начале 1920-х годов и закончившуюся в послевьетнамский период глубокого пессимизма – как в отношении людей, так и в отношении организаций. Теории корпоративного поведения, возникшие в этот период утраты доверия к компаниям как к организациям, внесли свой вклад в моральную сторону философии менеджмента, покоящуюся исключительно на инструментальных взаимоотношениях между компанией и обществом, с одной стороны, и между компанией и наемной рабочей силой – с другой. Например, именно неверие экономистов в мотивацию и действия корпораций привели к движению в сторону национализации в Европе и созданию среды

для государственного регулирования в США. Экономисты по обе стороны Атлантики поддерживали эти масштабные стремления своими тщательно разработанными теориями, объясняющими, как компании искажают совершенную работу открытых рынков и чистой конкуренции путем создания барьеров и препятствий свободному переливу ресурсов. Линии противостояния компаний и рынков определились достаточно скоро и четко.

### *Компании – это те, кто присваивает стоимость*

Прошло совсем немного времени, и экономисты промышленных организаций, а также руководствующиеся их изысканиями стратеги бизнеса увидели возможность поставить эти рассуждения с ног на голову. Если во имя общественного блага необходимо прекратить деятельность целых отраслей и отдельных компаний, препятствующие конкуренции, то вполне резонно, что одним из способов упрочить позиции компании является поддержание, или даже усиление препятствий конкуренции.

Это мнение было ярко и авторитетно сформулировано и логически развито Майклом Портером в *теории конкурентной стратегии*<sup>1</sup>. Портер считал, что компании расположены в центре клубка конкурирующих сил, сталкивающихся друг с другом. Таким образом, компания, оказывается, конкурирует не только со своими непосредственными конкурентами, но и с поставщиками, клиентами и любимыми потенциальными конкурентами, которые могут представлять либо угрозу с точки зрения преодоления барьеров, защищающих бизнес компании, либо изыскания заменителей продукции и услуг компании. Портер подводит нас к выводу, что центральной задачей менеджмента является упрочение власти компании над своими поставщиками и клиентами и поиск способов близко не подпускать к своему бизнесу существующих и потенциальных конкурентов для того, чтобы защитить стратегические преимущества фирмы и извлечь из них максимальную выгоду.

Суть этой теории проста: компания процветает, когда способна удержать как можно больше стоимости, воплощенной в ее продуктах и услугах. Следовательно, ее задача – сосредоточиться на том, как наилучшим образом захватить любую стоимость, создаваемую в ее недрах. Проблема же заключается в том, что существуют и другие компании, а именно поставщики и конкуренты, которые стремятся к той же цели. Как указывают экономисты, истинно свободная конкуренция заключается в том, что компании могут не получить прибыли свыше рыночной стоимости своих ресурсов. Таким образом, цель стратегии компании должна состоять в том, чтобы предотвратить подобную открытую и свободную конкуренцию, т.е. претендовать на самый большой кусок пирога и в то же время чинить препятствия другим в достижении той же цели.

Существенный недостаток этой теории состоит в том, что интересы компании оказываются несовместимыми с интересами общества. Чем свободнее конкуренция среди компаний, тем лучше для общества. Но с учетом того, что конкуренция – это борьба за присвоение, вывод для отдельной компании ясен: ограничить конкуренцию, чтобы удержать для себя максимальную стоимость своей продукции. Для того чтобы выполнить свою работу (увеличить корпоративные прибыли), менеджеры просто обязаны предотвращать свободную конкуренцию в ущерб общественному благу. Так что разрушение общественного блага – это не следствие стратегии компании, а фундаментальная цель компаний, стремящихся к получению прибыли.

Тем не менее такие взгляды просто не укладываются в реалии современного общества. Прошедшие сто лет продемонстрировали непрерывное и беспрецедентное улучшение качества жизни людей благодаря в основном способности компаний постоянно повышать производительность и создавать новые продукты и услуги. Как заметил Нобелевский лауреат Герберт Саймон (*H. Simon*), называть современное общество «рыночной экономикой» – значит неверно использовать термин; это – преимущественно «организационная экономика», в рамках которой подавляющая часть экономической стоимости создается не посредством восхваляемого экономистами идеала высокофрагментарной чистой конкуренции на идеально свободном рынке, а в недрах эффективных, успешно функционирующих организаций, вовлекающих большое число людей в совме-

<sup>1</sup> Porter, M.E. *Competitive strategy*. N.Y.: Free Press, 1980.

стную работу, координируемую масштабными целями всей организации<sup>2</sup>.

Большинство компаний не узурпируют рынок с целью получения стоимости и удержания ее у себя в ущерб общественному благу. В здоровой экономике происходит, скорее, обратное – многие успешные и процветающие корпорации сосуществуют с высококонкурентными рынками в состоянии жесткой и созидательной конкуренции друг с другом, и при этом каждая вносит свой вклад в экономический прогресс – только разными способами. Компании создают для общества новые стоимости, непрерывно разрабатывая инновационные продукты и услуги, а также находя лучшие способы производства и предложения уже существующих продуктов. Рынки безжалостно заставляют те же компании со временем отдавать большую часть своих стоимостей. В рамках этого сосуществования взаимодействуют компании и рынки, осуществляя совместно процесс созидательного разрушения, который, как показал австрийский экономист Йозеф Шумпетер, является двигателем экономического прогресса в капиталистическом обществе<sup>3</sup>.

Суть проблемы Портеровской концепции, которая сформировала мировоззрение целого поколения менеджеров, состоит не только во внимании к присвоению и удержанию стоимости. В сущности, это был важный шаг вперед, особенно в том, как Портер анализирует «цепочку создания стоимости» (*value chain*) и формулирует механизм влияния структуры отрасли на управление фирмой, так же как и на эффективность ее деятельности. Проблема, скорее, заключается в том, что цепочка создания стоимости рассматривается как данная, уже существующая, и это приводит к ошибке ее дальнейшего анализа. В конце концов, если отсутствует теория, объясняющая нам, как прирастает экономический пирог, любые соображения по поводу того, «а кто что получит?», неизбежно превращаются в игру с нулевым результатом; все, что нам остается решить, – это как следует поделить этот пирог. Когда источник возникновения стоимости считается даром Божьим и в

<sup>2</sup> Simon, H.A. Organizations and markets // *Journal of Economic Perspectives*, 1991. 5. (2). 25–44.

<sup>3</sup> Schumpeter, J.A. *The theory of economic development*. Cambridge, Harvard University Press, 1947.

дальнейшем игнорируется, прибыли можно получать только за счет кого-нибудь другого – это бремя часто оказывается переложенным на общество. Этому представлению противостоят взгляды Шумпетера на компании. Он считает динамику роста экономического пирога игрой с положительным исходом, в результате которой образуется все больше и больше того, что можно поделить. С этих позиций компании уже не представляются как просто захватывающие и удерживающие стоимости, они рассматриваются в качестве основного двигателя общества – в них делаются открытия; они развиваются путем непрерывного создания новых стоимостей на основе имеющихся у них ресурсов.

### *Компании – созидатели стоимости*

Существенное отличие этих двух точек зрения на роль компании становится особенно заметным, если сопоставить управленческие подходы компаний *Norton* и *3M* или компаний *Westinghouse* и *ABB*. Как отмечалось ранее<sup>4</sup>, менеджеры компаний *Norton* и *Westinghouse* предпочитали участвовать в игре с нулевым исходом, где каждый «поедает» каждого, словом, – в мире традиционных стратегических теорий. Когда они находили компанию, создавшую привлекательный продукт или бизнес, они покупали эту компанию. Если же, по их мнению, рынок для этого продукта оказывался настолько конкурентным, чтобы они могли диктовать условия своим покупателям и поставщикам, они продавали этот бизнес. Таким образом, управленческий стиль состоял в захвате и удержании стоимостей, причем не только у клиентов и поставщиков, но и у собственных служащих.

В компаниях *3M* и *ABB* была принята совсем иная философия менеджмента. В то время как коллеги из компании *Norton* пыта-

Менеджеры компаний *Norton* и *Westinghouse* предпочитали участвовать в игре с нулевым исходом, где каждый «поедает» каждого, словом, – в мире традиционных стратегических теорий.

<sup>4</sup> Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. Rebuilding behavioral context: Turn process reengineering into people rejuvenation // *Sloan Management Review*, 1995. Fall. 11–23.

лись разрабатывать все более изощренные модели распределения стратегических ресурсов, менеджеры компании *3M* положили в основу всей своей стратегии созидающую стоимости идею непрерывной инновации. Тот самый бизнес энергетического оборудования, который компания *Westinghouse* отвергла как непривлекательный (т.е. не предоставляющий достаточных возможностей для присвоения стоимости), компания *ABB* модернизировала, частично за счет инвестиций в повышение производительности, частично за счет новых технологий, с целью повышения функциональных свойств продукта или его привлекательности для новых рынков.

Поскольку эти компании являлись создателями продуктов или рынков, общество «награждало» их высокими прибылями – т.е. делилось частью новой стоимости, которую они создали. Однако со временем прибыли снизились. То, что теряли эти компании в прибылях, по мере того как их догоняли конкуренты, их клиенты в частности и общество в целом получали в виде дополнительной стоимости. Вместо того, чтобы сосредоточить усилия на ограничении или замедлении действия сил, направленных на передачу этой стоимости все более широкому кругу получателей выгоды (которые ограничивают удержание этой стоимости), наши компании сосредоточились на поиске растущего числа источников новой стоимости. К тому моменту, когда значительная доля изначально высокой нормы прибыли от каждой из инновации оказалась переданной обществу через рыночный механизм перераспределения, эти компании уже открыли для себя новые возможности в виде новых продуктов, что позволило им продолжить этот процесс.

Различие между этими компаниями заключается не в том, что *3M* и *ABB* сосредоточивали внимание на инновациях и усовершенствованиях, в то время как компании *Norton* и *Westinghouse* этого не делали, а в том, что это различие, как главный предмет внимания, проистекает из полярных взглядов на то, что есть компания. Менеджеры *Norton* и *Westinghouse* рассматривали свои компании с позиций рынка: они покупали и продавали разные виды бизнеса, создавали где только могли внутренние рынки и относились к своим служащим, руководствуясь законами рынка. Пользуясь силой жестких стимулов рыночного типа, они добивались того, чего хотели. В свою очередь, их персонал усваивал поведение, присущее

рынку: каждый начал действовать поодиночке независимо от других и пелся только о своих мелких личных интересах.

Вследствие того, что компании *Norton* и *Westinghouse* расценивали себя с точки зрения рынка, они стали жертвами логики рынка, в рамках которой все, что можно было сделать, сводилось к стремлению выжать как можно более высокую эффективность из всего, что попадалось под руку. Их стратегия сосредоточивалась исключительно на повышении производительности и сокращении затрат. Созданные ими механизмы контроля поведения работников поощряли автономию (независимость), разработанные ими системы мониторинга деятельности были настроены на устранение даже малейших потерь. Эти компании не умели создавать инновации: и не потому, что совсем не хотели этого, а потому, что логика рынка, прочно утвержденная в этих компаниях, просто не годится для чего-либо другого кроме наращивания эффективности существующего вида хозяйственной деятельности<sup>5</sup>. С учетом присущих любой инновационной деятельности неопределенностей, как с точки зрения ожидаемого размера конечной выгоды, так и с точки зрения ее распределения, резко выраженное чувство эгоистических интересов, которое эти компании породили среди работников, сделало этих работников неспособными к сотрудничеству друг с другом и к объединению имеющихся в их распоряжении ресурсов и возможностей в интересах создания новых комбинаций (в частности, новых комбинаций знаний и опыта), которые требуются практически для всех инноваций.

Для того чтобы создавать инновации и новые стоимости, от компании, как правило, требуется создание некоторого затишья – иными словами, жертва некоторой доли эффективности – путем перемещения ресурсов в те области, которые обеспечивают не самые высокие уровни немедленной отдачи. Все происходит из-за изначального конфликта между стремлением добиться наивысшей производительности в рамках существующих видов деятельности и желанием пожертвовать эффективностью в краткосрочной пер-

<sup>5</sup> Для ознакомления с более подробным теоретическим обоснованием, подкрепляющим этот пункт, см. Ghoshal, S., and Moran, P. Bad for practice: A critique for transaction cost theory // *Academy of Management Review*, 1996. January. 13–47.

спективе, чтобы инвестировать средства и ресурсы в инновации. Даже принципиальные инновации, ломающие привычные представления, зачастую начинали свою жизнь из невыгодного положения по сравнению с существующими альтернативами и лишь с течением времени раскрывали свой полный потенциал. Как отмечал Шумпетер:

«Система – притом любая система, экономическая или иная, – которая на каждый данный момент времени полностью реализует возможности обеспечить наилучшее преимущество, может, однако, в долгосрочной перспективе оказаться по рангу ниже системы, которая не делает этого ни в какой момент времени, поскольку ее последующий провал может стать условием для достижения уровня эффективности или темпа долгосрочной деятельности»<sup>6</sup>.

Вследствие того, что компании *Norton* и *Westinghouse* оценивались своими менеджерами только с точки зрения рынка, они

пали жертвами рынка (*straightjacket*) как неспособные создать условия, необходимые для наращивания «уровня эффективности или темпа долгосрочной деятельности» вследствие того, что их усилия полностью сосредоточивались исключительно на полной утилизации ресурсов и отношений в интересах того преимущества, которое рынок определяет как наилучшее.

Насколько прочно философия «рыночного фундаментализма» укоренилась в компании *Westinghouse*, вероятно, лучше всего видно из высказывания ее генерального менеджера Роберта Кирби (*R. Kirby*), утверждавшего, что он готов уволить собственную мать, если она не достигнет установленных для нее показателей.

Проблема заключается в том, что, когда персонал компании действует в одиночку и только в собственных интересах, компания

<sup>6</sup> Schumpeter, J.A. *Capitalism, socialism and democracy*. L.: Unwin University Books, 1942. P. 83.

теряет свою сущность как института современного общества – сущность, которая делает ее отличной от рынка и наделяет ее способностью создавать стоимости таким путем, который никогда не будет доступен рынку. На рынке, в рамках которого поведение индивидуума относительно менее регламентировано и более свободно от предрассудков, индивидуум получает стимул к осуществлению только тех и всех тех экономических обменов, в которых он четко видит свою выгоду<sup>7</sup>. Вследствие того, что рынки лишены собственной цели или стремлений, они могут безжалостно устранять любую неэффективность путем распределения ресурсов среди более широкого набора альтернатив, а также путем быстрого приспособления и постоянной переориентации на новые альтернативы по мере их возникновения. Именно в этом и состоит сила рынка. Но действуя в рамках рынка, люди стремятся избегать тех взаимодействий, успех которых находится в зависимости от действий других, особенно если эти другие располагают более привлекательными альтернативами, а использование их поощряется. И, как ни парадоксально, это верно, даже если бы они все стали богаче, не следуй они этим альтернативам.

По этой причине «корректирующая» дисциплина рыночных сил склонна к тому, что часто называется «провалами координации», кроме того, как показал Шумпетер, эти провалы систематически искажаются для установления препятствий тем инновациям, которые требуют принципиально новых комбинаций ресурсов<sup>8</sup>. Именно поэтому рынки сами по себе не способствуют возникновению инноваций, и именно поэтому так необходимы организации. Причем предполагается потребность в организациях определенного типа, т.е. не в тех, которые обладают способностью расширять или фокусировать действие рыночных сил, а совсем наоборот –

<sup>7</sup> В экономической теории это условие рыночного обмена носит название «двойное совпадение». Его соблюдение требует, как назвал Коулман (*Coleman*), «взаимной жизнеспособности». См. Coleman, J.S. *The foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

<sup>8</sup> Для ознакомления с обсуждением некоторых наиболее часто упоминаемых примеров подобного «провала координации» см. Milgrom, P.R., and Roberts, J. *Economics, organization and management*. Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice-Hall, 1992.

в тех, которые умеют делать прямо противоположное – рассеивать и приглушать действие рыночных сил. «Организационное преимущество» компаний перед рынком состоит не в том, чтобы повысить эффективность распределения, хотя некоторые организации занимаются именно этим. Напротив, организационное преимущество компании вытекает напрямую из ее внутренних сил, которые позволяют ей придавать институциональный статус логическому обоснованию некоторых долгосрочных целей. Эта способность к институционализации новых направлений поведения (задолго до того, как рынок распознал их стоимость) обеспечивает компаниям столь необходимое средство для противостояния сдерживанию текущей производительности, на которое обрекает нас рынок<sup>9</sup>.

Такие представления, как, например, сформулированная цель компании *ABB* «сделать экономический рост и повышение уровня жизни реальностью для всех народов мира», такие моральные ценности, как вера *Kao Corporation* в то, что «мы прежде всего являемся образовательным учреждением», а также принятые *3M* моральные нормы, гласящие, что «продукты принадлежат подразделениям компании, а технологии являются принадлежностью всей компании в целом», подчеркивают нерыночную природу компании, которая стимулирует работников к совместной коллективной работе и разделению общих целей и ценностей, а не к тому, чтобы замкнуться в мирке собственных узких эгоистических интересов. Они могут совместно использовать ресурсы, в том числе и знания, не будучи заранее уверенными, сколько именно каждый из них выгадает для себя, – пока каждый уверен, что выгоду получит вся компания в целом, и, между прочим, к их

<sup>9</sup> Проследить теоретическое развитие этой концепции организационного преимущества можно в Ghoshal, S., and Moran, P. Bad for practice: A critique for transaction cost theory // *Academy of Management Review*, 1996. January. 13–47; Ghoshal, S., Moran, P., and Almeida Costa, L. The essence of the mega-corporation: Shared context, not structural hierarchy // *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 1995 (4 December). 151. 748–759; Moran, P. and Ghoshal, S. Markets, firms and the process of economic development // *Academy of Management Review*, 1999.

общей коллективной выгоде<sup>10</sup>. В конечном счете именно это философское различие во взглядах на то, что представляет собой компания, позволяет этим организациям создавать инновации, опираясь на дух сотрудничества между людьми, который не могут породить ни рынки, ни компании, считающие себя рынками.

В сущности, такие компании, как *3M*, *Kao* и *ABB*, предлагают своему персоналу временную передышку от действия рыночных сил путем фактического приглушения жестких рыночных стимулов и замены их на другие, направленные на подпитку духа сотрудничества и участия, создавая тем самым временно защищенную среду, в которой отдельные индивидуумы могут объединиться, чтобы, бросив вызов рыночным силам, создать новые комбинации ресурсов, способствующие созиданию новых стоимостей для общества. Рынки эффективно распределяют наличные ресурсы; эти компании создают условия временной неэффективности, которая постепенно приведет к созданию новых продуктов, которые, в свою очередь, в дальнейшем станут ресурсами, подлежащими эффективному распределению рынком, – но уже на другом уровне. Именно это делает компания *3M*, позволяя своим работникам использовать 15% рабочего времени на реализацию собственных проектов. Часть этих «тайных» усилий несомненно обернется потерями и неэффективностью, но в конце концов способность и желание компании сознательно «проверить на прочность» *существующие рынки* приведут к созданию огромного числа важных инноваций, которые изменят жизнь людей и сформируют *новые рынки*. Иными словами, способность компании создавать для общества новые стоимости – продукт философии менеджмента, рассматривающей компанию не просто как экономического хозяйственного субъекта – замеситель рынка, – но и как социальный институт, который даст индивидуумам возможность вести себя не так, как диктует рынок.

<sup>10</sup> Это то, что Коулман (*Coleman*) называет «независимой жизнеспособностью» и «глобальной жизнеспособностью», что, по мнению Морана и Гошала (*Moran and Ghoshal*), характеризует организации. См. *Coleman, J.S. The foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press, 1990; Moran, P., and Ghoshal, S. Value creation by firms. In: Keys, J.B. and Dosier, L.N. (eds) *Academy of Management Best Paper Proceedings*. 1996.

## Компании и общество

В течение XX столетия корпорации завоевали прочные позиции в рамках общественных установлений, что является как причиной, так и следствием их коллективного успеха. На фоне общего упадка других общественных институтов, например политических партий, церкви, общины и даже такой общественной ячейки, как семья, корпорации превратились, по всей видимости, в наиболее влиятельные институты современного общества, – ведь они не только создают и распределяют огромную часть своего богатства, но и обеспечивают социальные условия для большинства работников, являясь тем самым источником личной удовлетворенности и неотложной общественной помощи в трудную минуту.

Тем не менее в последние десятилетия века корпорации и их менеджеры страдали от глубоких социальных противоречий. Мир

История преподает нам ясный урок: институты приходят в упадок, когда утрачивают свою общественную легитимность. Именно это произошло с монархией, государственной религией и с государством как институтом.

полон свидетельствами этих противоречий – этому посвящена конференция по корпоративной ответственности, созванная Президентом Биллом Клинтонем в Белом доме на фоне растущей тенденции к сокращению штатов хозяйственных структур в США. Этому посвящены обзоры премьер-министра Великобритании Тони Блэра роли корпораций в Соединенном Королевстве, – эти противоречия – причина глубокой подозрительности к крупным компаниям в таких странах, как Франция, Северная Корея и

даже Германия; а также общественных порицаний высокого вознаграждения менеджеров в тех странах, где астрономическое богатство артистов, предпринимателей, звезд спорта и даже независимых специалистов вряд ли кого-то удивит. По существу, менеджеры корпораций в большинстве стран уже свергнуты со своего пьедестала, они стали быстро превращаться в членов общества, вызывающих минимальное доверие.

С учетом огромной и во многом позитивной роли, которую сыграли компании в обществе, такое восприятие несправедливо. Тем не менее оно распространяется, и несколько видимых просчетов некоторых компаний и стремление отдельных менеджеров при-

хватить себе побольше подпитывают это доминирующее восприятие. Более того, оно превращается в один из крупнейших потенциальных рисков, с которыми сегодня приходится сталкиваться корпорациям. История преподает нам ясный урок: институты приходят в упадок, когда утрачивают свою общественную легитимность. Именно это произошло с монархией, государственной религией и с государством как институтом. Это же может случиться и с компаниями, если менеджеры совместно не отдадут приоритет решению коллективной задачи – возрождению доверия и законности их институтов, по примеру того, как они отдают силы индивидуальной задаче – укреплению экономической эффективности своей компании.

Далекие от представления, что их компания является агентом разрушения общественного благосостояния, большинство менеджеров считают, что их главной задачей является создание стоимости. Вина менеджеров состоит в нежелании открыто противостоять той роли, которую их компании играют в обществе, или сформулировать моральные основы философии своей собственной профессии. Из-за этого упущения они позволили другим – экономистам, политологам, журналистам и проч. – определять нормативный порядок, который формирует общественные представления о них самих и их институтах. В свою очередь, эти представления стали соблазном для многих менеджеров, оправдывавшим их исключительно узкий взгляд на свои компании, и с течением времени они стали невольными жертвами логики присвоения стоимости. Такая логика также ослабила их возможность создавать для общества новую стоимость.

И именно поэтому мы полагаем, что такие личности, как Перси Барневик (*P. Barnevik*), председатель правления компании *ABB*, Джек Уэлч (*J. Welch*), генеральный менеджер компании *General Electric*, и Йошио Марута (*Y. Maruta*), председатель правления корпорации *Kao*, по праву завоюют свое место в истории – и не из-за высокой эффективности деятельности их компаний в период их пребывания у руля, а также не потому, что сотни менеджеров в процессе рутинной работы добились этого, а потому, что они возродили инициативу определения новой корпоративной философии, которая ясно выражает взгляд на компании как на общественные институты, созидающие стоимости. Они не стали воз-



рождать старые надоевшие дебаты по поводу социальной ответственности бизнеса, вместо этого они сделали своим фундаментальным бизнесом создание стоимостей для всех заинтересованных лиц. Затем в своих компаниях они перестроили организацию и управленческие процессы на основе этой новой философии, чтобы заново возродить корпоративную форму, которой мы присвоили название «индивидуализированная корпорация»<sup>11</sup>.

Этот новый нравственный договор о создании стоимостей для общества больше удовлетворяет не только менеджеров, он является также более эффективным базисом для защиты и расширения компаний. Проблема стратегии присвоения стоимости состоит именно в том, что она находится на стадии самоуничтожения. Это сродни попытке удержать прилив, и как невозможно остановить прилив, так невозможно раз и навсегда ликвидировать способность других взламывать защиту компании. С подобной стратегией компания оказывается все больше и больше загнанной в угол, причем каждая попытка удержать стоимость требует все больших усилий, пока, наконец, стоимости не останется. Считая себя рынками, подобные компании в конечном итоге сдаются рынку – это случилось при поглощении компании *Norton* компанией *St. Gobain* и расчленении, с подачи Майкла Джордана (*M. Jordan*), компании *Westinghouse*. Классической стратегии присвоения и удержания стоимости придерживалась и компания *Hansen Trust*, так же, как это делала компания *ITT* под руководством Гарольда Джинина (*H. Geneen*). Действуя подобным образом, эти компании опрометчиво старались подтолкнуть процесс созидательного разрушения путем выбора игры, в которую рынок всегда играет лучше них. По мере того, как действовали рыночные силы, ресурсы этих компаний систематически вымывались и перераспределялись в пользу тех вездесущих конкурентов, которые неизменно оказывались более эффективными. В конечном счете эти компании стали жертвами той самой логики рынка, которую они с таким энтузиазмом распространили на себя. В процессе этого разрушалась стоимость для всех контрагентов этих компаний, в том числе для клиентов, акционеров и их собственных служащих.

<sup>11</sup> Ghoshal, S. and Bartlett, C.A. *The individualized corporation*. N.Y.: HarperCollins, 1997.

В противоположность этому прибыли компаний *3M* и *Kao* продолжают расти, и они создают новые продукты и виды бизнеса, поддерживая удовлетворенность клиентов, энтузиазм служащих и богатство акционеров. Компания *ABB* продолжает расширять и укреплять лидирующие позиции в своих видах бизнеса путем приобретения «отработанных» частей таких компаний, как *Westinghouse*, и возрождая их энергией совершенно иной философии.



## Создание стоимости для людей

В пределах концепции компании как создающего стоимость экономического предприятия, взаимоотношения с работниками также формируются на основе соответствующих норм. Как и все прочие факторы, люди становятся источником, из которого компания может извлечь стоимость для достижения своих экономических целей. В худшем случае эта философия присвоения приводит к безжалостной эксплуатации рабочих. Но в странах, где имеется развитое трудовое законодательство и по меньшей мере некоторые формы внутреннего рынка труда, эта философия чаще всего трансформируется в нечто более приемлемое – в отношения занятости, основанные на страховании занятости. В рамках этих условий компания гарантирует рабочие места в обмен на готовность работников старательно исполнять возложенные на них задачи и руководствоваться стратегиями, правилами и нормативами, установленными руководством компании.

### Традиционный трудовой контракт

Было бы неправильным представлять гарантию занятости как средство эксплуатации людей, поскольку гарантия занятости развивалась на другой основе, кроме того, большинство работодателей и наемных работников представляют себе эти взаимоотношения совсем иначе. И хотя такое представление может выглядеть достаточно идеалистическим, именно такой взаимный обмен гарантий на лояльность в исторической перспективе позволил компаниям извлечь наибольшую возможную выгоду из своих работников.

В отличие от машин, люди не могут быть чьей-либо собственностью. Тем не менее, как и машины, они становятся наиболее

В отличие от машин, люди не могут быть чьей-либо собственностью. Тем не менее, как и машины, они становятся наиболее ценными факторами производства для компании, поскольку специализируются непосредственно на том, что является областью деятельности и бизнесом компании.

ценными факторами производства для компании, поскольку специализируются непосредственно на том, что является областью деятельности и бизнесом компании. Чем более специализированными являются знания и умения работника с точки зрения присущего компании уникального набора клиентуры, технологий, оборудования и т.д., тем более производительным будет их труд и более эффективной становится их компания во всех своих начинаниях. При отсутствии гарантии занятости работники сомневаются в целесообразности затрат или в приобретении конкретных знаний и навыков, которые могут быть весьма полезными для компании, но при этом имеют весьма

ограниченную стоимость за ее пределами. Не предоставляя работникам никаких гарантий долгосрочного характера их сотрудничества, компании теряют стимул того, чтобы выделять ресурсы и помогать работникам осваивать необходимые специфические навыки. Гарантия занятости обеспечивает жизненную основу для осуществления этих инвестиций как со стороны компании, так и со стороны работников<sup>12</sup>.

В то время как компания напрямую получает выгоду от специализации персонала в виде эффективности и производительности, работники также получают выгоды, но опосредованно, поскольку чем глубже работник специализируется в специфической профессиональной области данной компании, тем менее привлекательным он делается для других потенциальных работодателей. Узкая специализация делает работников не только менее подвижными, но также снижает рыночную стоимость их рабочей силы и позволяет компании платить им меньше и при этом требовать от них лояльности.

<sup>12</sup> Это один из центральных аргументов теории внутренних рынков труда – см. Doeringer, P.B., and Poire, M.J. *Internal labor markets and manpower analysis*. Lexington: Heath and Company, 1971.

Эксплуататорским будет контракт между компанией и работником или нет, но он определяет жизненно важные взаимоотношения. Наемные работники приобретают специальные знания и опыт, необходимые для ведения бизнеса работодателя, тем самым повышая эффективность компании, но сужая таким образом свои навыки, они уменьшают свою мобильность. В то время как компании принимают на себя риск, предоставляя рабочие места пожизненно, работники в обмен отдают компании свою лояльность и послушание, что позволяет менеджерам создавать стратегии, эффективно их реализовывать и добиваться от работников надежности и подконтрольности, как и от прочих активов, которыми владеет компания.

В течение последнего десятилетия этот нравственный контракт распался. Компания за компанией, и не только в США и странах Европы, но также в Бразилии, Индии, Японии и Корее, стали обеспечивать эффективность, применяя стратегии сокращения штатов и аутсорсинга (*outsourcing* – передача части функций компании сторонним исполнителям (субподрядчикам). – *Прим. перев.*), которые позволяют отказаться от любых общепринятых видов политики обеспечения гарантий занятости. И если первоначально к этим стратегиям прибегали как к экстремному средству с целью предотвратить появление убытков в итоговой строке баланса, то в последствии они превратились в часто применяемую стандартную процедуру, даже в здоровых с финансовой точки зрения компаниях<sup>13</sup>. Затаенная угроза того, что выжившие за счет стратегии аутсорсинга остались на плаву только для того, чтобы их смыла следующая волна сокращений, фактически сделали этот традиционный трудовой контракт не только не жизнеспособным, но и не заслуживающим доверия как среди работодателей, так и среди наемных работников.

Вину за разрушение этого традиционного психологического контракта в основном возлагают на «прожорливый» менеджмент. Конечно, процесс сокращения персонала в некоторых компаниях зашел слишком далеко; временами он осуществляется негуманно и слишком часто мотивируется исключительно краткосрочными со-

<sup>13</sup> Cappelli, P. Rethinking employment // *British Journal of Industrial Relations*, 1995. 33 (4). 563–602.

ображениями. Но, в конце концов, это вовсе не менеджмент, а именно рынок сделал традиционный контракт между работником и компанией нежизнеспособным. В стабильном мире старый добрый контракт мог бы продолжать жить. Конкурентное преимущество, когда оно достигнуто, могло бы сохраняться длительное время. Это показал пример таких компаний, как *IBM*, *Caterpillar*, *Kodak* и *Xerox*. В устойчивом мире менеджеры высшего эшелона имели возможность разрабатывать стратегию компании, определять, чего они хотят от своих работников, и устанавливать требования к их профессиональным навыкам и умениям. Работники, со своей стороны, могли постепенно осваивать эти умения путем обучения и профессионально-технической подготовки и продуктивно использовать их в интересах корпоративной стратегии, причем зачастую на протяжении всей своей трудовой карьеры.

Однако в динамичном мире источник конкурентного преимущества, достигнутый в более ранний период, может не только утра-

Однако в динамичном мире источник конкурентного преимущества, достигнутый в более ранний период, может не только утратить силу в последующем периоде, но стать причиной потери конкурентоспособности.

ратить силу в последующем периоде, но стать причиной потери конкурентоспособности. Базовая область компетентности становится основным тормозом<sup>14</sup>. Ценные знания и опыт быстро устаревают, зачастую скорость устаревания знаний превышает возможности многих людей усваивать новое. По мере того, как рынки делают свое дело, отрасли претерпевают изменения, меняются технологии, происходит подрыв цен, а конкуренты быстро превращают в устаревшие не только некогда прибыльные продукты, но целые системы бизнеса.

Компании сегодня все больше сталкиваются с деловой средой именно такого типа. В этих условиях старый контракт оказывается нежизнеспособным, а любые попытки утверждать обратное воспринимаются как аморальные.

Рассмотрим пример компании *ABB*. Исторически сложилось так, что Северная Америка и Европа были основным источником

спроса на новое энергетическое оборудование. Сейчас ситуация изменилась: к 2000 г., несмотря на азиатский кризис, спрос Китая на этот вид продукции значительно превысил спрос США или всех стран Европы, вместе взятых. В то время как все ресурсы компании сосредоточены на Севере и Западе, т.е. на вчерашних рынках, ее возможности сейчас лежат на Юге и Востоке. Для управления деятельностью и обеспечения жизнеспособного будущего компании пришлось пойти на сокращение численности персонала в Северной Америке и Западной Европе на 54 тыс. человек и в то же время организовать 46 тыс. новых рабочих мест в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Подобные диспропорции все больше становятся реальностью для многих компаний, и обеспечение гарантий занятости на подобных высокодинамичных конкурентных рынках практически равносильно совершению самоубийства.

Кроме того, в бизнес-среде, характеризующейся интенсификацией конкуренции и быстрыми переменами, несостоятельной становится модель высшего руководства компании как главного стратега, обеспечивающего ее конкурентоспособность. Ключевым стратегическим ресурсом становятся знания, а не капитал, которые, в отличие от капитала, не могут быть накоплены в высшем эшелоне менеджмента для последующего перераспределения в соответствии с потребностями главной стратегии. Напротив, именно работники компании, находящиеся в непосредственном контакте с клиентами в самой гуще ежедневных операций компании, должны принять на себя ответственность за конкурентоспособность. Если топ-менеджеры компании в подобной ситуации уже не могут обеспечивать конкурентоспособность компании, то они не могут гарантировать и защиты занятости. Естественно, что там, где сохраняется подобное положение, ставшее во многом уже историей, оно превращается в фикцию, в аморальные (безнравственные) соглашения, которые в долгосрочном плане ни компания, ни ее менеджеры уже не могут выполнить.

У традиционных взаимоотношений между компанией-работодателем и наемными работниками существует и другая проблема, которая оказывает еще большее влияние на поведение и мотивацию работников. Контракты типа «послушание взамен на занятость» создают то, что Джек Уэлч описал как «родительский, феодальный, неосознаваемый характер преданности». Эти контракты

<sup>14</sup> Leonard-Barton, D. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development // *Strategic Management Journal*, 1992. 13. 111-125.

создают атмосферу зависимости, которая прямо противоречит распределению ответственности за функционирование компании, которой требует новая конкурентная среда. Кроме того, в изменившейся социальной среде отношения типа «господин – слуга», которые лежат в основе старого психологического контракта, стали для многих людей, особенно для молодых, уже неприемлемыми. Они не желают жертвовать своими творческими способностями, инициативой и самостоятельностью за право жить в «золоченой клетке».

К сожалению, большинство корпораций уже пришли к пониманию того, что альтернатива – свободный рынок и режим «нанял – уволил» не могут стать жизнеспособной заменой старому доброму контракту занятости. Те же самые силы глобальной конкуренции и турбулентных изменений, которые сделали невыполнимыми гарантии занятости, усилили потребность в таком уровне доверия и командной работе, которые никоим образом не могут быть возвращены в бездушную среду взаимного оппортунизма и постоянных краткосрочных «делок» о найме. Эту ситуацию можно сравнить с положением, в котором часто оказывается даже преуспевающий биржевой делец, специализирующийся на облигациях, после пятой смены работы за много лет, а именно: рабочее место – это не только арена для экономического обмена, но также и способ участия в социуме. Работники могут максимизировать свои доходы, постоянно «продаваясь» на коммерческих условиях как наемники, в то время как большинство стремится также к достижению сопричастности и чувства свершения, которое может дать только принадлежность к компании-семье.

### *Новый нравственный договор*

Для того чтобы разрешить это противоречие, новая философия менеджмента должна основываться на совершенно ином нравственном договоре. В рамках этого договора каждый работник принимает на себя ответственность за наиболее эффективное функционирование той части компании, в которой он работает, а также проявляет готовность участвовать в процессе постоянного обучения, необходимого для обеспечения эффективности в условиях постоянных изменений. В обмен на это компания обеспечивает не

просто гарантию занятости, но свободу наиболее эффективного трудоустройства каждого индивидуума<sup>15</sup>. Это достигается путем обеспечения каждому работнику возможности постоянного повышения квалификации для защиты и расширения возможностей его использования не только в самой компании, но и на рынке труда в целом. В то же время компания создает такую творческую и стимулирующую рабочую среду, которая не только побуждает работников использовать свои умения и навыки для повышения конкурентоспособности компании, но также мотивирует их оставаться в компании, даже если у них появляется возможность альтернативного трудоустройства.

Джек Уэлч сформулировал это соглашение, описывая новый тип взаимоотношений с работниками в компании *GE*:

«Новое психологическое соглашение... состоит в том, что рабочие места в *GE* являются наилучшими в мире для людей, стремящихся конкурировать. Мы располагаем наилучшими ресурсами для обучения и совершенствования персонала и создали наилучшую рабочую среду, обеспечивающую возможности для персонального и профессионального роста».

Этот новый нравственный договор (рис. 9.1) является нечто большим, чем просто новым витком старой политики компании в области человеческих ресурсов для оправдания увольнений. Он представляет собой фундаментальное изменение философии менеджмента, ее трансформацию: от рассмотрения людей как актива корпорации, источника присвоения стоимостей – к рассмотрению их как источника ответственности и ресурса, добавляющего стоимость. Утверждение этой новой философии менеджмента подразумевает отказ от патернализма и даже от самонадеянности, лежащей в основе пожизненных трудовых контрактов, и признание того факта, что гарантировать занятость может только рынок и что дви-

<sup>15</sup> Кантер (*Kanter*), вероятно, одна из самых первых авторов, которые высказались в поддержку этого нового трудового контракта. См. *Kanter, R.M. The new managerial word // Harvard Business Review, 1989. Nov.-Dec. 85–92.* Аналогичный аргумент был приведен в статье *Waterman, R.H., Jr., Waterman, J.A. and Collard, B.A. Toward a career-resilient workforce // Harvard Business Review, 1994. July-August. 87–95.*



Рис. 9.1.

Новый нравственный договор – полное перераспределение роли и ответственности

жущей силой функционирования рынка является не всемогущий разум высшего руководства компаний, а инициатива, конструктив-

ность и навыки всех работников. В то же самое время новая философия признает, что компании несут моральную ответственность за долгосрочную гарантию защищенности и благосостояния людей, которые на нее работают, и за оказание им содействия в достижении полной реализации своих возможностей в выбранной области.

Кроме того, этот новый нравственный договор потребует многого и от работников. Прежде всего, достаточного мужества и уверенности в себе, поскольку потребует отказа от стабильной пожизненной работы в одной компании и выбора для себя в качестве стимула непрерывное обучение и личное совершенствование.

Кроме того, этот новый нравственный договор потребует многого и от работников. Прежде всего, достаточного мужества и уверенности в себе, поскольку потребует отказа от стабильной пожизненной работы в одной компании и выбора для себя в качестве стимула непрерывное обучение и личное совершенствование. Они должны

согласиться с тем, что такая новая гарантия занятости, проистекающая из функционирования рынка, в конечном счете является как более продолжительной, так и более удовлетворяющей, чем гарантия занятости, предлагаемая менеджментом патерналистского типа.

Ответственность за эффективное функционирование сопряжена с рядом даже еще более «неудобных» требований. Те, кто находится непосредственно «на переднем крае», уже не могут ждать, пока высшее руководство легитимизирует неприятные, но необходимые решения. Если следует сократить активы, они должны проявить инициативу, если расходы превышают намеченные показатели, они должны их урезать, а если работу можно выполнить силами меньшего числа работников, то необходимо принять решение о повышении производительности или сокращении штата – что также ложится на их плечи. В этих условиях рационализация организации перестает быть работой, выполняемой раз в десять лет на основе выработанной менеджментом общей для всей корпорации программы. Напротив, рационализация превращается в повседневную деятельность, в часть постоянного процесса усовершенствования, осуществляемого работниками, находящимися на «переднем крае».

Никто так ярко не описал это отличие нового нравственного соглашения, как это сделал Энди Гроув из компании *Intel*:

«Неважно, где вы работаете, вы – не наемная рабочая сила. Вы находитесь в бизнесе, вашим нанимателем является только один работодатель – вы сами, и вы состоите в конкуренции с миллионами таких же бизнесменов по всему миру... Никто не обязан строить вашу карьеру, вы являетесь ее единственным владельцем и строителем. И ключ к выживанию состоит в том, чтобы научиться ежедневно добавлять больше стоимости».

Одновременно компании должны стремиться выяснить, что отличает выбор подобных бескомпромиссных предположений от простого приспособления к рынку. Для того чтобы эти действия стали оправданными и были введены в законные рамки деятельности компании, они должны быть уравновешены взаимной готовностью добавлять стоимость людям, работающим в компании. Причем необходимость существенных инвестиций в профессиональное обучение и совершенствование персонала является только частью

этой готовности. Такие инвестиции должны быть направлены на защиту и повышение рыночной оценки рабочей силы индивидуумов в качестве работников, так же, как и на увеличение производительности и эффективности компании; на обеспечение широкого образования, не ограничивающегося простым углублением конкретных профессиональных навыков. Как заметила Анита Роддик (*A. Roddick*) из компании *Body Shop*, «вы можете натаскивать собак; мы же даем людям образование».

Немногие компании еще серьезнее стали подходить к своим обязательствам перед работниками, чем компания *Motorola*. В контексте радикальной децентрализации ресурсов и делегирования права принимать решения до уровня структурных подразделений, деятельность компании по обучению и образованию своих работников продолжает осуществляться на уровне корпорации в целом, на основе крупного и щедро финансируемого *Motorola University*, имеющего отделения по всему миру. Каждый работник компании, в том числе и ее президент, каждый год должны проходить минимум 40-часовой официальный курс повышения квалификации. Эти курсы охватывают широкий круг тем: от новых технологий до теоретических концепций и проблем общего менеджмента, что позволяет работникам *Motorola*, рассредоточенным по всему миру, обновлять и совершенствовать знания и навыки в выбранной ими области. Обязательство компании *Motorola* повышать рыночную стоимость рабочей силы дало ей возможность развернуть и внедрить свою во многом подражательную инициативу комплексного обеспечения качества *Six Sigma*. В то же время высокая репутация *Motorola University* стала ключевым источником конкурентного преимущества компании в области найма и удержания наиболее многообещающих выпускников высших учебных заведений в каждой стране, где действует компания.

Совсем недавно компания еще выше подняла планку своего обязательства способствовать повышению рыночной оценки рабочей силы персонала, запустив программу *IDE – Individual Dignity Entitlement* – «Право на

личные достижения». Она предусматривает ежеквартальное изучение ответов всех непосредственно подчиненных им работников представителями среднего руководящего звена на шесть следующих вопросов:

1. Есть ли у вас содержательная и значимая работа, которая способствует общему успеху компании *Motorola*?
2. Хорошо ли вы знаете все должностные обязанности и располагаете ли вы достаточными знаниями, чтобы добиться успеха?
3. Были ли выявлены ваши потребности в обучении и обеспечен ли вам доступ к этому обучению с целью постоянного совершенствования ваших умений и навыков?
4. Имеется ли у вас план личной карьеры, является ли он стимулирующим, достижимым и выполняется ли он?
5. Получаете ли вы, например, ежемесячно искренние позитивные или негативные отзывы о своей работе? Что помогает вам совершенствоваться или осуществлять план личной карьеры?
6. В достаточной ли мере вы проявляете чуткость и понимание к семейным обстоятельствам, полу и/или культурным особенностям? Не мешают ли вам эти и подобные проблемы добиваться успеха?

Отрицательный ответ работника хотя бы на один из этих вопросов расценивается как недостаток заботы о качестве, который следует исправить в соответствии с принципами комплексного управления качеством (*TQM*). Тем не менее даже в такой компании, как *Motorola*, вкладывающей в развитие персонала больше средств, чем значительная часть других компаний, и являющейся приверженцем принципа наращивания рыночной оценки рабочей силы персонала, в первый раз, когда была применена программа *IDE*, в некоторых подразделениях оказалось до 70% негативных ответов на эти вопросы.

В 1995 г. компания приступила к систематическому рассмотрению негативных ответов с последующим устранением их глубинных причин. В этом и состоит кардинальное отличие нового нравственного договора со сторо-

ны руководства компании – обязательство помогать людям становиться настолько лучше, насколько они способны. Это обязательство уравновешивается новыми требованиями к работникам – «повышать возможности трудоустройства работника в обмен на конкурентоспособность компании».

### *Чем НЕ является новый договор*

Мы уже достаточно подробно описали то, чем является новый нравственный договор, основанный на расширении возможностей трудоустройства работника. Сейчас необходимо указать, чем этот договор *НЕ является*. Во-первых, это не тот привлекательный лозунг, который освободит руководство компании от ответственности гарантировать занятость работникам. В компании *Intel* Энди Гроув имел моральное право предъявлять своим людям те требования, которые он предъявлял, поскольку именно его действия в прошлом, вне всяких сомнений, показали, насколько далеко он способен зайти, чтобы защитить интересы своих работников. В начале 1980-х годов, в период «кровавой бойни» в сфере производства элементов компьютерной памяти, когда практически каждая компания в США, специализировавшаяся на производстве полупроводников, предприняла большое сокращение штатов, Гроув ввел в своей компании «правило 90%», распространявшееся на всех работников компании, начиная с председателя правления. Правило это заключалось в согласии работников на 10%-ное сокращение заработка, чтобы избежать необходимости сокращения штатов. Для того чтобы выйти из тяжелого положения и не потерять людей, которых он растил годами, Гроув продал 20% своей компании *IBM* за 250 млн долл. наличными. Затем он ввел «правило 125%», предложив всем работникам дополнительно бесплатно работать по 10 часов в неделю, – опять-таки для того, чтобы избежать сокращений. И только после того, как и эти меры не принесли желаемого результата, Гроув объявил о закрытии нескольких отделений и сокращении штата. И именно это проявленное на практике обязательство перед работниками делает новый нравственный договор, основанный на расширении возможностей трудоустройства персонала, заслуживающим доверия и приемлемым в качестве кардинально нового требования к людям.

Во-вторых, это не альтруистическое соглашение об образовании и повышении квалификации за счет компании, которое позволило бы работникам найти лучшее место работы на стороне. Эти новые взаимоотношения реально повышают шансы компании удержать в штате лучших работников. В соглашении, основанном на гарантии занятости, предусмотрено, что те, кто утратил мобильность за счет сверхузкой специализации навыков или в результате их устаревания, оставались в компании отчасти вследствие невозможности найти альтернативные возможности занятости. Но самые лучшие работники часто покидали компанию, разочарованные ограничениями и неустанным контролем, – это обратная сторона гарантированной занятости. Обещание расширения возможностей трудоустройства само по себе является достаточно мощным стимулом, побуждающим работников оставаться в компании, поскольку они понимают, что даже если в рамках своих нынешних профессиональных качеств они могут получить место с более высокой оплатой, они рискуют стать жертвой очередного витка устаревания навыков. Но теперь они уже будут работниками другой компании, которая не принимала на себя обязательств повышать рыночную оценку рабочей силы своих работников. Кроме того, те же широкие и новейшие профессиональные качества и навыки, которые повышают возможности трудоустройства работника за пределами компании, позволяют ему занимать другие должности и выполнять другие виды работ внутри своей компании, тем самым упрощая возможность более гибко использовать приобретенный им опыт и навыки, в том числе на более высокооплачиваемых позициях.

Те же широкие и новейшие профессиональные качества и навыки, которые повышают возможности трудоустройства работника за пределами компании, позволяют ему занимать другие должности и выполнять другие виды работ внутри своей компании.

В-третьих, договор о расширении возможностей трудоустройства работников – это не та программа, которую будет просто внедрить. Такой договор подразумевает совершенно иную философию. Он потребует большой и постоянной работы менеджмента компании с целью создать стимулирующую и привлекательную рабочую среду, а также сформировать у работников чувство огромной гордости и удовлетворения, которые еще более надежно при-

вяжут их к компании, чем любые узы зависимости, которые может предложить гарантия занятости. Сочетание нравственного договора, основанного на расширении возможностей трудоустройства, с обязательством менеджмента компании наделить работников полномочиями приводит к продолжительным, долгосрочным и взаимно удовлетворяющим взаимоотношениям между индивидуумом и организацией, которые фактически отсутствовали в традиционных договорах о занятости. Построение новых взаимоотношений между компанией и работниками на основе взаимного стремления повышать рыночную оценку, добавлять стоимость и обеспечивать возможность постоянного выбора, вместо унижительного для человека признания односторонней зависимости, делает новый договор не просто функциональным, оно придает ему нравственные черты.

В конечном итоге компании, а также несомненно все формы организаций, существуют и преуспевают потому, что они делают возможным то, что в противном случае – т.е. если бы они не существовали – было бы невозможным. Осуществление этого договора потребует определенной меры доверия между всеми работниками: если компания будет процветать, то они также будут получать блага и пользу. В ответ на такое доверие работники перестанут искать немедленной личной выгоды во всем, что им приходится делать в своей организации, а начнут сотрудничать друг с другом – делиться идеями, обмениваться ресурсами, объединять свои знания, причем таким образом и с таким эффектом, какого они никогда не смогли бы достичь, выступая как индивидуальные агенты на рынке труда. Из этого доверия и сотрудничества проистекают инновации и усовершенствования, которые рынок не может создать самостоятельно, что приводит не только к успеху компании, но и к прогрессу всего общества в целом.

Двигателями рынка являются одиночные сделки, а здоровая, жизнеспособная компания развивается благодаря своим устойчивым продолжительным отношениям. Рынок не имеет собственной цели или направления развития; он отражает коллективную равнодействующую всех усилий по извлечению личной выгоды. Компания же процветает, когда придает более глубокий смысл своим целям, что позволяет индивидуумам находить свои интересы и участвовать в коллективной деятельности. Рынки дают возможность каждому индивидууму непосредственно участвовать на рын-

ке в соответствии с личными интересами, поэтому рынки становятся мощной силой устранения потерь и повышения производительности. Но по тем же самым причинам рынки разделяют людей. Компании должны уметь подчиняться и пользоваться рыночными силами, но управлять компанией по рыночным правилам – фатальная ошибка. Компания – это не корзина продуктов и не портфель видов бизнеса. Это также не портфель ресурсов и областей компетенции. Компания – это социальный контекст, который формирует поведение людей, стимулирует их инициативу, развивает доверие, терпение, преданность и жертвенность, – контекст, который заставляет людей вести себя в организации не так, как они бы стали вести себя за ее пределами.



## Построение взаимоотношений на основе общей судьбы

Можно ли считать, что идея современной корпорации о создании стоимости внутри и за пределами компании – это то, что британцы называют невразумительными бреднями? Или это попытка выдать желаемое за действительное, предпринимаемая неосознанными мечтателями, не имеющими понятия о том, каким жестоким непрощающим и безжалостным является на самом деле мир бизнеса; или – хуже того – идея, выдвинутая заточившими себя в башню из слоновой кости академическими учеными, проповедующими то, чего сами они не умеют делать?

Мир бизнеса полон примеров компаний, которые год за годом извлекают хорошие прибыли, последовательно направляя свои усилия на создание стоимости для общества, а не на захват и удержание у него как можно большего. Например, компания *Canon* сама способствовала тому, чтобы ее высокоприбыльная технология быстро устаревала, когда она разработала и активно продвигала на рынок струйный принтер. Компания считала, что соотношение функ-

Мир бизнеса полон примеров компаний, которые год за годом извлекают хорошие прибыли, последовательно направляя свои усилия на создание стоимости для общества, а не на захват и удержание у него как можно большего.



циональных свойств и стоимости ее нового изобретения обеспечит большую стоимость ее клиентам. Компания *Intel* сама способствовала развитию информационной революции и, безжалостно следуя Закону Мора (*More's law*), создала новое поколение чипов, которое существенно расширило возможности клиентов создавать принципиально новые продукты. Тем самым компания уничтожила в глазах потребителя предыдущее поколение своего продукта. Компания *Kao* приняла решение начать производство косметической продукции и использовать свои продвинутое технологии для создания высокоэффективной функциональной серии продуктов *Sofina*, чтобы покончить с дорогостоящими посредственными косметическими средствами в красивых дорогих банках. Для всех этих компаний создание стоимости является не только заявленной целью, но и оправдавшим себя результатом.

Без нравственного договора, основанного на добавлении стоимости рабочей силе, компании *McKinsey* и *Andersen Consulting* не могли бы продолжать действовать в бизнесе. Привлечение самых лучших, талантливых специалистов – фактор успеха номер один в области консалтинга. Тем не менее эти компании могут предоставить условия партнерства только одному из семи нанимаемых специалистов. Остальным приходится уходить из компании. Обещание расширять возможности трудоустройства персонала и его выполнение – вот единственная причина, почему новые выпускники университетов всего мира до сих пор стремятся получить место в этих компаниях.

Все это – примеры компаний, которые уже долгие годы следуют философии создания стоимости, зачастую с момента их основания. Могут ли другие компании, принявшие более традиционный подход, начать следовать этой философии? – Да, могут.

Компания *Unipart*, производитель запасных частей к автомобилям, может служить хорошим примером того, как компания сумела трансформироваться, взяв на вооружение эту новую мощную философию менеджмента. С момента основания в 1987 г., в результате отделения от хронически проблемной государственной компании *British Leyland*, компания *Unipart*, по данным исследований британского Министерства торговли и промышленности,

страдала от того, что вдвое уступала своим японским конкурентам в плане затрат и, что удивительно, – в сто раз уступала им с точки зрения качества продукции. Она унаследовала исключительно неблагоприятный рабочий климат, возникший в результате конфронтации объединенных в профсоюзы рабочих с традиционным авторитарным стилем менеджмента. Более того, неблагоприятные взаимоотношения, сложившиеся в компании, распространились на ее поставщиков и клиентов, главным из которых был *Rover*, английская автомобилестроительная компания, бывшая в свое время «сестрой» *Unipart* в рамках *British Leyland*.

Спустя десятилетие, ситуация кардинально изменилась. Оборот компании превысил 1 млрд ф. ст. (что составляет 1,6 млн долл.), прибыли возросли в четыре раза и достигли 32 млн ф. ст., а Министерство торговли и промышленности объявило компанию *Unipart* единственной из находящихся в Великобритании компаний, продукция которой удовлетворяет мировым стандартам качества.

За чудом такой трансформации компании стоял один человек – президент *Unipart* Джон Нейлл (*J. Neill*). Он был абсолютно предан принципу, который он назвал «взаимоотношения на основе общей судьбы». Причем это была не просто формулировка причин успеха, сделанная апостериори, а четко и жестко сформулированный Нейллом в 1987 г. фундаментальный принцип, на основе которого должна была действовать компания:

«Мы довели свою отрасль до полного хаоса. Краткосрочные, основанные на власти, взаимоотношения нас подвели. Многие западные компании до сих пор уверены, что такие отношения – наилучший способ сохранить конкурентное преимущество. Я полагаю, что они совершенно не правы. Мы должны создать взаимоотношения на основе общей судьбы со всеми заинтересованными лицами (получателями выгоды): клиентами, служащими, поставщиками, властными структурами всех уровней и местными общинами, в которых мы действуем. Это вовсе не альтруизм, это – наш коммерческий интерес».

Признавая зависимость между компанией и всеми ее ключевыми заинтересованными лицами, Нейлл стремился построить взаимоотношения на основе общей судьбы – что серьезно отличалось от стремления «быть хорошим для всех», как часто представляют концепцию получателей выгоды. Его программа *ten(d) to zero* в отношениях с поставщиками – «стремление к нулю» – (*игра слов* – десять к нулю. – *Прим. перев.*) подчеркивала необходимость работать вместе, чтобы радикально улучшить деятельность по десяти критериям, от издержек на совершение сделок и продолжительности цикла заказа до показателей брака и ошибок доставки – в направлении сведения каждого из этих показателей как можно ближе к нулю. Аналогично этой программе, предназначенные для реализации внутри компании, как, например, «Подсчеты нашего вклада в дело», подчеркивали сильную двустороннюю зависимость между концепцией «общей судьбы» и потребностью в постоянном повышении эффективности деятельности, чтобы сделать эту судьбу привлекательной для обеих сторон.

Дальновидность Джона Нейлла в отношении компании *Unipart* была порождена вовсе не узко определяемой экономистами моделью достижения прибыльности в игре с нулевым результатом под названием «извлечение стоимости из других». Она основывалась на перспективе расширения создания стоимости с положительным результатом, которую мы находим гораздо более типичной для успешных менеджеров в исследованных нами компаниях. Как и Нейлл, эти руководители демонстрируют огромную веру в то, что они могут создавать, вовлекая в совместную работу, заражая энергией и передавая полномочия своим подчиненным и коллегам ради обоюдной выгоды. Результат коллективных действий этих руководителей оказался даже большим, чем они предполагали: возникновение более реалистичной и убедительной философии, где корпорации отводится роль мощного экономического субъекта и важного социального института, использующего свои экономические ресурсы для создания стоимости для всего общества в целом и каждого человека в частности. Лозунг руководителей гласит: «Компании и менеджеры – это создатели стоимости». Менеджеры – ролевые модели, демонстрирующие дух, страсть и

нравственное обязательство, на которые способен менеджмент и которые доминирующие доктрины сумели почти уничтожить.

Идеи имеют смысл. В такой практической дисциплине, как менеджмент, их нормативное влияние может сделать их уникально выгодными или уникально опасными. Плохая теория и философский вакуум заставили менеджеров буквально ниспровергнуть свою практику, заключив ее в порочный круг. Но у них есть выбор. Когда решением проблемы объявляется принцип «Старайся лучше», то здесь неправильным является скорее терминология, а не смысл самого призыва. Поэтому и для менеджеров-практиков, и для теоретиков менеджмента настало время отбросить старые парадигмы и начать экспериментировать с новыми, более плодотворными возможностями. В противном случае фатальный разрыв между экономической мощью и социальной легитимностью компаний будет увеличиваться, сдерживая рост потенциала индивидуумов, компаний и всего общества в целом.



## Глава 10

# Новые требования к работе менеджеров

В новом тысячелетии методы и навыки, необходимые для управления крупными и мелкими организациями, будут сильно отличаться от тех методов, которые доказали свою успешность в течение последних трех десятилетий. Такая трансформация вообще ставит под вопрос наши представления о значении понятия «менеджмент» как такового. Все понятия и инструменты, преобладающие в наших представлениях о менеджменте: власть, структура, иерархия, контроль, координация, право собственности и побудительный мотив, — должны подвергнуться пересмотру. Возникнут новые понятия и инструменты. В данной главе я хочу особо подчеркнуть изменяющуюся природу конкурентного ландшафта и то, каким образом силы перемен проверят на прочность наши представления о процессе менеджменте. Затем я хотел бы перейти к обсуждению новой развивающейся природы управленческой работы. Наконец, я выдвигаю предположение, что подобная трансформация работы менеджеров потребует фундаментальных организационных инноваций.

## Изменяющийся конкурентный ландшафт

Дискретные изменения конкурентного ландшафта весьма многочисленны, и я намерен обозначить здесь лишь несколько критически важных позиций. Большинство специалистов в области ме-

неджмента согласятся с тем, что дерегулирование в области промышленности (например, в энергетике, телекоммуникационных системах, здравоохранении и водоснабжении), а также глобализация, растущее значение новых рынков (например, Китая, Индии, Бразилии) оказывают на менеджмент существенное влияние. Далее, такие факторы, как непрекращающаяся конвергенция технологий (например, синтез знаний в области питания и фармацевтики, коммуникаций, компьютерной техники и бытовой электротехники), а также размывание границ между отраслями, как в случае с розничной торговлей и финансовыми услугами, существенным образом меняют конкурентный ландшафт. До сих пор предметом жарких дебатов остается роль Интернета в формировании очертаний как старых, так и новых отраслей. Все эти силы воздействуют как на крупные, хорошо развитые и имеющую прочную репутацию транснациональные корпорации (например, *IBM, Philips, ABB* или *Ford*), так и на недавно возникшие компании (например, *Dell, Compaq, Yahoo!* и *AOL*). Однако воздействие сил на эти две группы компаний или на их возможности адаптации будет различным. Уважаемые и ответственные компании с большими традициями должны «забыть» старые методы ведения бизнеса и научиться «новым».

За последнее десятилетие как менеджеры-практики, так и теоретики менеджмента неоднократно обсуждали влияние этих дискретных факторов изменчивости, и в особенности одного из них. Однако влияние новых тенденций на управленческую деятельность до сих пор так широко нигде не обсуждалось. В этой связи я предложил бы выделить четыре ключевые проблемы, протекающие из этих факторов изменчивости:

- Управление культурным и интеллектуальным многообразием.
- Управление изменчивостью рынка.
- Управление влиянием Интернета.
- Управление новыми сегментами клиентов.

## *Управление культурным и интеллектуальным многообразием*

Менеджеры будут вынуждены иметь дело с культурным и интеллектуальным многообразием в беспрецедентных масштабах. На-

пример, можно предположить, что Китай и Индия вместе могут составить около 30–50% всего мирового рынка средств телекоммуникаций, телевизоров, силовых установок. Это означает, что компании-производители должны перестроить свои ресурсы, чтобы соответствовать реалиям этих рынков. Например, компания *Boeing*, чтобы использовать возможности рынка, начала увеличивать долю компонентов и комплектующих, производимых в странах Азии. Соответственно изменится и управленческая структура этих компаний. Вполне вероятно, что к 2010 г. 30–40% команд лидеров крупных западных многонациональных компаний будут составлять этнические представители стран Азии. Необходимость понимания культурных различий в этом контексте будет представлять собой испытание как для западных, так и для азиатских менеджеров. Далее, конвергенция технологий, как, скажем, в химической и электронной промышленности (например, цифровая фотография компании *Kodak*), стимулирует развитие интеллектуального разнообразия в пределах организаций.

### Управление изменчивостью рынка

Менеджерам придется иметь дело с изменчивостью (непостоянством) рынков по всему миру. С возрастанием затрат на исследования и разработки и на развитие новых продуктов, с сокращением жизненного цикла продуктов менеджеры будут вынуждены снижать риски путем использования субподрядов, увеличивая зависимость от партнеров, при этом возрастет число случаев оперативного расширения или сокращения масштабов производства.

### Управление влиянием Интернета

Интернет будет продолжать изменять роль потребителя. Власть постепенно переходит от производителя и дистрибьютора/дилера к потребителю. Это означает, что менеджеры должны проявлять внимание к персонализации продуктов и услуг. Подтекст этого явления – переход от сегментации к персонализации.

## Управление новыми и возникающими сегментами клиентов

Представим мировой рынок как пирамиду потребителей, базирующуюся на экономической мощи. Новые и возникающие возможности в таких странах, как Китай, Индия и Бразилия, располагаются в сегментах с низким доходом – рынки второго, третьего и четвертого порядка. Обслуживание этих рынков коренным образом повлияет на процесс менеджмента в многонациональных корпорациях<sup>1</sup>.

Рассмотрим эти четыре основные темы и затем перейдем к синтезу последствий для процесса менеджмента.



## Влияние многообразия

Признавать многообразие и управлять им – это настоящий вызов для менеджера. Однако во многих компаниях основное внимание направлено на многообразные возрасты, расы и различия по полу. Компании, базирующиеся в США, активно решают проблемы расового разнообразия и половых различий вот уже больше десяти лет. Культурные различия представляют собой относительно новую проблему. Многонациональные компании наращивают инвестиции в новые рынки, в этих условиях важное значение приобретает внимание к культурным различиям. Практика ведения бизнеса и социальные предпосылки бизнеса в странах Азии, например, получили название азиатского пути. Институциональная инфраструктура, политические системы и интеллектуальное наследие этих стран также сильно отличаются от западных. Многообразие основных подходов расширяется также за счет значимой роли семьи в бизнесе, важности, придаваемой скорее преданности работника, чем его трудовым навыкам и эффективности. Многонациональные компании, вовлеченные в совместные предприятия и совместные мероприятия всех типов, должны научиться учитывать эти различия.

<sup>1</sup> Prahalad, C.K. and Lieberthal, Kenneth. The end of corporate imperialism // *Harvard Business Review*, 1998. July-August. P. 68–79.

Умение учитывать различия в подходах приобретает критически важное значение для построения связей между менеджерами и окружающим миром транснациональных корпораций (ТНК), особенно на дочерних предприятиях.

Менеджеры должны уметь проводить четкое различие между культурой страны и практикой бизнеса. До кризиса в Азии азиатская практика ведения бизнеса, основанная на капитализме семейственности и дружеских связях, рассматривалась как азиатский путь, отличный от принятой на Западе практики бизнеса. Американские ТНК, вовлеченные в подобную практику, будут считаться нарушившими закон. Конфликт культур вполне очевиден. Что же должны делать западные ТНК? Я полагаю, что менеджеры ТНК должны считать свою управленческую культуру и систему ценностей отличающейся от доминирующей практики ведения бизнеса, а также учитывать страновые и этнические особенности рынков, в рамках которых им приходится действовать. Отдавая дань культурным различиям, менеджеры должны четко отделять практику ведения бизнеса от страновых и этнических компонентов. Им следует в целом сосредоточить внимание на управленческой культуре, чтобы связать рынки всего мира товарными потоками, общими задачами развития и передавать знания. Система ценностей общего дела, совместной работы в командах, уважения различий и выявление общих целей означает, что социализация всех, кто связан с общей управленческой культурой, становится новым критически важным элементом конкурентоспособности крупных компаний. Система ценностей, четко сформулированная и жестко выполняемая, является элементом, составной частью процесса менеджмента.

Конвергенция технологий и рынков создает новое многообразие – интеллектуальное. Например, такие компании по производству средств личной гигиены и косметического ухода за кожей, как *Revlon*, *L'Oreal*, *Unilever*, *Shishiedo* и *Proctor & Gamble*, выстраивают в своем бизнесе цепочки новых технологий. Из-за проблемы старения населения в кремы для ухода за кожей могут включаться ингредиенты против старения (например, ретинол), а в состав шампуней – гормоны, способствующие росту волос (например, роген). Все средства личной гигиены и косметики производятся на основании тщательных клинических испытаний, которые являются непременным условием в фармацевтической промыш-

ленности. Компания *P&G* недавно объявила о создании нового продукта – подгузников, гарантирующих отсутствие высыпаний на коже. Внедрение этой клинической заявки (первой в области производства косметических салфеток) требовало проведения тестовых испытаний и получения одобрения *FDA* – Управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов (США). Аналогичное положение наблюдается в компаниях по производству продовольствия – они стали больше производить продукты, предназначенные для поддержания здоровья, многие из которых также требуют апробации и одобрения *FDA*. Традиционные производители продовольствия, такие, как компания *Cargill*, должны проявить восприимчивость и изучать новые способы генетической обработки семян. Сейчас стало возможным генетически закладывать желаемые характеристики соевых бобов, например повышенное содержание протеина или масел. Требования к производству таких бобов значительно отличаются от требований к производству традиционных соевых бобов.

Аналогичная проблема возникает у компаний, занятых производством бытовой электротехники, например *Sony* или *Philips*, которые должны научиться учитывать и воплощать в своих продуктах элементы компьютерных технологий, программного обеспечения, коммуникационных технологий. Такие компании, как *Kodak* и *Fuji*, несомненно, должны использовать в своем производстве химические и электронные технологии для создания фото-CD и цифровых видеокамер.

Примеры подобной конвергенции можно найти в любой сфере. Но что это означает для менеджмента? Как мы можем использовать знания и дисциплины, применяемые в фармацевтической промышленности, в индустрии пошива модной одежды? Как менеджеру совладать с «поступью» и ритмом разных технологий – хорошо известной технологии производства товаров широкого потребления, также открытой для перемен, с комплексными и быстро развивающимися генетическими технологиями?

Соединение интеллектуального наследия разных областей знаний невозможно, если высшее руководство компаний не может четко сформулировать направление развития отрасли в целом и компании в ней. Категорически необходимо, например, чтобы все

те, кто связан с фирмой по производству продовольствия, понимали критическую необходимость знания биотехнологий. Кроме того, все менеджеры должны признавать, что для приобретения этих знаний необходимо привлекать на работу в компанию людей, сильно различающихся с точки зрения базового образования. Далее, приобретение знаний может потребовать совместных действий с более новыми и более мелкими фирмами. Приобретение знаний предполагает ознакомление новых сотрудников с основными сведениями о компании и о производстве продовольствия вообще, в то время как «старые» сотрудники будут расширять свои познания в

области биотехнологий. Так что обучение предполагает усилия с обеих сторон. Оно не может состояться без создания специальных проектов, которые бы служили движущей силой приобретения новых знаний. Уклон в сторону действий критически важен для процесса обучения, чтобы гармонизировать множество разных технологий. Управление интеллектуальным многообразием требует точного представления о направлении развития отрасли и фирмы, так

же, как и способности создавать специфические проекты, которые обеспечили бы платформу для подобного обучения. Способность обозначить стратегическое направление, как и развернуть стратегию (т.е. разбить стратегическое направление на отдельные итерации, служащие основой действий отдельных групп сотрудников), должна стать составной частью процесса управления.

Обучение предполагает усилия с обеих сторон. Оно не может состояться без создания специальных проектов, которые бы служили движущей силой приобретения новых знаний.

## Управление изменчивостью рынка

Если есть единственный урок в области менеджмента, который мы могли бы извлечь из практики последних десяти лет, так это то, что изменчивость носит всеобъемлющий характер. Никто не мог предсказать глубину азиатского кризиса. Никто не может дать гарантию успеха. Для индустрии по производству бытовой электроники мас-

сового потребления, например управляемых вручную устройств, распространенным случаем является то, что какой-либо продукт может в кратчайшее время завоевать огромный успех (например, *Playstation* компании *Sony*). Это требует существенного расширения возможностей по их производству, что подразумевает вовлечение в этот процесс поставок, логистики, производства и маркетинга. Вся цепь должна действовать согласованно. Точно так же верно и обратное. Уменьшение объема производства при крутом падении спроса на продукт также должен быть критическим (резким). Еще больше усложняет подобную проблему географический разброс исполнителей общей задачи производства – от дизайнеров до дистрибьюторов. Например, для производства портативных компьютеров *Laptop* весьма характерно исполнение дизайна в США, производство компонентов в Японии, Южной Корее и Соединенных Штатах, сборка на Тайване, в Китае и Малайзии с последующим представлением готового продукта на мировых рынках. Весь цикл производства, от разработки дизайна до доставки потребителю, может занимать 12–18 месяцев. При этом все поставщики и участники этой производственной цепи могут являться независимыми юридическими лицами. Наконец, спрос может носить сезонный характер, пик его может приходиться на Рождество.

Умение управлять логистикой в глобальном масштабе становится важнейшим источником дифференциации по конкурентоспособности. Это требует развития информационной инфраструктуры – операционных систем, применения программного обеспечения, разработки баз данных и усилий аналитиков – причем все это должно быть самого высокого качества. Более того, фирмы должны освоить навыки управления и оказания влияния на все звенья производственной цепочки – начиная с дизайнеров, производителей компонентов, и заканчивая сборщиками и агентами по перепродаже, – формально не являясь их собственниками. Вообще, влияние без владения – это критически важная способность. Наконец, запуск в производство каждой партии, каждого продукта нуждается в управлении с целью уточнения порядка и темпов производства и определения целевых показателей затрат. Так что критически важное значение приобретают навыки управления проектами. Логистика в глобальном масштабе, операционная гибкость, высокий уровень и скорость реагирования становятся реальными гарантом против изменчивости.

## Роль Интернета

Интернет вносит глубокие изменения в характер управления бизнесом. Будь то традиционно хорошо развитые отрасли производства игрушек, предоставления финансовых услуг, страхования, туризма и путешествий, рекламы или газетный бизнес – везде очевидно влияние Интернета как альтернативного канала, обеспечивающего усиленную функциональность с более низкими затратами. В связи с этим возникают три проблемы. Во-первых, то, что впервые власть переходит к потребителю. Он располагает информацией и желает использовать ее для электронных переговоров с крупными компаниями. Огромные размеры компании *General Motors (GE)* не пугают индивидуального потребителя, затерянного где-то в Северной Дакоте; у него есть возможность выбора, и он желает реализовать ее. Во-вторых, потребители желают, чтобы покупаемый ими продукт был персонализирован (чтобы в нем отражались личные потребности индивидуального потребителя, чтобы продукт был разработан с учетом потребностей данного человека. – *Прим. перев.*). Они хотят принимать участие в процессе разработки дизайна товара или услуги. Они не желают мириться с продуктами массового производства, лишенными отличительных черт. В-третьих, потребители активно желают присвоить ту ценность, которая возникает в связи с сокращением поля деятельности различных посредников, таких, как дилеры и дистрибьюторы.

Кроме того, эти факторы изменчивости заставляют менеджеров осознать важность логистики. Например, принять заказ на книгу через сайт компании *Amazon.com* (крупнейшей в США компании по электронной продаже книг) гораздо проще, чем осуществить его доставку в течение двух дней с учетом эффективности. В данном случае вполне очевидна роль информационной инфраструктуры, необходимой для обеспечения диалога с клиентами в режиме реального времени. Для быстрого ответа на запрос потребителя критически важными являются наличие баз данных товаров, клиентов, конкурентов. Например, ценообразование будет определяться тем, какова численность клиентов, готовых примириться с тем, что крупные фирмы осуществляют продажи, предлагая в нагрузку сопутствующие товары. Будучи потребителем, должен ли я мириться с единой

связанной ценой на такие финансовые услуги, как банковские, ипотечные, заем на покупку автомобиля и страхование, предлагаемой *CitiGroup*, или мне следует иметь дело с несколькими «продавцами» этих услуг? Именно потребители определяют, какой уровень цен приемлем для них. Фирмы не могут реагировать на подобное давление, не имея достаточно развитой и изолированной информационной и логистической инфраструктуры.

## Новые возникающие рынки

Крупные новые рынки, такие, как Китай, Индия и Бразилия, открывают серьезные возможности для транснациональных корпораций. На этих рынках имеется от 600 до 1000 млн потенциальных потребителей. Однако они имеют низкий доход, которым могут распоряжаться (чистый доход после уплаты налогов. – *Прим. перев.*). ВВП на душу населения с точки зрения паритета покупательской способности может составлять около 2000 долл. Менеджеры западных компаний, как правило, игнорируют этот рынок и, тем самым, эти огромные возможности. Этот рынок требует способностей фундаментально иного типа. Фирмы должны быть способны переоценить соотношение цены и эффективности для своих товаров и услуг. Например, каким образом мы можем предоставить потребителю автомобиль менее чем за 5 тыс. долл., открыть текущий счет при наличии у клиента менее 25 долл. или продать порцию мороженого менее чем за 5 центов? Менеджеры западных компаний должны серьезно продумать, как создать такую возможность. Более того, в интересах обеспечения устойчивости развития необходимо понимание того, что товары и услуги «западного» происхождения, которые требуют высокого уровня использования, скажем, воды, моющих средств и упаковки, будут непригодны для вновь возникающих рынков. Критическим элементом этой новой возможности может стать пересмотр использования ресурсов. Наконец, большим преимуществом может стать грамотное размещение продуктов. Даже *Coke*, однажды уже разработавший окончательный вариант своего универсального продукта, предпочитает перемены и использование местных брэндов на рынке Индии.

Вновь возникающие рынки не только предоставляют огромные возможности, но и бросают серьезный вызов транснациональным корпорациям, проверяя их на прочность. Проникновение на рынки второго и третьего порядка требует тщательного анализа процесса разработки продукта, структуры накладных расходов, потребностей устойчивого развития и эффективности использования капитала. В обобщенном виде мы можем представить последствия этих сил так, как это сделано в табл. 10.1.

Вновь возникающие рынки не только предоставляют огромные возможности, но и бросают серьезный вызов транснациональным корпорациям, проверяя их на прочность. Проникновение на рынки второго и третьего порядка требует тщательного анализа процесса разработки продукта, структуры накладных расходов, потребностей устойчивого развития и эффективности использования капитала. В обобщенном виде мы можем представить последствия этих сил так, как это сделано в табл. 10.1.

Вновь возникающие рынки не только предоставляют огромные возможности, но и бросают серьезный вызов транснациональным корпорациям, проверяя их на прочность. Проникновение на рынки второго и третьего порядка требует тщательного анализа процесса разработки продукта, структуры накладных расходов, потребностей устойчивого развития и эффективности использования капитала. В обобщенном виде мы можем представить последствия этих сил так, как это сделано в табл. 10.1.

Таблица 10.1

### Новые требования в сфере менеджмента

| Фактор дискретной изменчивости  | Критическая проблема                              | Требования в области менеджмента  |
|---|---|---|
| Глобализация  | Культурное многообразие                           | Управленческая культура, ценности и поведение   |
| Сближающееся дерегулирование (сокращение вмешательства государства в экономику) | Интеллектуальное многообразие<br><br>Изменчивость | Разделяемые конкурентные задачи<br>Применение стратегий<br><br>Оказание влияния на не находящиеся в собственности субъектов |
| Интернет  | Баланс власти: смещение в сторону потребителя     | Воспитание, кооптация и конкуренция с потребителем<br>Информационная инфраструктура<br>Новые бизнес-модели – инновация      |

### Продолжение табл. 10.1

| Фактор дискретной изменчивости                     | Критическая проблема   | Требования в области менеджмента  |
|--|--|---|
| Вновь возникающие рынки второго и третьего порядка | Новые уровни размещения продуктов<br>Эффективность цен<br>Новая философия продукта | Разделяемые конкурентные задачи<br>Управленческая культура<br>Применение стратегии<br>Инновация бизнеса |

Мы могли бы и далее расширять этот перечень факторов изменчивости и критически важных требований к работе менеджеров, которые порождает каждый из них. Здесь мы стремимся не к тому, чтобы дать исчерпывающий список этих факторов, но к тому, чтобы показать тип анализа, который приведет нас к рассмотрению сути управленческой работы в будущем.



## Управленческая деятельность

Итак, изменения управленческой деятельности налицо. Проблемы формальной структуры и иерархии, полномочий и власти, отраслевого опыта и трудового стажа, контроля и координации действий – все подвергается сомнению, испытывается на прочность. Давайте рассмотрим некоторые из этих традиционных представлений в контексте новых требований к менеджерам.

Например, сближение технологий и изменения отраслевых границ оспаривают ценность отраслевого опыта и длительного стажа работы. Традиционный отраслевой опыт, скажем, в пищевой промышленности, не имеет особой ценности, когда речь идет о новых знаниях, таких, как биотехнология или генная терапия. Опыт, накопленный в традиционном банковском деле, не имеет особой ценности при столкновении с Интернетом и виртуальной реальностью. Менеджеры должны признать, что накопленный ими



опыт будет обесцениваться и что сохранение ценности их знаний определяется их умением признать важность интеллектуального многообразия. С операционной точки зрения это означает, что менеджеры более старшего возраста вынуждены учиться у своих коллег, которые значительно моложе их и имеют совершенно другие основы и образование. Критическую важность приобретает обеспечение доступа к этим новым талантам, удержание и интегрирование их в «государство», которым является организация. Право старшинства, определяемое продолжительностью стажа, авторитет, власть должны уступить дорогу талантливому менеджменту. В этой ситуации административные полномочия имеют очень мало ценности.

Культурное многообразие накладывает серьезное ограничение на надежность влияния авторитета, власти, координации и контроля за ведением хозяйственной деятельности и в рамках компании по всему миру. Коллеги по компании должны усвоить общие нормы поведения, чтобы свободно осуществлять сотрудничество «через границы» со своими зарубежными коллегами. Авторитет, позволяющий оказывать влияние на других, обеспечивается теперь не мощью административной машины, а общими разделяемыми и реализуемыми ценностями и набором поведенческих моделей. Никакие наборы методик поведения, какими бы детальными они ни были, не заменят прогнозируемых реакций на новые и вновь возникающие по всему миру ситуации в сфере бизнеса. В сущности, процедурные популизаторства поставить под контроль поведение и решения менеджеров представляют собой несерьезный подход. Гораздо больше шансов на победу при социализации и применении концепции ценности.

Изменчивость диктует необходимость изучить значение понятий собственности и контроля. Влияние традиционно связывают с владением. На мировом рынке приобретение компонентов и комплектов у специализированных производителей, совместных предприятий-партнеров и прочих субъектов сотрудничества предполагает необходимость освоения менеджерами основ оказания влияния на то, что непосредственно не принадлежит их компании. Освоение навыков, разделение общих конкурентных задач, пользование информацией, получившей статус конфиденциальной, обеспечение добросовестного характера инвестиций, а также снижение совокупных затрат за счет эффективности функционирования всей системы требуют готовности построить мощную информационную инфра-

структуру. Это предполагает, что методы анализа менеджмента должны быть ясными, точными и прозрачными. Информация должна стать корпоративным ресурсом, а не продолжать оставаться источником личной власти. Категорическим требованием становится сейчас освоение менеджерами самых изощренных аналитических методов и, как следствие этого, умение ценить талант выше, чем возраст.

Критически важным становится скорость ответа и скорость реакции, будь то в сфере управления глобальными сетями поставок, в области разработки нового продукта или работы с потребителями по Интернету. Длинные внутренние цепи прохождения команд и зависимость от множественного санкционирования как формы контроля утратили свою функциональность. Осуществление контроля возможно только через обучение и наделение полномочиями работников на всех уровнях фирмы, а также через передачу права принимать решения на низшие ее уровни. Контроль также является функцией поддержки информационной инфраструктуры, к которой работники компании имеют доступ.

При проникновении на вновь возникающие рынки критическую важность приобретают инновации, будь они местного или глобального значения. Понятие корпоративного центра (или мировой штаб-квартиры) как источника мудрости и знаний устарело. Содержанием основной корпоративной роли становится обеспечение обменом информацией и знаниями, введение общих стандартов поведения и обеспечение мобилизации ресурсов в рамках всей корпорации. Контроль за распределением ресурсов должен уступить место заботе об аккумуляции и мобилизации ресурсов.



## Изменяющееся «лицо» процесса управления

Изменяющаяся роль менеджмента предполагает, что мы должны уделить особое внимание роли менеджеров высшего звена. Я полагаю, что они должны сконцентрировать внимание на шести критически важных элементах. Вот они:

1. Важность разделяемой общей конкурентной задачи. Старшие менеджеры должны способствовать тому, чтобы все сотрудники организации понимали смысл направления и подход к фор-

мированию будущего. В эпоху подобных перемен управление фирмой без разделяемой всеми задачи подобно плаванию по морю без компаса.

2. Создание четко сформулированной хартии ценностей и моделей поведения и ее бескомпромиссное внедрение. Система ценностей является связующим материалом организации, она продвигает работу в команде и обеспечивает передачу знаний.
3. Сосредоточение внимания на умении оказывать влияние, не обладая правом владения на предмет влияния. Это предполагает, что как менеджеры мы должны понять, что конкурируем как «семейство фирм». Влияние может проистекать только из разделяемой задачи, доверия и прочной информационной инфраструктуры. Управление взаимоотношениями, а не сделками приобретает критически важное значение.
4. Соревнование за таланты и создание комплекса умений организации, жизненно важных для удержания источников конкурентных преимуществ. Обучение, наделение полномочиями, работа в команде, ориентация на эффективность деятельности, прозрачность и возможность учета – вот критические параметры высокоэффективной организации будущего.
5. Скорость реагирования организации, которая требует принятия решений на низших ее уровнях. Это означает, что все сотрудники четко представляют себе общее направление и свою роль в общей структуре организации и обладают компетентностью делать правильный выбор. Иерархия должна уступить место скорости (оперативности), а авторитет – компетентности.
6. Мобилизация корпоративных ресурсов. Предполагает постоянное комбинирование и перекомбинирование ресурсов для реагирования на вновь возникающие возможности. Жесткие административные границы и уставы становятся нефункциональными. Непременным требованием становится комбинирование.

Итак, вновь возникшие параметры управленческой работы теперь нам ясны. Критическую важность приобретают такие общие понятия, как ценности и поведение, которые раньше зачастую

игнорировались как маловажные. Интеллектуальное лидерство становится не менее важным, чем административное или харизматическое лидерство. Информационная инфраструктура и изощренные аналитические методы могут стать источником огромной конкурентной жизнеспособности. Привлечение талантов, их сохранение и мотивация могут быть более важным делом, чем управление финансовыми ресурсами. Непременным требованием становится чуткость к культурному многообразию в масштабе всего мира и в то же время готовность усвоить управленческую культуру.

Я верю, что язык, концепции и инструменты управления претерпевают в настоящее время существенные изменения. Мы можем ожидать чрезвычайно волнующего путешествия.

## Глава 11

# Сверхбыстрые процессы менеджмента

В следующем столетии сверхбыстрый рост станет ключевым фактором процессов менеджмента. Он в большой степени станет движущей силой попыток создания ценности в высокоэффективных компаниях. Одним из основных последствий такого роста станет приоритет поиска новых возможностей бизнеса. Ускорение использования этих новых возможностей также станет центральным вопросом, не в последнюю очередь благодаря тому факту, что жизненный цикл традиционных продуктов будет укорачиваться, что потребует гораздо более быстрой окупаемости инвестиций. Классическое положение бизнеса, согласно которому стратегия компании основывается на завоеванной и прочно удерживаемой доле рынка, что создает стабильный приток средств, станет скорее исключением, чем правилом. Основной проблемой будет поиск новых возможностей и ультрабыстрое их расширение с целью извлечь максимум пользы, как правило, из непродолжительного периода, в течение которого компания является единственным во всем мире поставщиком конкретного продукта или услуги. Когда же в свои права вступает конкуренция, настает время двигаться дальше, причем чем скорее, тем лучше, за другими пионерными проектами. Более чем когда-либо станет недопустимым глубокое «увязание» в зрелых отраслях бизнеса, когда наиболее важные стратегические ресурсы бизнеса, а именно человеческие знания, связаны путями традиционной деятельности. И тогда станет ясно, что этот ключевой ресурс было бы лучше переориентировать в

быстро расширяющиеся пионерные сферы бизнеса и гарантировать обучение работников, тогда как компании могли бы более эффективно восполнять свой человеческий капитал.

Сначала мы кратко обсудим, что можно рассматривать в качестве парадигмы нового процесса планирования в условиях ультрабыстрого роста. Затем мы остановимся на важнейших аспектах процесса обучения, а также на разительно изменившихся процессах в области стратегических человеческих ресурсов, которые, как можно ожидать, будут позаимствованы из классических теорий управления человеческими ресурсами. Можно ожидать, что финансовое планирование и контроль, вероятно, не претерпят столь сильных изменений, хотя определенно приобретут новый смысл.



## Парадигма нарождающегося стратегического процесса

Основное внимание будет направлено на изучение принципиально новых возможностей бизнеса, на радикальное изменение способов обслуживания конечных потребителей и/или посредников. Не менее жизненно важной станет мобилизация наиболее значимого стратегического ресурса компании, ее работников и поиск подобных возможностей. Поскольку стратегическое преимущество, как правило, действует на протяжении короткого периода, важно, чтобы компания могла реализовывать как можно больше новых жизнеспособных идей в бизнесе. Это и есть то, что мы называем *пионерством*. За этим должны последовать быстрая проверка и апробирование этих идей, чтобы наиболее многообещающие идеи могли быть оперативно разработаны и представлены на рынок. Усилия по *быстрому расширению* должны быть мобилизованы так быстро и в такое короткое время завоевать мощную эксклюзивную в глобальном масштабе монопольную позицию, чтобы окупить инвестиции и получить прибыль. Для того чтобы получить стратегическое преимущество за счет быстрого расширения пионерных областей бизнеса, важно сформировать команды работников, способных посвятить все свои силы решению этой задачи.

Таким образом, стратегия перестает быть проблемой защиты статус-кво достигнутых позиций с целью удержания конкурентного преимущества. Важнее будет использовать стратегические человеческие ресурсы для разработки новых стратегий с целью захвата *новых* эксклюзивных позиций в бизнесе. И главный упор должен быть сделан на развитие пионерных областей бизнеса, на эксперименты и быстрое расширение, а не на защиту завоеванной доли рынка.

Неудивительно, что именно люди в организации станут ключевым стратегическим ресурсом, и притом в гораздо большей степени, чем сейчас. Таким образом, критически важными станут те процессы менеджмента, в центре которых находятся люди и которые оказывают существенное влияние на их поведение. В частности, каким образом специально для этой цели сконструированные процессы менеджмента могли бы помочь людям разглядеть новые возможности? Как мобилизовать людей на поиск этих возможностей? Некоторые из этих поведенческих процессов будут относительно новыми. Другие будут подразумевать существенное изменение направления в сторону конструктивности. В результате ряд новых процессов в сфере менеджмента завоюют выдающиеся положение и станут популярными, другие же претерпят значительные изменения, что мы сейчас и увидим.



## Прогноз специфических процессов в сфере менеджмента

### Процессы обучения

Целостное восприятие общей картины бизнеса приобретает особую важность, когда речь идет о новых пионерных возможностях в бизнесе. Оно позволяет *быстро* научиться квалифицированно судить о том, является наш бизнес стоящим или нет. Рассмотрим, например, как быстро осваивает новый язык ребенок. Мы, вероятно, могли бы лучше понять этот процесс, если бы сравнили знания,

которые приобретает ребенок, с быстрым продвижением по кривой обучения в контексте бизнеса. Как известно, ребенок обучается, формируя целостную картину конкретного явления, и по мере приобретения опыта и достижения зрелости заново реформирует эту общую картину, обогащая ее более точными деталями. Этот процесс, как правило, повторяется до тех пор, пока не будет достигнуто достаточно полное понимание явления. Мы обязаны пониманием процесса обучения ребенка в основном работам Ж. Пиаже (*Piaget*) (швейцарский психолог, создатель операциональной концепции интеллекта и генетической эпистемологии; один из основных трудов – «Речь и мышление ребенка». – *Прим. перев.*)<sup>1</sup>.

Этот целостный, холистический подход, заключающийся в постепенном накоплении знаний путем постоянного видоизменения и дополнения целостной картины, представляется более быстрым процессом, чем типичный картезианский путь обучения, в рамках которого сначала достигается понимание отдельных частей феномена, а затем они вновь складываются в общую картину. Когда происходит сбой, мы обычно сначала анализируем одну или несколько составных частей того, что отказывается работать, предпринимая действия, направленные на корректировку этих составных частей, и лишь после этого дело доходит до агрегированного подхода – именно таким образом мы анализируем отклонения от бюджета и занимаемся исправлениями<sup>2</sup>. Однако организации следующего столетия не будут заниматься анализом причин сбоя частей – их внимание будет направлено на то, чтобы быстрее сделать более четкой целостную картину конкретных реальных возможностей бизнеса.

Одновременно нам следует научиться быстро наращивать масштаб производства. Здесь мы можем привести представляющуюся нам важными рассуждения Харольда Льюитта (*Harold Lewitt*), который утверждал, что провалы таких попыток следует рассматривать не иначе как намек на необходимость несколько видоизме-

<sup>1</sup> Hedberg, B. How organizations learn and unlearn. In: Nystrom, P.L. and Starbuck, W.H. *Handbook of organizational design*. Vol. 1. Oxford: Oxford University Press, 1981.

<sup>2</sup> Gaarder, Jostein. «Descartes», *Sophie's world: a novel about the history of philosophy*. L., Phoenix, 1997. P. 229–240.

нить путь следования<sup>3</sup>. Таким образом, увеличение масштаба производства и быстрое внедрение нововведений указывает самый прямой путь через лес. Следовательно, критически важным для процесса обучения является усиление позитивного подхода и умение не заикливаться на неудачах. Скорость процесса обучения может быть достигнута за счет понимания того, что временные неудачи и провалы, в сущности, представляют собой стимул для поиска иного пути.

Мы полагаем, что чрезвычайное значение приобретут процессы быстрого обучения, они станут частью практики менеджмента будущего и будут основаны на позитивных и целостных подходах к обучению.

### *Процессы в рамках управления человеческими ресурсами*

Мы увидим множество изменений в поведенческом аспекте процессов, связанных с управлением человеческими ресурсами. Они будут принципиально отличаться от представлений о том, что людей в организации можно расставить по местам работы, что организация представляет собой относительно стабильную, как правило, иерархическую структуру конкретных должностей. Напротив, сейчас работникам представляется все больше свободы формировать команды, или рабочие группы, которые, по их мнению, могут объединиться и обеспечить наибольший вклад в организацию. Как правило, эти команды будут формироваться таким образом, что смогут опираться на эклектические возможности и выявлять новые интересные направления бизнеса. Так что процесс формирования команд будет основан на перестановке людей таким образом, чтобы они совместно работали в интересах поиска новых возможностей и освоения способов их использования. Следовательно, процессы в области стратегических человеческих ресурсов будут направлены на оказание помощи людям в поиске оптимального места в подобных командах.

<sup>3</sup> Lewitt, H.J. *Corporate pathfinders: Building vision and values into organizations*. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1986.

Обычно ожидается, что такие команды будут по своей природе виртуальными. Следует исходить из того, что люди предпочитают жить там, где им удобно, и осуществлять взаимодействие и сотрудничество друг с другом при помощи виртуальных сетей. Как отмечалось ранее, для повышения креативности виртуальные команды будут формироваться по случаю, хотя и сбалансированными по признаку пола. Члены организации должны будут знать, *кто* и *что* знает, иными словами, где в организации можно найти те или иные таланты и кто в какой команде состоит. Таким образом, процессы в сфере стратегических человеческих ресурсов будут изменяться в направлении, поддерживающем процесс создания проактивных, преимущественно самоорганизующихся и подвижных поисками нового виртуальных команд.

### *Процесс развития работников*

Возникает вполне оправданный вопрос – как подготовить членов организации, чтобы они были способны эффективно работать в подобных командах? Разумно предположить, что члены организации должны быть достаточно зрелыми людьми, не вовлеченными, однако, в политические игры. При этом не следует ожидать, что такое положение будет складываться само собой, отсюда и ключевая задача – развитие работников.

Развитие работников становится важным делом, поскольку это направление является источником обеспечения организации жизненно важными процессами развития, направленными как на установление более зрелой культуры в целом, так и на обеспечение соответствующих возможностей человеческих ресурсов в двух областях. Во-первых, критически важное значение приобретут команды со смешанной культурой (т.е. состоящие из людей, принадлежащих к разным культурам). Организациям следует оказывать поддержку и обеспечивать реальные возможности выполнения работ в командах. Это подразумевает усиление внимания к коммуникациям и умению слушать – двум условиям, которые укрепляют способности индивидуума действовать более зрело, разумно *брать* и *эффективнее отдавать*. Умение работать в командах со смешанной культурой должно привести их участников к пониманию того, как эффективно действовать в качестве индивидуумов в пол-

ностью неиерархических, как правило, виртуальных сетей. Можно ожидать, что этот навык станет критически важным.

Во-вторых, следует стимулировать воображение и способность предвидения. Как мы отмечали ранее, большинство организаций должны быть заинтересованы в изучении возможностей, далеко не очевидных для других. Этот процесс не может быть

Напротив, важно, чтобы возникающие видения основывались на широких, комбинированных возможностях команд.

обеспечен исключительно усилиями нескольких ключевых фигур внутри компаний, от которых ожидают, что они станут «двигателями» процесса. Напротив, важно, чтобы возникающие видения основывались на широких, комбинированных возможностях команд. Это видение пионерных областей в бизнесе и быстро расширяющийся

успех должны быть конкретными и принимать форму конкретных действий. Абстрактные заявления или простое перечисление пожеланий, как правило, никогда не приобретают материальной формы, так же, как и экстраполяция процессов. Таким образом, важно, чтобы команды осознавали опасность попасться в ловушку нынешних представлений о бизнесе. Поэтому процесс будущего развития работников должен строиться на позитивном видении.

## Стимулы

Другой областью, где мы ожидаем увидеть глубокие изменения, являются процессы стимулирования. Мы не должны забывать, что на поведение работников непосредственно влияют побудительные мотивы, и это положение сохранится в будущем. Однако изменения коснутся тех стимулов, которые будут сфокусированы на новых поведенческих направлениях. Что касается бизнеса, то одной из проблем станет обеспечение стимулов для команд, которые создают пионерные возможности, так же, как и последующие инициативы ультрасверхбыстрого роста. Таким образом, мотивация, скорее всего, будет в основном направлена на то, как достичь роста. Конечно, должны быть предусмотрены ощутимые вознаграждения за разработку превосходных идей в области бизнеса и полезных пионерных возможностей. Кроме того, следует предусмотреть вознаграждение за эффективную деятельность, обеспечивающую

сверхбыстрый рост. Интересно отметить, что побудительные мотивы в рамках бизнеса поменяют направленность: с повышения итоговой прибыли – на создание новых возможностей бизнеса. Следовательно, важно будет проводить поэтапные измерения для отслеживания роста. Классические измерения итоговой прибыли, наоборот, станут менее важными. Ожидается также, что при установлении системы стимулирования и вознаграждения за основу в большей степени будут принимать команды, тем самым признавая критическую важность эклектических команд в выработке качественных идей в области полезного новаторства и ультрабыстрого роста. Эти положения во многом отличаются от типично индивидуалистических стимулов и вознаграждений, которые, как правило, доминируют в настоящее время.

Ожидается также, что разительно изменятся стимулы и на уровне высших эшелонов управления корпорациями. Исходя из того, что критически важным ресурсом современной компании является человеческий капитал, важно, чтобы вознаграждение высшего управленческого персонала было напрямую связано с поддержанием и развитием человеческого капитала. Эти стимулы будут отличаться от действующих, когда основной акцент переносится на итоговые результаты функционирования фирмы. Конкретное вознаграждение в первую очередь примет форму права приобретения акций компании по льготной цене, что призвано обеспечить возможности долгосрочного сотрудничества между работником и компанией. Возникнет стремление избежать крупных премий в виде наличных средств, поскольку средства будут нужны компании для поддержания роста.оборотный капитал следует оставлять в компании для поддержания деятельности, направленной на создание ценностей, которую будут направлять значимые идеи, вырабатываемые рабочими командами.

До сих пор мы обсуждали, каким образом поведенческие аспекты менеджмента стратегических человеческих ресурсов, делающие особый упор на стимулы и обучение, с проактивными, имеющими смешанную культуру командами будут влиять на процессы менеджмента. Идея состоит в том, что подавляющая часть процессов управления нового столетия будет направлена на ключевых людей компании, расценивая их как ключевой стратегический ресурс. Каким образом достичь желаемого проявления

предприимчивости – вопрос первостепенной важности. Как будут, однако, обстоять дела с классическими процессами менеджмента, которыми являются финансовое планирование и контроль? Мы считаем, что они по-прежнему будут важными, но их направленность разительно изменится. Рассмотрим природу этих возможных изменений.

### Процесс финансового планирования

Двумя аспектами классического процесса составления бюджета, которые непременно должны претерпеть изменения, станут его содержание и процессы его формирования (как по структуре затрат, так и по составу статей), показывающие, каким образом члены организации вовлекаются в диалог с целью разработки бюджета.

В том, что касается содержания, ясно, что бюджеты будут в гораздо большей степени сфокусированы на пионерных проектах, равно как и на проектах быстрого расширения производства. Главной проблемой этого процесса будет расстановка ключевых людей на ключевых позициях. Кроме того, приобретут особую важность вехи достижения конкретных показателей роста. Наконец, сумеют ли ключевые люди пополнять свои знания, выполняя одновременно порученные им в рамках проектов задания, чтобы можно было рассчитывать на саморазвитие работников. Бюджет может модифицироваться до тех пор, пока руководство компании не будет полностью удовлетворено тем, что может получить четкие решения трех вышеперечисленных проблем. Существенно важной будет также проблема распределения финансовых средств, но она, вероятно, все же будет вторичной по сравнению с проблемой расстановки ключевых людей, освоения ими знаний и достижения ключевых показателей. Если эти проблемы будут решены правильно, то с большой долей уверенности можно ожидать, что естественным следствием их решения станет финансовая эффективность. Таким образом, финансовые показатели и показатели результативности станут вторичными – производными, а не отправными пунктами финансового планирования.

Перейдем к интерактивному и повторяющемуся диалогу, который происходит внутри организации до момента достижения со-

гласия о будущем бюджете. Здесь большее значение начинает приобретать диалог между командами, выполняющими проекты, и руководителями высшего эшелона компании. Кто они – эти высшие менеджеры? Следует отметить, что это люди, которых назначили на эту позицию преимущественно благодаря их большому опыту руководства командной работой, а также за проницательность и восприятие инициатив в пионерной области и задач сверхбыстрого расширения. Их не будут отбирать на основе старых критериев достижения краткосрочных успехов с задачами управления зрелыми подразделениями бизнеса, достигшими солидного положения. В результате обеспечивается выбор таких представителей высшего руководства, которые имеют опыт, чтобы эффективно участвовать в диалоге с проектирующими командами на разных стадиях формирования стратегических решений. Важно заметить следующее:

- Первоначальные усилия команды, направленные на выявление новой идеи и пионерной инициативы, будут основой бюджета. Отчасти эти скрытые усилия будут сосредоточены на самостоятельной перестройке состава команд, чтобы все члены смогли приспособить свою деятельность к новым направлениям бизнеса.
- Диалог, направленный на тестирование модели бизнеса, т.е. на определение того, действительно ли имеется жизнеспособная идея бизнеса, и если таковая имеется, то она одобряется руководителем, – все это должно найти отражение в бюджете, и, возможно, – в новом составе команды.
- Частью бюджета должно стать «масштабирование» (*scaling up*) – сверхбыстрое расширение проекта и поиска правильного пути вперед.

В ходе развития этих процессов может быть выдвинута совершенно иная по составу команда специалистов.

Роль высшего руководства компании во всем вышесказанном, таким образом, должна состоять в основанной на опыте, интерактивной и взаимно активизирующей позиции, суть которой – оказать поддержку пионерному процессу и/или процессу быстрого расширения бизнес-инициативы. Такая поддержка должна отчасти создать основу для стратегического выбора, а отчасти – обеспечить

исходный материал для того, что могло бы стать источником комплектования человеческих ресурсов и формирования состава команды на каждой стадии работы. Таким образом, это уже не будет задачей раздавать команды и осуществлять контроль в ее «классическом» понимании.

## Процесс контроля

Так же изменится и процесс контроля. Похоже, слово «контроль» вообще перестанет существовать, несмотря на это, могут возникнуть отклонения в поведении, которые обычно с ним связывают. Однако мы будем продолжать его использовать как удобный термин, но при этом помнить, что его содержание будет совершенно иным.

В будущем контроль будет осуществляться через диалог между высшим руководством и членами пионерных команд и/или команд быстрого расширения бизнеса. Этот контроль будет по большей части основываться на опыте, касающемся того, как фактически оценивать прогресс в выполнении плана, особенно когда речь пойдет об этапах или вехах этого плана. Должны приниматься прагматические решения относительно того, продолжать ли пионерный эксперимент, и если да, то должен ли он расширяться. Это подводит нас к двум новым и критически важным проблемам процесса контроля в компании нового столетия.

Во-первых, когда дело доходит до оценки пионерных инициатив в сфере бизнеса, перед нами возникнет сложная проблема из области контроля – «продолжать или не продолжать»<sup>4</sup>. Действительно ли мы имеем пионерный бизнес? Следует ли нам продолжить эксперименты для дальнейшей верификации новой идеи или мы готовы рвануть вперед на всех парах? Не является ли бизнес-идея слишком искусственной, призрачно далекой, обладает ли она реальными достоинствами для быстрого развертывания? В этом случае процесс контроля будет направлен на достижение оптимального уровня деятельности – будь то использование человеческих ресурсов (усилий и времени) в более крупных масштабах для

быстрого расширения бизнеса, сохранение существующего уровня деятельности или полный отказ от пионерной инициативы.

Во-вторых, сценарий быстрого «раскручивания» может представлять непростую проблему из области контроля. Действительно ли новый бизнес находится на стадии быстрого «раскручивания» в нужном направлении? Следует ли нам осуществить коррекцию, чтобы слегка подправить курс быстрого «раскручивания» бизнеса, допустить ли небольшой элемент случайности? Или следует полностью скорректировать весь курс, отказавшись от сценария роста и заменить его совершенно новым сценарием развития? Интересно отметить, что в данном случае мы говорим не о ступенчатом, поэтапном контроле в его классическом смысле, когда изучаются, как правило, незначительные отклонения и обобщаются в виде модифицированных контролируемых бюджетов. Мы говорим о сценарии контроля или о контроле непредвиденных обстоятельств, когда главная проблема заключается в том, в какой степени сохраняют значимость критические допущения, лежащие в основе пионерного бизнеса.



## Выводы для будущих лидеров

Как отмечалось ранее, в новом столетии управленческие процессы будут гораздо плотнее связаны с поведенческими по своей природе процессами. Они будут непосредственно сосредоточены на ряде проблем, связанных с человеческими ресурсами, причем ключевые мы уже обсудили, а именно: обучение, предвидение для целых команд, движущие процессы человеческих ресурсов, стимулы для ускорения роста, целостный подход к составлению бюджета, проактивный, наступательный контроль. В обобщенном виде наш прогноз можно свести к трем основным направлениям:

- Во-первых, проверка на прочность развивающихся процессов менеджмента, которые призваны ускорить поиск новых пионерных видов бизнеса, равно как и сверхбыстрое «раскручивание» наиболее перспективных из них в интересах обеспечения роста за счет внутренних источников.

<sup>4</sup> Newman, W.H. *Constructive control*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1975.



- Во-вторых, усиление внимания к потенциалу возможностей человеческих ресурсов в области сверхбыстрого роста, начиная с расстановки «правильных» людей на «правильных» местах для выявления пионерных возможностей бизнеса и заканчивая полной организационной мобилизацией всех ресурсов. Необходима регенерация человеческих ресурсов в рамках моделей различных видов деятельности компании с целью усиливать главный стратегический ресурс компании, т.е. компетентность ее работников, в основном путем соответствующего обучения.
- В-третьих, составление бюджетов и осуществление контроля наполнятся совершенно новым смыслом, с активным осмыслением того, действительно ли у нас есть жизнеспособная идея бизнеса с учетом наших человеческих ресурсов и их возможностей, и если да, то каким образом расширить ее масштаб, используя «правильных» людей. Это подразумевает умение видеть целостную картину бизнеса и поддерживать тесный, взаимно активизирующий диалог между высшим эшелонem руководства и каждой командой, работающей над проектами.



## Некоторые проблемы реализации

Каковы основные проблемы, связанные с наступлением прогнозируемых перемен, рассмотренных в данной главе? Следует иметь в виду, что эти прогнозы, очевидно, будут реализоваться за относительно длительный период времени. Мы полагаем, что прежде всего возникнут пять взаимосвязанных проблем реализации, которые следует держать в фокусе с целью поощрения всеобщей ускоренной эволюции:

- Мы уже сейчас должны начать поддерживать, поощрять позитивное мышление людей, в том числе особо поощрять стремление людей работать в творческих командах.

- Мы уже сейчас должны начать подчеркивать необходимость создания возможностей «правильному» человеку прикладывать свои усилия в «правильном» месте, сосредоточивая его на самоорганизации и ставя перед ним задачу достижения более быстрого роста.
- Следует низвергнуть организационные «королевства» с пирамидальной иерархической структурой и бюрократией, чтобы расчистить место для возникновения более функциональной, простой, подвижной внутренними взаимосвязями организации. Следует уже сейчас приступить к решению этой задачи, делая особый упор на модификацию существующих процессов менеджмента, чтобы как можно больше ослабить поддержку традиционной управленческой практики.
- Наряду с этим мы уже сейчас должны поощрять людей учиться работать в таких организациях, объединяться в команды, привыкать действовать в команде в нескольких ипостасях и научиться быть более чувствительными к неопределенным организационным ситуациям. Члены организации должны на практике продемонстрировать смысл афоризма, что их истинные обязанности гораздо шире, чем их формальные полномочия. Они должны наилучшим образом подготовить себя к прохождению этого испытания на зрелость.
- И последнее, но не менее важное: организации уже сейчас должны начать развивать целостное видение бизнеса и проактивное управление. Например, когда дело доходит до пересмотра бюджета, то основная задача будет заключаться в том, чтобы пересмотреть свое видение отклонений как симптомов более широких перемен, поражающих организацию, и отказаться от рассмотрения их в качестве вырванных из общего контекста проблем прироста, которые будут закреплены в новой модификации бюджета. Аналогично временные неудачи также следует рассматривать в более широком контексте и считать их не провалами, а, напротив, стимулами для дальнейших усилий в направлении поиска новых возможностей. Пораженческие настроения никогда не продвигают организацию вперед.

Итак, мы выделили то, что считаем важными переменами в области процессов, обеспечивающих основы успеха компании будущего. К такому утверждению можно относиться как к драматическому предсказанию. А возможно, мы просто говорили о том, что эволюцией должен управлять здравый смысл грамотной управленческой практики, и тогда наши прогнозы не обязательно будут такими драматическими. Только время покажет, как они реализуются.



## Лидерство, основанное на знаниях

К взаимоотношениям между практикой менеджмента и преподаванием менеджмента можно относиться как угодно, но не как к равенству. По поводу того, в какой мере преподавание менеджмента способствует формированию эффективных менеджеров, мнения разделились. Опубликованы горы литературы, в которой изложены методики по усовершенствованию образования специалистов по подготовке менеджеров. В этой литературе также утверждается, что для менеджмента новый период уже наступил, он принес новые требования, принципиально отличные от прошлых.

Существует две фундаментально различные точки зрения на период, который теперь называют новым<sup>1</sup>. Многие придерживаются того мнения, что для улучшения работы и укрепления карьеры менеджеры больше всего нуждаются в новых технологиях и навыках. К числу примеров, подкрепляющих это утверждение, можно отнести стремление придать компании гибкости при помощи таких технологий, как комплексное управление качеством, замена бюрократических структур, действующих на основании уставов компаний, новой культурой бизнеса, в основе которой – понятие ценности, создание виртуальных организаций, использование информационных технологий для реинжиниринга рабочих процессов. Кроме того, менеджеры должны уметь использовать разные стили мышления, которые могут варьировать от совершенствования все большей управленческой креативности до процветания в хаосе. Вероятно, менеджмент

<sup>1</sup> French, R. and Grey, C. (eds) *Rethinking management education*. L., 1996. 1–16.

стал более сложным, но всегда найдется множество новых разных способов справиться с этими сложностями.

Другая точка зрения, хоть пока и не имеет столько приверженцев, сколько первая, но завоевывает растущую популярность. Она является более обобщенной и основана на утверждении, что менеджмент вообще утратил жизнеспособность вследствие неподконтрольной динамики, иррациональности и неопределенности среды бизнеса. Такая позиция поневоле рождает вопрос, а не был ли менеджмент вообще просто иллюзией?

Для современного общества менеджмент имеет центральное значение. И именно по этой причине считается, что рассуждение о менеджменте, естественно, на университетском уровне, важно для практики менеджмента. Так что, не вдаваясь в вопрос о том, насколько обоснованы такие утверждения относительно жизненной необходимости менеджмента, отметим, что так думают практически все менеджеры. Помимо этого глубокое постижение человеком природы и различных форм организации общества создало большое число проблем, которые привели к еще более острой необходимости в менеджменте, к этому добавились проблемы, связанные с тем, как общество подходит к их решению. Все это указывает на то, что к настоящему моменту обществу необходим менеджмент и расширять его преподавание необходимо. В то же время это еще раз указывает на важность выработки критического подхода к обеим точкам зрения<sup>2</sup>.



## Менеджмент и образование

В целом можно выделить две основные точки зрения на образование в области менеджмента. Первая заключается в том, что следует радикально изменить содержание и методы обучения, чтобы современные менеджеры могли стать более эффективными перед лицом сложного и быстро меняющегося мира. Другая точка зрения состоит в том, что менеджмент вообще не имеет значения и нам следует

<sup>2</sup> Giddens, A. *Beyond left and right: The future of radical politics*. Cambridge, 1994.

отказаться от намерения вооружить менеджеров какими-либо знаниями и опытом.

Процесс обучения или иной вид деятельности, претендующий на то, чтобы называться «обучением», должен удовлетворять, по крайней мере, ряду условий. Во-первых, и прежде всего, образование подразумевает передачу некоего ценного знания в области, которой обучающийся решил себя посвятить. Ожидается, что он научится чему-нибудь имеющему ценность. Образование предполагает обучение, т.е. освоение ценных знаний. Во-вторых, процесс преподавания должен предоставлять желаемые знания и понимание в сочетании с ясными перспективами их пополнения. Образование – это не просто накопление фактов или данных ради них самих. Прежде всего оно связано с концептуальным планом, принципы которого обучающийся понимает и может объяснить, что проявляется в способности в случае необходимости вписать полученные, конкретные или специальные знания в более широкий контекст<sup>3</sup>. В любом случае образование и обучение всегда означают изменение самого обучающегося, причем не только в том, что касается его поведения. Само по себе такое изменение поведения указывает, скорее, на процесс тренировки навыков.

И последнее, но не менее важное: с точки зрения обучающегося, процесс образования в идеале должен строиться вокруг его личной готовности и желания обучаться на основе полной свободы мысли и действий. Все это вовсе не означает, что программа профессионального тренинга не может быть образовательной или что образование не имеет ничего общего со знаниями и навыками. Во многих случаях конкретные навыки – это как раз то, что требуется (например, умение производить вычисления или проводить эксперимент) для того, чтобы вообще усваивать знания и понимать предмет. Как утверждает Дирдсен (R. Dearden):

«Смысл обучения с точки зрения профессиональной подготовки (тренинга) заключается в обеспечении операционной эффективности; специалист должен работать с текстовым редактором, оказывать первую помощь, делать уколы или управлять магазином. Смысл обучения с точки зрения образования состоит в обеспечении

<sup>3</sup> Thomas, A.B. and Anthony, P.D. Can management education be educational? In: French, R. and Grey, C. 1996. Op. cit. 22.

широты и глубины понимания, необходимого уровня мышления и соответствующей самостоятельности в суждениях.

Совместимы ли эти два представления? Этому нет никаких заведомых препятствий. Процесс профессионального обучения и тренинга может быть изначально гуманитарным, задуманным таким образом, чтобы изучать и осваивать соответствующие аспекты понимания и удовлетворять внутренним нормам истинности и компетентности. Подобным же образом часто строится профессиональное обучение и тренинг в свободных профессиях<sup>4</sup>.

Ясно, что преподавание менеджмента должно включать не только аспекты профессиональной подготовки и тренинга, но также и собственно образования, в частности элементов гуманитарного образования. Отсюда следует, что программа преподавания менеджмента, претендующая на серьезность, должна быть нацелена на возвращение социальной компетентности и искусства аналитического мышления. Кроме того, необходимо уделить внимание навыкам межличностного общения, например умению принимать решения в условиях неопределенности, ознакомлению с планированием финансов, предпринимательством и прочее<sup>5</sup>. Более того, особенно ценными были бы обширные знания в области организаций, прежде всего умение их анализировать<sup>6</sup>.



## Возможно ли образование менеджеров?

Участники любой программы профессионального обучения, направленной на развитие карьеры, могут благополучно решить, что в результате обучения должен возрасти уровень эффективности их деятельности. Практика образования в области менеджмента похо-

<sup>4</sup> Dearden, R. Об *Education and training* процитировано по Thomas A.B. and Anthony, P.D. Op. cit. 1966. 23.

<sup>5</sup> Вспомните Минцберга (Mintzberg, H.): *Mintzberg on management*. N.Y., 1989.

<sup>6</sup> Watson, S.R. The place for universities in management education // *Journal of General Management*, 1993. 19 (2). 23.

жа, хотя и не во всем, на практику, принятую на тренинговых курсах в сфере других авторитетных профессий, давая обучающимся знания и навыки в нескольких функциональных областях.

Понятно, что никакая программа менеджмент-тренинга не сможет заменить практического опыта. Если что и можно получить на таких курсах, так это навыки максимально использовать чужой опыт – вот здесь-то и пригодится понимание перспектив и способности критического осмысления. Этому в значительной мере будут способствовать открытые и объективные дискуссии. Несомненно, подобный подход отражает черты либерального гуманитарного образования.

Второй вид связи между образованием и достижениями менеджеров заключается в совершенствовании их способности справляться с переменами. Кроме всего прочего, если бы осуществление изменений полностью зависело только от управления культурой организации, то процесс перемен был бы слишком медленным<sup>7</sup>. Здесь более эффективными были бы образование и обучение. Менеджер, получивший хорошее образование, будет менее подвержен шоку от всего нового, он заранее готов относиться к переменам как к чему-то постоянному.

Парадокс же заключается в том, что, с одной стороны, образование в сфере менеджмента направлено на повышение эффективности менеджмента, а с другой – оно, по определению, может не дать точного рецепта для достижения этой цели. «Парадокс состоит в том, что образование может доказать свою полезность только в контексте более широких целей, только когда мы стараемся превзойти самих себя. На самом деле требуется некоторая «ловкость рук», своеобразная хитрость, при помощи которой оказывается, что мы умудряемся дать нашим клиентам то, чего они хотят, руководствуясь нашими собственными представлениями о том, что им нужно»<sup>8</sup>.

Иными словами, все выглядит как трюк, особый вид хитрости, при помощи которого клиент получает то, что хочет, хотя на самом деле происходит освоение того, на что направлено образова-

<sup>7</sup> Kotter, J.P. and Heskett, J.L. *Corporate culture and performance*, N.Y., 1992.

<sup>8</sup> Thomas, A.B. and Anthony, P.D. Op. cit. 1966. 32.

ние в сфере менеджмента. Однако это совсем не то, что хотели достичь: если возникает отрыв образовательного процесса от практики менеджмента, то это отбрасывает нас к исходному пункту, с которого мы начинали.

Суть рассматриваемого процесса удивительно точно отражена в одной из басен Лафонтена:

«Дети (по-видимому) были слишком ленивы, чтобы тяжелым трудом в поле зарабатывать себе на жизнь, как того хотел их отец. Тогда он посоветовал им найти клад, зарытый в земле. Стремясь как можно быстрее разбогатеть, дети перекопали горы земли в тщетных поисках сокровища, и при этом они так хорошо вскопали землю и она стала такой плодородной, что они действительно разбогатели»<sup>9</sup>.

Предполагаемый вклад образования в сфере менеджмента и эффективность практической деятельности менеджеров может состоять в анализе ожиданий и последствий, он мог бы обеспечить более глубокое понимание изначальных целей и их конечной реализации, а также позитивных и негативных результатов, которые оказались непредвиденными.



## Образование в сфере менеджмента как процесс

Академическое осмысление менеджмента происходит как в зеркальном зале. Теории менеджмента обычно возникают из набора общественных норм и правил, которые сами по себе являются результатом базового планирования или процесса менеджмента. По мнению Чиа (*Chia*), теории менеджмента представляют собой социально «управляемые» претензии на некую область знаний, составные части которой способствуют усилению того самого господствующего принципа планирования, который они стремятся раскрыть. В сущности, как управление организацией, так и организация управленческого мышления представляют собой зеркальные

<sup>9</sup> Elster, J. *Sour grapes: Studies in the subversion of rationality*. Cambridge, 1983. 54.

отражения. Они отражают и усиливают окружающую их систему доминирующих ценностей и символов. Эти взаимоотношения не только не признают, но и не уважают. И так же мало внимания уделяется тому, что могли бы означать эти взаимоотношения с точки зрения теории и образования для менеджмента<sup>10</sup>.

В подавляющем большинстве нынешних теорий менеджмента доминирует система координат с фиксированной организацией пространства, времени и изучаемого предмета. Это создает у «пользователя» слишком схематический, если не сказать ограниченный, образ реальности. Как утверждает Чиа,

«... господствует убеждение, что теории представляют собой попытки интеллектуальной элиты общества точно описать и представить реальность такой, какая она есть. Когда достигается точное отражение реальности, теории считаются истинными и поэтому облакаются всей полнотой научного авторитета. Всеобщее признание и тем самым универсальность применения достигаются за счет систематического подрыва и уничтожения конкурирующих мнений и взглядов, примерно так же, как действуют военные стратеги, выстраивая свои маневры таким образом, чтобы сначала окружить, а затем уничтожить силы противника»<sup>11</sup>.

В этом ньютоновском видении причинно-следственных связей состояния покоя и стабильности диктуют, что следует считать нормальным и что должно таковым и оставаться. Движение – это не что иное, как простая смена одного состояния покоя другим. С этой точки зрения перемены, движение и трансформации – не более чем средства достижения цели и сторонние «помехи», они не составляют существенной части истинной реальности. Таким образом, основная масса представлений о планировании и менеджменте и знания в этой области представляют собой ту реальность, которая создана ими же самими в процессе выработки теории.

<sup>10</sup> Chia, R. Process philosophy and management learning: Cultivating Foresight in management education. In: Burgoyne, J. and Reynolds, M. (eds) *Management learning: Integrating perspectives in theory and practice*. L., 1997. 72.

<sup>11</sup> Chia, R. *Organizational analysis as deconstructive practice*. Berlin. 1996. 2–3.

Это самоограничение очень точно отражено у английского поэта Вордсворта в его поэме «Прелюдия»:

«...Та ложная вторичная сила,  
Посредством которой мы множим различия, затем  
Полагаем, что наши ничтожные границы – это те вещи,  
Которые существуют в нашем восприятии, а вовсе не те, кото-  
рые созданы нами»<sup>12</sup>.

Насколько же далеки от этого «царства стабильности» является убеждение, что все течет и все изменяется; что все сущее находится на стадии становления и постоянно переходит к стадии возникновения. Этот образ мышления снова возникает как противоположность движению, хотя и в форме неясного интуитивного обобщения. Высказывание Гераклита *Panta rhei: oude menei* представляет собой дократовский философский постулат, который затем был взят на вооружение среди прочих Бергсоном (*Bergson*) и Уайтхедом (*Whitehead*). Оба заслуживают того, чтобы подробнее остановиться на их значении и вкладе в образование в сфере менеджмента<sup>13</sup>. Нам следует еще раз ознакомиться с фундаментальной изменчивостью реальности: «Мы должны приучить себя смотреть на движение как на простейшее и ясное явление, неподвижность же представляет собой крайний предел замедления движения, – тот предел, который, вероятно, достигается только в мышлении и никогда – в жизни»<sup>14</sup>.

Если принять за основу главенство движения и переменчивости над статическими состояниями и постоянством, то это будет иметь радикальные последствия для постижения и понимания процесса управления, а также для педагогического аспекта образования в сфере менеджмента. Идея состоит в том, что менеджмент прежде всего связан с описанными достижениями, тогда как знания в области менеджмента представляют собой товар, которым каждый может обзавестись в любом количестве, основывается на предположениях экзистенциальной онтологии («это так, как это есть») и репрезентативной эпистемологии («мы работаем с этими символами знаний»). Возражение на это утверждение – даже с

<sup>12</sup> Wordsworth, William. *The Prelude. Book II*.

<sup>13</sup> Chia, R. Op. cit. 1997. 76 e.v.

<sup>14</sup> Bergson, H. *An introduction to metaphysics*. L., 1913. 44.

точки зрения собственной программы обучения – состоит в том, что внимание на самом деле уделяется пониманию, тогда как видение заставляет нас еще раз взглянуть на то, какие новые элементы должны были привнести Бергсон и Уайтхед (оба публиковали свои работы в начале XX столетия).

Бергсон рассматривает интеллект и интуицию как два фундаментально различных типа знания и приобретения знания. Интеллект изучает конкретный предмет, тогда как интуиция исследует его изнутри. Интеллект наблюдает и сопоставляет, а интуиция вникает и стремится познать, как можно больше, изнутри. Интеллект доверяет тому, что известно, тогда как интуитивное знание представляет собой интеллектуальное сопереживание, иными словами, человек изо всех сил стремится охватить то, что уникально и поэтому еще не облечено в слова. В известном смысле это требует переворота в нашем привычном мышлении: «Философствовать – это значит опрокинуть привычное направление работы мысли»<sup>15</sup>.

Языковые символы (*labels*) и прочие хорошо известные парные концепции утратили свое ведущее значение. Слишком соблазнительно использовать их в качестве средства рассмотрения вещей в старом смысле. Витгенштейн (*Whittgenstein*) утверждает: «Пределы моего языка означают пределы моего мира»<sup>16</sup>. По мнению Рорти (*Rorty*), не существует способа описать мир независимо от того способа, в котором мы привыкли это делать<sup>17</sup>. Стремясь в своих размышлениях выйти за пределы уже известного, человек вступает в не известную до сих пор область и его глаза открыты для всего того, что есть новое и неопределенное. В любом случае этого нового не избежать, но человек будет готов позволить себе увлечься иной реальностью, а не той, которая уже известна.

Восставая против существующих понятий, человек создаст пространство для формирования собственного видения сути вещей, из которого может развиваться индивидуальное видение менеджмента: «творческий рывок в новое»<sup>18</sup>. Именно способность отрицать (известное) помогла Алисе устоять на ногах в хаосе дина-

<sup>15</sup> Bergson, H. Op. cit.

<sup>16</sup> Wittgenstein, L. *Tractatus logico-philosophicus* (5.6) L., 1992. 149.

<sup>17</sup> Rorty, R. *Truth and progress: Philosophical papers III*. Cambridge, 1998.

<sup>18</sup> Whitehead, A.N. *Process and reality*. N.Y., 1929.

мизма и неопределенности в Стране чудес, где каждое знакомое понятие перевернуто с ног на голову, а новые понятия могли бы пригодиться, только если (как у Уайтхеда) они осмысливаются за пределами известных познавательных категорий<sup>19</sup>.

Развитие видения, или предвидения, имеет важное значение для достижения успеха в мире, который все больше характеризуется подвижностью и постоянными изменениями характера деловой активности. Жизненно важно, чтобы будущая ориентация и видение получили признание и пустили корни в уже действующую практику и управление ею. Повседневная практика – безусловно важная область. Действующие правила подтверждают свою значимость, если им следовать, но при необходимости – разрабатывают новые. Общественная жизнь, так же как и организация, вписана в рамки установившегося порядка и в них же и процветает. Общество нуждается в стабильности (как и совместная деятельность), видение также предполагает стабильность, а стабильность есть результат заведенного порядка вещей.

Но независимо от того, насколько фундаментальным является понятие рутинного порядка, самого по себе его принятия и доверия еще недостаточно. Чтобы быть успешным менеджером, следует развивать понимание сложного разнообразия сообществ и приобрести умение воспринимать (чувствовать) общественные движения, а также уметь давать количественные оценки подобных качественных изменений.

Чтобы быть успешным менеджером, следует развивать понимание сложного разнообразия сообществ и приобрести умение воспринимать (чувствовать) общественные движения.

Прежде всего, именно этот взаимодополняющий аспект силы рутинного порядка и инстинктивного восприятия моделей взаимосвязей формирует видение, или предвидение.

Для Уайтхеда видение, или предвидение, это – способность «выводить обобщения из частных и видеть различные примеры общего в разнообразных обстоятельствах»<sup>20</sup>. Если человек способен разглядеть

<sup>19</sup> Carroll, L. *Alice's Adventures in Wonderland*. N.Y., 1960.

<sup>20</sup> Whitehead, A.N. Op. cit. 1933. 120. Цитировано по Chia in Chia, R. Op. cit. 1997. 83.

подобие в различиях и увидеть различия в подобном, то он также способен перевернуть и переосмыслить некоторые типы возникающих в менеджменте ситуаций: «ведение бизнеса требует интеллектуального воображения!»<sup>21</sup>. Если образование в области менеджмента может развить эту способность, в то же время подчеркивая креативные и интуитивные знания и навыки, человек сможет лучше видеть альтернативные возможности менеджмента в конкретных ситуациях и при определенных обстоятельствах.

Ключевой вопрос до сих пор вращается вокруг степени, в которой конкретно-ситуационные или контекстуальные знания (*contextual knowledge*) являются определяющим фактором конечного успеха. Становится ясно, что соразмерный, рассудительный и поэтому прагматический управленческий подход будет наиболее эффективным и ценным. Нет больше освобождений, все мы стали гражданами Страны чудес. Конфигурация политических, технологических, культурных, а также идеологических параметров общества находится в постоянном непрерывном движении.

Тем больше причин рассматривать каждую ситуацию менеджмента по тому, как она возникла, – с ее ошибками, поправками, положительными и отрицательными оценками, но также и с присутствующими ей возможностями получения будущих результатов. Наблюдение за подобными процессами и постоянное стремление учиться заставляют человека понять: то, как разворачиваются события, влияет на того, кто их воспринимает, и сам этот наблюдатель, в свою очередь, испытывает влияние того, как он их изучает. Способ постижения ситуации формирует особый тип подхода, в то же время выбор конкретной реакции, в свою очередь, влияет на изменение характера и способа наблюдения за ситуацией и того, как это наблюдение проводится.

Нет более живого и оптимистического способа проиллюстрировать успех этого динамичного и содержательного взаимодействия, чем процитировать описание Гудвина процесса возникновения экосистемы реки Амазонки: «Деревья изменяют и обогащают почву, обильно сбрасывая листву и создавая органический компост, удерживающий влагу, так что такие системы влажных лесов, как

<sup>21</sup> Whitehead, A.N. *The aims of education*. N.Y., 1929. 99.

Амазонка, развившиеся на изначально бедных почвах, создают условия для ошеломляющего разнообразия видов живых существ, которые возникли в этой обширной экосистеме»<sup>22</sup>.

Образование в области менеджмента как преобразующе-философский вид деятельности проявляет себя через зондирующие вопросы и подвергая сомнению положения, до сих пор считавшиеся общепринятыми нормами, что успело проникнуть в сферу управленческого мышления. Эта теория познания, основанная на процессе, выдвигает собственные обоснованные требования к менеджмент-обучению<sup>23</sup>. Человек может извлечь из имеющегося опыта столько, сколько захочет. Подобные ситуации могут быть полностью осмыслены, только если рассматривать их с точки зрения «загруженности» прошлым. И только тогда можно постигнуть специфическую «ткань» событий или обстоятельств. Взаимное и обоюдное влияние, в отличие от предполагаемой линейной причинности, в гораздо большей степени способствует четкому видению того, как и почему вещи, события и результаты стали такими, какие они есть. Новые открытия редко возникают на основе чистых и простых экспериментов<sup>24</sup>. Соответственно, этот процесс возможен только в том случае, если вы, как Питер Пен, готовы вступить в борьбу со своей тенью и не видите никого другого, кроме собственного отражения<sup>25</sup>.



## Техническая рациональность

Следует стремиться к развитию более глубокого понимания социальных процессов в организациях, в частности роли поведения человека в формировании и воспроизводстве жизни организации. Верно, что «...менеджмент обладает слишком мощным

<sup>22</sup> Goodwin, R. *How the leopard changed its spots*. N.Y., 1994. 169–170.

<sup>23</sup> Audi, R. *Epistemology: A contemporary introduction in the theory of knowledge*. L., 1998. 2–5.

<sup>24</sup> Chia, R. *Op. cit.* 1997. 87.

<sup>25</sup> Stacey, R.D. *Strategic management and organizational dynamics*. L., 1996. 381.

влиянием на жизнь работников, потребителей и граждан, чтобы его можно было направлять инструментальной формой рациональности»<sup>26</sup>.

Программы MBA (магистр делового администрирования) энергично указывают студентам на необходимость охранять свою карьеру. Почти все и вся рассматривается либо как средство достижения целей карьеры, либо как препятствие на пути к ним. Подобный подход подкрепляется также незащищенностью ситуации в бизнесе и неопределенностью положения на рынке труда, хотя в последние годы и в несколько меньшей степени. Противиться этому – значит вызывать сопротивление. Посмотрите, как элегантно выразил свое критическое отношение к этому директор курсов MBA Питерс (Peters): «Мне хотелось бы преподавать урок стратегии и по интеграции бизнеса. Я хотел бы использовать материал, как минимум, 25-летней давности, который уже достиг, вероятно, одной из стадий ранней античности. Мне хотелось бы стереть с него дату авторского права и думать, что все это сойдет мне с рук и не вызовет ни малейшего подозрения у слушателей»<sup>27</sup>.

В вопросах образования это помогает ясно и недвусмысленно обсудить стремления многих людей избегать эмоций или дискуссий по проблемам власти и лежащим в их основе динамическим процессам. То, что делает экспериментальное обучение таким ценным, невозможно до тех пор, пока не останется путей отхода. Студенты и другие участники программ обучения будут изначально против выражения эмоций, они также будут неловко чувствовать себя, но преодоление этого смущения будет способствовать их обучению и облегчать его. Не менее важно стимулировать способность подвергать сомнениям истинность своего восприятия<sup>28</sup> – ведь истину создают, а не открывают.

<sup>26</sup> Alvesson, M. and Willmott, H. Critical theory and management studies: An introduction. In: Alvesson, M. and Willmott, H. (eds) *Critical management studies*. L., 1992. 1.

<sup>27</sup> Peters, B.K.G. The past and the future. In: *Opportunities and threats of European business schools in third millennium: A dean's prospective*. Seminar report, 1997. 28 November, 17.

<sup>28</sup> Vince, R. *Managing change: Reflections on equality and management learning*. Bristol, 1996.



Вещи не всегда должны быть такими, какими кажутся на первый взгляд. Позвольте проиллюстрировать это утверждение. Два мальчишки, играя, падают в грязь. Один из них не испачкал лицо, но когда увидел забрызганное грязью лицо товарища, решил, что надо пойти умыться. Другой же мальчуган, который действительно испачкался в грязи и должен был бы хорошенько умыться, наоборот, совершенно спокоен. Он вообще не испугался – в конце концов, товарищ выглядит как обычно. Однако далеко не сразу понятно, когда менеджеры становятся невольными пленниками мнимого «инструментального» восприятия.

«Технический» взгляд на практику менеджмента можно подвергнуть критике как изнутри, так и снаружи. В последнем случае объектом критики является попытка доминировать. Рассмотрение инструментального аппарата изнутри показывает полное отсутствие доказательств того, что методы контроля действительно обеспечивают желаемый контроль. П. Друкер (*P. Drucker*) уже признал, что «контроль ослабляет контроль»<sup>29</sup>. Иными словами, даже в пределах чьей-либо системы взглядов чисто «технические» представления о практике менеджмента не являются бесспорно нравственными или эффективными.

В жизни наблюдается гораздо более сложная картина. Тем не менее кажется, будто значительная часть преподавания менеджмента подыгрывает ненадежности и жадности и тем самым ищет о том, что «управленческое» можно сделать чисто «техническим». Но хуже всего то, что масса энергии уходит на поддержку этой иллюзии на организационном уровне. Альтернатива заключается в признании того факта, что практика менеджмента имеет прежде всего социальную и политическую природу, и в том, чтобы суметь сделать эту дисциплину способной действовать в рамках этих ограничений (или это, в сущности, только возможность?). Это означает, что должен быть такой план преподавания, в котором подчеркивается, что менеджер всегда должен быть реальной, доступной личностью, а не простым исполнителем роли менеджера. Менед-

<sup>29</sup> Drucker, P. *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Oxford, 1974.

жеры должны научиться иметь дело с ненадежностью, сомнениями и тайнами<sup>30</sup>. Лекционный зал всегда будет более безопасным и защищенным местом по сравнению с местом работы будущего менеджера – здесь он может размышлять, экспериментировать, проверять и учиться всегда быть в боевой готовности к повседневным рабочим ситуациям.

Таким образом, роль менеджмент-образования становится более важной – она связана с признанием каждодневных дилемм, как нравственного плана, так и инструментальных. «Технический» подход уже не считается нейтральным, даже если создается впечатление, что менеджмент преподается именно таким образом<sup>31</sup>. За последние 20 лет, которые характеризуются на Западе современным неоконсервативским политическим климатом, была ясно доказана польза образования в области менеджмента.

С одной стороны, считается, что такое образование представляет общественную ценность в той мере, в какой оно способствует экономическому благосостоянию и международной конкуренции. С другой стороны, в рамках индивидуалистической потребительской культуры, такое образование считается ценным для конкретного человека в той мере, в которой оно укрепляет экономические позиции и карьеру этого индивидуума.

Изучение бизнеса и менеджмент-образование достигли успехов по обоим критериям. Однако это положение сохранится только в том случае, если люди будут продолжать ощущать позитивную взаимосвязь между обучением, результатами в практике менеджмента и личными достижениями менеджеров.

<sup>30</sup> Chia, R. and Morgan, S. Educating the philosopher-manager: Designing the times // *Management learning*, 1996. 27 (1) 37–64.

<sup>31</sup> Roberts, J. Management education and the limits of technical rationality: The conditions and consequences of management practice. In: French, R. and Grey, C. (eds). *Op. cit.* 1996. 73.

Роль менеджмент-образования становится более важной – она связана с признанием каждодневных дилемм, как нравственного плана, так и инструментальных. «Технический» подход уже не считается нейтральным.



## Что такое рациональное и что такое модерн?

Одним из интересных моментов является преобладание роли рациональности внутри организаций и рационального поведения организаций внутри рынков и самих рынков, но именно он подвергается серьезным нападкам. Если верно, что рациональность и линейность (простая линейная зависимость) не являются ценными моделями, как предполагают критические исследования, то программы преподавания менеджмента должны быть от них «очищены». Но не следует ли подвергнуть критической и скрупулезной проверке многие линейные и прочие количественные методы и прежде всего лежащий в их основе способ мышления? Что это должно означать с учетом взаимоотношений между практикой и преподаванием менеджмента, по крайней мере, в том, как это взаимоотношение расценивают сами менеджеры и те, кто стремится освоить практику менеджмента?

Проблема природы рациональности сама по себе представляет арену для различных исследований и дисциплинарных традиций. Не похоже, что этот спор когда-нибудь завершится полной победой того или иного подхода. Почти на поверхности лежит релятивистская критика, а именно: даже если это возможно, следует ли нам действительно этого добиваться? Не полезнее ли будет рассматривать этот спор как предлог научиться использовать эти подходы в процессе преподавания менеджмента и на их примере показывать, что различные точки зрения всегда найдутся и они будут возникать до тех пор, пока мы продолжаем опираться на предположения, которые являются несомненными. Это можно рассматривать как приглашение сторонникам менеджериализма (*managerialism*) ознакомиться с критическими исследованиями, и наоборот, критические исследования все еще начинаются с установившихся традиций в управленческом мышлении.

Знания в области менеджмента заслуживают того, чтобы ими грамотно распорядиться. Признание различий и заботливое возвращение многообразия представляет собой парадоксальное требование. Это, скорее, приглашение поразмыслить о комплексной и

спорной природе как знаний в области менеджмента, так и практики менеджмента.

Раздавались критические замечания по поводу функционалистской сущности менеджериализма. Кроме того, приводились доводы против позитивизма и ньютоновского указания на причинно-следственную аргументацию. Мне представляется, что аналитическое мышление и признание многообразия представляют собой альтернативы. То, о чем я говорю, в сущности, представляет собой релятивистский и постмодернистский подход. Я склоняюсь к этому на основе анализа Латуром (*Latour*) результатов стремления к новому. В том же году на Востоке была низвергнута не только Берлинская стена – оказалась растоптанной нашими ногами сама природа, а ведь она во многом определяет качество нашего существования<sup>32</sup>. Латур по этому поводу пишет:

«Совершенная симметрия между демонтажем (Берлинской) стены позора и концом безграничной Природы не видна только богатым западным демократиям. Различные проявления социализма привели к уничтожению как народов, так и их экосистем, тогда как государства Севера и Запада сумели сохранить как свои народы, так и свои ландшафты путем уничтожения остальной части мира и доведения их населения до крайней нищеты. Отсюда и двойная трагедия: бывшие социалистические государства считают, что смогут решить обе свои проблемы, подражая Западу. На Западе же считают, что им удалось избежать обеих проблем и верят, что преподали другим урок, и это несмотря на то, что эта Земля и ее население обречены на смерть. Запад считает себя единственным обладателем хитроумного трюка, который позволяет ему продолжать выигрывать, тогда как, вероятно, Запад уже почти все потерял»<sup>33</sup>.

Нужна иная ориентация – ориентация, которая начинается в каждом конкретном индивидууме, каждом менеджере, каждой компании. Неприемлем выбор только в пользу биржевой ценности акций в ущерб ценности возможностей занятости. Точно так же невозможно пытаться идти вперед, когда сама природа наглядно доказывает обратное. Нынешнее поколение должно оставить что-

<sup>32</sup> В 1989 г. в Париже, Лондоне и Амстердаме были организованы первые международные конференции по качеству.

<sup>33</sup> Latour, B. *We have never been modern*. N.Y., 1993. 9.

то тем, кто придет за ним следом. Смысл социально ответственно-го менеджмента заключается в понимании необходимости обеспечения баланса различных интересов и последствий.

## Менеджмент, основанный на знаниях, и лидерство

Наиболее важная проблема, обусловленная существованием различных интересов, или различающихся моделей и парадигм об организациях и в организациях, заключается в том, как относиться к их потенциальной несовместимости. Для того чтобы управлять познавательными и нормативными различиями и предпочтениями как частью организационной практики, менеджмент, основанный на знаниях, а следовательно, и менеджмент-образование должны

Наиболее важная проблема, обусловленная существованием различных интересов, или различающихся моделей и парадигм об организациях и в организациях, заключается в том, как относиться к их потенциальной несовместимости.

отмежеваться от функционалистской управленческой идеологии и связанной с ней позитивистской концепции знаний и рациональности<sup>34</sup>. Указанному подходу не соответствуют такие концепции, как повторное образование, изменения *n*-ного порядка и инновации (а не улучшения). Дело в том, что функционализм характеризуется выраженным предпочтением единства разнообразию, гармонии – конфликту, а также интеграции (функциональной); предпочтение отдается не порядку, а потенциальному хаосу непрерывной изменчивости.

Таким образом, несовместимость, или несоизмеримость, рассматривается как зловещая угроза законным и существенным интересам влиятельных кругов общества. В частности, функционалисты повышенно эмоционально и с отвращением реагируют на идею вполне очевидной несовместимости различий, присущих несоиз-

<sup>34</sup> Essers, J. and Schreinemakers, J. The conception of knowledge under information in knowledge management. In: Schreinemakers, J. (ed.) *Knowledge management: Organization, competence and methodology*. Wrzburg, 1996. 100–103.

меримости. Однако, если менеджмент, основанный на знаниях, а следовательно, и менеджмент-образование хотят обрести основания для удовлетворения чувства гордости за стремление к непрерывным инновациям и обучению в организациях, тогда управление противоречивостью и многообразием должны стать неизбежными и обязательными предпосылками их успеха.

«...постмодернизм наполнил все великие мировоззренческие картины теории, например позитивизм и даже Хабермасовскую теорию рационализма, которые (...) пытаются подтолкнуть людей к шаблону специфической формы мышления и действий (...). Постмодернизм объясняет эту тенденцию великих теоретических систем, (...) выдвигая две центральные характеристики человеческого разума: первая – наличие фундаментальной и неотъемлемой свободы суждений, т.е. возможность наполнять понятие «мир» различным содержанием, а вторая – непреодолимые, изначально присущие каждой из этих концептуализаций, претензии на универсальность»<sup>35</sup>.

Управление несоизмеримостью и разнородностью в организациях однозначно требует постмодернистского взгляда на познавательный процесс. Такие понятия, как несоизмеримость и внутренние различия, занимают вполне достойное место в рамках постмодернизма. Как следует из приведенной выше цитаты, постмодернизм наполняет все великие мировоззренческие теории мира как на уровне познания, так и на уровне социальной философии. Позитивизм и даже теория рациональности Хабермаса (*Habermas*), которые под видом универсальности старались подтолкнуть людей к определенному способу мышления и действий, как это наглядно продемонстрировала история, не далеко уходят от тоталитарного подхода<sup>36</sup>.

Постмодернизм показывает, что несовместимость великих теоретических систем прослеживается до двух основных свойств человеческого разума: первое – фундаментальная свобода мысли при рассмотрении мира со своей точки зрения и наполнение его собственным смыслом, второе – изначально присущая ей потреб-

<sup>35</sup> Essers, J. and Schreinemakers, J. Op. cit. 102.

<sup>36</sup> Lyotard, J.F. *La condition postmoderne, rapport sur le savoir*. Paris, 1979.

ность претендовать на универсальность, т.е. на то, что эта точка зрения является наилучшей и наиболее правильной<sup>37</sup>. Именно по этим причинам простой практики недостаточно для минимализации различий между альтернативными точками зрения (которые могут привести к особому роду плюралистического безразличия) – как недостаточно ее для разрешения конфликтов между ними насильственным путем (что может привести только к догматизму). Таким образом, управление различиями станет своеобразным вызовом менеджменту, основанному на знаниях, проверкой его способности найти тот ключевой элемент, который будет необходим, чтобы твердой рукой направить корабль организации в обход скал тоталитарного руководства и рифов безразличия.

### *Поместить в контекст*

Вследствие серьезности своего отношения к несовместимости и несоизмеримости, основанное на знаниях лидерство фактически вносит вклад в инновации и обучение; тем самым оно расширяет свободу выбора в пользу организации и ее членов. С другой стороны, если бы лидерство, основанное на знаниях, поставило перед собой цель выяснить, что думают члены организации, а также захотело бы и осуществило попытку уточнить (и даже, может быть, проверить) это, его будущая роль свелась бы к абсурду, как с нравственной, так и с практической точки зрения. Это означало бы, что Большой брат снова с нами, но только уже в следующем тысячелетии.

С функционалистской точки зрения опасность достаточно реальна с учетом врожденного предпочтения единства и порядка. Там, где с точки зрения истории информационный менеджмент сохранил нетронутой целостность человеческого разума, мы удивляемся, а не может ли ориентированная на контроль интерпретация лидерства, основанного на знаниях, сделать то же самое<sup>38</sup>.

Понятно, что следует отдать предпочтение управлению многообразием. Учитывая направления изменений и инноваций в мировой экономике и бизнесе, основанное на знаниях лидерство и ме-

<sup>37</sup> Lyotard, J.F. *L'enthousiasme, la critique kantienne de l'histoire*. Paris, 1986.

<sup>38</sup> Essers, J. and Schreinemakers, J. Op. cit. 112.

неджмент-образование обеспечивают существенный вклад в стратегические цели бизнеса, заключающиеся в защите гибкости, приспособляемости и креативности организаций. И поэтому все более актуальным становится вопрос о том, в какой степени современная техническая рациональность может рассматриваться в отрыве от постмодернистской потребности в управлении переменами и разнообразием<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> Bauman, Z. *Postmodernity and its discontents*. N.Y., 1997.



## Глава 13

# Развитие лидерства для будущего

Заклинание 1990-х звучит так: «Обучение может быть единственным источником устойчивого конкурентного преимущества». Когда речь заходит о развитии лидерства, президенты и менеджеры самых передовых компаний не жалеют стратегических инвестиций в обеспечение стабильно высоких результатов работы своих работников – руководителей среднего звена. Согласно оценкам журнала *Training Magazine*, в 1998 г. компании затратили на тренинг и развитие персонала около 60,7 млрд долл. По мнению журнала *Business Week*, ежегодные затраты только на обучение руководителей и развитие лидерства составляют около 15 млрд долл. Но бюджетные затраты – это еще не все. Такие представители высшего руководства, как Роджер Энрико (*R. Enrico*) из компании *PepsiCo* и Лэрри Боссиди (*L. Bossidy*) из *Allied Signal*, посвящают значительную часть своего рабочего дня персональному обучению (*personal teaching*) и наставничеству (*mentoring*) будущих лидеров своих организаций. Все более очевидным становится тот факт, что развитие управленческих талантов – это не роскошь, а необходимое условие сохранения конкурентоспособности.

Необходимость обучения ответственных руководителей очевидна. К числу ключевых вопросов здесь можно отнести следующие: Как нам научиться у лучших современных практиков бизнеса понимать тенденции и вызовы, которые станут нормой завтрашнего дня? Существуют ли «наилучшие» способы развития нынешних и будущих лидеров? Как нам подбирать лидеров? Какие процессы могут трансформировать менеджеров в лидеров, готовых предпри-

нимать стратегические действия? Кто должен определять состав, управлять или преподавать лидерство мирового класса?

## Развитие лидерства: поле деятельности и процесс

### *В фокусе – стратегия корпорации*

Развитие лидерства становится все больше связанным со стратегией корпорации и все больше используется для ее поддержки. Такие проблемы, как глобализация, децентрализация, быстрые изменения условий на современных рынках, заставляют компании оценивать способ своих действий. Причем парадигмы, срабатывавшие годами, теперь утратили эффективность, в условиях, когда крупнейшие клиенты отдалены от них на тысячи миль. Очень важно понимать необходимость перемен. Попытки найти действенные способы превращения вызовов и опасностей сегодняшнего бизнеса в возможности – это то, что не дает представителям высшего руководства компаний спокойно спать по ночам. В некоторых случаях смелые стратегические инициативы помогают организации исправлять методы ведения бизнеса, в то же время обеспечивая воспроизводство рабочей силы, непосредственно осуществляющей эту работу.

Организации, составляющие цвет практики бизнеса, рассматривают развитие лидерства в качестве источника конкурентного преимущества. Кротонвилль (*Crotonville*) компании *General Electric* описывают как «полигон для корпоративных революций». С 1981 по 1997 г. компания *General Electric* более чем утроила свои доходы, сократив при этом численность рабочей силы по всему миру с 404 тыс. до 240 тыс. человек. Естественно, подобный темп роста привел к огромным культурным сдвигам в компании, включая Кротонвилль. При этом функции централизованного обучения даже дали новое название: «Развитие корпоративного лидерства», хотя она ранее называлась «Корпоративный менеджмент и развитие».

В ситуации очевидной необходимости перемен в 1995 г. Джеймс Вулфенсон (*J. Wolfensohn*) вступил на пост президента Всемирного банка. Признавая как внутренние, так и внешние проблемы и задачи банка, он также увидел, что перед Всемирным банком открываются и великие возможности. Так, падение Берлинской стены означало, что у банка могут появиться новые клиенты и потенциальные вкладчики. Революция в области информатизации создала возможности для оперативной передачи знаний, как среди стран – членов банка, так и среди клиентов Всемирного банка. Вулфенсон рассматривал усилия, направленные на развитие нового лидерства, в качестве одного из инструментов, которые можно использовать для создания новой культуры организации.

### Согласование развития лидерства со стратегией корпорации

Если процесс развития лидерства представляет собой эффективную составную часть процесса перемен, то его следует согласовывать со всеми другими стратегическими задачами организации. Инициативы в области развития лидерства могут оказаться весьма полезными для понимания и претворения в жизнь всеобщей стратегии корпорации. Только путем согласования усилий новые лидеры смогут эффективно справляться со сложными задачами бизнеса и ограничениями мирового рынка.

Программа совершенствования партнерства (*Partner Development Program – PDP*) компании *Arthur Andersen* должна быть тесно увязана со стратегией бизнеса компании, что позволяет поддерживать синхронизацию с текущими задачами и тем самым помогать удовлетворять потребности бизнеса, которые продолжают диверсифицироваться и глобализоваться. В процессе анализа потребностей программа постоянно пересматривает стратегические документы не только бизнеса, но и четырех категорий обслуживания.

Компания *Johnson & Johnson* считает критически важным начинать любое обсуждение проблем обучения и развития с задач бизнеса компании. Компания сосредоточилась на трех основных задачах:

- **Рост за счет расширения инвестиций** – история быстрого роста компании, темпы которого выражались двузначным чис-

лом, требует инноваций, хотя это связано с крупными инвестициями в исследования и разработки, образованием новых альянсов или слияниями и поглощениями.

- **Укрепление конкурентоспособности** – компания считает, что укрепление конкурентоспособности должно достигаться за счет существенного снижения затрат, а не повышения цен. За прошедшие пять лет численность работников этой организации составляла около 90 тыс. человек, но в течение всего этого периода она смогла поддерживать темп роста, выражающийся двузначным числом.
- **Организационное превосходство** – компания намерена сосредоточиться на поиске выдающихся людей и последующем их развитии.

В компании *Shell* уже давно осознали, что развитие лидеров – важный источник конкурентного преимущества. Работа в контексте своих стержневых бизнес-стратегий и ценностей, а именно честности, профессионализма, уважения к людям, долгосрочных задач и гордости без высокомерия, стала основой для планирования развития лидеров. Компания *Shell* допускает, что ей пока точно неизвестно, какими именно должны быть ее будущие лидеры. В компании знают, что для сохранения конкурентоспособности в непрерывно меняющейся глобальной экономике должна осуществиться трансформация, и поэтому *Shell* посвятила себя неуклонному стремлению к прорывам в своей деятельности, чтобы в полной мере реализовать потенциальные возможности бизнеса.

### В фокусе – стержневые проблемы

Развитие корпоративного лидерства должно сосредоточиться в первую очередь на таких стержневых проблемах, как ценности и стратегические перемены, которые представляют жизненную важность для всей организации в целом, тогда как подразделения компании больше фокусируются на проблемах, характеризующих оперативную деятельность. Функция развития корпоративного лидерства уделяет внимание в первую очередь умению и навыкам лидерства и часто оставляет бизнесу как таковому развитие управленческих и специфических деловых навыков. Управленческие навыки, как правило, касаются основ – навыков и поведения, которые позволя-

ют работникам достигать запланированных показателей. Развитие лидерства строится на этих стержневых задачах. В компании *General Electric* критически важной является способность оказывать влияние на равных по должности. В компании *Johnson & Johnson* воспитание лидеров связано с вооружением их инструментами принятия жестких этических решений. Представляется, что усилия по развитию корпоративного лидерства сосредоточены на приложении корпоративных ценностей к конкретным стратегическим инициативам. Обучение управленческим навыкам и навыкам осуществления контроля и наблюдения, как правило, происходит на уровне бизнеса.

По-видимому, подобное разделение ответственности хорошо срабатывает – усилия бизнеса дополняются усилиями в области корпоративного лидерства, вместо того, чтобы вступать с ними в конкуренцию. Обобщая сказанное, можно утверждать, что операции в рамках бизнеса гораздо лучше приспособлены для управления собственными потребностями в менеджменте и тренинге. Однако программы корпоративного лидерства обеспечивают основы для выработки решений, позволяющих эффективно использовать предлагаемые бизнесом инструменты.

В компании *Johnson & Johnson* полагают, что опыт развития менеджмента в конкретной действующей компании, как правило, остается внутри этой компании. В результате нет смысла возлагать ответственность за него на корпоративный уровень руководства. Однако развитие лидерства представляет собой вид деятельности, результаты которого распространяются на всю компанию в целом, поэтому имеет смысл создать централизованную группу, управляющую этим процессом.

### *В фокусе – развитие человеческих ресурсов и опыта в бизнесе*

Превосходство в области развития лидерства всегда будет связано с участием в этом процессе команд (групп), способных сделать особый упор как на развитие человеческих ресурсов, так и на опыт ведения бизнеса. В компаниях *Arthur Andersen*, *Johnson & Johnson* и *Shell International* те, кто возглавил процесс развития лидерства,

уже имели опыт в области бизнеса на самом высоком уровне, прежде чем приняли на себя ответственность за эту функцию. Использование лидеров бизнеса на ключевых постах в рамках развития человеческих ресурсов вовсе не означает отсутствия уважения к уникальным аспектам данной дисциплины. Такое решение, скорее, основывается на ощущении, что участие лидеров бизнеса в развитии человеческих ресурсов поможет обеспечить передачу опыта и усилить практическую сторону этих программ.

Ряд организаций, демонстрирующих наилучшие примеры практики бизнеса, основываясь на наборе персонала «с периферии бизнеса», открыли инновационные пути привлечения дополнительного делового опыта в высшие эшелоны своего руководства. Так, компании *Johnson & Johnson* и *Shell International* привлекают индивидуумов, обладающих высоким потенциалом, на основе двухгодичных ротаций. Другая компания – *Hewlett-Packard* – набирает ключевых работников из числа линейных менеджеров, чтобы обеспечить в верхнем эшелоне компании адекватное отношение к прагматическим потребностям бизнеса и гарантировать со стороны новых понимание «особого пути HP». Подобные назначения помогают развитию лидерства в компании, поддержанию стремления тех, кто отвечает за эту функцию, соразмерять свои усилия с реалиями бизнеса и возможностью помочь тем индивидуумам, которые приходят из бизнеса в высшие эшелоны руководства. Зачастую тот, кто приходит на руководящий пост, знает только конкретное направление бизнеса компании, но если он покидает этот пост, то он уходит, обогащенный знанием и пониманием всей организации в целом.

### *В фокусе – внутренние и внешние факторы*

Усилия по развитию лидерства должны сосредотачиваться на внутренних факторах и учитывать внешние. Новые требования бизнеса диктуют необходимость перемен, но при этом никак не указывают основ осуществления этих перемен. Независимо от того, диктуется ли внимание на формировании навыков нынешних и будущих ли-

Превосходство в области развития лидерства всегда будет связано с участием в этом процессе команд (групп), способных сделать особый упор как на развитие человеческих ресурсов, так и на опыт ведения бизнеса.

дерев «сверху», от исполнительного директора компании, или это стремление прослеживается в масштабе всей организации, сам процесс является потенциальным инициатором перемен. Создание программ освоения навыков, умений и технологий лидерства заставило организации искать ответы как внутри, так и вовне компании – в среде бизнеса.

Организации должны осознавать, что процесс развития лидерства только тогда сможет облегчить перемены в организации, когда он будет вписываться в культуру организации. И первым шагом для тех, кто намерен определить форму и содержание процесса развития лидерства, должно стать обеспечение этой связи путем обращения напрямую к клиентам компании. Общение с ключевыми клиентами стало для этих организаций постоянным процессом. Для того чтобы провести анализ потребностей, организации используют ряд инструментов, в числе которых:

- Привлечение линейных менеджеров к развитию человеческих ресурсов путем назначения на ключевые позиции в этой области.
- Создание комитетов управления программами.
- Поддержание формальных связей с группой стратегического планирования.
- Обстоятельные беседы с лидерами бизнеса.
- Анализ внешних и внутренних клиентов.

Эти формальные оценки потребностей могут показаться очевидным шагом к формированию процесса развития лидерства, но они ни в коем случае не являются универсальными.



## Выявление фонда лидерства

### *Компетентность, а не прошлые достижения*

Уверенность в определении областей компетенции лидера куда важнее, чем официальные отчеты о его прошлых достижениях. Любое обсуждение областей компетенции может вызывать споры.

Многие утверждают, что выявление областей компетенции позволяет организациям понять, какие качества, характеристики и навыки, которые приводят к выдающейся эффективности деятельности и высоким результатам. Другие же задаются вопросом, а можно ли вообще найти определение компетентности?

Подавляющее большинство организаций полагает, что если выявлена область компетенции, то результаты должны проявиться в рамках всей компании – независимо от должности (позиции), подразделения или географического положения. Например, компания *Johnson & Johnson* направила специальную группу по своим филиалам во всех странах мира, чтобы удостовериться в том, что все, что делает ее успешным лидером в США, может быть использовано на ее предприятиях в Европе и Восточной Азии. И хотя компания обнаружила некоторые расхождения формулировок модели компетентности в своих отделениях в разных странах, но содержание понятия компетентности было фактически согласовано.

Компания *General Electric*, вероятно, проявляет наибольший скептицизм в отношении того, что подразумевают под компетентностью ее компании-партнеры. Согласуясь с призывом главы компании «к Скорости, Простоте и Уверенности в себе», *GE* не тратит время на формальное определение содержания компетентности лидерства. Однако это не означает, что у лидеров компании *GE* вообще нет «дорожной карты». Ниже приводится формулировка ценностей *GE*, которая служит руководством для оценки и совершенствования характерных черт лидеров.

Лидеры *GE*... всегда и с неослабевающей прямоотой:

- Проявляют стремление к совершенству и ненавидят бюрократию.
- Открыты для новых идей из любых источников.
- Живут качеством, сокращают издержки и наращивают конкурентное преимущество.
- Обладают достаточной уверенностью в себе, чтобы вовлекать в работу других и действовать вне границ.
- Создают ясное, простое, основанное на реальности видение и распространяют его по всей компании.
- Обладают огромной энергией и способны заражать ею других.



- Ставят смелые цели, вознаграждают достижения, осознают свою ответственность и приверженность.
- Рассматривают перемены как возможность, а не как угрозу.
- Обладают глобальным мышлением, умеют создавать разнообразные и глобальные команды (группы).

Система ценностей компании *GE* играет ключевую роль в определении эффективности деятельности каждого ее работника. Во время итоговых встреч все работники компании обсуждают с непосредственными руководителями свою работу и карьерные цели. Эта компания является обладателем знаменитого рейтинга своих работников: на одной оси откладываются данные об эффективности работника (т.е. достигнутые показатели работы), а на другой – его соответствие и преданность ценностям компании. Те, кто достигает намеченных показателей и демонстрирует приверженность ценностям *GE*, высоко вознаграждаются (те, кто не показывает ни того, ни другого, награждаются в наименьшей степени). Те, кто не смог добиться намеченных показателей, но в полной мере привержен ценностям *GE*, получают право на второй шанс – проявить себя в работе. По сути дела, таких работников ценят выше, чем тех, кто достигает показателей, но при этом не соответствует ценностям компании.

### *Растить, а не покупать лидеров*

Выращивать лидеров в своей компании обходится гораздо эффективнее, чем привлекать их со стороны («покупать»). Стремящиеся к этому компании желают знать секрет, как сделать «лидеров своим самым ценным продуктом». Организациям следует всячески подчеркивать, что их менеджеры высшего эшелона выращены внутри компании. Менеджеров высшего эшелона, как правило, являющихся «продуктом» системы развития лидерства, с самого начала готовили к тому, что на них будут возлагаться все более серьезные обязанности. В противоположность практике, сложившейся во многих компаниях, покупка талантов высшего руководства иногда имеет место, но особо не афишируется. Компании, показывающие наилучшие примеры деловой практики, все больше склоняются к изысканию лидеров внутри компании, поскольку они уже впитали

мощную и вполне определенную культуру, в рамках которой они работают. Подобные организации рассматривают свою сильную культуру как критически важный элемент их постоянного успеха, но при этом осознают, что далеко не каждый может процветать в таких условиях. Менеджеры среднего звена, привлекаемые из других организаций, могут обладать адекватным опытом и умениями, но внутренне не соответствовать, например, кредо компании *Johnson & Johnson* или порядку децентрализованной структуры компании *Hewlett-Packard*. Лидеры, которых вырастили внутри организации, – это проверенные люди, они уже продемонстрировали способность успешно выполнять менеджерскую работу в том ключе, который организация определила для своих лидеров.

Организации должны также понимать, что некоторые руководящие должности следует заполнять за счет приглашенных со стороны, чтобы избежать стагнации и «близкородственного скрещивания». В некоторых случаях покупка талантливого руководителя – это настоятельное требование конкуренции. Организациям приходится подвергать себя трансформации, чтобы действовать на новых рынках, осваивать новые технологии, завоевывать новую клиентуру; в этих условиях привлечение руководителя со стороны является самым быстрым способом расширения компетентности организации и ее совокупных навыков. Когда организации приглашают руководителя со стороны, они должны задействовать функцию развития лидеров для их культурной ассимиляции, ознакомления его с культурой и системой ценностей, принятой в данной организации.

### *Привлечение «правильных» людей к участию в «правильных» программах*

Организации завтрашнего дня непременно будут подчеркивать важность привлечения «правильных» людей к «правильным» программам. Организации должны четко представлять себе тип индивидуума и тип программы, которые им необходимы в рамках процесса развития лидерства. Организации должны рассмотреть конкретные цели развития лидерства, чтобы верно определить, кого можно привлечь в качестве участников. В компании *Shell International* целью программы совершенствования руководства

является развитие лидерства всех уровней, поэтому доступ к программам *LEAP* открыт для каждого сотрудника (даже если определенные программы нацелены на работу с индивидуумами, облада-

Какими бы ни были критерии отбора для участия в этих программах, организации должны посвятить много времени решению вопроса о том, кого следует вовлечь в развитие лидерства.

ющими самым высоким потенциалом). С другой стороны, программа совершенствования руководства во Всемирном банке и Программа совершенствования партнерства в компании *Arthur Andersen* рассчитаны только на представителей высшего звена управления. Другие компании, например *General Electric* и *Hewlett-Packard*, более выборочно открывают доступ к своим ключевым программам совершенствования, так

как намерены сосредоточивать усилия только на тех, кого можно отнести к игрокам группы «А», т.е. к тем, кто обладает потенциалом, чтобы быстро продвигаться по карьерной лестнице.

Какими бы ни были критерии отбора для участия в этих программах, организации должны посвятить много времени решению вопроса о том, кого следует вовлечь в развитие лидерства. Организации важно вовлекать различные слои работников в процесс развития лидерства. В будущем каждая успешная организация будет действовать в рамках мирового рынка и, следовательно, должна сделать так, чтобы развитие лидерства способствовало формированию диверсифицированной рабочей силы. Более того, различие классов добавляет разнообразие точек зрения, что улучшает процесс обучения. Большинство крупнейших организаций утверждают, что их усилия, направленные на развитие корпорации, характеризуются стремлением создать настоящий набор различных стран, культур и деловых качеств.

Возможности развития лидерства в Кротонвилле (компания *GE*) рассчитаны на индивидуумов с чрезвычайно высоким потенциалом (на игроков группы «А», которые выявляются в рамках процесса планирования преемственности). Организация полагает, что основную часть времени ей следует посвятить развитию самых одаренных и самых ярких индивидуумов. Численность персонала компании составляет примерно 240 тыс. человек, и каждый год в Кротонвилле проходит обучение около 10 тыс. из них.

В компании *Arthur Andersen* каждая команда, работающая по программе, несет ответственность за руководство теми, кого привлекают для преподавания, и за работу с ними, чтобы при необходимости видоизменять существующий курс обучения. Компания *Johnson & Johnson* предпочитает иметь дело с небольшим числом сторонних консультантов и преподавателей, и притом с теми, кого она хорошо знает и уважает. Компания стремится привлечь тех, кто в наибольшей степени соответствует ее культуре и стремится к развитию долгосрочного сотрудничества. Помимо внешних консультантов и университетов, привлекаемых для участия в программах развития лидерства, в компании *Shell* просто не хватило бы персонала для обеспечения этого процесса.

Во Всемирном банке в преподавании всех модулей программ совершенствования руководителей принимают участие представители консорциума университетов (куда входят Гарвардская школа бизнеса, Школа управления Дж. Ф. Кеннеди, Стэнфордская школа бизнеса, *INSEAD* и *IESE*). Эти программы были специально построены в расчете на потребности банковских менеджеров, но все они несут на себе печать влияния преподающих их университетов. Именно этого добивался Всемирный банк, когда остановил свой выбор на этих университетах. Поскольку Всемирный банк действует в рамках культуры, предполагающей наличие у большинства работников дипломов и ученых степеней, ему было необходимо, чтобы программы развития преподавали представители уважаемых учебных заведений.



## Вовлечение лидеров в процесс

### *Действия, а не знания*

Изначальная цель корпоративного обучения и развития лидерства — это действия, а не просто знания. В процессе подготовки лидера к выработке критических решений функция развития лидерства приводит к осознанию необходимости сделать больше, чем просто обеспечить лидеров знаниями и информацией. Распространение

нужных знаний может обеспечить мощный фундамент, но процесс развития лидерства должен вооружить участников программ навыками, умениями, качествами и технологиями, необходимыми для применения полученных знаний в условиях сложных неопределенных ситуаций.

Организации должны сосредоточиться на применении обучения действием (*action learning*) и использовании преимуществ реальных ситуаций бизнеса в качестве основы для обучения и развития. При этом содержание не приносится в жертву упрощенным решениям; в рамках новой модели обучения ответы на животрепещущие вопросы находятся не в голове тренера, который готов поделиться ими, а напротив, вырабатываются обучающимися на месте.

В рамках своей программы компания *Arthur Andersen* использует большое число малых групп для решения проблем. Каждый курс имеет свое определенное содержание. Прочие технологии обучения включают:

- Метод кейсов.
- Моделирование.
- Обучение действием.
- Экспериментальное обучение.
- Тренинг менеджеров.

Председатель правления и генеральный менеджер компании *GE* Джек Уэлч лично выбирает темы для обучения действием для каждого курса менеджмента (три в год) и курса развития навыков руководства (один в год). В результате, когда работники компании узнают, что та или иная инициатива была рекомендована на курсах менеджмента или развития навыков руководства, они прикладывают дополнительные усилия, чтобы претворить ее в жизнь. Рекомендации участников программ во многих случаях внедряются в практику.

## Технология и непосредственное взаимодействие

Технология имеет все возрастающую важность, но никогда не заменит прямого непосредственного общения лидеров в целях углубления опыта обучения. Компании во всем мире признают, что тех-

нология обладает огромным потенциалом в создании обучающихся организаций (*learning organizations*). Лучшие компании используют технологию для:

- Распространения знаний.
- Поддержания постоянных связей между всеми работниками организации.
- Обеспечения и облегчения обучения команд.
- Обеспечения доступа к капиталу знаний организации.

Опыт отвлечения лидеров от работы с целью обеспечения их встреч с коллегами со всего мира представляет собой существенную составную часть лучших программ. Вильям Джеймс (*W. James*) однажды заметил: «Гениальность – это просто способность посмотреть на мир с другой точки зрения». Корпоративные программы могут обеспечить обучающимся такую возможность.

Организации, показывающие наилучшие примеры деловой практики, понимают, что не смогут в полной мере достичь преимуществ сетевой работы с одной только технологией. Их излюбленный метод – непосредственные встречи. В настоящее время технология часто рассматривается как средство заполнения пробелов в процессе обучения. Например, часть стратегии компании *Johnson & Johnson* заключается в создании организации 90 тыс. лидеров. Однако компания осознает, что она не может привлечь все 90 тыс. лидеров к участию в программах развития навыков высших руководителей. Но она может предложить технологию для обеспечения взаимодействия всех своих работников во всем мире, чтобы они могли делиться знаниями и умениями и учиться друг у друга. В этом случае технология рассматривается как потенциальное средство контактов с лидерами всех уровней организации.

По мере того, как компания *Johnson & Johnson* все больше задействует технологию в процессе развития лидерства, она разработала стратегию реализации цели, состоящую из четырех пунктов:

1. **100%-ный доступ** – каждый работник компании во всем мире должен иметь доступ к тем знаниям, которые ему нужны, чтобы эффективно выполнять свою работу.
2. **Эксперимент** – поскольку неясно, какие технологии обучения являются наилучшими, следует проводить эксперименты с

различными типами дизайна программ обучения и способами их распространения.

3. **Опыт и партнерство** – в рамках компании связывает функцию информационной технологии и передовую коммуникационную группу для распределения ресурсов и определения наиболее обещающих стратегий использования образовательных технологий. Во внешней среде организация проводит существенную работу по передаче опыта в процессе обучения в сочетании с другими программами, чтобы удерживаться на передовом уровне в этой области.
4. **Ценность с точки зрения бизнеса** – обучение и приобретение опыта должны сосредотачиваться на неотложных и критически важных проблемах деятельности.

Признавая наличие таких ограничений, как время и затраты, *Shell* начала использовать существующие информационные технологии. Портативные компьютеры, электронная почта, форумы в Интернете – все эти инструменты задействованы различными командами компании, но при этом не было предпринято ни единой попытки заменить встречи с лидерами лицом к лицу дистанционными методами обучения.

### Планирование преемственности

Процесс развития лидерства становится все более тесно связанным с планированием преемственности (*succession planning*). Организации должны увязывать свою образовательную деятельность с формальным процессом преемственности в рамках развития лидерства и других корпоративных систем. Тем, кто возглавляет функцию развития, следует обсудить возможность использования 360-градусной оценки (*360-degree evaluation*) как составной части процесса развития лидерства, будь то просто для целей развития или для обслуживания реального отбора. Построенные на данных этой обратной связи планы развития, тренинга и наставничества поощряются как часть прогресса в области развития менеджеров, хотя результаты подобных оценок напрямую не увязываются с процессом планирования преемственности.

Организации должны увязывать оценку, развитие, обратную связь, тренинг, наставничество и планирование преемственности в одну согласованную интегрированную систему. В рамках этой новой модели развития лидерства становится важнейшей частью поддержание стабильного потока информации в пределах всей организации, что гарантирует самым талантливым работникам постоянную востребованность и непрерывный рост. Так, компания *General Electric* напрямую увязывает процесс развития лидерства с планированием преемственности и открыто признает это. Все менеджеры *GE* принимают участие в обязательном ежегодном собеседовании по результатам деятельности со всеми своими подчиненными. Обзорное собеседование затрагивает вопросы эффективности деятельности работников и их приверженность и соответствие системе ценностей компании. Затем материалы собеседований передаются для утверждения на более высокий управленческий уровень, что обеспечивает справедливость и точность оценок. В рамках планирования человеческих ресурсов все работники *GE* подлежат классификации по девяти блокам. Эта система отражает высокий (или низкий) потенциал работника и качество его работы в течение года. Председатель правления компании полагает, что «корпорации принадлежат 500 лучших людей в компании, которые она только сдает в аренду бизнесу». Для того чтобы поощрять таланты в ведении бизнеса, компания *GE* ввела в оценку работы менеджеров отрицательную переменную для тех из них, кто «зажимает» таланты. Так что выдающиеся успехи в сфере бизнеса идут рука об руку с развитием лидерства.



### Оценка влияния

Процесс развития лидерства все больше воспринимается как симбиотический инструмент эффективных лидеров. Поддержка на самом высоком уровне компании – это непреходящий ключевой момент для развития лидеров и поддержания этого процесса. Без такой поддержки процесс развития лидерства может застопориться. И все же успех в области развития лидерства порождает еще большую поддержку на высоком уровне руководства компании.

Поскольку те, кто стоит во главе процесса развития лидерства, помогают компании удовлетворять требования текущей и будущей конкуренции, они завоевывают еще большую поддержку со стороны лидеров организации. Ответственные работники корпорации всех уровней гораздо более склонны поддерживать усилия лидеров, которые непосредственно помогают им добиваться желаемых результатов. Применяя стратегии мониторинга эффективности процесса развития лидерства, капитализацию выгоды на основе быстрых побед и распространяя сведения об успехах по всей организации, лучшие компании поддерживают этот «деликатный цикл».

Такие группы, как *PDP*, *Arthur Andersen*, и компания *GE* в Кротонвилле продолжают успешно действовать, применяя ориентированную на клиента стратегию, все элементы которой (тщательное выслушивание, усердное освоение программ, постоянный мониторинг и коммуникации) задействованы для обеспечения участия и заинтересованности высшего эшелона управления компанией. Это значительно упрощает понимание высшими руководителями того, как процесс развития лидерства способствует формированию и распространению культуры их организации, преодолению сопротивления переменам и достижению стратегических целей.

Процесс развития лидерства в компании *General Electric* является эффективным инструментом, помогающим ей удерживаться в высшей лиге конкурентной игры. Основными причинами этого являются:

- Культура.
- Поддержка высшего руководства компании.
- Поддержка на операционном уровне.

Для поддержания интереса высшего руководства компании Корпоративный центр развития лидерства не жалеет сил, проводя опросы лидеров *GE* во всех странах мира для уточнения будущих потребностей бизнеса и потребностей в будущих лидерах. Кроме того, Центр выявляет и использует «первых ласточек» в процессе развития лидерства. Некоторые экспериментальные инициативы в компании одних лидеров вдохновляют быстрее, чем других. Выявляя этих пионеров и опираясь на их поддержку, компания обес-

печивает критическую массу поддержки своих усилий. Это раннее выявление и концентрация сил успешно использовались как в программе *Work-Out™*, так и в *Change Acceleration Process* – (*CAP* – процесс ускорения перемен. – *Прим. перев.*).

Компания *Hewlett-Packard* получает поддержку в развитии лидерства, привлекая исполнительного директора компании и членов ее высшего эшелона управления в качестве участников соответствующих программ. Эти высшие руководители выступают в качестве наставников, преподавателей, спонсоров, влияющих на структуру и содержание программ. Например, генеральный менеджер *HP* Лео Платт (*L. Platt*) открывает и завершает каждый курс ускоренной программы развития беседой об особом пути компании *HP* и об ожиданиях, связанных с участниками программ. Боб Уаймэн (*B. Wayman*), финансовый директор компании *HP*, выступает спонсором планируемой всемирной радиосвязи между отделениями компании во всех странах мира и обеспечивает процесс общего обсуждения важных вопросов в данной области. Руководители *HP* также выступают в качестве преподавателей и наставников для участников программ.

Программа с участием совета директоров Всемирного банка начала действовать после того, как его президент Джим Вулфенсон (*J. Wolfensohn*) заключил с советом директоров стратегический договор. В этом договоре он выделил ряд интегрированных инициатив, в том числе повышенное внимание тем, у кого есть таланты менеджера и руководителя. С этого договора началось движение к нынешней программе развития лидерства, так что поддержка Вулфенсона была очевидна с самого начала. Как только были получены первые положительные результаты, такая поддержка усилилась, несмотря на высокую стоимость самой программы. Поддержка программы развития лидерства со стороны высшего руководства Всемирного банка обеспечивается их участием в качестве пионеров (примеров для подражания) и наставников.

Компания *Hewlett-Packard* получает поддержку в развитии лидерства, привлекая исполнительного директора компании и членов ее высшего эшелона управления в качестве участников соответствующих программ.

## В фокусе внимания – суждения и оценки

Все более важными становятся суждения и оценки. Все организации должны заботиться о том, насколько ценными представляются их усилия. Так, компания *Shell International* сообщила, что персонал программы совершенствования руководства *LEAP* не считает, что программа обеспечивает добавленную стоимость, если осуществляемые рабочими группами проекты не приносят доходы, как минимум в 25 раз превышающие проектные издержки, и даже этот целевой показатель может, по их мнению, быть слишком низким. Компания *Johnson & Johnson* осуществляет «сопровождение» программ развития лидерства и проводит дополнительное исследование с целью определить, ощущают ли подчиненные и коллеги существенное улучшение в ключевых сферах деятельности после того, как руководители обучались по программам. Компания *Arthur Andersen* установила, что слушатели программ развития партнерства обеспечивают более высокий уровень удовлетворения клиентов и более высокие почасовые гонорары, чем те, кто не обучался по этой программе.

Оценка должна также рассматриваться как средство обеспечения участия и сосредоточения усилий на верном направлении. Тип и частота оценки зависят от задач процесса развития лидерства и от культуры организации. Для получения этой жизненно важной информации лучшие компании используют ряд инструментов и технологий. В то время как четырехуровневая модель оценки (реакция участника, приобретенные знания, изменения поведения, бизнес-результаты) является всего лишь одним из средств, используемых организацией для определения результатов, усилий, которые вкладываются в развитие лидерства, она тем не менее широко применяется.

Например, компания *Arthur Andersen* установила, что самооценка очень точная:

- **Анализ последствий** – компания провела сопоставление партнеров, прошедших курс по программе развития партнеров, с теми, кто в ней не участвовал. Полученные результаты указали на наличие взаимосвязи между участием в *PDP*, ростом удовлетворенности клиентов и повышением почасовых гонораров.

раров. Анализ результатов осуществляется после прохождения двухлетнего цикла; проводится сбор информации о партнерах за год до их привлечения к программе *PDP* и на следующий год после окончания курса.

- **Совместное использование анализа последствий и определение уровня удовлетворенности участников** программы помогает получить более или менее объективные результаты. Например, как установила компания *Arthur Andersen*, одна из программ в рамках *PDP* не получила высокого рейтинга удовлетворенности участников, но анализ результатов показал, что именно она оказала наибольшее влияние на последующую результативность ее участников, чем какая-либо другая.

В компании *GE* процесс развития лидерства не оценивается такими типичными показателями, как уровень затрат и прибыль на инвестированный капитал. Старший руководитель процесса обучения Стив Керр (*S. Kerr*) утверждает, что «Кротонвилль, может быть, является единственным неочень оцениваемым и неконтролируемым центром затрат в *GE*». Вместо традиционных попыток измерить результаты для того, чтобы определить, продолжает ли программа развиваться в правильном направлении, организация полагается только на обратную связь из ряда источников. Например, более половины курсов развития высшего руководства компании ведут лидеры корпорации. Они являются важным источником сведений об эффективности структуры курса. Организация также в большой степени полагается на обратную связь со студентами высших учебных заведений.

В компании *Shell* сложилась уникальная ситуация, которая характеризуется тем, что все программы *LEAP* имеют цели, и эти цели вполне достижимы. При заключении контракта представитель персонала программы *LEAP* и лидер бизнеса обговаривают желаемые результаты проекта. В процессе обсуждения лидер высказывает намерения направить в программу своего кандидата, и во многих случаях это определяет программу, которую следует выбрать, и проблему, которую будет решать кандидат или группа кандидатов в период обучения. Эти конкретные цели отслеживаются персоналом *LEAP*, а результаты обучения и исследований команды сами доводят до сведения лидера компании. В дополнение к этому персонал

*LEAP* оценивает финансовые показатели в начале и конце программы, чтобы выявить какие-либо изменения, а также рассмотреть факторы, которые могли сыграть какую-либо роль в этих изменениях.

### *В фокусе – ценности, а не издержки*

Развитие лидерства становится все более дорогостоящим процессом – более привлекательным направлением инвестирования. Кажется, к процессу развития лидерства в лучших компаниях стала применима старая поговорка: «Ты получаешь ровно то, за что платишь». Если организации намерены осуществить перемены, они должны осознавать ценность вложения капитала в своих будущих лидеров. Затраты можно рассмотреть в процессе, но в целом внимание должно быть направлено на объем стоимости, которую может принести программа развития лидерства. Например, когда к нам обратились с просьбой расположить в порядке значимости ряд критериев при отборе внешнего партнера или провайдера программы развития лидерства, то критерий «гонорар» оказался одним из наименее важных факторов.

Программу развития лидерства следует рассматривать как направление долгосрочных инвестиций. Для того чтобы затраты окупились, потребуется немалое время. В 1997 г. компания *Arthur Andersen* инвестировала в образование 306 726 651 долл., что составило приблизительно 6% ее совокупного дохода. Компания затратила такие средства, поскольку верила, что, если хочешь предоставлять наилучшую программу, следует сосредоточиться на ее ценности, а не на ее издержках (затраты важны, но это не определяющий фактор в данном случае). Компания *General Electric* характеризуется чрезвычайно высоким уровнем вовлеченности руковод-

ства в процесс развития корпоративного лидерства. Кротонвилль много раз подтверждал свою ценность, так что компания, инвестируя средства в корпоративный тренинг, ничуть не сомневается в своей правоте. Во Всемирном банке также осознали, что цена взращивания стратегических культурных перемен и воссоздание нового языка лидеров не будет низкой. Когда Джим

Программу развития лидерства следует рассматривать как направление долгосрочных инвестиций. Для того чтобы затраты окупились, потребуется немалое время.

Вулфенсон формулировал свой стратегический договор с советом директоров, он заявил, что создание реальных перемен потребует значительных инвестиций.



## Заключение

В будущем развитие лидерства станет важным инструментом организаций. Каждая организация должна требовать уникального внимания и построить великолепную программу (и процесс) развития лидерства на прочной основе. Высокий уровень программы должен покоиться на двух постулатах. Первый – ее деятельность должна быть основана на качестве: «вторая свежесть» просто неприемлема. В то же время важно точно уметь оценить деньги. Смысл второго постулата заключается в том, что процесс развития лидерства формируется в соответствии с потребностями конкретной организации. В этой главе мы соединили наш опыт с методами ведущих мировых компаний, показали признанные примеры передовой практики в области развития лидерства. Ни один из этих методов не будет лишним для вашей организации, но они могут предложить альтернативы или стимулировать рождение идей, которые могли бы подойти для решения ваших конкретных проблем. Читайте, думайте, используйте то, что, по вашему мнению, может подойти для вашей ситуации. И прежде всего, продолжайте слушать и учиться<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Авторы хотели бы выразить благодарность участникам исследовательского опыта консорциумов. Мы хотели бы также специально поблагодарить представителей организации-партнера, которые в своем загруженном расписании сумели выделить время для участия в этом исследовании и подделились своими знаниями и эрудицией со спонсорской группой. Данный проект никогда не мог бы осуществиться без лидерства и поддержки со стороны персонала Американского центра производительности и качества (*American Productivity and Quality Center, APQC*) и Американского общества по тренингу и развитию (*American Society for Training & Development, ASTD*). Специальный консультант исследований – Джим Коузис (*Jim Kouzes*), председатель правления компании *Tom Peters Group*.



## Глава 14

# Сообщества лидеров или полное отсутствие лидерства

Сталкиваясь с совершенно новыми реалиями бизнеса, например беспрецедентными требованиями глобальной конкуренции, новыми технологиями, возникающими рынками, возможностью слияний и альянсов, растущим давлением требований в области охраны окружающей среды, многие компании продолжают полагаться на устаревшие методы лидерства. В частности, они стремятся к созданию более адаптивных и гибких предприятий путем превращения в героев их директоров и генеральных менеджеров, которые в состоянии обеспечивать доход акционерам. По иронии судьбы, этих руководителей обычно просят широко распределять полномочия и ответственность за ведение бизнеса, чтобы обеспечить компании возможность более четко распознавать и реагировать на динамические изменения рынков. Однако вскоре многие начинают понимать, что невозможно создать менее иерархическую организацию только за счет лучших иерархических лидеров.

В этом-то и заключается управленческий парадокс наших дней: компании должны стать значительно более гибкими и адаптивными, а это, несомненно, потребует глубоких культурных перемен и сильного лидерства, но при этом мощные лидеры (боссы) могут фактически замедлить процессы расширения творчества, принятия рисков и инноваций, которые необходимы для достижения более высокой адаптивности. Успешность перемен, насажда-

емых сверху, не впечатляет: согласно исследованиям компании *Arthur D. Little* и компании *McKinsey & Co*, две трети программ комплексного управления качеством «пробуксовывают» до полной остановки из-за неспособности принести желаемые результаты<sup>1</sup>. То же самое можно сказать о программах реинжиниринга, в рамках которых показатель успеха составляет всего от 20 до 50%<sup>2</sup>. Однако трудно представить себе, что решением этой проблемы может быть ослабление руководства.

Наш опыт, накопленный за десять лет, связан со многими крупными попытками осуществления перемен, он подсказывает, что единственным способом разрешения этого парадокса является фундаментальное переосмысление того, *что мы подразумеваем под лидерством*. До тех пор, пока мы остаемся верными представлениям, что лидер – это крупный (топ-)менеджер, а сильное лидерство означает наделенных полномочиями ответственных руководителей, непрерывный поиск руководителя-героя будет продолжаться. Конечно, поклонение культуре героя-лидера может стать первопричиной превращения организации в не изменяющийся институт. Альтернатива этой опасности заключается в восстановлении старого представления о лидере, как о том, кто смело идет вперед, обладает мужеством, способностями и вызывает доверие, чтобы вдохновить на осуществление перемен на многих уровнях организации. Это представление неизбежно приводит нас к рассмотрению лидерства как распространенного феномена и к постановке ключевого вопроса: каким образом мы могли бы лучше понимать и воспитывать содружества лидеров, общность людей, занимающих разные посты, которые все вместе помогают работникам организации формировать свое будущее? Вместо того, чтобы принижать значение генеральных менеджеров, мы, наоборот, утверждаем, что понимание общности лидеров делает уникальные роли лидеров – генеральных менеджеров более понятными.

<sup>1</sup> *The Economist*, 1992. 18 April.

<sup>2</sup> Strebbe, Paul. Why do employees resist change? // *Harvard Business Review*, 1996. May/June 86.



лидеров делает уникальные роли лидеров – генеральных менеджеров более понятными, так же, как оно делает более ясным роли других типов лидеров – всех тех, кто в конечном итоге будет зависеть друг от друга в ходе создания успешных организаций XXI в.



## Три типа лидеров

Мнения, высказываемые нами в этой главе, обобщают опыт работы в рамках консорциума компаний. Первым в возникающей глобальной сети обучающих организаций было Общество организационного обучения (*Society of Organisational Learning – SoL*). Это первое общество (бывший Центр организационного обучения MIT – *Organizational Learning Center*) включает около 20 компаний, базирующихся в США, преимущественно из числа тех, что состоят в списке 100 корпораций журнала *Fortune*, в том числе Всемирный банк, *Urban League* и несколько управлений (министерств) федерального правительства США. С 1991 г. в рамках этих организаций было предпринято множество долгосрочных проектов, направленных на внедрение новых процессов и структур для ускорения и углубления организационного обучения. Эти инициативы различались как с точки зрения задач, так и с точки зрения конкретного содержания бизнеса, но все они сосредоточены вокруг важных проблем бизнеса, как правило, связанных с полным реструктурированием рабочей среды, что позволило в рамках повседневной работы создавать стержневые возможности для обучения:

- **Индивидуальные и коллективные устремления** – прояснение персональных видений и системы ценностей и построение совместного разделяемого всеми видения.
- **Разъяснительные беседы** – дающие индивидууму пищу для обдумывания, особенно касающуюся индивидуальных и общих моделей мышления и развития возможностей для диалога и продуктивного обсуждения проблем в рабочих группах.

- **Понимание сложности** – развитие способностей мыслить системно с целью концептуализации самостоятельных идей и умения распознавать высокоэффективные стратегии<sup>3</sup>.

Как некоммерческая исследовательская и образовательная ассоциация *SoL* предоставляет инфраструктуру, которая создает возможности для обучения посредством передачи опыта, а также путем привлечения консультантов, поддерживающих усилия по внедрению перемен, и исследователей, помогающих понять суть этих усилий. В частности, раскрытие смысла успеха и провалов в ходе реализации проектов глубоких перемен позволило выделить три четких типа лидеров: линейный лидер на местах, лидер – генеральный менеджер, внутренний сетевой лидер, или создатель сообщества.

Интересно отметить, что в некоторых входящих в *SoL* организациях имелось множество примеров осуществления важных перемен, растянувшихся более чем на десятилетия, без поддержки или осведомленности высшего руководства. Однако вы не найдете ни одного примера успешных устойчивых перемен без приверженности и участия в этом процессе линейных лидеров на местах<sup>4</sup>. Причина важности этого типа лидеров для инноваций проста. Все истинные управленческие или организационные инновации связаны с укреплением процессов, в рамках которых создается стоимость. Если предприятие не укрепляет свою способность создавать стоимость – либо путем повышения производительности, либо за счет повышения эффективности текущей деятельности – или если оно не учится создавать новые источники стоимости, то отсутствуют результаты для тех, кого предприятие обслуживает, а именно – для ее клиентов. Линейные лидеры на местах важны для инноваций, поскольку они действуют практически в эпицентре создания сто-

<sup>3</sup> Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Smith, B. *The fifth discipline fieldbook: Strategies for building learning organizations*. N.Y.: Doubleday Currency, 1994.

<sup>4</sup> Некоторые из инициатив этих изменений приведены в *Learning histories* – этнографическом исследовании комплексных изменений. Для дополнительной информации см. web-страницу ассоциации *SoL*: [sol-ne.org](http://sol-ne.org), а также Kleiner, A., and Roth, G. How to make experience your company's best teacher // *Harvard Business Review*, 1997. September-October. 172–177.

имости, на передовых рубежах разработки дизайна, усовершенствования, производства и продажи продукта – иными словами, там, где создаются услуги и строятся взаимоотношения с клиентами. Как хорошо понимают ответственные руководители компаний, именно линейные менеджеры формируют процессы, посредством которых новые идеи претворяются или не претворяются в практику. Многие грандиозные стратегии потерпели провал, поскольку линейные менеджеры на местах не вдохновились инициативами ответственных руководителей компаний, направленными на внедрение перемен. Даже признавая перемен на словах и соответствуя профессиональным требованиям, не разделяющие идеи перемен линейные лидеры без труда могут подрывать эти перемены. Но если линейные менеджеры на местах разделяют стремление к переменам, то они играют решающую роль в фактическом внедрении новых процессов. Но мы установили, что роль линейных лидеров на местах выходит за пределы простого внедрения или препятствования внедрению стратегий руководителей высшего эшелона. Они сами являются критически важным источником инновационных идей, как операциональных, так и стратегических.

Напротив, лидеры – генеральные менеджеры в лучшем случае вносят уникальный вклад как создатели, наставники, ролевые модели или инструкторы<sup>5</sup>. В долгосрочной перспективе они могут оказывать значительное влияние на всю среду, в которой осуществляются инновации организации. В качестве создателей они могут сосредоточиться на направляющих идеях – ценностях, стратегиях основного (профилирующего) бизнеса, долгосрочных предвидениях и целях, которые устанавливают ориентиры и придают смысл повседневной деятельности, на уровне систем управления самого высокого организационного плана, а также на других глубоких структурных уровнях, которые могут препятствовать внедрению инноваций. Как наставники они помогают линейным лидерам на местах соотносить сиюминутные проблемы с долгосрочными целями и могут играть решающую роль в совершенствовании лидерских способностей других работников. В качестве наставников или роле-

<sup>5</sup> Senge, P. «The leaders» new work: Building learning organizations. *Sloan Management Review*. 1990.

вых моделей они воплощают преданность переменам, демонстрируют собственную уязвимость и стремление постоянно учиться.

Тем не менее генеральные менеджеры, которые держат инициативу процесс важных перемен, часто обнаруживают, что без помощи линейных лидеров на местах, которые способны воплощать новые указания в новые виды практической деятельности, они сами мало что могут сделать. «Не прав тот, кто полагает, что можно внедрять такого рода перемены сверху», – утверждает Рич Теерлинк (*R. Teerlink*), бывший президент компании *Harley Davidson*<sup>6</sup>. «Когда я впервые появился в компании в качестве ее президента, – рассказывает Фил Кэрролл (*Ph. Carroll*) из компании *Shell Oil*, – все подумали: “Ну, Фил научит нас, что делать”. Но я, слава Богу, не знал этого. А если бы знал, это была бы катастрофа»<sup>7</sup>.

Как показала практика, и Теерлинк, и Кэрролл достигли вершин успеха в развитии плеяды талантливых линейных лидеров на местах в результате открытых стратегий (например, компания *Shell* проводит ежегодную конференцию 200 высших лидеров) и за счет последовательного поощрения других проявлять инициативу. Незадолго перед уходом в отставку с поста президента *Shell* Кэрролл осмыслил свой опыт президентства и таким образом прокомментировал уязвимость: «Вам потребуется здоровая доза смирения... Правда состоит в том, что любой может увидеть ваши недостатки... если вы попытаетесь скрывать их, они могут подумать: а что он еще скрывает?»<sup>8</sup>

Наконец, последний тип лидеров – внутренние сетевые лидеры. Они представляют собой тип лидеров, которым практически повсеместно пренебрегают, как в литературе, так и в практике менеджмента. Внутренние сетевые лидеры формируются из исполнителей многих формальных ролей в организации: они могут быть работниками кадровой службы или персоналом, занятым тренингом, инженерами и даже менеджерами на местах. Их отличает

<sup>6</sup> Senge, P. Leading learning communities: The bold, the powerful, and the invisible. In: Hesselbein F., et al. *The leader of the future*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

<sup>7</sup> Senge, P. Op. cit.

<sup>8</sup> Записанное на видеопленку интервью *Leadership video, 1997* можно получить в компании *Innovation Associates Inc.*, Waltham, MA, факс: 1-781-398-8523.

мобильность, возможность свободно перемещаться в рамках неформальных сетей, действующих во всех организациях. Они выполняют ключевую функцию – ознакомление тех, кто готов принять новые идеи и практику, но изолирован, и установление связи этих линейных менеджеров с другими менеджерами-единомышленниками. Они могут быть наставниками, внутренними консультантами и «мыслящими партнерами», помогающими линейным лидерам на местах справляться с лавиной ежедневных практических вопросов, которые в противном случае препятствовали бы переменам. Тем не менее их значение нередко недооценивают даже те, кто тесно сотрудничает с ними, поскольку они, как правило, не занимают высоких постов в управленческой иерархии.

Так почему же мы называем таких людей внутренними сетевыми лидерами? Мы установили, что без внутренней сетевой работы у крупных предприятий возникают серьезные трудности в под-

Мы называем внутренних сетевых менеджеров «лидерами», потому что исходим из излюбленного определения лидерства как способности человеческого сообщества формировать свое будущее и поддерживать важные перемены.

держании курса на перемены. Внутренние сетевые лидеры имеют решающее значение для процесса распространения инновационной практики, что показали исследования «практических сообществ» – неформальных сетей, через которые распространяется большинство инноваций<sup>9</sup>. Без эффективных внутренних сетевых лидеров в организации могут образовываться только «карманы» инноваций, но такие «локальные» перемены редко влияют на перемены в масштабах всей организации. Мы называем внутренних сетевых менеджеров «лидерами» потому, что исходим из излюбленного определения лидерства как способности человеческого сообщества формировать свое будущее и поддерживать важные перемены. Не рассматривать создателей внутренних сообществ в качестве лидеров – значит игнорировать критически важный параметр способности организации к крупномасштабным переменам.

<sup>9</sup> Wenger, E. *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. N.Y.: Cambridge University Press, 1998.

Для того чтобы лучше понимать и развивать способность организации поддерживать существенные перемены, важно осознать динамическое взаимодействие между различными типами руководителей, а также те проблемы, с которыми они сталкиваются. Это требует систематического взгляда на процессы перемен.



## Лидерство и проверка способности поддерживать перемены

В 1993 г. мы начали проводить ряд исследовательских семинаров с членами ассоциации *SoL* и применять системный подход для лучшего понимания тех сил, которые формируют усилия в направлении важных перемен, и того, как различные типы лидеров действуют в отношении этих сил<sup>10</sup>. Эти исследования проводились на следующей основе:

1. Типы перемен, необходимые для институтов Промышленной эпохи, подразделяются на два уровня – «внешний» и «внутренний». Они включают изменения в системах, процессах и практике, которые определяют характер функционирования организации, а также изменения в убеждениях, парадигмах и привычках, которые имеют социальный и в итоге индивидуальный характер. Иными словами, перемены являются индивидуальными, межличностными, организационными и даже межорганизационными – вот сущность действительно системных перемен. Неумение понять многомерность глубоких перемен – причина провала многочисленных попыток внедрить перемены.
2. В рамках подобных системных перемен лидеры рассматриваются как руководители, вырабатывающие новые способы со-

<sup>10</sup> Senge, P., and Kaufer, K. *Towards an ecology of leadership*. Рабочие материалы ассоциации *SoL*.

- вместной работы, а не как те, кто пытается изменить старые методы. И это не просто семантическое различие. Эффективный лидер настойчиво стремится изменить людей, он старается показать, что что-то новое – возможно. Он осуществляет лидерство путем создания нового, особенно он добивается этого, когда стремится изменить себя, а не доказывать другим, что это они, другие, должны измениться. И это верно независимо от того, какой пост в организации занимает такой лидер.
3. Представление о переменах как о возвращении нового означает, что процессы институциональных изменений могут быть осознаны путем аналогии с процессом роста во всех природных системах. Все процессы роста в природных системах управляются путем взаимодействия самоусиливающихся (позитивных) и балансирующих (негативных) обратных связей. Например, если биологическая популяция увеличивается, то причиной этого является действие процесса усиления, когда большое число взрослых особей обуславливает более высокую рождаемость, которая в конечном итоге приводит к еще большему числу взрослых особей и еще более высокой рождаемости. Подобным же образом развитие новой организационной практики вовлекает процессы самоусиления, например новые подходы обеспечивают новые результаты, приводящие к росту стремления и готовности шире применять эти новые подходы. Но в природе каждый процесс роста уравнивается балансирующими или «ограничительными» процессами. Подобные «ограничительные» процессы представляют собой систему, непрерывно стремящуюся к точкам равновесия – гомеостатическое состояния тела человека, наблюдающийся в экосистемах баланс численности хищников и их жертв или исторический смысл индивидуальности и целостности компании. Чилийский биолог Гумберто Матурана (*H. Maturana*) формулирует это так: «Любой рост осуществляется до тех пор, пока не возникнет фактор, ограничивающий его».
  4. Лидеры на всех уровнях поддерживают перемены, помогая создавать энергию (видения и предвидения, страсти, воображение, преданность), которая генерирует самоусиливающийся процесс роста, и одновременно воздействуют на силы, препятствующие переменам.

5. В большинстве ситуаций величайшая движущая сила заключается в понимании и внимании к сдерживающим процессам. В то время как многие из тех, кто претендует на «звание» лидера, пытаются преодолеть ограничения, форсируя механизм роста, искусные руководители уделяют внимание тем вызовам, с которыми они сталкиваются, интуитивно понимая, что именно в них заключаются их наиболее эффективные стратегии.
6. Понимание многообразия ограничивающих факторов, которые вызывают к жизни усилия, направленные на осуществление глубоких перемен, могут раскрыть многообразие *стратегий лидерства и типов лидеров*, необходимых для поддержания этих перемен. В частности, это дает первоначальное понимание того, каким образом лидеры – генеральные менеджеры, линейные лидеры на местах и внутренние сетевые лидеры завязят друг от друга.

На настоящий момент было выявлено десять различных проблем, или сочетаний сил, которые препятствуют серьезным организационным переменам. Каждая проблема возникает в результате некоторых мер, направленных на успешное создание момента силы в рамках процесса перемен. Если подобных моментов не возникает, не возникает и этих проблем, точно так же, как в природе ограничения любого процесса роста возникают только как следствие самого процесса роста.

Однако, несмотря на предсказуемость этих испытаний, многие лидеры оказываются не готовыми к ним и по этой причине не могут проявить в ответ должной эффективности. И именно в этом для руководителей всех уровней возникает критический момент для постижения сути: успех всегда будет вызывать к жизни силы, препятствующие дальнейшему успеху; поддержание перемен требует глубокого понимания источников этих сил и наличия реальных стратегий для их преодоления. Это и есть «танец перемен» (*Dance of Change*)<sup>11</sup>, т.е. неизбежное взаимодействие между сила-

<sup>11</sup> Все эти соображения подробно описаны в книге Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B. *The dance of change. A fieldbook for sustaining momentum in a learning organization*. N.Y.: Doubleday Currency, 1999.

ми, иницирующими инновации, и силами, направленными на сохранение стабильности. Великие лидеры понимают это и учатся работать со всем спектром сил, имеющих решающее значение для долгосрочных перемен. Бездарные лидеры игнорируют эти силы и просто пытаются, несмотря ни на что, «пробиться» к своим целям, веря при этом, что их задача – «преодолеть сопротивление переменам» любой ценой. Они не могут понять, что сопротивление – это неизбежный побочный продукт их собственных усилий и в конечном счете – источник великих возможностей для поддержания перемен.

Ниже приводится обобщенный перечень этих проблем (испытаний) в порядке их обычного возникновения в деятельности экспериментальных рабочих групп любого уровня, в том числе группы, в состав которой входят представители высшего эшелона руководства организации<sup>12</sup>. «Испытания начального этапа» порождаются действием сил, которые приводятся в действие на самых ранних стадиях перемен, они стремятся задержать движение вперед еще до того, как они обеспечат хотя бы незначительные сдвиги к лучшему. «Испытания этапа поддержания» возникают несколько позже, как правило, после того, как инновационная экспериментальная группа достигла того, что может рассматриваться ею как существенные достижения. И здесь оказывается, что это происходит только для того, чтобы «создать» новые проблемы и испытания, в том числе по мере привлечения к экспериментальным работам все более широкого круга исполнителей и возникновения трудностей в более крупных организациях.

«Проблемы (испытания) этапа перепроектирования и пересмысления» касаются глубоких ограничений трансформационных перемен в пределах большинства организаций Промышленной эпохи. Речь идет о таких ограничительных мерах, как концентрация власти и централизация контроля процессов формирования стратегии и целей. Все эти сложные проблемы являются всеобъемлющими, они присутствуют постоянно и становятся более зримыми на

<sup>12</sup> Обобщено по материалам Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B. *The fifth discipline fieldbook. The dance of change: Sustaining momentum in building a learning organization*. N.Y.: Doubleday Currency, 1999.

протяжении жизненного цикла успешных инициатив по внедрению перемен.

*Проблемы (испытания) начального этапа:*

- Время: «У нас для этого нет времени».
- Помощь: «Нам никто не помогает» или «Мы просто теряем время».
- Приемлемость: «Этот материал нам не подходит».
- Соответствие слов делу: «То, что они делают, не соответствует тому, что они говорят».

*Проблемы (испытания) этапа поддержания:*

- Страх и беспокойство: «Это – плохо».
- Оценка: «Это не срабатывает».
- Настоящие энтузиасты: «Мы нашли верный путь» и скептики: «Их действия, скорее, напоминают культ».

*Проблемы (испытания) перепроектирования и переосмысления:*

- О руководстве: «Они никогда не позволят нам заниматься этим...»
- Распространение: «Мы занимаемся изобретением колеса...»
- Стратегия и цель: «Для чего мы здесь?»

Мы не утверждаем, что все инициативы по внедрению перемен обязательно должны порождать все вышеперечисленные проблемы. Например, те инициативы, которые никогда не преодолели проблемы начального этапа, вряд ли будут тормозиться последующими проблемами. Но большая часть инициатив в конечном итоге тормозится проблемами, это относится особенно к тем инициативам, которые привели хотя бы к небольшому успеху. Наш опыт в рамках ассоциации *SoL* показывает, что каждая из этих проблем имеет свойство тормозить усилия, многообещающие при других условиях.



## Стратегии лидерства

В книге «Танец перемен» практики, исследователи и консультанты описывают все эти испытания и предлагают свой опыт и размышления по поводу формирования стратегий, которые помогли им достойно с ними справиться.

### Испытания начального этапа

#### Время

Первая проблема и первое испытание, с которым сталкивается большинство экспериментальных проектов, – недостаток времени. Зажатые между необходимостью выполнять свои повседневные служебные обязанности и стремлением изменить свою рабочую среду, лидеры быстро понимают, что даже те идеи, которые представляются весьма привлекательными, никогда реализованы не будут – и только потому, что у работающих нет времени даже на то, чтобы серьезно обдумать возможные перемены, не говоря уж о том, чтобы принять участие в их внедрении.

Примером творческой и успешной стратегии, способной разрешить проблему нехватки времени, является стратегия, разработанная профессором MIT Лоттой Бейлин (*L. Bailyn*) вместе с командой исследователей, занимающихся анализом множества инициатив перемен. Они, в частности, оказывают помощь в поиске равновесия между работой и семейной жизнью<sup>13</sup>. Бейлин и ее коллеги установили четкое различие между «временем для обдумывания» и «временем для коммуникаций». Они установили, что каждый день теряется масса рабочего времени, поскольку работники не могут сосредоточенно заниматься выполнением одного рабочего задания, поскольку их часто отрывают от дела. С помощью Бейлин и ее коллег рабочие группы установили для себя «время на размышления», придав ему статус собрания и отвели часть рабочего дня для индивидуальной работы.

<sup>13</sup> Bailyn, L. *Breaking the mold: women, men, and time in the new corporate world*. N.Y.: Free Press, 1993.

Стратегия преодоления проблемы нехватки времени зависит от того, куда уходит рабочее время, она призвана помочь работникам вернуть под контроль собственное рабочее время. Ниже приводится обобщенный перечень стратегий борьбы с проблемой нехватки времени:

- Интегрировать все инициативы и сосредоточить усилия на этом, вместо того чтобы пытаться работать с большим числом различных инициатив.
- Доверить работникам самим контролировать свое рабочее время.
- Отвести определенное время для обдумывания, диалога, профессионального обсуждения, практики и обучения.
- Изыскивать пути устранения ненужной работы.
- Научиться говорить «нет» политическим играм на местах.
- Научиться говорить «нет» необоснованным требованиям.
- В качестве практики по управлению – начать сознательно экспериментировать со временем.

#### Помощь

Проблема «отсутствия помощи» развивается из того факта, что развитие новых навыков обучения – задача отнюдь не тривиальная. Она требует времени. Она требует настойчивости. И она, как правило, связана с тренингом или наставничеством со стороны тех, кто уже обладает опытом. Это могут быть сторонние консультанты. Но могут быть также и штатные консультанты или менеджеры, обладающие большим опытом в области аналогичных инициатив. В этих условиях очень важно не допустить недооценки необходимой помощи. Если способности к осмыслению и диалогу было легко развивать, равно как и ставить комплексные и противоречивые вопросы, которые до этого момента просто игнорировались, то, понимая сложности взаимозависимости в рам-

Экспериментальные рабочие группы зачастую имеют доступ к различным источникам помощи, но основную роль здесь играет качество этой самой помощи. Не каждый консультант или менеджер высшего эшелона власти в компании может предложить именно тот опыт и те рекомендации, которые нужны в данной ситуации.

ках разнообразных организационных процессов и видов деятельности формировать разделяемые всеми стремления, все бы так и поступали. Но именно потому, что все это очень сложно, каждая из вышеперечисленных задач несет в себе существенный потенциал для совершенствования. Экспериментальные рабочие группы зачастую имеют доступ к различным источникам помощи, но основную роль здесь играет качество этой самой помощи. Не каждый консультант или менеджер высшего эшелона власти в компании может предложить именно тот опыт и те рекомендации, которые нужны в данной ситуации. Проблема «отсутствия помощи» имеет две стороны: лидеры в экспериментальных группах должны осознавать, что помощь может иметь ключевое значение для успеха, и по этой причине должны изучить содержание и качество необходимой помощи. Поиск эффективной помощи требует от рабочей группы понимания ее целей и устремлений, а также способности сформулировать конкретные потребности. Стратегии, направленные на решение проблемы помощи включают:

- Инвестиции в обеспечение помощи на ранних этапах.
- Создание внутренних предпосылок для наставничества.
- Поиск партнеров, которые могут консультировать друг друга.
- Включение наставничества в круг повседневных служебных обязанностей линейных менеджеров.
- Переосмысление собственного отношения к поиску помощи.

### **Значимость**

Испытание на значимость проистекает из фундаментального вопроса: «По каким причинам данная инициатива внедрения перемен важна для людей, у которых есть конкретные цели бизнеса и определенные служебные обязанности?» Создается впечатление, что менеджеры часто рассуждают так: коль скоро им самим понятна необходимость перемен, или если официально объявлено «что мы должны это сделать», то значимость новой инициативы понятна и всем остальным. Однако инициативы внедрения перемен, объявленные ответственными лицами компании, ежедневно ослабляются и не достигают цели, когда линейные менеджеры не видят возможности совместить переменны с собственными целями

и задачами бизнеса. Если внедрение перемен не является значимым для практических целей конкретных работников, то возникает разрыв. Стратегии, обеспечивающие адекватную реакцию на испытание на значимость в пределах экспериментальной группы, состоят в:

- Обеспечении полной осведомленности относительно перемен среди ключевых лидеров рабочей группы.
- Открытом обсуждении в экспериментальной группе вопросов значимости перемен.
- Обеспечении доступа к информации членам экспериментальной рабочей группы.
- Жесткой привязке любого типа обучения к результатам бизнеса.
- Открытом обсуждении и прямых вопросах, если складывается впечатление, что некоторые члены группы слишком увлекаются: они могут проникнуться таким энтузиазмом относительно конкретных перемен, например совершенствования диалогов, что при этом невольно игнорируют других членов рабочей группы, настроенных менее оптимистично.
- Периодическом пересмотре приемлемости и обсуждении этого вопроса.

### **Соответствие слов делу**

Все перемены так или иначе сопряжены с некоторой долей риска, многие люди посвящают себя этому делу только в той степени, в какой они доверяют тем, кто ратует за перемены. Кем бы ни были «адвокаты» перемен – линейными менеджерами на местах, ответственными лицами компании или внутренними сетевыми лидерами, – их личная честность и доверие, которое они вызывают, неотделимы от доверия окружающих к тем переменам, за которые они выступают. Если лидера не воспринимают как человека, чьи дела соответствуют словам, то это обстоятельство серьезно ограничивает стремление людей посвятить свои усилия каким бы то ни было переменам. По нашему опыту, это ограничение особенно важно, и оно касается линейных менеджеров на местах, поскольку для многих работников именно они представляют наиболее оперативный контакт с управленческой иерархией организации.

Лидер должен постоянно завоевывать доверие, но люди, как правило, обращают внимание на его поведение в периоды кризисов и стрессов, поскольку именно в эти моменты видно, что в действительности представляет собой человек. Дэвид Марсинг (*D. Mar-sing*), вице-президент компании *Intel*, описывает один такой случай, имевший место в тяжелый для компании период, в начале его карьеры в качестве линейного менеджера<sup>14</sup>:

«В середине 1980-х годов я стал директором производственного предприятия компании *Intel* в г. Ливермор, штат Калифорния. На этом предприятии мы производили 386-й процессор, с которого в то время начался головокружительный рост доходов компании. На предприятии тогда внедрялись выдающиеся технические новшества, но поскольку ему было уже 18 лет, оно не могло выдержать конкуренции с новыми, оснащенными более передовым оборудованием предприятиями. В 1989 г. нам объявили о планах закрытия предприятия. Мы, старшие менеджеры этого предприятия, поклялись, что в любом случае, что бы ни случилось, все работающие на предприятии сохранят рабочие места. Мы найдем им работу внутри компании *Intel* в другой области или, если они захотят переехать, в другом районе страны. Мы два года занимались размещением и передислокацией 700 человек. Это была грандиозная задача, но в результате создалась ключевая группа работников, разбросанных по разным предприятиям *Intel*, которые впоследствии очень помогли нам в решении других грандиозных задач. На других предприятиях работники говорили: «Вы не можете верить руководству». Но те, кто работал в Ливерморе, всегда утверждали другое: «Этим менеджерам можно верить, потому что они никогда не бросят вас в беде».

История Д. Марсинга показывает, как доверие к менеджеру и разделенная ответственность, построенные и завоеванные в тяжелые времена, могут пригодиться в будущем. Недостаток доверия, напротив, может серьезно ограничить реализацию многих перемен. Стратегии, помогающие достойно выдержать испытание на доверие:

- Постановка совместных целей и разработка системы ценностей, которым можно доверять с точки зрения жизненно важных качеств организации.

<sup>14</sup> Senge et al. Op. cit.

- Формирование доверия к ценностям и целям организации путем демонстрации, а не декларации. Следует помнить старую поговорку: «Я не слышу твоих слов, громко говорят твои поступки».
- Не делайте ничего в одиночку – работайте с партнерами, которые могут помочь вам увидеть, каким образом в вашем поведении могут проявляться нежелательные «сообщения», о которых вы не подозреваете.
- Культивируйте терпение в условиях стресса.
- Формируйте более высокую осведомленность во всей организации.
- Тщательно взвешивайте свое мнение о других.
- Отведите время для бесед с работниками об их личных ценностях.
- Развивайте терпение у руководителей.
- Введите в практику челночную дипломатию.

## Испытание способности оказывать поддержку

### Страхи и тревоги

*Страх и тревога* возникают потому, что каждому человеку в известной мере свойственно бояться быть выставленным напоказ, сделать ошибку, показать свое невежество или нечаянно задеть другого излишней прямоотой высказываний или поступком. Это обоснованное беспокойство, и оно возникает неизбежно, в частности, по мере того, как процессы перемен вскрывают более глубокие проблемы и конфликты, которые годами были погребены под спудом суетного. В некотором смысле все усилия, направленные на внедрение перемен, могут вызывать страх перед неизведанным. Но процессы глубоких перемен, которые в конце концов подвергают сомнению годами складывавшиеся убеждения и взгляды, а также привычные способы действий (такие, как уважение к боссу или привычка боссов никак не объяснять свои приказы) могут оказаться опасными. Если не стремиться осознать свои страхи и тревоги, они могут серьезно



ограничивать перемены. Человек может утверждать, что угодно: «это потеря времени» или «эти новые идеи просто грандиозны» (просто потому, что боится высказать то, что у него на душе), но именно страх лишает его эмоционального участия. Такой работник будет защищаться вместо того, чтобы проявлять сообразительность и воображение.

Однако страх и тревога не обязательно являются непреодолимыми ограничителями – некоторые лидеры расценивают страх как потенциальный источник стремления к осведомленности. Как говорят альпинисты, «тот, кто не боится, – погибает первым». Страх – это здоровая реакция на неизвестное, особенно когда есть реальные опасности. Непродуктивным страх становится только тогда, когда его не хотят признавать и по этой причине он начинает занимать помыслы человека. Однако со страхом и тревожностью следует обращаться осторожно – от них нельзя избавиться в одночасье. Доверие не может быть создано за один день. Не признавая реальной продолжительности процесса создания доверия, необходимого для преодоления страха, нетерпеливые менеджеры хотят «решить проблему доверия» в той же наступательной манере, как они привыкли решать технические проблемы. Несколько лет назад президент одной из компаний в составе *SoL* узнал от консультантов о том, что есть несколько сложных вопросов, которые члены его команды не осмеливались даже обсуждать в его присутствии. Он был очень огорчен этим и заявил: «Мы решим эту проблему. Мы поставим каждый из этих вопросов на повестку дня следующего собрания персонала». Нет необходимости говорить, что это не улучшило ситуацию. Страх, который сделал невозможным обсуждение этих вопросов, только обострил ситуацию, поскольку руководитель встал в оппозицию к своим работникам, буквально заставляя их обсуждать эти болезненные вопросы в его присутствии. Стратегии, связанные с преодолением страха и тревоги, заключаются в следующем:

- Начинайте с малого и старайтесь создать импульс прежде, чем браться за сложные вопросы.
- Избегайте «фронтальной атаки» на тревоги людей.
- Покажите пример открытости.
- Научитесь относиться к разнообразию как к активу.
- Используйте сложные проблемы как возможность учиться.

- Сделайте все возможное для обеспечения того, чтобы участие в рабочих группах и инициативах по внедрению перемен было делом добровольным, а не принудительным.
- Помните, что имеют значение умения и навыки.
- В качестве менеджера работайте над тем, чтобы укреплять связь между видением и реальностью.
- Помните сами и напоминайте другим, что страх и тревога – естественная реакция на непредвиденные обстоятельства в процессе изучения ситуации.

### Оценка или измерение

Проблема измерения или оценки возникает по двум причинам. Во-первых, вскоре после начала реализации процесса перемен некоторые люди ожидают увидеть улучшение результатов бизнеса. Однако результаты перемен, как правило, проявляются далеко не сразу, а через какое-то время – от нескольких месяцев до нескольких лет – в процессе введения новых видов деловой практики. Этот «разрыв с результатами», т.е. разница между ожидаемыми и фактическими результатами, часто является причиной негативной оценки инициативы в рамках экспериментальной группы, причем отрицательная оценка усиливается еще больше за пределами группы. Кроме того, негативная оценка может возникнуть вследствие того, что традиционные средства, используемые для оценки эффективности деятельности, могут оказаться просто неприменимыми к новым методам совместной работы.

Группа разработчиков новой модели автомобиля, продукта *Epsilon*, добилась существенных снижений затрат, улучшения качества и сокращения времени производства<sup>15</sup>. Однако эти достижения были сопряжены с побочными эффектами, которые, согласно оценке традиционными методами, расценивались как негативные. Например, группа разработчиков установила новый рекорд времени сборки на важной стадии изготовления опытного образца

<sup>15</sup> Roth, G. and Kleiner, A. *The learning initiative at the AutoCo Epsilon Program, 1991–1994*. Center for Organizational Learning, MIT. Working Paper 18.005. Cambridge. 1996.

(прототипа). Доля комплектующих деталей и узлов, полученных на основе синхронизации процессов производства в группе *Epsilon*, составила 88%, тогда как на всех предприятиях компании в целом этот показатель не дотягивал и до 50%. Члены экспериментальной группы расценивали это как огромный шаг вперед и очевидное свидетельство того, что перемены в методах совместной работы принесли хорошие плоды. Однако дальнейшая сборка прототипов на основе синхронизации также создала ряд проблем: в частности, это привело к последующему возникновению волны «трегований перемен» или «обеспокоенности», т.е. официально документированных отчетов инженеров о том, что имеется настоятельная потребность внести изменения в методы работы. Усиление «трегований перемен» было обусловлено тем, что успехи экспериментальной группы позволили всем сборочным бригадам четко увидеть работу остальных. Эти успехи сразу же «заложили» множество потенциальных проблем, которые в противном случае проявились бы на гораздо более поздних стадиях. Члены экспериментальной группы рассматривали усиление тревований перемен как позитивный сдвиг в работе, но вне группы эти тревования расценили бы как главную проблему<sup>16</sup>. Программа создания прототипа *Epsilon* была оценена как «вышедшая из-под контроля», поскольку никто и никогда раньше не видел такого количества тревований перемен.

Стратегии преодоления проблемы, вызванной традиционными оценками и суждениями, заключаются в следующем:

- Необходимо понимание того, что глубокие перемены дают видимый результат через длительный промежуток времени.
- Развивать сотрудничество с лидерами организации в вопросе оценки, а также проверять методику самого процесса оценки.
- Занимать активную позицию в вопросе оценки: совершенствовать оценки, разрабатывать новые возможности оценки, привлекая к этом процессу сторонников перемен, вместо того,

<sup>16</sup> Roth, G., and Kleiner, A. Op. cit.

чтобы оставлять его на откуп руководству, которое будет потом удивляться тому, «как у нас идут дела».

- Научиться различать потребности в оценке достигнутого прогресса тех, кто принимает участие в экспериментальных проектах, направленных на внедрение перемен, и тех, кто осуществляет подобную оценку по иным причинам (например, в интересах распределения ресурсов).

### Энтузиасты и скептики

Среди членов рабочих групп, занятых осуществлением высокоинновационных экспериментальных проектов, происходит естественное разделение на *энтузиастов* (сторонников) и *скептиков*. Когда в группе происходит подобная поляризация, в сложном положении оказываются не только энтузиасты, в целом существенно снижается вероятность более широкого распространения их оптимистического видения экспериментального проекта.

Уверенность играет жизненно важную роль для инноваторов. Но у нее есть и обратная сторона – уверенность может породить самонадеянность и изоляцию. Когда инициативы, влекущие за собой серьезные трансформации, приводят к значительным переменам, уверенность инноваторов-энтузиастов возрастает. Этому есть две причины. Во-первых, появляются новые возможности для обучения, члены экспериментальной группы осознают, что подходят к решению важных проблем с позиций новых более эффективных подходов. Во-вторых, лучшие результаты свидетельствуют о расширении возможностей членов группы. Однако здесь обнаруживается чрезвычайно тонкая грань между уверенностью и самонадеянностью и зачастую бывает трудно осознать, что грань эта уже пройдена. Чем больше времени проводят в узком кругу члены экспериментальной группы, чем больше они совершенствуют свой уникальный стиль работы, тем более изолированными и далекими они могут стать от других работников организации. Динамичное развитие ситуации с обеих сторон «пролива», отделяющего экспериментальную группу от остальных работников организации, еще больше усиливает изоляцию – «пролив» (т.е. разрыв) становится еще больше. При этом обе стороны ощущают практически непреодолимое стремление защитить свои позиции. По иронии судьбы, чем глубже перемены, происходящие в экспериментальной группе,

тем быстрее возникает чувство оторванности от организации. Как показано в работе Арта Клейнера (*A. Kleiner*) *The age of heretics* («Эра еретиков») <sup>17</sup>, эти проблемы являются до некоторой степени неизбежными. Их можно встретить в истории корпораций и отраслей промышленности.

Вследствие того, что инновационные экспериментальные группы в процессе работы создают новую субкультуру, предусматривающую методы работы, сильно отличающиеся от принятых в организации, между членами групп и аутсайдерами неизбежен конфликт. Но этот конфликт не обязательно должен разрастись до уровня дисфункциональной поляризации, если лидеры организации вовремя распознают эту опасность и сумеют разработать стратегии, позволяющие купировать этот процесс. К числу подобных стратегий можно отнести следующие:

- Сделать лидеров организации носителями обеих культур – традиционной и инновационной; развивать у них способность эффективно действовать не только в рамках новой субкультуры, но «пересекать границы» и эффективно работать в основном потоке организационной культуры.
- Наставничество со стороны других лидеров организации, особенно тех, кто завоевал наибольшее доверие и авторитет в рамках основной организационной культуры.
- Развивать способность экспериментальной группы с самого начала вовлекать в свою деятельность более крупные системы.
- Культивировать открытость в экспериментальных группах.
- Уважать естественное сопротивление переменам, касающимся человека лично.
- Широко использовать фразеологию, понятную как в пределах экспериментальной группы, так и среди основной массы работников организации.
- Закладывать основы общих ценностей.

<sup>17</sup> Kleiner, A. *The age of heretics. Heroes, outlaws, and the forerunners of corporate change*. N.Y.: Currency Doubleday, 1996.

## Испытание реформами и переосмысление

### Руководство

Рано или поздно инновационные группы сталкиваются с проблемами власти и отчетности; это и есть испытание руководством. Подобное испытание возникает, когда группа начинает стремиться к большей самостоятельности, автономности, ощущая в себе способность самостоятельно принимать решения на основе возросших возможностей. Оно может также стать результатом пересечения организационных границ; например, внедрение инициативы по улучшению обслуживания клиентов может ненароком подорвать установившуюся практику в этой области, на которую ориентируется основная масса менеджеров. Рано или поздно автономные группы, занятые экспериментальными проектами, расширяют свою деятельность и тем самым затронут остальные части компании, за которые несут ответственность другие работники, не входящие в состав экспериментальной группы. Когда это происходит, экспериментальные группы сталкиваются с системой руководства организации, выявляя, кто облечен полномочиями принимать решения различного типа. Проблемы, касающиеся руководства, возникают не только у экспериментальных групп, они также затрагивают многих ответственных лиц компании, корректирующих предпринимательскую деятельность с учетом условий современных рынков. Конечно, экспериментальная группа может фактически представлять собой команду высшего руководства компании, «меряющуюся силами» с проблемами структуризации системы руководства. «Мы не стараемся устранить контроль в нашей организации, – говорит Билл О’Брайен (*B. O’Brian*), бывший президент страховой группы *Hanover Insurance*. – Движение в сторону усиления самостоятельности на самом деле представляет собой попытку заменить иерархический контроль самоконтролем. Это гораздо более серьезное испытание, чем простое наделение полномочиями принимать решения».

Стратегии решения проблемы руководства, предназначенные для экспериментальных групп, сильно отличаются от стратегий, которыми должны руководствоваться лидеры – генеральные менеджеры.

В этой связи экспериментальной группе следует:

- Уделять внимание организационным границам и руководствоваться взвешенным подходом к способам их перехода.

- Формулировать доводы в пользу перемен с точки зрения результатов бизнеса.
- Сделать приоритеты лидеров – генеральных менеджеров составной частью креативного мышления экспериментальной группы.
- Экспериментировать с перекрестно-функциональными и перекрестно-граничными командами, если иерархическая система организации готова их поддержать.

Лидерам – генеральным менеджерам, со своей стороны, следует:

- Распространять последовательную согласованную философию, касающуюся источников и использования полномочий. При отсутствии четких принципов управления полномочия (власть) в организации имеют тенденцию превращаться в единоличные решения генеральных менеджеров, в результате чего усиливается ощущение, что эти решения имеют произвольный характер.
- Совершенствовать механизмы защиты от «сползания к авторитаризму», от постепенной концентрации всей полноты власти в организации на более высоких уровнях управления (а это весьма вероятно вследствие концентрации власти в руках генеральных менеджеров и из-за стремления менеджеров среднего звена увильнуть от ответственности).
- Применять новые правила и регламент работы, руководствуясь здравым смыслом.
- Быть готовыми пройти долгий путь, если они искренне преданы идее правильного распределения власти и полномочий. Не следует также отрываться от других и изолироваться: обеспечьте себе сторонников в административной группе и/или в совете директоров.

### Распространение

Проблема распространения – это то, над чем бьются многие генеральные менеджеры, это неустанная и последовательная забота о том, чтобы в пределах организации постоянно генерировалось новое знание, которое не оседало бы в местных «карманах инноваций», а широко распространялось бы среди всех ее членов. Именно

эта задача является одной из причин инвестирования средств в системы управления знанием, как правило, в форме разворачивания информационных технологий для сбора, хранения и использования капитала знаний организации. Тот факт, что результаты многих подобных инвестиций в основном разочаровывают, в свою очередь, подтверждает тот факт, что глубокие проблемы распространения знаний имеют скорее социальный, чем технический характер. Это может быть вызвано ощущением инноваторов, что их усилия на самом деле никому не нужны и неинтересны. Распространение знания в организации никогда не происходит само собой только потому, что президент сказал, что так должно быть, или вследствие того, что руководство планирует приобретение новой информационной технологии.

В конечном итоге эффективное решение проблемы распространения знаний зависит от создания организационного климата, который поощряет принятие риска, разделение риска с коллегами, климата, где ценят многообразие путей обучения и лелеют здоровое равновесие между сотрудничеством и конкуренцией среди членов организации. Все это очень не просто, но лидеры могут начать с того, что сосредоточат внимание на зримых переменах в инфраструктуре обучения, которая поощряла бы членов организации пересекать функциональные границы и участвовать в процессе взаимного обучения. Стратегии решения этой проблемы подразумевают необходимость:

- Ценить сетевых лидеров как носителей новых идей и наставников; руководители, облеченные иерархическими полномочиями, зачастую бывают слишком сосредоточенными на своих текущих задачах, чтобы эффективно делиться тем, чему они учатся в процессе своей работы.
- Уделять внимание сложившимся группам (сообществам) людей в организации, рассматривая их как каналы распростране-

**Эффективное решение проблемы распространения знаний зависит от создания организационного климата, который поощряет принятие риска, разделение риска с коллегами, климата, где ценят многообразие путей обучения и лелеют здоровое равновесие между сотрудничеством и конкуренцией среди членов организации.**

ния знаний и информации; исследовать механизм их функционирования и способы их поддержания и защиты.

- Более широко и свободно распространять информацию об инновациях.
- Периодически собирать представителей различных подразделений на общие встречи, в рамках которых пытаться коллективно атаковать наиболее важные проблемы, представляющие взаимный интерес.
- Создавать и использовать более эффективные средства для внутреннего обмена информацией.
- Культивировать «заинтересованные вопросы»<sup>18</sup>.

### Заголовок

Наконец, испытание на прочность стратегии и цели разного типа лидеров возникает по-разному. В настоящее время сама область стратегии и стратегического планирования находится в состоянии хаоса. Стратегия и стратегическое планирование традиционно являлись «территорией» высшего руководства организаций; сейчас планировщики, консультанты в области стратегий, многие ведущие ученые, в том числе те, кто занимает высокие посты в иерархии руководства организаций, пришли к осознанию того, что современные рынки стали слишком динамичными, чтобы «пытаться оценивать их и влиять на них сверху». Даже если наверху и смогли бы сделать это, к тому моменту, когда блестящие стратегии достигнут передовых рубежей, ситуация на рынке скорее всего уже успеет измениться. Как заметил ведущий стратег Гэри Хэмел (*G. Hamel*), «Самое узкое место – это горлышко бутылки»<sup>19</sup> (игра слов: *bottleneck* – горлышко бутылки и узкое место – в переносном смысле. – Прим. перев.).

Для менеджмента высшего руководства организации испытание стратегии и причины на прочность означает переосмысление

стратегического процесса. Это не значит, что старшие руководители не несут ответственности или что стратегическое мышление должно быть передано тем, кто находится на переднем крае и, как правило, слишком сосредоточен на решении оперативных вопросов и краткосрочных проблем. Напротив, это, скорее, означает, что искусство развития стратегии или возвращение эффективных новых неожиданных стратегий должно стать улицей с двусторонним движением. Этот процесс должен больше давать и больше черпать на всех уровнях руководства. С точки зрения экспериментальных групп, те, кто в течение определенного времени могут поддерживать свои усилия и добиваться существенного практического успеха, неизбежно находят новое вдохновение. Они живут с постоянным вопросом: «Что мы на самом деле стремимся создать?» Но если экспериментальные группы на местах начинают формулировать новое видение бизнеса, то может создаться впечатление, что они значительно вышли за рамки своих полномочий. Более того, они могут многого и не знать – от рыночных тенденций и тенденций в области технологий до внутренней политической динамики организации, имеющих жизненно важное значение для формирования и реализации новых стратегий. Наконец, за многими вопросами, касающимися стратегий, лежат более глубокие соображения о цели и причинах бизнеса организаций. Принимаемое обычно на веру утверждение, что целью бизнеса является максимизация вклада акционеров, становится все более спорным на рынках с избыточным финансовым капиталом, все более ограниченным природными ресурсами и все более возрастающим требованием проявлять социальную ответственность.

Стратегии решения этих проблем предполагают необходимость:

- Применять сценарное мышление для исследования «белых пятен» и признаков неожиданных событий.
- Совершенствовать управление как организационную этику и практику.
- Привлекать работников всех уровней к участию в решении вопросов организационной стратегии и цели.
- Раскрывать и проверять предположения, положенные в основу нынешней стратегии.

<sup>18</sup> Cooperider, D.L. and Srivastava, S. Appreciative inquiry in organizational life // *Research in organizational change and development*, 1987. Vol. 1. 129–169.

<sup>19</sup> Например, см. Hamel, G. Strategy as revolution // *Harvard Business Review*, 1996. July-Aug.

- Сосредоточиться на совершенствовании способностей к стратегическому и этическому мышлению.



## Танец перемен

Если рассматривать весь спектр описанных выше проблем, нужен особый полет фантазии, чтобы считать, что все, что нужно организации для осуществления великих перемен, – это великий герой-президент. В сущности, создание перемен означает умение справиться с многообразными проблемами начального этапа их инициирования, этапов поддержания и переосмысления, причем все вышеописанное по этому поводу несомненно представляет собой существенное упрощение. Многообразие проблем и испытаний создает основу для нового понимания лидерства как комплексного феномена с различными игроками, работающими с различными силами. В частности, мы полагаем, что эта картина наполняет смыслом убеждение, что важные перемены могут осуществиться только действиями содружества лидеров, что сосредоточение на лидерах как личностях с определенными качествами и умениями в лучшем случае является недостаточным, а в худшем – даже опасно дезориентирующим, и что на самом деле можно оценивать лидерство более системно.

В частности, вышеперечисленные проблемы составляют надежную отправную точку для анализа специфической роли, которую играет каждый тип лидера в инициировании и поддержании глубоких перемен. Например, линейные лидеры на местах играют решающую роль в разрешении проблем начального этапа, особенно проблем, связанных со временем, приемлемостью и соответствием слов делу. В основном именно линейные лидеры на местах занимают положение, позволяющее им оказывать помощь работникам в правильном определении приоритетов деятельности, чтобы высвободить время, необходимое для внедрения новых инициатив. Аналогично они должны «наполнить смыслом» приемлемость усилий, направленных на внедрение конкретных перемен для практических целей работников. Наконец, перемены, как объект стремлений, будут рассматриваться многими как ролевые модели местного

уровня, и если линейные лидеры на местах не соответствуют уровню перемен, это оттолкнет многих. Внутренние сетевые лидеры также чрезвычайно важны для разрешения проблем начального этапа, прежде всего своим умением четко выявлять склонных к переменам линейных лидеров, поощрять их интерес и любопытство (например, часто это достигается путем представления их коллегам, которые уже активно вовлечены в процесс внедрения перемен), а затем они выступают в качестве наставников для членов экспериментальных групп. Но они также помогают экспериментальным группам избегать изоляции и отделения от других групп и играют важную роль в процессе распространения накопленных знаний. Наконец, лидеры-директора могут играть роль инициаторов, когда начинают внедрять трансформационные инициативы в рамках своих групп.

Генеральные менеджеры несут особую ответственность за то, каким образом инновации на местах приводят к обучению в рамках всей организации, они имеют дело с проблемами поддержания перемен и особенно с проблемами реформирования и переосмысления. Например, линейные менеджеры не имеют практически никакого влияния на системы оценки, которые могут затормозить распространение инновационной практики, но здесь многое могут сделать генеральные менеджеры – они могут помочь аутсайдерам понять природу и важность новой практики, тем самым адресуясь к проблеме «энтузиастов и скептиков». Аналогично вопросы управления и стратегии являются исключительной сферой генеральных менеджеров, в рамках которой они исследуют проблемы и осуществляют лидерство.

Там, где пересекаются разные типы лидерской деятельности, разные типы лидеров, как правило, дополняют друг друга. Например, линейные лидеры и прочие члены группы нуждаются в наставничестве и тренинге. В этом им помогают как внутренние сетевые лидеры, так и генеральные менеджеры. Но они обычно больше заняты крупными организационными проблемами, такими, как возможность возникновения искаженного восприятия экспериментальной группы аутсайдерами или возможность того, что стандартные показатели могут создать неверные представления об эффективности деятельности группы, тогда как обучение внутренних сетевых лидеров, как правило, сконцентрировано в основном на

совершенствовании возможностей группы. Так же, как внутренние сетевые лидеры, генеральные менеджеры играют важную роль в процессе распространения инноваций на местном уровне: внутренние сетевые лидеры через неформальную коммуникационную систему, а генеральные менеджеры через преодоление конкретных структурных барьеров в пределах организации, таких, например, как система вознаграждения и оценки, а также путем создания инфраструктуры для обучения на общеорганизационном уровне, в частности путем инвестирования средств в исследовательские проекты, обеспечивающие более полное понимание новшеств в рабочей практике<sup>20</sup>.

Системно мыслить о феномене руководства, значит, вырабатывать понимание системных принципов, действующих в рамках сообщества лидеров. Системный принцип, который должны понимать все лидеры, – «компенсирующая ответная реакция», естественная тенденция сложной системы сопротивляться попыткам внести изменения в ее функционирование<sup>21</sup>. Компенсирующая ответная реакция помогает понять общий недостаток стратегий лидеров всех типов, которые вслепую пытаются бороться с сопротивлением переменам. Лидеры, одержимые намерением во что бы то ни стало преодолеть это сопротивление, как правило, слабо представляют себе сущность сил, противостоящих переменам, и совсем не понимают, как сотрудничать с этими силами – вместо того, чтобы пытаться преодолеть их. Когда в результате их действий возникают трудности, такие лидеры начинают работать еще интенсивнее, чтобы преодолеть их. Но чем сильнее они давят на систему, тем решительнее она сопротивляется. Например, рассмотрим трудности, с которыми столкнулась женщина – линейный лидер на местах, которая никак не могла понять, почему ее работники не проявляют заинтересованности в новой инициативе. Она старалась убедить

<sup>20</sup> Например, см. в работе Senge, et al. 1999; на с. 444–476 приводятся примеры создания новых элементов инфраструктуры обучения.

<sup>21</sup> Forrester, J.W. The counterintuitive nature of social systems // *Technology Review*, 1971. January. 52–68; *The collected papers of Jay W. Forrester*, Cambridge: MIT Press, 1975; Senge, P. *The fifth discipline*. N.Y.: Doubleday/Currency, 1990. 58–60. (Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.)

их, многократно объясняла важность этой задачи. Но чем больше она старалась убедить их, тем менее убежденными они казались. Попытки «поднажать» и заставить работников проявить большую преданность задаче не сделала людей более преданными. В этой ситуации дама-лидер должна была прежде всего заняться процессом, который вызвал сопротивление. Ей бы следовало признать, что реальная проблема заключается в том, вызывают ли доверие ее собственные ценности и цели и соответствует ли ее поведение словам.

Наконец, возникающая системная теория лидерства высвечивает направления важной взаимозависимости, существующие между лидерами разных типов. Эта взаимозависимость, как правило, является далеко не очевидной для тех, кто вовлечен в комплексный процесс внедрения перемен, особенно с учетом глубоко укоренившегося мифа о лидере-герое, который привлекает внимание прежде всего к своим действиям, и зачастую не позволяет остальным осознать, насколько они зависят друг от друга.

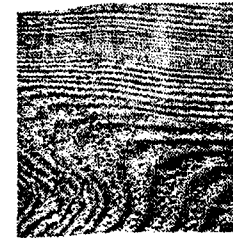
Рассмотрим четыре основные проблемы начального этапа перемен – время, помощь, приемлемость и согласование индивидуальных и организационных целей и ценностей. Каждая из них не только требует определенного типа лидерства, но поскольку каждый тип лидера вносит свой исключительный, неповторимый вклад, то действия лидеров других типов приобретают в свете этого еще большую ценность. Например, если линейные лидеры и внутренние сетевые лидеры добиваются успешного начала трансформационных инициатив, генеральные менеджеры – с их уникальными возможностями – приобретают еще большее значение. Причина заключается в том, что, если трансформационную инициативу поддерживают в течение некоторого времени, люди начинают понимать, какие именно обязательства в отношении этой инициативы от них требуются. Тогда они начинают проверять на прочность ценности и обязательства своих лидеров. Если генеральные менеджеры придают большое значение необходимости этих инициатив, их работники начинают проявлять больше внимания к поведению генерального менеджера и к тому, как в нем отражаются обязательства, связанные с новыми инициативами. Именно поэтому целесообразно иметь генеральных менеджеров, а не тех, кто внешне выступает за такие идеи, как, например, «обучающиеся организации».

Подобная взаимозависимость между лидерами разных типов становится все более тонкой – и ее гораздо труднее разглядеть, когда связи оказываются разобченными во времени. Именно поэтому линейные руководители на местах, которые при других условиях могли бы быть вполне успешными, полагают, что они более независимы, чем есть на самом деле. Например, линейные лидеры, как правило, направляют все внимание на достижение успеха во внедрении трансформационных инициатив на местном уровне, не понимая, что чем более значимым будет их успех, тем больше они нуждаются в помощи генеральных менеджеров и внутренних сетевых лидеров для решения проблем, которые непременно возникнут в будущем, причем за пределами их группы, т.е. зоны их ответственности.

Это иллюстрирует необходимость и важность системного мышления о силах, лежащих в основе глубоких перемен: если лидеры понимают системные взаимосвязи, которые придают форму этим силам, они могут не дожидаться, когда эти проблемы возникнут и придется им противостоять. Они смогут заблаговременно их предвидеть потому, что понимают действие сил внутри процессов перемен. Они смогут подготовиться к трудностям и будут иметь возможность принять превентивные меры. Они смогут заранее развивать личные отношения до того, как возникнет настоятельная необходимость ими воспользоваться и прибегнуть к помощи. Это и есть тот самый «танец перемен», который интуитивно исполняют искусные лидеры, работающие в непрерывном взаимодействии с силами, определяющими форму перемен. Более того, это «танец» следует исполнять совместно, всем ансамблем лидеров на всех местах и во всех ролях, коллективно определяя возможности предприятия поддерживать трансформационные перемены.

Представленные здесь материалы – только основы новой теории. Причем важна не их абсолютная истинность, наверняка есть много возможностей улучшить их, а способ мышления о лидерстве как феномене, который мы предлагаем, а именно вписать этот феномен в систему взаимозависимостей, которые и формируют перемены. Перевод этой теории в плоскость практики означает развитие способности тех, кто вовлечен в реальные процессы перемен, системно мыслить, чтобы лучше понимать и отдавать должное системе взаимозависимостей, в рамках которой они действуют, и все более эффективно действовать в направлении их реальной поддержки.

## Часть III



# Организация XXI века



Организации XXI в. будут характеризоваться беспрецедентной сложностью и потребуют нового поколения лидеров. Умение вобрать в себя разнообразные и постоянно меняющиеся требования индивидуумов и исследовать гибкость за счет рабочей силы – вот испытание, которое уготовано менеджменту в XXI в. Заключительную часть этой книги открывает глава, написанная Хамидом Бучихи (*Hamid Bouchikhi, Essec*) из Франции и Джоном Р. Кимберли из Уортонской школы (*John R. Kimberly, Wharton School*), которые утверждают, что организации должны трансформироваться в кастомизированные места работы, отвечающие конкретным требованиям клиентов и работников. Они убеждены, что менеджеры XXI в. должны будут поместить кастомизацию (обеспечение соответствия требованиям заказчиков) не просто в центр внешних стратегий, но сделать ее сутью отношений с теми, кто на них работает.

Отношения многих организационных структур XXI в. будут определяться сотрудничеством, а также конкуренцией. Корпорации должны будут сотрудничать в интересах увеличения стоимости, добавляемой другими. Эти корпорации будут соперничать друг с другом за создание уникальных товаров и услуг. Профессор Дэвид Конклин и Дин Лоуренс Тэпп из Школы бизнеса Ричарда Айви, Канада (*David Conklin and Dean Lawrence Tapp, Richard Ivey School of Business*) считают, что управленческий успех определяется развитием *креативной сети*, в рамках которой инновации потребуют постоянной координации всех ее звеньев. Они отмечают, что в новом тысячелетии успех будет сопутствовать тем корпорациям, которые смогут поощрять инновации не только в своих собственных структурах, но и в масштабе всей креативной сети, частями которой они являются.

Организации нацелятся на выявление и развитие небольшого пакета критически важных организационных, профессиональных и технических характеристик. Они продолжат переключение основного внимания со структуры на возможности, т.е. с того, кто кому подотчетен и какими правилами работы следует руководствоваться, на то, что и каким образом организация реально может сделать. Гуру человеческих ресурсов Дейв Ульрих (*Dave Ulrich*) представляет свои наблюдения о контекстуальных факторах, влияющих на организации, – на то, как они будут действовать, и на то, как индивидуумы должны сегодня готовить себя к завтрашнему дню.

«Калейдоскопное мышление» – это оружие лидеров, помогающее им достойно отвечать на вызовы и испытания XXI в. Видный мыслитель

и профессор Гарвардской школы бизнеса Розабет Мосс Кантер (*Rosabeth Moss Kanter*) в своем уникальном стиле поведет читателей в глобальное путешествие по новым неизведанным ландшафтам бизнеса. Она выделяет три типа нематериальных активов, полезных для исследования стратегий и культуры организаций мирового класса: концепции, области компетенции и связи. В заключительной главе профессор Кантер уверенно называет «калейдоскоп» (т.е. быструю смену впечатлений, ярких объектов и фаз) символом глобальной информационной эры.



## Кастомизация рабочего места

Сегодня – 1 декабря 1998 г. Раз мы решили рассмотреть организацию XXI в., то следует взглянуть на первую страницу сегодняшнего выпуска газеты *Financial Times*. Один из заголовков кричит: «5500 рабочих мест теряется в результате поглощения немцами *Bankers Trust*», другой сообщает, что «Компания *Volvo* намерена сократить 5300 рабочих мест в попытке увеличить размер прибыли», третий объявляет, что «Все готово для поглощения *PetroFina*». В том же выпуске мы также можем прочесть о слиянии компаний *Hoechst* и *Rhone-Poulenc* и компаний *Exxon* и *Mobil*. На самом верху первой страницы есть и другой заголовок, набранный более мелким шрифтом, который гласит: «Молодежь хочет жить, а не тянуть долгие часы». Такой контраст тем ясно показывает, что надвигается коллизия между экономическими императивами, обуславливающими стратегию компаний, и изменяющейся природой человека на рабочем месте. И мы утверждаем, что большой проблемой, испытанием и даже проверкой на прочность для организации XXI в. станет умение уравновесить эти две очевидно противоположные силы.

В последнюю половину XX в. компании оказались зажаты между возрастающими требованиями акционеров увеличения доходов, с одной стороны, и растущим давлением конкурентов в области цен, качества и дифференциации товаров, с другой. Под влиянием этих сил многие компании были вынуждены разработать стратегии массовой кастомизации (учет индивидуальных требований, обеспечение соответствия точным требованиям клиента, приспособление качества продукта к индивидуальным требованиям клиента. – *Прим. перев.*), направленные на удовлетворение спроса

клиентов, а наиболее энергичные и настойчивые позволили своим заказчикам выбирать индивидуальные качества приобретаемого товара или услуги в пределах широкого набора имеющихся вариантов<sup>1</sup>.

Благодаря внедрению в производство информационных технологий, а также развитию электронной торговли у покупателей стало появляться все больше возможностей индивидуализировать приобретаемый автомобиль, компьютер или туристическое путешествие под свой конкретный семейный бюджет, вкусы, личные и семейные предпочтения, свободное время. Таким образом, отличительным признаком XX в. стало возникновение клиента-предпринимателя и рост его власти. Следствием этой тенденции и ряда процессов развития в других сферах стал постепенно увеличивающийся разрыв между властью и возможностями выбора, завоеванными людьми в качестве индивидуальных покупателей, с одной стороны, и властью и выбором, которыми они располагали в качестве наемных работников, с другой стороны.

Центральным аргументом этой главы является наше утверждение, что этот разрыв не может существовать длительное время. Сокращение этого разрыва должно стать главной задачей (и испытанием) менеджмента в XXI в. и потенциальным источником радикальных управленческих инноваций. Мы уверены, что менеджеры должны сделать логику кастомизации не только важнейшей внешней стратегией, но положить ее в основу построения взаимоотношений с теми, кто на них работает. Одновременно с кастомизацией товаров и услуг менеджмент будет вынужден кастомизировать и рабочие места.

Для того чтобы объяснить, что мы подразумеваем под кастомизацией рабочего места и чем этот процесс отличается от общепринятых подходов менеджмента, следует кратко рассмотреть историческую схему, где сопоставляются методы, при помощи которых основные управленческие парадигмы XIX и XX столетий решали важную проблему гибкости, а также пояснить, почему новая парадигма менеджмента должна основываться на гибко-

<sup>1</sup> Материалы о стратегической роли массовой кастомизации можно найти в книге Pine, B.J. *Mass customization: The new frontier in business competition*. Boston: Harvard Business School Publishing, 1993.

сти не только с точки зрения фирмы, но и с точки зрения ее работников.

Затем мы обрисовываем общие рамки такого явления, как кастомизация рабочего места. Мы утверждаем, что кастомизация – необходимая реакция на важные перемены, происходящие в мире, окружающем компанию. Теории персонализации, лежащие в основе существующих управленческих моделей, не успевают за этими переменами. Для того чтобы поддержать законный статус основного социального института, компании должны будут изобрести способы удовлетворения меняющихся требований и потребностей тех, кто в них работает. Хотя в исторической перспективе эти индивидуумы могли соглашаться с отведенной им относительно пассивной ролью в отношении стратегии, политики и стимулов своих компаний, сейчас они становятся все более активными строителями своего собственного стратегического планирования жизни<sup>2</sup> и своих взаимоотношений со сферой труда.

В третьем подразделе главы мы будем отстаивать мнение, что такие управленческие инновации 1980-х и 1990-х годов, как партиципативный менеджмент, предусматривающий участие работников в выработке управленческих решений, наделение работников полномочиями, комплексное управление качеством и оплата в соответствии с эффективностью деятельности, вряд ли будут адекватным ответом на требования работника, ставшего архитектором своей жизненной стратегии. Цикл постепенных корректировок, провозглашенный в рамках развития межличностных отношений, и обусловленный потребностями компании, будет сменен новой управленческой парадигмой, лучше приспособленной для индивидуума, который в течение XX в. радикально изменился.

Само понятие кастомизированного рабочего места исключает всякую возможность *любой модели менеджмента*. Однако существует ряд базовых принципов, которые следует применять независимо от специфики конкретной модели менеджмента. В заключительном подразделе главы мы обсудим некоторые из этих принципов и исследуем возможности их применения.

<sup>2</sup> Это высказывание мы позаимствовали у Э. Джиddenca (A. Giddence) – *Modernity and self-identity*. Stanford: Stanford University Press, 1991.



## Схематическая теория менеджмента: от стандартизованного рабочего места к кастомизированному

Управленческие парадигмы XIX, XX и XXI вв. различаются в основном не конкретными инструментами и технологиями, а гибкостью компании и ее отзывчивостью на требования различных заинтересованных лиц (табл. 15.1).

Парадигма XIX в., до сих пор существующая во многих отраслях и регионах мира, как правило, не отличается отзывчивостью на требования акционеров, клиентуры и наемных работников, вместе взятых. Как правило, фирма принадлежит семье и управляется как закрытая система. Клиенты приобретают то, что им доступно. Наемные работники рассматриваются как взаимозаменяемые и заменяемые, их набирают и увольняют по желанию работодателя, у них практически нет права голоса и права выбора. Единственной возможностью для них является поиск отцовского (патерналистского) типа работодателя-капиталиста, который мог бы предложить им некоторые льготы и сделать их жизнь чуть менее тяжелой, а ограничения в работе – чуть более терпимыми.

В течение второй половины XX в. клиенты и акционеры стали более активными, а менеджмент должен был стать более отзывчивым на их требования. Как следствие этого появились и стали совершенствоваться стратегии, ориентированные на рынок, и гибкие организации. В отличие от парадигмы XIX в., менеджмент XX в. можно охарактеризовать как более открытый. Компания активно прислушивается к своей клиентуре и своим акционерам и при помощи различных механизмов вовлекает их в процесс выработки управленческих решений.

В рамках менеджмента XX в. основной движущей силой гибкости компании являются клиенты, в этом случае ее наемные работники располагаются на «принимающей» стороне, от них требу-

Таблица 15.1  
Управленческие парадигмы XIX, XX и XXI века

|   | Низкие   | Высокие   |
|---|--|---|
| <b>Потребности индивидуума в гибкости</b> |  |   |
| <b>Потребности организации в гибкости</b> |  |   |
| Низкие                                    | <b>Менеджмент XIX в.</b><br>Никакой ответной реакции ни на потребности клиентов, ни на потребности работников.<br>Деятельность организации обусловлена потребностями производства. |   |
| Высокие                                   | <b>Менеджмент XX в.</b><br>Отзывчивость на потребности клиентов.<br>Деятельность организации обусловлена конъюнктурой рынка.   | <b>Менеджмент XXI в.</b><br>Отзывчивость на требования клиентов и работников.<br>Кастомизированные рабочие места. |

ется приспособление своего распорядка работы, задач, отпусков, географического расположения места работы и должности в свете этих потребностей<sup>3</sup>. Работники часто жалуются на ограничения, которые на них накладывает положение «принимающей» стороны. Попытки руководства отреагировать на эти жалобы путем улучшения того, что они называют «качеством трудовой жизни», несмотря

<sup>3</sup> Интересно отметить, что литература по менеджменту, посвященная гибкости деятельности, в основном затрагивает вопросы дизайна продукции на уровне фирмы и показывает тенденцию адресоваться к проблемам человека только с этой точки зрения.

на зримость и даже очевидность, все равно остаются продуктом управленческой парадигмы XX в. и не будут удовлетворять требованиям будущего.

Настоящим испытанием для менеджмента XXI в. станет необходимость полностью усвоить разнообразные и все время меняющиеся потребности индивидуумов, работающих по найму, и добиться гибкости, основой которой станут работники компаний. Важность этой задачи обусловлена тем, что менеджмент будет призван кастомизировать рабочие места, одновременно приспособив их к потребностям как клиентов, так и работников. Для эффективного решения этой задачи компании XXI в. должны будут применить логику маркетинга, разработанную для клиентов, к своим взаимоотношениям с наемными работниками.

«Наши работники являются нашим главным активом». Этот лозунг часто звучал в компаниях XX в., но он не всегда сопровождался последовательными действиями со стороны менеджмента.

Мы полагаем, что вместо того, чтобы выдвигать на первое место клиентов или работников, менеджмент должен будет «поставить на первое место и акционеров, и клиентов, и работников».

Поэтому зачастую он звучал просто цинично, и это не отражает того, что потребуются в XXI в. Мы полагаем, что вместо того, чтобы выдвигать на первое место клиентов или работников, менеджмент должен будет «поставить на первое место и акционеров, и клиентов, и работников». В какой бы роли ни выступал индивидуум – будь он клиентом, инвестором, работником, супругом, родителем или активистом местной общины, – он (она) все меньше и меньше согласен (согласна) мириться с тем, что кто-то другой принимает за него (нее) решения. Общественные институты, которые не в состоянии заметить и учесть эту тенденцию, подвергают себя опасности. Так же, как менеджмент лишен возможности выбора, признавать или игнорировать акционеров и клиентов, точно так же ему в будущем придется иметь дело с требованиями самостоятельных и активных индивидуумов, чье сотрудничество и преданность уже нельзя будет принимать как нечто само собой разумеющееся.



## Социологический контекст менеджмента XXI века

Для того чтобы предвидеть сложные проблемы и испытания, которым подвергнется менеджмент в XXI в., нам придется выйти за рамки традиционных рассуждений о бизнесе и рассмотреть управленческие последствия некоторых уже обозначившихся социологических тенденций<sup>4</sup>.

Фундамент управления бизнесом (менеджмент) был заложен в XIX в., в период зарождения современных фабрик, и систематизирован Фредериком Тейлором (*F. Taylor*), Генри Файолем (*Henri Fayol*) и автомобильным королем Генри Фордом (*H. Ford*) – в первые десятилетия XX в. Теории и правила управленческой парадигмы XIX в. строятся на том, что работник – как индивидуум – действует с большой неохотой, его усилия следует определять заранее, работу – проверять, а действия – санкционировать. И хотя этот взгляд отражал социальный заказ эпохи раннего капитализма, антагонистические отношения между капиталом и трудом до сих пор в значительной степени продолжают служить основой управленческой деятельности. Такой подход теперь следует заменить взглядом, более соответствующим тому укладу жизни, который Джидденс (*Giddens*) называет посттрадиционным обществом.

По мнению Джидденса, отличительной характеристикой жизни посттрадиционного порядка является ослабление роли традиции и иерархии в определении взглядов и поведения индивидуума. Освобожденный от груза традиций индивидуум находит новые формы самостоятельности и свободы в принятии жизненно важных решений. В этих новых условиях индивидуум активно пользуется обширными знаниями о современной общественной жизни,

<sup>4</sup> Британский социолог Энтони Джидденс (*Anthony Giddens*) обобщил большой объем эмпирических исследований и теории по свойствам и тенденциям, которые характерны для жизни современных обществ, в частности в своих книгах *The consequences of modernity* и *Modernity and self-identity*. Наша позиция, высказанная в следующих подразделах, в значительной степени сформировалась под влиянием его работ.

делающимися все более доступными вследствие возрастающего самопознавательного характера современного общества; он начинает заниматься стратегическим планированием своей жизни и активно развивает сознание собственной индивидуальности. Людям стал доступен выбор в тех областях, в которых раньше они не могли или не представляли себе возможности выбора. Например, сейчас индивидуум может сам решить, каким должен быть его физический облик и половая ориентация; он может поменять свой пол, принять решение о воспитании детей, о совместной или раздельной жизни, о том, как он предпочитает питаться, где жить и участвовать ли в жизни местной общины и многочисленных общественных организаций. И если XIX в. был свидетелем зарождения бизнесмена-предпринимателя, то конец XX в. стал свидетелем того, как рождается предприниматель собственной жизни: индивидуум, активно участвующий в создании и поддержании собственной неповторимой индивидуальности.

На макросоциальном уровне возникновение самостоятельного и стремящегося осмыслить свои действия индивидуума ускоряется продолжающимся одновременно кризисом таких традиционных институтов, как брак, семья, родительский долг, географическая определенность общин, церковь, вооруженные силы. Интересно отметить, что два последних важных общественных института в последние годы подвергались критике именно за отношение к гомосексуалистам и женщинам, двум социальным группам, являющимся примером нового, проактивного мира, с которым столкнутся компании в будущем.

В то же самое время, когда многие традиционные общественные институты претерпевают кризис, зарождаются новые социальные формы и нормы, например Олимпийские игры для геев, виртуальные сообщества, культура контроля собственного веса, однополые браки, группы, выступающие за разрешение абортов, законодательство в области генной инженерии. Независимо от того, в какой области жизни возникают эти формы и нормы, они демонстрируют универсальную потребность в более демократических институтах, которые бы отражали и поддерживали демократизирующиеся межличностные взаимоотношения в рамках посттрадиционного общества. Развитие альтернативных форм социализации усиливается доступностью образования и новых технологий, что

обеспечивает индивидуумам мгновенный доступ к большим объемам информации и к коммуникациям вне традиционных пространственно-временных границ.

Итак, компания – основной посреднический институт, зажатый между микро- и макросоциальными уровнями, сталкивается с рядом сложных проблем, накануне XXI в. проверяющих на прочность законность ее существования как социального института. Она уже не так благосклонно воспринимается обществом, как раньше. Компания подвергается критике за увековечение иерархии и доминирования, неравенства полов и этнических групп, разрушение природных ресурсов, загрязнение окружающей среды, за давление на личность и унижение, за разрушение семьи и общины. Возрастает доля людей, для которых традиционная карьера не является естественным жизненным путем: многие из тех, кто работает в традиционных компаниях с установившейся практикой, все больше дистанцируются от них свою индивидуальность. Следующие одна за другой волны реструктуризации и сокращения штатов и сопутствующее распространение рассуждений о возможностях трудоустройства заставляют индивидуумов отделять свою судьбу от судьбы компании и обращаться к альтернативным моделям занятости<sup>5</sup>.

Эти тенденции уже оказали воздействие на рынок труда развитых стран. Компании в традиционных секторах, получившие репутации непрогрессивных, испытывают растущие трудности при наборе необходимого числа работников. В ряде других отраслей компании даже вступают в конкуренцию за ограниченный контингент талантливых работников и затрачивают на рекрутинг значительный объем средств и времени. Молодежь, как оказывается, считает более привлекательной самостоятельную занятость, предпринимательские возможности и свободные профессии. Бизнес-пресса регулярно помещает сообщения о том, что очередной высокопоставленный и высокооплачиваемый директор покидает свое «теплое» место, чтобы посвятить себя собственному бизнесу, работать в качестве независимого консультанта или просто проводить больше времени со своей семьей<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Hammonds, K., Zellner, W., and Melcher, R. Writing a new social contract – O.K., job security is dead. What happens from here? // *Business Week*, 1996. March 11.

<sup>6</sup> The Daddy Trap // *Business Week*, 1998. 21 September.

Эти тенденции отражают возрастающие попытки индивидуума вернуть себе контроль над собственной жизнью. Индивидуумы желают иметь свободу выбора в том, чем они занимаются: где, когда, как и с кем они работают; и, что, вероятно, наиболее важно, — почему они это делают. Точно так же, как компания выслушивает мнение своих работников и привлекает их к принятию подобных решений, точно так же, как она уясняет потребности клиентов, точно так же неизбежно будет развиваться кастомизация рабочих мест.

В рамках менеджмента XIX в. индивидуумы рассматривались как нечто данное, они не имели права голоса или выбора. Основы менеджмента XIX в. строились на асимметричных взаимоотношениях между работодателем и работником. И поскольку менеджмент XX в. и, следовательно, его инновации 1980-х и 1990-х годов никогда всерьез не подвергали сомнению эти основы, они не смогут помочь компании эффективно справиться с индивидуумом-предпринимателем и строителем собственной судьбы, который живет в посттрадиционном обществе.



## Коллизия между менеджментом XX века и антрепренером собственной судьбы

Выше мы утверждали, что признаком менеджмента XX в. является растущая отзывчивость на потребности клиентов компании под растущим давлением ее акционеров. Другим признаком можно считать возрастающее осознание важности человеческих проблем. Еще со времен Хоторнских (*Hawthorne*) экспериментов 1930-х годов менеджмент знает о важности мотивированной и заинтересованной рабочей силы для достижения целей организации. Для усиления мотивации и вовлечения работников в процесс принятия управленческих решений были разработаны «управленческие инновации», в том числе приемы повышения разнообразия работы, полусамостоятельные рабочие группы, свободный график рабочего времени, партисипативный менеджмент, плата в соответствии с эффективностью труда, комплексное управление качеством, наделение полномочиями.

Однако интересно отметить, что, несмотря на эти управленческие усилия, независимые обзоры продолжают регистрировать низкий уровень удовлетворенности работников, низкий моральный дух и слабое доверие руководству. В докладе об уровне удовлетворенности работников в европейских компаниях, основанном на проведенном *International Survey Research Corp.* обзоре, газета *Financial Times* сообщает:

«На другом конце шкалы удовлетворенности британские рабочие оказались среди самых недовольных. Несмотря на существенные усилия по реструктуризации и реинжинирингу корпораций показатели отношения работников к организации и производительность труда — одни из самых низких в Европе, — утверждает отчет *ISR*. — Несмотря на бытующее во многих компаниях пристрастие к комплексному управлению качеством, отношение к качеству выполнения работы в Великобритании является гораздо более критическим, чем в любой другой стране»<sup>7</sup>.

Если только мы не разделяем мнение некоторых менеджеров, которые полагают, что люди всегда будут неблагодарны, что ни делай, мы считаем, что эти данные свидетельствуют о более серьезной проблеме.

Управленческие инновации конца XX в. имеют весьма ограниченное влияние, поскольку в основном обусловлены потребностями компании в эффективности и гибкости. Даже наиболее прогрессивные труды по менеджменту, такие, как *Liberation Management*<sup>8</sup>, *The Individualized Corporation*<sup>9</sup> или *The Human Equation*<sup>10</sup>, начинают с постулата, что компания нуждается в гибкости, инновациях и/или конкурентоспособности, а дальше переходят к мольбам о большей ориентации менеджмента на людей, работающих на компанию. И разве нет некоторой иронии в том, что наиболее популярная сегодня книга по менеджменту *The Dilbert Principle* является пародией на «инновативный» (*innovative*) менеджмент?

<sup>7</sup> Europe's unhappy world of work // *Financial Times*, 1997. 14 May.

<sup>8</sup> Peters, T. *Liberation management*. N.Y.: Alfred A. Knopf, 1992.

<sup>9</sup> Ghoshal, S. and Bartlett, C. *The individualized corporation*. N.Y.: Harper Business, 1997.

<sup>10</sup> Pfeffer, J. *The human equation*. Boston: Harvard Business School Publishing, 1998.

Людей не так-то просто обмануть. В сущности, они хорошо понимают, что эти «инновации» не всегда соответствуют истинному желанию ответить на их нужды. Они хорошо усвоили, что менеджмент компании прежде всего, и в возрастающей мере, предан интересам акционеров и клиентов, и когда приходит время делать трудный выбор, работники оказываются отнюдь не на первом месте. Даже в такой компании, как *Levi-Strauss*, которую долгое время восхваляли за дружественное отношение к работникам, люди перестали быть приоритетом, когда сократились доходы и упала прибыльность.

Долгая череда сокращений штатов, реструктуризаций и прочих видов увольнений, без сомнения, во многом обусловила глубокое и широко распространенное недоверие к менеджменту. Журнал *Business Week* опубликовал результаты другого обзора, проведенного *International Survey Research Corp.*, который показывает, что вера работников в менеджмент на протяжении 1990-х годов таяла (менее 50% в 1997 г.)<sup>11</sup>. Еще более впечатляющим является тот факт, что 70% высшего руководства полагает, что работники доверяют менеджменту. Подобный разрыв означает, что реалии занятости могут не соответствовать обещаниям работникам в рамках традиционной парадигмы менеджмента. Тем временем газета *Financial Times* поместила заголовок «Рассерженные мыши обратились против жирных котов» к статье с обзором результатов другого исследования *ISR*, в котором были обследованы 450 компаний из 18 стран<sup>12</sup>.

Сколько же людей могут отказаться от назначения, не подвергая опасности свою карьеру? Сколько руководителей разных уровней, не говоря уже об их подчиненных, считают, что лучше выразить согласие с боссом, чем высказывать, что они думают на самом деле? Сколько отцов могут позволить себе взять отпуск по уходу за ребенком без того, чтобы быть причисленными к неактивным, посредственным работникам? Сколько людей в состоянии приспособить свою рабочую нагрузку к семейным обстоятельствам? А многие ли способны развить в себе умения и навыки, необходимые для перехода по собственной инициативе на другую работу? У многих ли работников регулярно просят ло-

гически обосновать, насколько эффективны их лидеры? Вот лишь немногие из вопросов, которые мы регулярно обсуждаем с ответственными работниками компаний и в рамках программ развития менеджеров. Их ответы показывают, что проблемы, касающиеся людей, до сих пор рассматриваются и решаются в одностороннем порядке. В противоположность распространенным сегодня рассуждениям менеджмента единственным реальным выбором для людей на многих современных фирмах является выбор между полным согласием со всем и вся или уходом. Но будет ли такое положение адекватным и для компании XXI в.?

После периода благоденствия на ниве маркетинга и массового приспособления товаров к индивидуальным потребностям клиентов, что было характерно для XX в., компании должны будут перевести все накопленные знания и умения обращаться с клиентами в плоскость взаимоотношений с собственными работниками. Менеджмент несомненно сделает скачок в XXI в. только тогда, когда признает, что его основной объект – индивидум – существенно изменился и не желает больше в единственном лице пребывать на «получающей» стороне управленческой политики и системы стимулов. Сегодня индивидум желает и в будущем все в возрастающей мере будет стремиться активно участвовать в принятии решений, касающихся его жизни как на работе, так и вне ее. В рамках менеджмента XXI в. индивидум не будет больше объектом менеджмента, напротив, он станет его субъектом. Эта эволюция потребует истинного разделения власти.

Разделение власти, как мы его понимаем, существенно отличается от наделения полномочиями. Последнее основывается на том, что власть принадлежит одной стороне, которая передает часть этой власти другой стороне. Иными словами, наделение полномочиями не изменяет иерархической и неравной природы рабочего места<sup>13</sup>.

После периода благоденствия на ниве маркетинга и массового приспособления товаров к индивидуальным потребностям клиентов, что было характерно для XX в., компании должны будут перевести все накопленные знания и умения обращаться с клиентами в плоскость взаимоотношений с собственными работниками.

<sup>11</sup> We want you to stay. Really // *Business Week*, 1998. 22 June. P. 67–72.

<sup>12</sup> *Financial Times*, 1997. 12/13 July.

<sup>13</sup> Вероятно, это происходит потому, что людей больше не вводит в заблуждение то обстоятельство, что «наделение полномочиями» стало излюбленным предметом насмешек.



Отметим, что наша цель состоит не в том, чтобы дезавуировать несколько десятилетий управленческих усилий улучшить качество трудовой жизни. До сих пор в мире масса работников была бы счастлива, если бы с ними обращались на работе так, как с их американскими и французскими коллегами. Мы же утверждаем, что хорошо обращаться с людьми, которые работают на компанию, недостаточно, ведь люди фактически стремятся к тому, чтобы с ними считались как с личностями.



## Кастомизированное рабочее место: новая парадигма для XXI века

Кастомизированное рабочее место представляет собой радикальный отход от общепринятых принципов и технологий менеджмента, его контуры невозможно обрисовать без того, чтобы добиться существенного сдвига в парадигме менеджмента и менталитета. Мы обобщили основные различия менеджмента XIX, XX и XXI вв. в табл. 15.2.

В отличие от традиционного построения организации, процесс которого основан на том, что организационные структуры и системы исходят из заранее разработанной стратегии, организации кастомизированного рабочего места, как мы его видим, будет стремиться к равновесию значимых для организации областей (ее стратегии) и того, что значимо для работников (их жизненная стратегия).

Обобщенные выше социологические тенденции указывают на то, что в организации XXI в. индивидуум вернет себе часть контроля над некоторыми фундаментальными аспектами своей трудовой жизни: над объектом работы, степенью удовлетворенности работой, над тем, когда и где работать, каким образом выполнять работу, с кем и для кого работать, как долго работать, какое направление выбрать для своей трудовой карьеры, какие навыки и знания для этого потребуются.

Таблица 15.2

### Сопоставление парадигм менеджмента

|                              | XIX в.  | XX в.   | XXI в.   |
|------------------------------|---|---|--|
| Теория персонализации        | Взаимозаменяемая мышечная сила и энергия работников     | Индивидуум, подчиненный иерархии потребностей   | Самостоятельный и осмысливающий свою жизнь индивидуум  |
| Информация и знания          | Исключительная область менеджмента                      | Управляемые менеджментом, разделяются на ограниченной основе  | Широко распространяются                                |
| Причина/цель занятости       | Выживание   | Накопление богатства и достижение социального статуса   | Часть стратегического жизненного плана                 |
| Идентификация своей личности | С компанией и/или рабочим классом                       | Идентификация с социальной группой и/или компанией  | Личность, лишенная груза традиций                      |
| Природа конфликта            | Разрушительный, его следует избегать                    | Разрушительный, но переносимый, следует разрешать через систему заключения коллективного трудового договора | Нормальная часть жизни                                 |
| Разделение труда             | Менеджеры принимают решения, работники их выполняют     | Менеджеры принимают решения, работники сознательно и вдумчиво их выполняют                                  | Работники и менеджеры принимают решения и выполняют их |
| Власть                       | Сконцентрирована в высших эшелонах управления компанией | Ограничена, функциональное разделение власти или наделение полномочиями                                     | Распылена и разделяется                                |

В то время как потребности и чаяния индивидуумов менеджмента XIX и XX в. рассматривались как помехи, согласно парадигме кастомизированного рабочего места они представляют собой исходный пункт. Равновесие между потребностями компании в прогнозируемости и эффективности и разнообразными индивидуальными потребностями работников требует нового типа трудового контракта, и притом такого, в рамках которого руководство компании и работники выступают со своими стратегическими и жизненными планами и стремятся найти общие позиции.

Хотя примеры кастомизированных рабочих мест еще только должны появиться, ряд бизнес-организаций в мире уже демонстрируют некоторые из их характеристик. Так, в бразильской компании *Semco*, ставшей известной благодаря книге Рикардо Сэмлера (*Ricardo Semler) Maverick*<sup>14</sup>, работники вовлечены в процесс принятия решения о местонахождении новых предприятий и приобретении оборудования; они пользуются существенной свободой в определении собственного распорядка работы, в их полное распоряжение передан вопрос об инвестировании доли прибыли. Во французской компании среднего размера *Metanoiques*, специализирующейся на программном обеспечении и созданной нетрадиционным основателем, вообще нет наемных работников. Каждый ее работник владеет одинаковой долей акций компании и выступает как независимый предприниматель, он несет равную ответственность за прибыли и убытки. У компании нет штаб-квартиры, и ее работники могут организовывать собственные программы. Внутреннее сотрудничество осуществляется на основе широкого использования информационных и коммуникационных технологий.

Основатель мелкой страховой компании *Compagnie Francaise de Defense et de Protection (CFDP)* во Франции зашел еще дальше: он продал компанию работникам и партнерам – страховым агентам и расформировал штаб-квартиру. Этим действием он надеялся трансформировать компанию в «содружество независимых предпринимателей», в котором ассоциированные члены имеют право вести собственный бизнес на местах и использовать механизмы наподобие сетевых для координации действий с другими членами организации.

<sup>14</sup> Semler, R. *Maverick*. N.Y.: Warner Books, 1993.

Тереза Риэль (*Theresa Rieul*), менеджер и основатель компании среднего размера *KA-L'informatique douce*, специализирующейся на розничной торговле компьютерами и программным обеспечением, всегда отказывалась составлять официальные должностные инструкции, полагая, что тем, кто с ней работает, следует позволить самим разрабатывать свои служебные обязанности. Ею движет уверенность, что менеджмент должен в первую очередь сосредоточить усилия на результатах работы и дать людям свободу самим определить, как наилучшим образом выполнять свою работу<sup>15</sup>.

Независимо от конкретных форм, которые может принимать, кастомизированное рабочее место, оно в первую очередь представляет собой философское отношение к проблемам управления людьми. Это отношение предусматривает замену традиционного жесткого отношения типа «я здесь босс» другим, более восприимчивым к нуждам и потребностям индивидуума и более терпимым к конфликтам и разнообразию. Сегодня подобное отношение гораздо чаще можно встретить среди женщин-менеджеров и менеджеров – представителей разных меньшинств, чем среди их коллег мужчин и представителей большинства<sup>16</sup>.

Кастомизированное рабочее место требует признания того факта, что индивидуумы являются предпринимателями своей судьбы, которые осуществляют свое собственное стратегическое планирование жизни. Менеджмент XX в., даже в его самых передовых версиях, единственным агентом стратегического планирования считает компанию. Руководство сначала вырабатывает стратегию корпорации, а затем уже задумывается об оптимальной организационной структуре и системе стимулов, поощряющей работников претворять стратегию компании в жизнь. В таком контексте, когда индивидуума не так-то легко стимулировать работать больше за

<sup>15</sup> Этот пример рассмотрен в работе Kimberly, J. and Bouchikhi, H. The dynamics of organizational development and change: How the past shapes the present and constrains the future // *Organization Science*, 1995. 6/1. 9–18.

<sup>16</sup> Однако здесь следует сделать оговорку, касающуюся тенденции, проявляющейся у многих менеджеров-женщин и представителей различных меньшинств, копировать основные общепринятые управленческие взгляды и поведение, чтобы оправдать свою принадлежность к элите.

более высокую плату или более высокий социальный статус, важно вовлечь его в принятие решений, поднять его на более высокий уровень, дать ему возможность влиять на стратегию бизнеса так, как это больше соответствует его собственной жизненной стратегии. Эту эволюцию нелегко будет осуществить с учетом глубоко укоренившегося мнения, что стратегия – исключительная привилегия высшего руководства компании, а попытка привлечь к формированию идей снизу может дать только негативные результаты, а вероятно, и угрожающие, поскольку тем самым оспаривается компетентность и авторитет руководства компании.

Другой составляющей кастомизированного рабочего места является разделение с работниками информации и ответственности за положение компании. В противоположность широко укоренившейся в управленческих кругах идее о том, что люди никогда не

Люди только тогда захотят вверить часть своей судьбы руководству компании, когда менеджмент согласится вверить часть своей судьбы в руки своих работников.

примут решения, непосредственно задевающего их, некоторые компании доказали, что разделение с работниками бремени ответственности за ситуацию, в которой оказалась компания, может оказаться весьма эффективной стратегией улучшения положения, что показали примеры Бертрана Мартина (*Bertrand Martin*) и компании *Sulzer France*. Бертран Мартин поступил в компанию *Sulzer France*, специализирующуюся

на производстве дизельных двигателей, в качестве генерального менеджера в период пика финансового кризиса. Вместо того чтобы лично сформулировать план действий для выхода из кризиса, он сообщил работникам, чтобы они не ждали от него чудодейственных решений и что судьба компании – в их руках. Его же роль заключается в том, чтобы вовлечь их в процесс принятия решений и совместными усилиями разработать стратегию излечения компании. Сегодня этот случай часто упоминают во Франции как образцовый и достойный подражания пример корректирующей стратегии снизу, а Бертран Мартин, уже вышедший в отставку, является известным лектором.

Каждодневный опыт показывает, что индивидуумы способны посвятить большую часть своего времени, ресурсов и самоотдачи взаимоотношениям, достойным доверия. После того, как доверие в

бизнесе было отодвинуто на задний план логикой «научного менеджмента», сейчас оно переживает период второго открытия. Так, например, литература, посвященная межорганизационным альянсам и совместным предприятиям, подчеркивает критическую важность доверия для эффективного поддержания подобных отношений<sup>17</sup>. Мы полагаем, что те испытания, которые выпадут на долю менеджмента в XXI в., потребуют, чтобы доверие было помещено в центр отношений с работниками. Важность доверия наиболее ясно проявляется в периоды трудностей. Только доверяющие менеджменту работники могут добровольно приносить жертвы и на равных с руководством исследовать все возможности улучшить положение организации.

Но доверие следует создавать задолго до того, как грянут трудности, а чтобы между двумя сторонами росло доверие, требуется взаимность. Люди только тогда захотят вверить часть своей судьбы руководству компании, когда менеджмент согласится вверить часть своей судьбы в руки своих работников. Взаимность развивается только тогда, когда каждый из партнеров потенциально уязвим в результате решений, принимаемых другой стороной. Менеджеры, которые хотят держать людей и события под контролем, никогда не сумеют установить с ними доверительных взаимоотношений.

В рамках кастомизированного рабочего места индивидуум активно планирует и обсуждает условия своей занятости. Менеджерам будет сложно смириться с этой метаморфозой, потому что они привыкли руководить людьми при помощи политики, выработанной для агрегированных групп: например, для «голубых воротничков», для работников, получающих почасовые, для тех, кто занят неполный рабочий день, для «белых воротничков», для высококвалифицированных менеджеров, для женщин и представителей различных меньшинств и т.д. На кастомизированных рабочих местах работниками уже не будут управлять как членами данной группы – необходимо, чтобы с ними обращались как с индивидуумами, как с личностями. Самой большой проблемой менеджмента станет достижение достаточной прогнозируемости с работниками-инди-

<sup>17</sup> Kumar, N. The power of trust in manufacturer-retailer relationships // *Harvard Business Review*, 1996. November-December. 92–106.

видуумами, чье поведение в гораздо меньшей степени будет подлежать непосредственному контролю.

Достижение прогнозируемости на кастомизированном рабочем месте станет невозможным без таких понятий, как взаимная преданность (лояльность) и взаимная ответственность. Если кастомизированное рабочее будет создаваться из «свободных электронов», которые в любой момент могут изменить поведение или просто «выйти из игры», то оно немедленно утратит жизнеспособность. Организации, которые всегда полагались на сотрудничество самостоятельных и сильных индивидуумов, например профессиональные спортивные команды, которые долго работали, прежде чем сделали лояльность и ответственность сердцевиной взаимоотношений между работодателями и наемными работниками. Профессиональные атлеты и менеджеры команд договариваются о сотрудничестве в течение нескольких сезонов, и преждевременное прекращение обязательств одной из сторон дает второй стороне право на получение значительной компенсации. В мире бизнеса подобные контракты в основном заключаются с высшим менеджментом крупных государственных компаний. В XXI в. эта практика распространится на весь спектр взаимоотношений работодатель – работник. Когда же трудовые взаимоотношения в конце концов свяжут стороны на заранее установленный период времени и сделают их ответственными за конъюнктурный разрыв этих взаимоотношений, люди перестанут подозревать компанию в том, что она относится к ним как к предметам одноразового использования, а компания, в свою очередь, сможет гарантированно рассчитывать на сотрудничество с ними в течение установленного контрактом периода.

Основанное на участии в принятии решений, разделении ответственности и информации, доверии, обсуждении, взаимности и лояльности, кастомизированное рабочее место потребует зрелого лидерства, в противовес требовавшемуся ранее харизматическому лидерству. В отличие от лежащей в основе харизматического лидерства модели взаимоотношений взрослый – ребенок, зрелое руководство относится к индивидуумам как ко взрослым и требует умения слушать, понимать индивидуальность каждого, выжидать, занимать посредническую позицию, идти на компромисс, доверять и быть приверженным.

Организация XXI в. будет испытывать давление со стороны многочисленных и противоположно направленных противоречивых сил и характеризоваться беспрецедентной сложностью<sup>18</sup>. Она потребует лидеров нового поколения. Лидер XXI в. будет не Богом, а простым смертным, который помогает другим смертным осознать, что «Бог есть в каждом из нас».



## Заключение

Несмотря на то, что разработанных версий кастомизированного рабочего места еще не появилось в реальном мире бизнеса, некоторые из его основных характеристик уже известны, хотя они применяются к элитному меньшинству широко известных и пользующихся спросом профессионалов. Центральным тезисом данной главы является утверждение, что компания XXI в. должна будет распространить отношение, применяемое сегодня только к элитному меньшинству, на всю свою рабочую силу.

А так как при системе кастомизированного рабочего места акционеры, клиенты и работники одинаково важны, оно, скорее всего, потребует иной структуры управления, где интересы всех перечисленных заинтересованных сторон смогут столкнуться и уравновесить друг друга. Корпорациям, существенная часть акций которых будет принадлежать работникам, и тем, которые действуют в условиях более демократических обществ, будет проще осуществить переход к кастомизированному рабочему месту<sup>19</sup>. Вероятно, не будет преувеличением утверждать, что доминирующая организационная форма XX в., характеризующаяся разделением владения, управления и труда, не есть венец истории и что в ходе

<sup>18</sup> Более подробно об этом см. Bouchikhi, H. Living with and building on complexity: A constructivist perspective on organizations // *Organization*, 1998. 5/2. 217–232.

<sup>19</sup> Тот же самый отчет *ISR*, опубликованный в газете *the Financial Times* (14 мая 1997 г.), показывает, что наемные работники в странах Северной Европы в наибольшей степени удовлетворены своей работой по сравнению с коллегами в других странах Европы. Эти страны также являются примером наиболее демократических и равноправных обществ.

развития кастомизированного рабочего места непременно возникнут иные формы сотрудничества и структуры управления<sup>20</sup>.

На протяжении всей этой главы мы подчеркивали, что главным испытанием, которому подвергнут менеджмент тенденции развития окружающей бизнес-среды, станет открытость к потребностям индивидуума и демократизация. Без существенных и искренних попыток развиваться в этом направлении компании могут потерять общественный статус и быть выброшенными на обочину прогресса, как это и случилось со многими социальными институтами на протяжении истории человечества.

Верим ли мы в то, что экономические императивы вдруг каким-то образом ослабуют и «просвещенный» менеджмент будет в меньшей степени вынужден строить основные стратегические решения только на экономических критериях? – Только не в ближайшем будущем. Поверим ли мы, что акционеры захотят получать более низкие доходы на вложенный капитал, чтобы дать возможность процветать кастомизированным рабочим местам? – Не раньше, чем они воочию убедятся, каким образом связаны и переплетены жизни акционеров и людей на рабочих местах. Не являемся ли мы безнадежными романтиками, далекими от жестких реалий рынка? – Возможно. Но характерные перемены, которые мы описали в данной главе, происходили десятилетиями. Мы не должны забывать, что капитализму потребовалась большая часть XX в., чтобы выиграть борьбу за свободное предпринимательство. А сейчас он должен продемонстрировать свою способность «принять» свободную личность.

<sup>20</sup> Некоторые из этих форм уже существуют в виде длительных, прочных координированных товариществ независимых предпринимателей.



## Креативная сеть

Корпоративные структуры разрушаются и децентрализуются, и эти тенденции еще больше осложняют инновационный процесс. Крупные корпорации прибегают к аутсорсингу, передоверяя выполнение все более широкого набора компонентов и услуг субподрядчикам, прибегая к услугам мелких компаний-поставщиков. Крупные корпорации все большую ответственность за принятие решений перекладывают на отдельные структурные подразделения в пределах компании, размывая традиционную иерархическую пирамиду. Этот процесс трансформации стал предметом исследования в академической литературе<sup>1</sup>. В XXI в. мы ожидаем усиление значимости этого явления, при этом больше внимания будет уделяться органи-

<sup>1</sup> См., например, следующие публикации: Arzeni, Sergio and Pellegrin, Jean-Pierre. Entrepreneurship and local development. *Organisation for economic cooperation and development. The OECD Observer*, 1997. No. 204. February/March. 27–29; Birch, David L. *Job creation in America: How our smallest companies put the most people to work*. N.Y.: Free Press, 1987; Tapscott, Don, Lowy, Alex, and Ticoll, David (eds). *Blueprint to the digital economy: Creating wealth in the era of e-business*. N.Y.: McGraw-Hill, 1998; Williamson, Oliver E. and Winter, Sidney G. (eds). *The nature of the firm: Origins, evolution, and development*. N.Y.: Oxford University Press, 1991; Carney, Mick. The competitiveness of networked production: The role of trust and asset specificity // *Journal of Management Studies*, 1998. 35. No. 4. July. 457–479; Andrews, Philip P. and Hahn, Jerome. Transforming supply chains into value webs // *Strategy and Leadership*, 1998. July 1. 6–11; Normann, Richard and Ramirez, Rafael. From value chain to value constellation: Designing interactive strategy // *Harvard Business Review*, 1993. July/August. 65–77; Lorenzoni, Gianni and Baden-Fuller, Charles. Creating a strategic center to manage a web of partners // *California Management Review* 1995. 37. No. 3. Spring. 146–163; Weiner, Michael, Nohria, Nitin, Hickman, Amanda and Smith, Huard. Value networks: The future of the US electric utility industry // *Sloan Management Review*, 1997. 38. No. 4. Summer. 21–34; and Kasarda, John D., and Rondinelli, Dennis A. Innovative infrastructure for agile manufacturers // *Sloan Management Review*, 1998. 39. No. 2. Winter. 73–82.

зационной структуре, которая поможет усилить инновационные процессы в сети взаимосвязанных, принимающих решения подразделений. Для принятия решений нового типа, с которыми столкнется менеджмент, потребуются новые аналитические схемы. Успех менеджмента в XXI в. будет зависеть от развития и совершенствования креативной сети.

В прошлом размер корпорации во многом определялся размером транзакционных и транспортных затрат, которые возникали на разных этапах деятельности, если она выполнялась отдельными независимыми компаниями. Революция в сфере телекоммуникаций существенно снизила издержки, связанные с совершением сделок между корпорациями, и обеспечила возможность свободного перелива информации внутри корпораций. Самостоятельные предприятия смогут лучше координировать и интегрировать процессы планирования без участия единой иерархической организации. Революция в области транспортировки способствовала сокращению затрат на перевозки, что, в свою очередь, способствовало сокращению доли физических компонентов в конечной стоимости товара или услуги. В результате подобных трансформаций изменилась и сама природа эффекта масштаба производства. В области конечной сборки и маркетинга сохраняется ключевая роль крупных корпораций, но по большому счету успех определяется стимулированием и координацией непрерывных улучшений среди широкого спектра самостоятельных предприятий.

Простейшая традиционная цепочка создания стоимости состояла в том, что компания поставляла сборщику узлы и детали, а он затем продавал готовый товар оптовому покупателю или конечному потребителю. В XXI в. связи, которые компания будет устанавливать с поставщиками, с поставщиками поставщиков и клиентами, больше всего будут напоминать не последовательную цепочку, а переплетенную сеть. Цепочка подразумевает односторонне направленный обмен вдоль основного движения потока, тогда как сеть (паутина) предполагает взаимосвязанные и разнонаправленные, а также многоуровневые взаимоотношения, которые могут привести к лучшим инновациям и более быстрому их внедрению. Сегодня инновации требуют, чтобы все стороны взаимодействовали постоянно и это взаимодействие расширялось. Если первоначальный производитель компонентов знает потребности

конечного потребителя своей продукции, то его продукт будет лучше приспособлен к этим потребностям. Если имеет место свободный обмен информацией и коммуникациями, то все стороны процесса выигрывают от сокращения времени на разработку, от гарантированного спроса на рынке и непрерывно планируемого предложения.

Процесс глобализации осложняет внедрение инноваций и создание этой креативной сети. В условиях современных коммуникаций и технологий транспортировки аутсорсинг может вовлечь в свою орбиту любую страну мира, а это означает, что корпорация имеет широкий выбор потенциальных альтернативных поставщиков. Здесь креативная сеть превращается в сеть географическую. Координация этой комплексной сети осуществляется таким образом, что на постоянной основе она приводит в движение процесс инноваций, является решающим компонентом, определяющим успех компании. Для достижения инноваций корпорация не может больше ограничиваться простым принятием компонентов или продуктов, которые ей предлагают экспортные агенты или дистрибьюторы из других стран. Корпорации должны создавать организационные структуры, которые обеспечивают постоянное международное сотрудничество, сосредоточенное на инновационном процессе.

Это может потребовать регулярного обмена персоналом между корпорациями, а также непрерывного диалога и обмена данными исследований.

Значительное место в профессиональной литературе уделено развитию понятия «кластеры», характеризующего географическую концентрацию в определенных регионах. Некоторые авторы сосредоточили внимание на преимуществах географической близости. Например, Мик Карни (*Mick Carney*) в статье «Конкурентоспособность производства с сетевой структурой: роль доверия и особенностей активов» (*The competitiveness of networked production: The role of trust and asset specificity*) высказал предположение, что «географическая близость воспитывает доверие, поскольку становится

Креативная сеть превращается в сеть географическую. Координация этой комплексной сети осуществляется таким образом, что на постоянной основе она приводит в движение процесс инноваций, является решающим компонентом, определяющим успех компании.

выше вероятность будущего взаимодействия между расположенными по соседству видами бизнеса, а сведения о репутации более надежно передаются именно на короткие расстояния». Если мы заглянем в XXI в., то увидим, что организационная структура станет важным субъектом, который сможет обеспечить подобное доверие и без географической концентрации<sup>2</sup>.

Для понимания этих новых организационных структур требуются новые аналитические методы. В последние десятилетия для анализа структуры отрасли использовались «пять сил» Майкла Портера (мы их здесь кратко напомним), которые сосредоточивались на разделении цепочки стоимости среди различных поставщиков и конкурентов. Теория игр предоставила иную аналитическую базу, построенную на реальности: решения каждого участника какой-либо отрасли оказывают влияние на остальных ее участников и их решения. Каждая организация должна оценить цепочку реакций и определить наилучший путь решений. Более того, различные игроки в пределах одной и той же отрасли могут взаимодействовать таким образом, что экономические результаты каждого только улучшатся. На этих постулатах и строится анализ креативной сети.



## Ограничения «пяти сил» Майкла Портера

Майкл Портер разработал основы анализа структуры каждой отрасли, сосредоточив внимание на «пяти силах»: соперничество действующих в отрасли конкурентов; угроза проникновения на рынок новичков; рыночная власть покупателей; угроза появления на рынке продуктов-заменителей; рыночная власть поставщиков. По мере продвижения продукта или услуги от одной корпорации к другой по цепочке поставщиков к конечному потребителю создается определенная стоимость. Такой подход основан на том, как

<sup>2</sup> Carney, Mick. The competitiveness of networked production: The role of trust and asset specificity // *Journal of Management Studies*, 1998. 35. No. 4. July. 460.

добавляемая внутри отрасли стоимость распределяется между конкретными фирмами и прочими участниками отрасли. Здесь исследуется относительная «сила», или устойчивость их взаимоотношений, с целью определения того, как будет происходить распределение стоимости, добавляемой в отрасли. Такой подход привлекает внимание к существующему набору товаров и услуг, которые производятся в отрасли; но при этом становится важной доступность их заменителей. Разработанные М. Портером методы анализа позволяют понять соотношения элементов, которые лежат в основе взаимоотношений спроса и предложения, используемых в микроэкономическом анализе. «Пять сил» М. Портера показаны на рис. 16.1.

Мы хотим выдвинуть предположение о том, что в XXI в. организационные структуры будут опираться не только на конкурен-

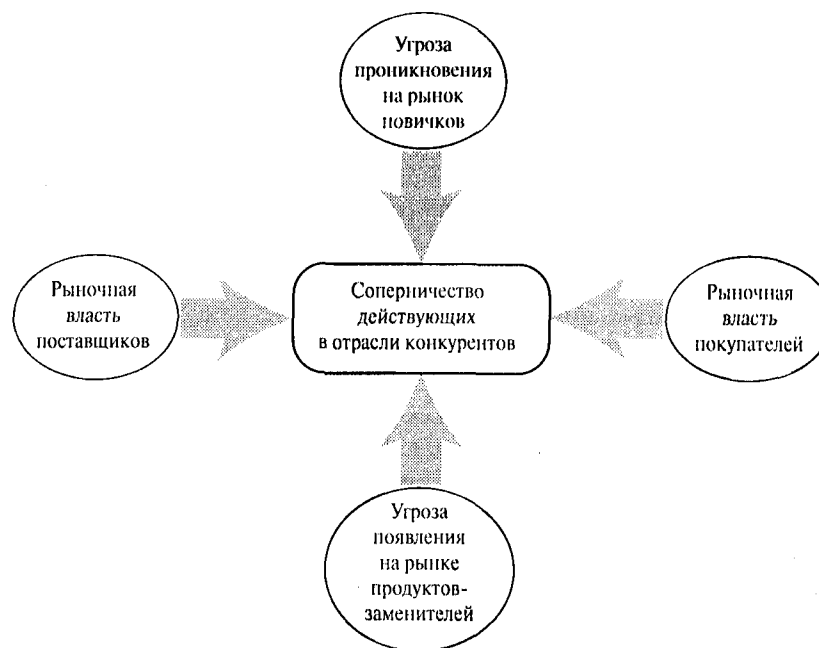


Рис. 16.1.  
«Пять сил» М. Портера

цию, но и на сотрудничество между собой. Некая группа корпораций будет действовать совместно в целях расширения стоимости, которая добавляется продукту этой группой. В частности, данная группа корпораций будет непрерывно стремиться к созданию уникальных товаров и услуг, чтобы в дальнейшем устранять потенциальные заменители из набора имеющихся вариантов, которым располагает конечный потребитель, принимая решение о покупке. Такая группа, как нечто целое, сталкивается с конкуренцией со стороны других групп, но внутри группы организационная динамика стремится к тому, чтобы способствовать улучшению результатов каждого участника. Таким образом, «пять сил» Портера не могут иметь большой практической ценности в качестве аналитической основы исследования креативной сети.

## Опора на теорию игр

В последние годы XX столетия к отношениям в сфере бизнеса стали применять теорию игр. Подчеркивалось, что участники отрасли могут увеличивать добавленную стоимость в пределах своей отрасли или, по крайней мере, финансовые прибыли путем сотрудничества и совместной работы, а не на путем конкуренции друг с другом. В самом простом случае конкуренты могут действовать совместно в целях повышения цен. Бизнес можно рассматривать как игру в том смысле, что действия одного из участников бизнеса непременно оказывают влияние на прибыльность других участников. Решения должны приниматься на основе оценки ряда возможных исходов, когда каждый исход определяется тем, как реагируют прочие участники отрасли. Бранденбургер (*Brandenburger*) и Нейлбафф (*Nalebuff*) предложили диаграмму, представленную на рис. 16.2, как полезную основу для анализа отрасли<sup>3</sup>.

Участники игры могут изменять ее потенциальный исход путем изменения структуры отрасли одним из нескольких возможных

<sup>3</sup> Brandenburger, Adam M., and Nalebuff, Barry J. The right game: Use game theory to shape strategy // *Harvard Business Review*, 1995. July/August, 57–71.

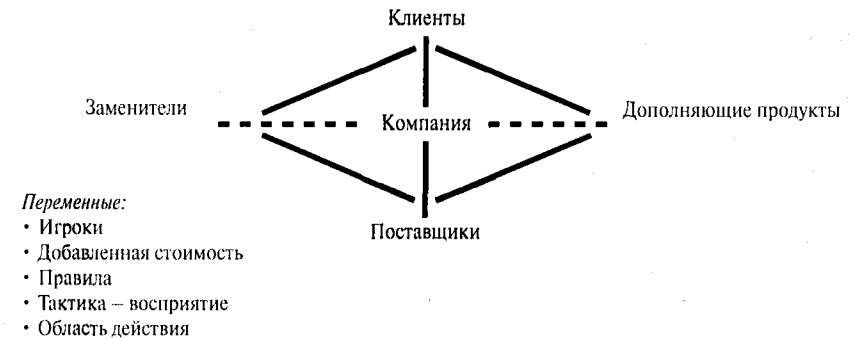


Рис. 16.2.  
Сеть стоимости

способов. В частности, Бранденбургер и Нейлбафф предполагают, чтобы каждая корпорация использовала то, что они назвали *PARTS*: всесторонний, основанный на теории набор средств воздействия, помогающий в формировании стратегий. Каждая буква в этом слове представляет собой название некоторого «рычага» воздействия для изменения структуры отрасли. Корпорация может угрожать изменить число *игроков* (или участников) в отрасли (буква *P* – *Players*), объявив о своем намерении осуществлять бизнес в этой отрасли. Простая угроза повлечет за собой получение компенсации, что приведет к изменению распределения элемента с добавленной стоимостью среди участников отрасли. Корпорация может изменить *добавленную стоимость* (буква *A* – *Added value*) путем снижения добавленной стоимости других или путем увеличения собственной добавленной стоимости. Корпорация может менять *правила игры* (буква *R* – *Rules*), например, разработав новую ценовую политику. Кроме того, корпорация может изменить *тактику* (буква *T* – *Tactics*) таким образом, что это изменит восприятие других игроков и тем самым повлияет на их решения. Корпорация может также изменить *область действия* игры (последняя буква *S* – *Scope*) путем разрыва своих связей с другими компаниями или построения новых альянсов. В отличие от «пяти сил» Портера, которые позволяют анализировать существующую структуру отрасли, подход к анализу, основанный на теории игр, исследует способы изменения структуры отрасли.



Анализ креативной сети строится на основе теории игр в том смысле, что он направляет внимание на способы, с помощью которых отдельная корпорация может повлиять на успех прочих игроков отрасли. Однако она рассматривает это взаимоотношение как условие, при котором задача всех участников состоит в достижении выигрыша за счет инноваций, расширяющих тот элемент сети, который добавляет стоимость и позволяет всем участникам увеличивать свою финансовую выгоду. Более того, анализ креативной сети подводит к новым управленческим аспектам, касающимся форм и процессов принятия решений, новых соглашений в отношении исследований, развития и маркетинга, а также новых положений в области инвестиций, структуры стимулов и распределения вознаграждения.



## Новые организационные структуры: новые аналитические подходы

Креативная сеть представляет собой новую организационную структуру, поэтому руководству компаний и академическим исследователям полезно рассмотреть новые основы анализа. Необходимо рассмотреть также ряд неотъемлемых признаков и особенностей креативной сети.

1. Креативная сеть сосредоточивается на инновациях и непрерывных улучшениях. Цель сети – увеличивать добавленную стоимость внутри группы компаний путем создания новых товаров и услуг и/или путем разработки методов снижения затрат и повышения производительности. Участники группы при этом могут стремиться обсуждать конкретную долю общей стоимости, создаваемой внутри группы, но успех группы состоит в том, чтобы все участники в обмен на свой вклад в общий успех группы получали бы такую компенсацию, которую они считают удовлетворительной.
2. Креативная сеть требует динамичного, а не статичного анализа. Наилучшие «ответы» на управленческие вопросы со вре-

менем будут меняться. В сущности, цель группы и состоит в том, чтобы стимулировать изменения. В то время как теория игр сфокусирована на конкретной корпорации, достигающей успеха относительно других корпораций в отрасли путем изменения одного или нескольких элементов *PARTS*, креативная сеть ставит в центр внимания группу в целом, которая своими действиями изменяет элементы *PARTS*.

3. Внутри группы в рамках креативной сети осуществляется сотрудничество по проблемам производства. Если продолжить аналогию с игрой, то все участники группы играют как одна команда, цель которой – расширение инноваций. В общих попытках достижения этой цели в группе может вообще не быть конкурентов. Этот взгляд в большей степени, чем анализ на основе теории игр, может подчеркивать зависимость каждого участника группы от креативности всей группы в целом. А это радикально меняет традиционные подходы к отношениям типа клиент – поставщик.
4. Креативная сеть в целом имеет главного организатора. В этом смысле организационная структура не является «сетью». Власть в области принятия решений концентрируется в руках одной корпорации, расположенной около центра сети. Координация действий необходима для успеха, и главный вопрос креативной паутины состоит в том, кто будет осуществлять координацию. Очень часто организатором является розничный торговец или компания, занимающаяся конечной сборкой, причем каждый из них стремится разработать дифференцированный набор товаров и услуг, который позволил бы координатору – и тем самым всем прочим участникам сети – занять уникальное место с точки зрения конечного потребителя. Ни розничный торговец, ни тот, кто занимается конечной сборкой, не сможет достичь успеха самостоятельно, без участия других. Каждый подобный координатор обязательно опирается на сеть взаимоотношений.
5. На концах сети взаимоотношений могут располагаться отдельные корпорации, которые не имеют непосредственных взаимоотношений друг с другом. В этом смысле такие корпорации не являются частью сети, скорее, ее концевыми нитями.

Успех сети – это обязательно успех, разделяемый всеми, и с этой точки зрения в рамках сети существует постоянная взаимозависимость, распространяющаяся даже на самые отдаленные от центрального координатора части.

6. Природа взаимоотношений в рамках сети гораздо богаче, чем простой однонаправленный поток компонентов или частично обработанных материалов. Имеется также и обратный поток, представляющий собой решения, касающиеся задач и порядка осуществления исследований, разработок и маркетинга, а часто – финансовой помощи для выполнения этих задач и процедур. Этот обратный поток может иметь решающее значение для успеха всей креативной сети. Следовательно, зависимость распространяется по всем направлениям сети, как показано на рис. 16.3.

В канун нового тысячелетия появилось большое количество литературы, в которой обсуждается модификация традиционных иерархий бизнеса<sup>4</sup>. Многие компании уже признали важность «наделения работников полномочиями» и новых управленческих технологий для стимулирования позитивного участия работников в достижении корпоративных задач. В течение многих лет американские исследователи указывали на Японию как на страну, являющуюся пионером в сфере таких концепций, как «кружки качества», в рамках которых работники принимают активное участие в обсуждении возможностей и методов изменения порядка работы и рабо-

<sup>4</sup> См., например, следующие публикации, посвященные упрощению механизма отчетности и структуры подотчетности: Coffee, Rob and Jones, Gareth. *The character of a corporation: How your company's culture can make or break your business*. N.Y.: HarperCollins, 1998; Hope, Jeremy and Fraser, Robin. *Measuring performance in the new organisational model* // *Management Accounting* (British), 1998. 76. No. 6. June. 22–23; Clemmer, Jim. *Liberated performance* // *Executive Excellence*, 1998. 15. No. 9. September. 17; Seidmann, Abraham and Sundararajan, Arun. *Competing in information-intensive services: Analysing the impact of task consolidation and employee empowerment* // *Journal of Management Information Systems*, 1997. 14. No. 2. Fall. 33–56; Zetka, James, R. *The technological foundations of task-coordinating structures in new work organizations* // *Work and Occupations*, 1998. 25. No. 3. August. 356–379; Greco, JoAnn. *Designing for the 21st century* // *Journal of Business Strategy*, 1998. 19. No. 6. November/December. 34–37.

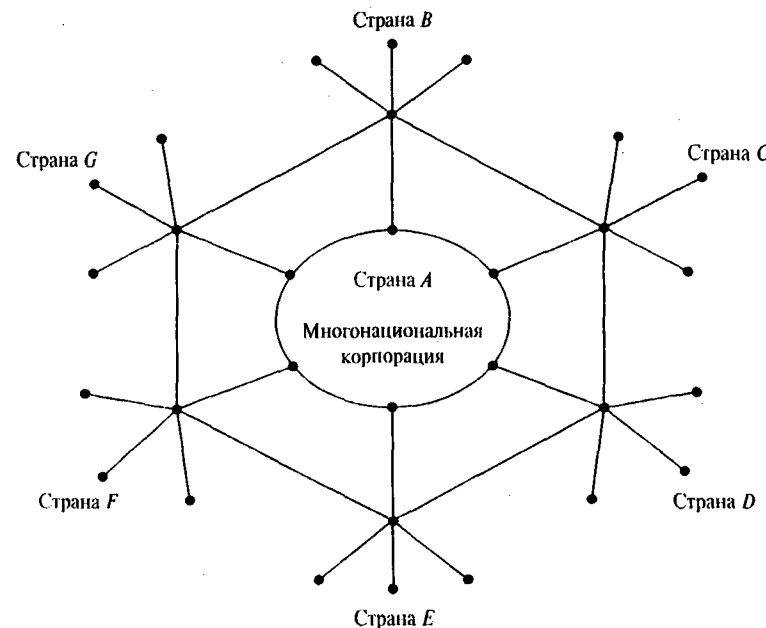


Рис. 16.3. Креативная сеть в рамках отдельной корпорации

чих процедур с целью лучшего удовлетворения требований клиентов компании. Обычной практикой стали такие стимулы, как участие работников в прибылях и передача им акций компании, а также процесс создания центров прибыли в рамках корпоративных структур. Подобные сдвиги в сфере организационной структуры привели к возникновению децентрализованных структурных единиц, которые могут принимать решения и действовать относительно независимо в рамках общей структуры корпорации. Для подобных организаций внутренней зада-

Центральной проблемой при передаче ответственности от иерархических корпоративных структур самостоятельным, но взаимосвязанным рабочим группам становится набор систем, которые будут наилучшим образом стимулировать «внутреннее предпринимательство».

чей большой важности является усиление креативной сети. Центральной проблемой при передаче ответственности от иерархических корпорационных структур самостоятельным, но взаимосвязанным рабочим группам становится набор систем, которые будут наилучшим образом стимулировать «внутреннее предпринимательство» (*intrapreneurship* = *intra* – внутренний, (*entre*)*preneurship* – предпринимательство. – Прим. перев.).



## Интернационализация креативной сети

По ряду причин креативная сеть стала международной, ее участники располагаются в разных странах. Это усложняет общую картину, которой не было в предложенной Бранденбургером модели теории игр. Теперь это географическое рассеяние стало важным элементом, характеризующим креативную сеть. Это гораздо больше, чем «теория кластеров» Майкла Портера, в рамках которой географическая приближенность для ряда корпораций могла стать стимулом созидательного процесса.

Ряд мощных сил стимулировал интернационализацию корпоративной стратегии, в том числе международные соглашения, сократившие торговые ограничения, обеспечившие либерализацию в области прямых иностранных инвестиций, меры по защите интеллектуальной собственности, новые технологии, которые создали условия для проявления этой тенденции. На протяжении почти всего XX в. корпорации могли преуспевать на основе общенациональных стратегий, мало заботясь о политических, экономических, социальных и технологических особенностях других стран. К концу XX в. корпорации уже реструктуризировались в соответствии со своими новыми стратегиями глобального масштаба; поэтому приобрел новое значение анализ внешних сил, воздействующих на бизнес в других странах.

Для большинства обрабатывающих отраслей корпоративная структура в виде многонациональной корпорации (МНК) означает почти автоматический перевод хозяйственной деятельности из

стран с развитой экономикой и высоким уровнем оплаты труда в менее развитые страны, где оплата труда изначально ниже. Для объяснения роста и развития МНК в литературе, посвященной международному жизненному циклу продукта, производство и торговля связываются с инновациями и процессом распространения новых технологий. Постоянной задачей дочерних компаний МНК стало развитие системы глобальных мандатов на новые продукты и компоненты. В то время как эти «рационализированные производственные процессы» подвергались анализу академических исследователей, растущее внимание стал привлекать вопрос о том, что это означает с точки зрения роли креативной сети.

Джон Даннинг (*John Dunning*) указал на две черты иерархического капитализма XX в., которые, по его мнению, требуют пересмотра в контексте процесса интернационализации:

«Первая черта состоит в том, что процветание компаний «по умолчанию» зависит исключительно от того, каким образом их менеджмент организует имеющиеся в их распоряжении ресурсы и возможности... Предполагается, что внешние операции компаний имеют скорее экзогенный (внешний), а не эндогенный (внутренний) характер по отношению к их портфелю активов и навыков, а также по отношению к тому, каким образом комбинируются эти активы в целях обеспечения дальнейших преимуществ для добавления стоимости. Вторая характерная черта иерархического капитализма состоит в том, что компании в первую очередь реагируют на структурные и свойственные для данного конкретного рынка провалы путем принятия решения о «выходе с рынка», а не стратегий активного участника рынка<sup>5</sup>.

Даннинг утверждает, что следует поставить под сомнение обе эти характерные черты, поскольку МНК достигают успеха на основе внешних международных взаимоотношений. Они пытаются изменить структуру отрасли, если она препятствует их деятельности, а не покинуть рынок или принять решение не действовать в стране, где существует подобная «неудобная» структура.

<sup>5</sup> Dunning, John H. Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism // *Journal of International Business Studies*, 1995. 26. No. 3. Third quarter. 464.

В ряде статей рассматривается корпоративный опыт в сфере совместных предприятий и стратегических альянсов<sup>6</sup>. Были успешно проведены крупные исследования по проблемам технических ноу-хау, а также в области межкультурных проблем и развития доверия в деловых взаимоотношениях. Теперь предстоит провести более эффективные исследования «экологических сил», действующих в области охраны окружающей среды в других странах, поскольку они оказывают непосредственное влияние на иностранные корпорации. Обобщения в области глобализации следует сосредоточить на конкретных секторах, конкретных странах и конкретных регионах<sup>7</sup>. Анализ страновых рисков и способов их разрешения также представляет большое поле деятельности для будущих исследований.

## Новые задачи менеджмента в креативной сети

Креативная сеть создает ряд новых управленческих задач. К их числу относятся следующие:

1. Каждая корпорация должна принять решение о том, к какой креативной сети ей следует примкнуть, и следует ли участвовать более чем в одной такой сети. Это решение аналогично

<sup>6</sup> См., например, следующие публикации, касающиеся стратегических альянсов и совместных предприятий: Anderson, Erin and Gatignon, Hubert. Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions // *Journal of International Business Studies*, 1986. 17. No. 3. Fall. 1–26; Beamish, Paul W. Joint ventures in LDCs: Partner selection and performance // *Management International Review*, 1987. 27. No. 1. 23–37; Beamish, Paul W. and Banks, John C. Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise // *Journal of International Business Studies*, 1987. 18. No. 2. Summer. 1–16; Davidson, W.H. and McFetridge, D.G. Key characteristics in the choice of international technology transfer mode // *Journal of International Business Studies*, 1985. 16. No. 2. Summer. 5–21; Kogut, B. Foreign direct investment as a sequential process. In: (Ed.) Charles Kindleberger and Donald Audretsch. *The Multinational Corporation in the 1980s*. Cambridge: MIT Press, 1983.

<sup>7</sup> Yip, George S. and Coundouriotis, George A. Diagnosing global strategy potential: The world chocolate confectionery industry // *Planning Review*, 1991. 19. No. 1. January/February. 4–14.

решению об инвестировании в том смысле, что оно потребует направления ресурсов для обеспечения успеха новой организационной структуры. Важный пакет вопросов касается критериев и условий выхода из конкретной креативной сети или устранения участника конкретной креативной сети. Для успеха каждого участника группы решающим является вопрос о том, в какой степени креативная паутина должна посвятить свои ресурсы исследованиям, разработкам и маркетингу. На решение о присоединении к конкретной группе может повлиять сделанная корпорацией оценка уровня креативности сети. И наоборот, сеть должна принять решение о том, кого принять в сеть, и в этом смысле важным критерием может стать инновационная способность корпорации-соискателя.

2. Для обоих упомянутых выше решений важнейшим является вопрос доверия. Однако у этого вопроса несколько иной акцент, отличающийся от того, что написано в литературе по поводу доверия, где основное внимание уделено вопросу, можно ли верить обещанию другой стороны выполнить свои обязательства. Здесь понятие доверия связано с оценкой возможностей различных участников работать совместно с целью достижения эффективного выполнения исследований, разработок и маркетинга в долгосрочной перспективе. Однако исход остается неопределенным, и доверие заключается в уверенности, что участники сети будут способны добиваться успеха. В этом смысле организационная структура стимулирует доверие, хотя, по мнению многих специалистов в области общественных наук, таких, как Фукуяма (*Fukuyama*), именно уровень доверия поддерживает организационную структуру<sup>8</sup>. По мнению Фукуямы, организационные структуры в разных странах различаются, поскольку в разных обществах существует разный уровень доверия. Мы считаем, что в XXI в. креативная сеть станет обычной, общепринятой

Решающим является вопрос доверия. Доверие заключается в уверенности, что участники сети будут способны добиваться успеха.

<sup>8</sup> См., например, Fukuyama, Francis. *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. N.Y.: Free Press, 1995.

организационной структурой во всех странах мира. Это не означает, что креативная сеть нравится людям больше, чем «пять сил» Портера или сеть стоимости Бранденбургера, просто креативная сеть обещает им гораздо больше успеха, чем любая из этих традиционных моделей.

3. Главной заботой станет природа финансовых взаимоотношений в контексте существенных затрат на исследования и разработки с неопределенным конечным результатом или необходимости эффективного маркетинга, направленного на максимизацию этих результатов (если они будут позитивными). Каждому участнику сети должна быть предложена система поощрений, стимулирующая успешное осуществление инноваций, поскольку в интересах всех участников, чтобы каждый из них получил соответствующую компенсацию за инновационные усилия. Есть еще один вопрос: каким образом следует оценивать успех одного из участников в контексте успеха всей группы? Скорее всего, для «проектирования» компенсации, причитающейся на данный момент времени, за результаты, которые появятся позже, будет использоваться ряд производных финансовых инструментов.

4. Присоединение к креативной сети для некоторых корпораций будет означать необходимость создания дочерних предприя-

Креативная сеть требует совсем иного подхода и мышления, существенно отличающегося от того, что лежит в основе традиционной иерархической корпорации.

тий, не отягощенных грузом прошлого. Ведь креативная сеть требует совсем иного подхода и мышления, существенно отличающегося от того, что лежит в основе традиционной иерархической корпорации; и эти подходы могут оказаться в принципе несовместимыми.

В свете распределения глобальных мандатов и оценки успеха центров прибыли в 1990-х годах все возрастающее внимание привлекали такие подходы к децентрализованным корпоративным структурам, как «управление стоимостью» (*value management*). Однако с целью достижения более высоких показателей роста руководство некоторых компаний принимает решение слепо положиться на такие показатели, как размер компании и доля рынка в ущерб доходности

капитала. Управление стоимостью как подход, который выступил на передний край в деловом сообществе, представляет собой экономическую добавленную стоимость – *Economic Value Added (EVA)*, зарегистрированную торговую марку компании *Stern Stewart & Company*<sup>9</sup>. Экономическая добавленная стоимость (*EVA*) создает тот язык общения, который может быть использован как внутри организации, так и при общении со сторонними заинтересованными лицами. *EVA* интегрирует финансовое планирование, анализ намечаемых инвестиций, критерии качества работы, уровни компенсации и постановку целей. Один этот инструмент оценки стремится учесть все сложности, связанные с созданием стоимости для акционеров. Такая проблема, как неумение менеджеров грамотно учесть в своих решениях стоимость капитала, и вытекающая отсюда сложность возложения на них ответственности за свои безграмотные решения, может быть легко устранена путем использования этого финансового инструмента. *EVA* позволяет менеджерам сосредоточиться на формировании прироста прибыли, превышающих капитальные затраты, т.е. создании экономической прибыли. Ключом к успешному применению системы финансового менеджмента *EVA* является выполнение программы поощрительных компенсаций. Эта система разработана таким образом, чтобы менеджеры действовали с позиций владельцев компании. Деятельность менеджеров обеспечивает процесс создания стоимости, она оценивается и поощряется в соответствии с ее эффективностью в рамках *EVA*.

Если концепция *EVA* была разработана для внутрикорпоративных структур, то возникает важный вопрос: а можно ли использовать систему оценки, подобную *EVA*, применительно к креативной сети? Понятно, что новые концепции должны быть сначала апробированы в качестве критериев успеха и систем поощрения в рамках одной организации, создавшей внутреннюю креативную сеть. Межфирменная креативная сеть предусматривает выполнение еще одной задачи, связанной с максимизацией биржевой стоимости акций каждой компании, а именно пополнение рядов акционеров компании за счет акционеров всех компаний сети и сосредоточение внимания на повышении биржевой стоимости акций в интересах акционеров всех компаний, входящих в сеть.

<sup>9</sup> См. <http://www.sternstewart.com>



## Анализ и примеры креативной сети

Ближе к концу XX в. академические круги начали обсуждать различные аспекты расчленения и децентрализации корпорации. На рис. 16.4 показан континуум, включающий уровни иерархии и сотрудничества. Мы предполагаем, что с наступлением XXI в. корпорации начнут перемещаться из нижнего левого квадранта в сторону верхнего правого квадранта – от А к В.

В «Проекте цифровой экономики: создание богатства в эпоху e-бизнеса» (*Blueprint to the digital economy: Creating wealth in the era of e-business. Don Tapscott et al.*) Дон Тэпскотт и коллеги предложили обширный материал, основанный на примерах корпораций, изменивших структуру в ответ на возникновение новых коммуникационных технологий. К секторам бизнеса, в которых эти изменения стали общепринятыми, относятся банковский сектор, издательское дело, киноиндустрия и образование. Тэпскотт и его коллеги подчеркивают важность проблемы инноваций в рамках этих новых взаимоотношений.

«По мере усиления конкуренции инновации уже не могут достигаться в рамках одного отдельного интегрированного промышленного предприятия или даже в рамках так называемой виртуальной корпорации. Напротив, компании должны совместно работать с

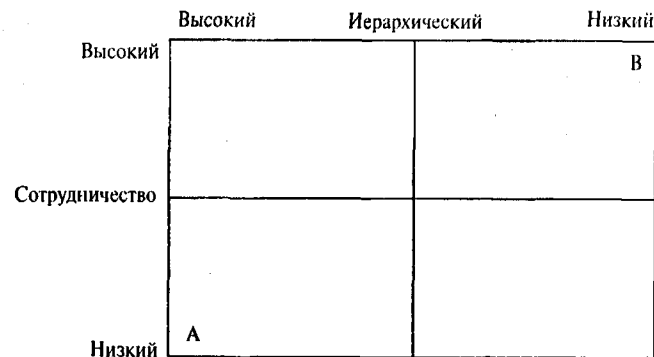


Рис. 16.4.  
Сдвиги в организационной структуре

целью создания онлайн-сетей клиентуры, поставщиков и процессов добавления стоимости. Результатом этих усилий будет то, что мы называем сообществом электронного бизнеса, или *EBC* (*e-business community*)»<sup>10</sup>.

«В отрасли программного обеспечения ведущими *EBC* являются компании *Wintel* (возглавляемая *Microsoft* и *Intel*) и *Java* (возглавляемая компаниями *Sun*, *IBM*, *Oracle*, *Netscape*). Очень часто компания может входить в два конкурирующих сообщества *EBC*; так, компании *Microsoft* и *Intel*, хорошо это или плохо, но участвуют в сообществе *Java*. Тогда как компании *IBM*, *Oracle*, *Netscape* являются активными игроками в *EBC Wintel*. Такую деятельность наилучшим образом описывает именно термин «конкуренция»<sup>11</sup>.

В статье, появившейся в *Harvard Business Review* под названием «Когда виртуальное эффективно?» (*When is virtual virtuous?*), Генри Чезбро (*Henry Chesbrough*) и Дэвид Тис (*David J. Teece*) ссылаются на литературу о виртуальных корпорациях: «Чемпионы виртуальных корпораций подстегают своих менеджеров заключать договоры субподряда на все и вся. Во всем мире компании стремятся примкнуть к тем, кто идет вперед, децентрализуются, сокращают численность персонала и создают альянсы для осуществления инноваций»<sup>12</sup>. Авторы исследуют связь между подобными организациями и способностью к инновациям. Они считают, что различные типы инноваций требуют организаций разного типа, поэтому выбор правильной организационной структуры приобретает особую важность. «Поскольку множество важных инноваций имеют системный характер, децентрализация без стратегического равновесия и скоординированных действий – явно неправильная организационная стратегия»<sup>13</sup>.

Некоторые авторы высказывают мнение, что инновации в рамках сети корпораций сопряжены с гораздо более серьезными трудностями, чем инновации в пределах единой корпорации. «Аргу-

<sup>10</sup> Tapscott, Don, Lowy, Alex and Ticoll, David (eds). *Blueprint to the digital economy: Creating wealth in the era of e-business*. N.Y.: McGraw-Hill, 1998. 19.

<sup>11</sup> Tapscott, Don et al. Op. cit. 23.

<sup>12</sup> Chesbrough, Henry W. and Teece, David J. When is virtual virtuous? Organizing for innovation // *Harvard Business Review*, 1996. January/February. 65.

<sup>13</sup> Chesbrough, Henry W. and Teece, David J. Op. cit. 73.

менты, основанные на знаниях, предполагают, что накопленные в организации знания обеспечивают синергетическое преимущество, которое не может быть воспроизведено на рынке»<sup>14</sup>. Эти авторы затронули ряд управленческих проблем, важных для формирования структуры и внедрения креативной сети, в частности той, которая вовлекает в свою орбиту несколько корпораций. Решение этих проблем станет важной темой в деловой литературе XXI в.

В опубликованной в 1993 г. в *Harvard Business Review* статье Ричард Норман (*R. Normann*) и Рафаэль Рамирес (*R. Ramirez*) обсуждали то, что они назвали «новой логикой стоимости»<sup>15</sup>. Они называли корпорацию *ИКЕА* в качестве примера корпорации, трансформировавшей существующий в ней набор видов деятельности вдоль цепочки стоимости и придавшей этим видам деятельности новую конфигурацию, которая улучшила конечные результаты как для клиентов, так и для самой корпорации. Они также упоминали датские фармацевтические компании, которые изменили свои розничные операции и привлекли клиентов и учреждения здравоохранения новым характером взаимоотношений и предложениями. Они говорили, что новые возможности, таящиеся в новой структуре стоимости, заключаются в интеграции знаний и взаимоотношений, а французские корпорации *Compagne Generale des Eaux* и *Lyonnaise des Eaux Dumez* осуществили их на практике. Ряд комментариев по поводу статьи Нормана и Рамиреса указывают на дополнительные перспективы этих новых организационных структур<sup>16</sup>.

В статье, опубликованной в 1997 г. в *Sloan Management Review*, Майкл Вайнер (*M. Weiner*) и другие обсуждали влияние трех видов сил, обеспечивающих перемены, на структуру электроэнергетической отрасли, а именно: дерегулирования, разнообразия рыночных сил и технологических сил. В результате «энергетические компании системы общего пользования должны будут

<sup>14</sup> Seely Brown, John and Duguid, Paul. Organizing knowledge // *California Management Review*, 1998. 40. No. 3. Spring. 90.

<sup>15</sup> Normann, Richard and Ramirez, Rafael. From value chain to value constellation: Designing interactive strategy // *Harvard Business Review*, 1993. July/August. 65–77.

<sup>16</sup> См. Strategy and the art of reinventing value // *Harvard Business Review*, 1993. September/October. 39–51.

как бы заново воссоздать себя и перейти от вертикальной к виртуальной интеграции, основанной на сетях стоимости, сегментированных по шести областям: выработка, передача, распределение электроэнергии, услуги по обеспечению электроэнергией, рынки электроэнергии, а также информационно-технологические продукты и услуги»<sup>17</sup>. Этот переход откроет для электроэнергетики радикально новые возможности в рамках новой сети стоимости.

В опубликованной в 1995 г. в *California Management Review* статье Джанни Лоренцони (*G. Lorenzoni*) и Чарльза Баден-Фуллера (*Ch. Baden-Fuller*) обсуждается роль стратегического центра в создании стоимости:

«Как правило, каждое из этих партнерских объединений выходит далеко за рамки простых отношений субподряда. Стратегические центры ожидают от своих партнеров гораздо большего, чем простое соблюдение правил, они ожидают от партнеров творческого подхода. Например, компания *Apple* работала совместно с *Cannon* и *Abode* в области проектирования и создания лазерного принтера, который затем позволил компании *Apple* занять важное место в своей отрасли. Во всех изученным нами примерах стратегические центры рассчитывали, что их партнеры будут проявлять творческий подход и конструктивность к решению проблем, а также будут активно строить свои взаимоотношения. Они требовали от своих партнеров большего – и получали больше, чем их менее успешные коллеги, действовавшие в рамках традиционных субконтрактных взаимоотношений»<sup>18</sup>.

Лоренцони и Баден-Фуллер представили ряд своих предложений, при помощи которых стратегический центр сможет стать более эффективным в укреплении креативной сети. Они подчеркивают необходимость не только новых структур, но и новых стратегий. Статья Джона Д. Касарда (*J.D. Kasarda*) и Дэнниса А. Рондинелли (*D.A. Rondinelli*), опубликованная в 1998 г. в *Sloan*

<sup>17</sup> Weiner, Michael, Nohria, Nitin, Hickman, Amanda and Smith, Huard. Value networks: The future of the U.S. electric utility industry // *Sloan Management Review*, 1997. 38. No. 4. Summer. 21.

<sup>18</sup> Lorenzoni, Gianni and Baden-Fuller, Charles. Creating a strategic center to manage a web of partners // *California Management Review*, 1995. 37. No. 3. Spring. 149.

*Management Review*, указывает на необходимость новых инфраструктурных систем поддержки и центров знаний, которые помогли бы стимулировать инновации, обеспечив компании надежный источник персонала, способного к достижению подобного успеха<sup>19</sup>.

Хороший пример креативной сети можно встретить в автомобилестроении. В результате совместного воздействия таких факторов, как изменения в потребительском спросе, меры государственного регулирования, а также конкурентное давление со стороны японских производителей, в автомобилестроении Северной Америки произошла инновационная революция. Инновации позволили снизить вес автомобиля, уменьшить расход топлива, усилить меры безопасности, повысить срок службы и эксплуатационные качества автомобилей. Некоторые из этих изменений были связаны с переходом на использование алюминия и пластика, с созданием при меньших объемах более мощных двигателей, с использованием компьютеров для обеспечения контроля систем автомобиля, а также с новыми подходами к контрольно-измерительной аппаратуре. Какая часть этих инноваций могла быть создана только силами крупных сборочных предприятий? Понятно, что в инновационной революции ключевую роль сыграли многочисленные компании-поставщики.

Как правило, поставщиками рынков первого порядка называются фирмы, снабжающие сборочные предприятия компонентами с элементами инноваций, которые и дают конкурентное преимущество всей креативной сети. С инновационным процессом также тесно связаны компании – поставщики рынков второго порядка, являющиеся в свою очередь поставщиками компаний, которые выносят продукцию на рынки первого порядка. Они, как правило, создают свои модификации продуктов на базе исследований и разработок компаний – поставщиков рынков первого порядка. Разработка этих инноваций осуществляется на основе постоянно действующих взаимоотношений со сборочными предприятиями и конечными потребителями. Иногда производитель отдельных компонентов или деталей может исследовать спрос конечного потребителя, как бы перешагивая через сборочное предприятие, чтобы определить, чего требует рынок, и привести свою продукцию в

<sup>19</sup> Kasarda, John D. and Rondinelli, Dennis A. Innovative infrastructure for agile manufacturers // *Sloan Management Review*, 1998. 39. No. 2. Winter. 73–82.

соответствие с рыночным спросом. Сборочные предприятия, со своей стороны, могут поощрять подобные взаимодействия, поскольку это способствует развитию инноваций.

Креативные сети расширяются и включают в сферу своего действия поставщиков. Ответственность за исследования, дизайн, совершенствование и тестирование продукции все больше и больше распространяется по ветвям сети, так что каждая компания в ее пределах ищет новые пути для инноваций, сокращения затрат и удовлетворения потребностей своих непосредственных клиентов и конечного потребителя. Поставщики рынков первого порядка становятся системными интеграторами, которые комбинируют инновации своих поставщиков (второго порядка), а также поставщиков рынков третьего порядка, формируя предложения продуктов, учитывающие потребности всей сети. Даже мелкие сервисные фирмы все больше полагаются на другие фирмы, используя их постоянные инновации. По мере приближения конца XX в. крупные отрасли обрабатывающей промышленности развитых западных стран перестают быть основными источниками создания валового внутреннего продукта. Сейчас основным работодателем становится сектор услуг, и большинство рабочих мест создаются компаниями с численностью персонала менее 100 человек. Во многих случаях именно взаимосвязанность мелкомасштабных креативных сетей, позволяющих концентрировать в своих предложениях больше творческих инноваций, увеличивает их привлекательность для конечного потребителя.

Креативная сеть становится ключом к успеху и для розничной торговли. Процессы в розничной торговле в настоящее время включают подробный диалог с производителем по поводу потребностей клиентов и модификаций продуктов, он требует от розничного торговца быть в курсе потенциальных инноваций, а производители постоянно поощряются к внедрению улучшений в области конструирования и усовершенствования продуктов. Работники роз-

Ответственность за исследования, дизайн, совершенствование и тестирование продукции все больше и больше распространяется по ветвям сети, так что каждая компания в ее пределах ищет новые пути для инноваций, сокращения затрат и удовлетворения потребностей своих непосредственных клиентов и конечного потребителя.



ничных компаний постоянно посещают производителей во всех странах мира.

Для возрастающего числа компаний инновации связываются с академическими университетскими исследованиями, для укрепления исследовательских связей между университетами и корпорациями создается большое число научно-исследовательских парков. Компании зачастую находят более выгодным аутсорсинг научных исследований и разработок, что позволяет им избегать дополнительных затрат на содержание научно-исследовательской базы. В то время как академические исследователи указывают на успехи научно-исследовательских парков на основе связи университет – корпорация, многое еще можно сказать о процедурах, повышающих эффективность этих взаимоотношений. Анализ этих отношений, без сомнения, составит важный компонент исследований в школах бизнеса XXI в., а новые рекомендации будут сильно различаться как в региональном разрезе, так и по секторам бизнеса. Более того, оказывается, школам бизнеса редко принадлежит ключевая роль в подобных научно-исследовательских парках, в связи с чем мы можем ожидать, что подобная роль, а также ее расширение будут предметами исследований в предстоящие годы.

Развитие собственных креативных сетей для школ бизнеса становится все более важной областью деятельности, укрепляющей эффективность корпоративных связей различного типа. Кроме того, эти креативные сети могут предусматривать также международные альянсы с целью обмена опытом обучения. Для того чтобы создать

В новом тысячелетии успех придет только к тем корпорациям, которые смогут стимулировать инновации не только в своих собственных организациях, но и в масштабах всей креативной сети, частью которой они являются.

программу развития руководителей бизнеса непосредственно под специфические требования конкретной корпорации, необходимо строить взаимоотношения на полупостоянной основе. В то время как школы бизнеса традиционно использовали ситуационные примеры (*case-studies*) в качестве средства обучения, в будущем можно ожидать широкого использования в процессе обучения новых видов коммуникационных потоков; корпорации будут играть более активную роль финансиста и консультанта в этой сфере.

Парадокс заключается в том, что именно мелкие компании создают условия для специализации, накопления опыта и творческой гибкости, – всего того, что лежит в самой основе инновационного процесса. И в то же время инновации требуют постоянной координации действий во всех точках креативной сети независимо от того, насколько велика эта сеть. Так что основной задачей корпораций станет разрешение этого парадокса. В новом тысячелетии успех придет только к тем корпорациям, которые смогут стимулировать инновации не только в своих собственных организациях, но и в масштабах всей креативной сети, частью которой они являются.



## Глава 17

# Контекст, способность и реакция

В 1964 г. я посетил Всемирную ярмарку в Нью-Йорке. В память врезались два эпизода. Один экспонат представлял собой вертолет. Рекламный текст сулил, что это относительно новое средство передвижения решит большинство проблем, связанных с заторами и перегрузкой дорог транспортом. Тот, кто представлял на ярмарке этот экспонат, с уверенностью заявлял: «Через 20 лет на всех дорогах будет полно вертолетов». Второй экспонат был посвящен использованию технологий в быту и высвобождению в связи с этим свободного времени. Человек, представляющий этот экспонат, заявлял, что быстрое развитие технологической революции приведет к образованию огромного количества свободного времени.

Мой жизненный опыт, связанный со всякого рода прогнозами, не уникален. В последние годы мне стали известны некоторые правдивые или апокрифические истории о наших способностях к составлению прогнозов на будущее:

«Ничто и никогда не заменит копирующую бумагу». Из маркетингового отчета компании *IBM*, посвященного исследованию целесообразности закупки компанией *IBM (Haloid)*, которая позже получила свое нынешнее название *Xerox*.

«Ну какого лешего кто-то может захотеть слушать, как говорят актеры?» Х.М. Уорнер. *Warner Brothers*, 1927.

«Нет причин, по которым кто-либо когда-либо захочет иметь компьютер у себя дома». Кен Олсон, президент, председатель правления и основатель компании *Digital Equipment Corporation*, 1977.

«Летательные аппараты, которые тяжелее воздуха, просто невозможны». Лорд Келвин, президент Королевского общества, 1895.

«Я полагаю, что емкость рынка составляет от силы пять компьютеров». Томас Уотсон, председатель правления компании *IBM*, 1943.

Все эти прогнозы показывают, что никто не может сполна и точно предсказать будущее<sup>1</sup>. Вертолеты на большинстве дорог так и не появились; технологии, даже развиваясь, так и не обеспечили нам больше свободного времени (в сущности, мы могли бы утверждать обратное, поскольку, начав работать на вычислительных машинах, мы можем работать 24 часа в сутки). Прогнозы в сфере бизнеса, которые с уверенностью предсказывают события, часто утрачивают эту уверенность и описывают ретроспективу, правда, уже с меньшим пылом. Но все же, если мы не станем пытаться предвидеть будущее и жить ради этого будущего, мы будем обречены на повторение и останемся связанными опытом прошлого. Размышления о будущем и предвидение его дают нам возможность надеяться на то, чем мы могли бы стать, и уверенность в том, как нам действовать сегодня, чтобы достичь намеченных рубежей. Признак зрелости заключается в признании того, что сегодняшние дела определяют наши будущие результаты. Прогнозирование будущего может изменить то, что я должен сделать сегодня для получения позитивных и избежания негативных результатов. Поскольку я посвятил себя осмыслению сути организаций и попыткам улучшить их, я хотел бы представить некоторые свои наблюдения о контекстуальных факторах, воздействующих на организации, о том, как они будут действовать и как индивидуумы должны сегодня подготовить себя к тому, чтобы правильно реагировать на то, что таит завтрашний день. Надеюсь, что эти наблюдения, хотя бы чисто умозрительно помогут индивидууму обдумать, подготовиться и получить удовольствие от неизведанного будущего. Ведь даже если оно совершенно непредсказуемо, оно все равно наступит.

<sup>1</sup> Эти цитаты заимствованы из различных источников, в основном они представлены моими коллегами, в том числе Уорреном Вильгельмом (*W. Wilhelm*) из компании *Warren Wilhelm of Global Consulting Alliance*.



## Контекстуальные факторы, воздействующие на организации

Ряд авторов составили перечень движущих сил, определяющих будущее организаций<sup>2</sup>. Позвольте выделить шесть движущих сил, которые окажут существенное влияние на то, каким образом будут действовать организации и как будут вести себя индивидуумы.

### Глобализм

Мы живем в глобальной деревне. Глобальные новости передаются 24 часа в сутки, поэтому граждане мира могут испытать глубокие сожаления в связи с гибелью британской принцессы, из первых рук узнавать о разрушениях, вызванных наводнением в Китае, переживать и жить под постоянным впечатлением вооруженных конфликтов в Ирландии, Ираке и странах Африки. Интернет сделал общение с нашими коллегами из разных стран более доступным, чем с теми, кто живет по соседству. Азиатский экономический кризис ударил по ценам на фондовых рынках США и стран Европы. Для таких отраслей бизнеса, как автомобилестроение, банковское дело, энергетика и авиационный транспорт характерны глобальные объединения, поэтому крупные национальные компании становятся глобальными гигантами, зачастую приобретая масштабы и влияние государств средней величины.

Любая успешная организация должна овладевать средствами для осуществления усилий в глобальном масштабе и добиваться большей осведомленности. Глобальные усилия позволят усвоить уроки в области дизайна продукта, маркетинга и его распределения, полученные в одной стране, и распространить их в других

<sup>2</sup> Ссылку на эту книгу см. Coates, F. and Jarrett, J. and Mahaffie, J. *Future work: Seven critical forces reshaping work and the work force in North America*, San Francisco Oxford: Jossey Bass, 1990; Hesselbein, Frances, and Goldsmith, Marshall, and Beckhard, Richard (eds). *The leader of the future*. San Francisco: Jossey Bass, 1995; Hesselbein, Frances, and Goldsmith, Marshall, and Beckhard, Richard (eds). *The organization of the future*. San Francisco: Jossey Bass, 1997.

странах мира. Осведомленность и отзывчивость в глобальном масштабе позволят компаниям приспособливать свои продукты к местным условиям и культурным особенностям. Одновременное глобальное единообразие, при котором все становится одинаковым (еда, вкусы, мода) и разнохарактерность, при которой проявляются культурные различия (в еде, вкусах, моде) будут и в дальнейшем бросать вызов компаниям и их руководителям, заставляя их жить в условиях парадокса глобального и местного измерений.

### Технология

Технология, в особенности та, которая основана на цифровых принципах, делает мир более тесным и доступным. В одно прекрасное утро, между 6 и 7 часами, я начал работать над главой с соавторами из Гонконга, Австралии и штата Юта. Каждый из нас действовал в своем часовом поясе, и к вечеру того же дня мы переработали главу. То, что раньше потребовало бы нескольких дней (даже с экспресс-почтой с однодневной доставкой), сейчас занимает несколько часов. По мере того, как технологии становятся все более изощренными (например, распознавание голоса, видеотрансляция), нам остается только воображать, как это позволит еще быстрее связывать людей во всем мире. Несмотря на то, что обратная сторона передовых технологий требует серьезного внимания (например, личная и эмоциональная изолированность, утрата уединения и неприкосновенность личной жизни, а также дебаты по поводу того, кто и какой информацией владеет), невозможно представить себе мир без новейших технологий. По мере их распространения те, кто ими располагает (страны, компании, отдельные индивидуумы), получают важное преимущество перед теми, кто не располагает технологиями или не успел вовремя их приобрести. Это создает не только разрыв в статусе применения, но также разрыв в доступе к информации.

Технологии определяют, где и как работают люди, а также тип выполняемой ими работы. С применением новых технологий офис все меньше является физическим местом работы и все больше центром связи и контактов. Для того чтобы поддерживать связь в ходе работы, коллегам уже не надо непременно видеть друг друга; виртуальный офис может находиться дома, в отеле или быть об-

щим, поскольку обеспечивает связь и обмен информацией между работающими. Кроме того, технологии обеспечивают принципиально новый канал распределения товаров и услуг. Потенциал Интернета в этом направлении только начинает использоваться. Такие компании, как *Amazon*, с помощью Интернета становятся крупнейшими мировыми книготорговцами. Компания *Dell Computer*, используя этот новый канал распределения, ежегодно продает продукцию почти на 2 млрд долл. По мере того, как люди все больше привыкают к Интернету и все более уверенно им пользуются, все больше товаров и услуг распределяются через этот канал, устраняя посредников из сети распределения.

### Скорость

Скорость станет основным фактором, определяющим успех организации. Суждения о телевизионных программах, стиле одежды или о кинофильмах станут формироваться еще быстрее. Сократятся жизненные циклы товаров, еще более важным станет преимущество того, кто в какой-либо области стал первым. Так, компания *Sun Microsystems* первой представила интеграционный компьютерный язык *Java* для Интернета и немедленно обеспечила себе огромную долю рынка, но только для того, чтобы еще больше рисковать, когда на рынке появится новое поколение программного продукта. Со скоростью приходит требование более стремительно осуществлять перемены, быстрее приспосабливаться и обучаться.

Скорость означает переход от стиля мышления, основанного на точности и аккуратности, к стилю мышления, основанному на инновации и готовности принять риск. Один управляющий заметил: «Раньше мы не запускали в производство новый продукт, пока на 98% не были уверены в своей правоте; сейчас мы вынуждены начинать с уверенности всего в 80%, а остальное добирать по дороге». Скорость означает укороченный цикл для создания программ обучения, реструктуризации компаний и внедрения новых товаров и услуг. Стремительность означает использование преимуществ, предоставляемых лишь намечающимися возможностями, которые можно использовать в момент, когда они еще только начинают проявляться, в противном случае вы уступаете конкурентам, которые обладают сноровкой и волей действовать быстрее вас.

### Кастомизация

Кастомизация (или ориентация на потребителя) возникает, когда маркетинговые исследования сосредоточиваются на индивидуальных домашних хозяйствах, а не на потребительских сегментах. Так, сети бакалейных магазинов предоставляют своим «лучшим» клиентам специальные карточки, позволяющие им оплачивать покупки без очереди у отдельной кассовой стойки или при помощи устройств для считывания. Через два года сеть этих магазинов рассылает таким клиентам распечатку их покупательских предпочтений с расшифровкой предпочтительных марок, цен и частоты покупок продуктов. Сеть предлагает таким клиентам доставку на дом этого набора продуктов через одну или две недели с момента предыдущей закупки, о чем свидетельствует модель закупок, сделанных клиентом в предыдущие два года. Хотя это может рассматриваться как назойливость и рискованно с точки зрения вторжения в частную жизнь, но многие занятые клиенты приветствуют такой менее докучный способ закупки бакалейных продуктов. У этой сети бакалейных магазинов нет рыночных сегментов, но есть точные данные о каждом целевом клиенте, что позволяет компании приспособлять свои предложения к потребностям конкретных людей. Кастомизация может возникнуть в любом виде бизнеса, где можно накапливать клиентскую базу данных, а затем использовать ее для отслеживания и индивидуального обслуживания каждого клиента.

Более частым случаем станет и кастомизация работников. Привлекая в компанию выдающиеся таланты (будь то ведущий ученый, менеджер, атлет или специалист-аналитик), компании заключают с ними специальные трудовые соглашения, где могут быть согласованы такие позиции, как время отпуска, возможность приобретения акций компании, денежные вознаграждения, возможность приобретения акций компании супругом работника, доступ детей работника в частные школы, компенсация стоимости приобретенного жилья, компенсация затрат на пользование личным автомобилем в служебных целях, возмещение услуг кон-

Более частым случаем станет и кастомизация работников. Привлекая в компанию выдающиеся таланты, компании заключают с ними специальные трудовые соглашения.

сультантов по инвестициям и юридическим вопросам. Поскольку талантливые работники становятся «дефицитными» на всех уровнях компании, подобные кастомизированные трудовые контракты должны будут шире внедряться в рамках организации. В настоящее время кастомизация работников осуществляется только в отношении наиболее выдающихся талантов (например, лучший спортсмен-атлет может добиться контракта с уникальными, только для него предусмотренными условиями), но со временем кастомизация распространится на всю организацию.

Организации, осуществляющие кастомизацию в отношении как своих работников, так и своих клиентов, должны в большей степени сосредоточиться на гибкости, а не на правилах, и действовать еще более последовательно.

### *Интеллектуальный капитал/ Работающие со знаниями*

Интеллектуальный капитал и знания, которыми обладают работники, становятся все более важным активом компании. Знания – это больше, чем власть, это важнее, чем лицо, на которого возложена ответственность; знания – это фундамент ценностей и самого духа организации. Выиграют те компании, которые имеют доступ к знаниям, те компании, которые расширяют и создают знания. Те компании, которые этого не делают, обречены на бесконечную игру в догонялки. Знания напрямую оказывают влияние как на сектор услуг (например, фирмы, специализирующиеся на оказании профессиональных услуг, которые продают знания в качестве своего основного товара, а также финансовые компании, зависящие от знаний, позволяющих им создавать новые продукты и побуждать клиентов к более тесному сотрудничеству), так и на традиционный сектор обрабатывающей промышленности<sup>3</sup>.

Организации должны научиться постоянно оценивать знания и новые идеи. Они должны превратиться в обучающиеся организации, генерирующие и обобщающие продуктивные идеи. Организа-

<sup>3</sup> Quinn, James Brian. *Intelligent enterprise*. N.Y.: Free Press, 1992; Quinn, James Brian. *Leveraging intellect // Academy of Management Executive*, 1996. 10 (3). 7–27.

ции должны стать лидерами идей в своей отрасли, чтобы устанавливать правила игры, а не ограничивать свои возможности, следуя в фарватере чужих стратегий. Работники организации должны быть способны забыть старые знания, чтобы научиться новым, отказаться от старых способов, чтобы освоить новые и быть готовыми постоянно экспериментировать. Как преподаватель и профессор я взял себе за правило каждый год на четверть обновлять учебный материал. На первый взгляд, это может показаться просто, но через несколько лет такого опыта постоянное стремление к новому привело к вопросам, на которые нет ответов, и нет необходимости рисковать, преподавая новый материал вместо того, чтобы читать хорошо зарекомендовавшие себя лекции и предлагать «старые» ситуационные примеры. Менеджеров следует поставить в такие условия, чтобы они постоянно искали новые подходы, новые решения и методы работы. Знания – единственный актив, который должен воспроизводить самого себя. Когда знания обесцениваются, разрушается ценность; когда знания преумножаются, ценность создается. В будущем, как предполагает Томас Стюарт (*T. Stewart*), знания станут скрытым богатством целых стран, организаций и работников<sup>4</sup>.

В будущем знания станут скрытым богатством целых стран, организаций и работников.

### *Доходный рост*

И в будущем в джунглях бизнеса сохранится правило выживания наиболее приспособленных. Компании, не сумевшие достичь своих финансовых целей, будут терпеть поражение. Финансовый успех будет заключаться не в простом сокращении затрат, а в обеспечении роста. Активное стремление к сокращению затрат сохранится, о чем свидетельствует внимание к усовершенствованию производственных процессов, к методам сокращения штатов и повышения производительности. На повестке дня останется проблема обеспечения роста путем усиления внимания к распределению в глобальном масштабе (продаже товаров и/или услуг на новых рынках), к установлению более тесных связей с клиентами (увеличение

<sup>4</sup> Stewart, Thomas. *Intellectual capital*. N.Y.: Doubleday, 1997.

объема продаж уже имеющимся клиентам), а также к инновациям (созданию новых товаров и/или услуг).

Организации должны продолжать попытки уравнивать краткосрочные и долгосрочные требования своих работников, клиентов, инвесторов. Они должны поддерживать доверие к себе путем достижения квартальных целей и выработки долгосрочных видений, способных стимулировать новые возможности. Они должны изыскать пути обеспечения роста при одновременном управлении затратами. У лидера завтрашнего дня будут четкие стратегии как в области роста, так и в области затрат.



## Важнейшие организационные способности

Контекст рассмотренных выше организационных тенденций требует изменения представления об организациях. Формальная организация – как способ выполнения работ – представляет собой относительно новое явление. Как указывает в своем классическом исследовании организационного роста Альфред Чандлер (*Al. Chandler*), крупные бюрократические организации, возникшие в конце 1800-х годов, стали доминировать в обществе на момент нашего вступления в XXI в.<sup>5</sup> В течение более ста лет мы считаем, что организация определяется структурой – теми ролями, которые играют в ней люди, правилами, созданными для управления работой, и цепочкой управления (*chain of command*) в рамках организации.<sup>6</sup>

На фоне динамичных контекстуальных факторов, рассмотренных выше, сущность организаций уже изменилась и продолжает меняться – фокус организации смещается от структуры к способностям. Способность в данном контексте означает возможности организации сделать что-то конкретное и то, как она это сделает, а не «видимую часть айсберга», заключающуюся в том, кто кому подотчетен и какими правилами следует руководствоваться при

<sup>5</sup> Chandler, A.D. *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Cambridge: Harvard University Press, 1977.

<sup>6</sup> Chandler, A.D. *Op. cit.*

выполнении работы. Например, когда мы вспоминаем о «Диснейленде», мы вовсе не думаем о числе иерархических уровней в этой организации, о том, каким образом принятие решений делегируется ее работникам, или о способах установления оплаты труда с учетом опыта. Мы прежде всего думаем об удивительной способности «Диснейленда» радовать посетителей развлекательными приключениями, создавать безопасную и радостную атмосферу праздника и постоянно придумывать все новые и новые виды развлечений для посетителей.

В будущем организации станут стремиться выявлять и возвращать небольшой набор критически важных способностей. И хотя эти способности будут явно различаться в зависимости от отрасли (так, если фармацевтическая компания больше всего будет озабочена инновациями и сокращением цикла производства, то предприятие коммунального обслуживания больше будет заинтересовано в правильной и своевременной доставке услуг самым разным клиентам), но набор этих способностей будет включать сущность того, каким образом будут функционировать компании<sup>7</sup>.

### Гибкость во всем

В мире, потрясаемом быстрыми переменами, организации должны овладевать такими способностями, как скорость, стремительность, культурные перемены, сокращение продолжительности цикла производства и трансформация. В основе всех этих способностей лежит идея гибкости во всем. У организации будет более гибкая практика занятости (неполный рабочий день, полный рабочий день, контрактная система), системы вознаграждения (гибкие ставки оплаты труда и система премирования) и способов выполнения работы (дома или в офисе). Руководство компании будет стремиться к тому, чтобы их организации поддерживали репутацию наиболее инновационных, самых быстро реагирующих и самых быстро приспособляющихся в своей отрасли. Руководители будут внедрять

<sup>7</sup> Доводы, касающиеся организационных способностей компании, представлены в работах Ulrich, Dave. *Profiling organizational competitiveness: Cultivating capabilities // Human Resource Planning*, 1993. 16 (3). 1–17; Ulrich, Dave and Lake, Dale. *Organizational capability: Competing from the inside/out*. N.Y.: Wiley, 1990.

гибкую практику менеджмента и поощрять развитие способности к переменам. Это означает, что структура организаций, скорее всего, будет более подвижной и динамичной. Например, вместо того, чтобы быть принятым на работу в одно подразделение или для выполнения определенной функции на длительный период времени, работник организации может быть включен в группу специалистов для решения конкретных и постоянно меняющихся задач и выполнения проектов с постоянно меняющимся составом работников в зависимости от требований клиентов.

Подобные организации существуют уже сегодня – это фирмы по оказанию профессиональных услуг. Консультанты в любой крупной консалтинговой фирме действуют в условиях организаций с «подвижной» структурой. Каждый работник может обладать компетентностью в определенной области и, объединив усилия с обладателями компетенций в других областях или включившись в состав рабочей группы, создавать стоимость для клиентов фирмы. На практике это означает, что карьера консультанта строится вокруг выполнения серии проектов или заказов клиентов, в рамках которых он сотрудничает с коллегами в целях создания ценности для конкретного клиента. Организации будущего, занятые на слабо-структурированных (плоских структурах) производствах или на предприятиях с традиционной структурой, будут характеризоваться такой же «подвижностью» (гибкостью)<sup>8</sup>.

### Человеческий (интеллектуальный) капитал

Недавние исследования в области интеллектуального капитала показали, что рабочая сила компании становится решающей предпосылкой общего успеха компании<sup>9</sup>. В более широком смысле интеллектуальный капитал представляет собой коллективные знания, навыки и возможности всех работников компании. Экономисты пытаются оценить интеллектуальный капитал путем расчета рыночной стоимости рабочей силы специалиста, поделенной на за-

<sup>8</sup> Womack, James P., and Jones, Daniel. *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. N.Y.: Simon & Schuster, 1996.

<sup>9</sup> Saint-Onge, Hubert. Tacit knowledge: The key to the strategic alignment of intellectual capital // *Strategy and Leadership*, 1996. March/April. 10–14.

траты по его замене<sup>10</sup>. Это уравнение показывает важность знаний и людей, работающих в компании. Например, по традиции такие крупные капиталоемкие компании, как *General Motors*, располагают гораздо меньшим интеллектуальным капиталом по сравнению с высокотехнологичными, создающими знания компаниями, к числу которых принадлежит *Dell Computer*. Соотношение рыночной стоимости рабочей силы и затраты по замене работника представляет собой универсальный показатель интеллектуального капитала, но он не переводится в плоскость конкретных управленческих действий, направленных на его создание.

Новые исследования в области интеллектуального капитала оценивают компетентность и преданность работников в пределах подразделения компании<sup>11</sup>. Например, в компании *McDonald's* установили, что, когда повышается уровень компетентности и преданности персонала ресторанов этой компании (показатель интеллектуального капитала любого предприятия), работники демонстрируют более высокие показатели производительности. Практика управления человеческими ресурсами может быть использована для повышения компетентности и лояльности работников. Грамотные действия в сфере приема на работу, обучения, стимулирования и управления работниками с ценным для компании набором навыков позволят компании наращивать интеллектуальный капитал.

### Сила лидерства

Недавно проведенные консалтинговой компанией *McKinsey* исследования показали, что, по мнению многих руководителей, идет настоящая «борьба за таланты», особенно при поиске преемников на посты высших менеджеров. Компании, в которых осуществляется подготовка будущих лидеров, способны последовательно адап-

<sup>10</sup> Snell, Scott, Lepak, David and Youndt, Mark. Managing the architecture of intellectual capital: Implications for strategic human resource management. In: Wright, Patrick, Dyer, Lee, Boudreau, John and Milkovich, George (eds). *Research in personnel and human resources management*. Greenwich: JAI Press, 1998.

<sup>11</sup> Ulrich, Dave. Intellectual capital = competence × commitment // *Sloan Management Review*, 1998. Winter. 39 (2). 15–26.

тироваться и изменяться в соответствии с новыми условиями бизнес-среды. Компания *Johnson & Johnson* вкладывает большие средства в создание нового поколения лидеров, используя формальные программы их подготовки и возлагая на них расширенные обязанности. Эти инвестиции содействуют воспитанию лидеров, способных принимать смелые и трудные решения и в интересах будущего формировать новые контуры организации. Практика управления человеческими ресурсами может использоваться для создания плеяды лидеров. Когда организация привлекает на работу талантливых лидеров и когда на них возлагается ответственность за прибыли и убытки организации, они способны проявлять дальновидность и эффективнее руководить компанией. Такие организации склонны обеспечивать себе долгосрочный, а не краткосрочный успех, создавать стратегии, отвечающие постоянно меняющимся условиям ведения бизнеса, и обеспечивать себе продолжительное существование<sup>12</sup>.

Формирование лидеров подразумевает, что компания создает уникальную «марку» или особую индивидуальность своим лидерам. По традиции понятие «марки» (бренда) относится к выпускаемым фирмой товарам (например, *Coke*) или к ее индивидуальным чертам, которые клиент может отождествлять с ней (например, *Nordstrom*). Если организацией может быть создан бренд лидерства, то ее лидеры будут не только воплощать истинные ценности организации, но и обеспечивать достижение нужных ей результатов<sup>13</sup>. Компании, инвестирующие средства в создание бренда лидерства, получают лидеров, способных выстоять и добиться. Если лидер фирмы *X* участвует в профессиональной конференции, то по тому, как он подходит к решению проблем, как он осмысливает сложные задачи, как характеризует результаты и выполняет работу, все присутствующие поймут, что это лидер именно из фирмы *X*. Подобный фирменный бренд лидерства может иметь место внутри всей организации.

<sup>12</sup> Collins, James, and Porras, Jerry. *Built to last: Successful habits of visionary companies*. N.Y.: Harper, 1995.

<sup>13</sup> Ulrich, Dave, Zenger, Jack, Smallwood, Norm. *Results based leadership*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

## Обучение

В последние годы обучающиеся организации рассматриваются как решающий фактор успеха компании<sup>14</sup>. Организации, которые обучаются, способны себя перевоссоздать, управлять знаниями и приспособляться к постоянно меняющимся условиям конкуренции. В рамках нашего исследования мы выявили, что обучающиеся организации способны генерировать и обобщать мощные и продуктивные идеи<sup>15</sup>. Например, компания *Coca-Cola* инвестирует огромные средства в обучающие консорциумы, в рамках которых инновационные идеи, зародившиеся в одной стране, систематизируются и применяются в других странах, сталкивающихся с аналогичными ситуациями. Обучаясь перенимать и внедрять новые идеи, компания *Coke* укрепила свое положение обучающейся организации. Инвестиции в человеческие ресурсы укрепляют способность обучаться при помощи инновационных методов тренинга, вознаграждения и коммуникационных усилий, которые стимулируют обмен идеями. Способные обучаться организации становятся более инновационными, они обладают способностью руководить знающими, талантливыми работниками и создавать стратегии.

Успешные организации смогут регенерировать себя как путем выдвижения новых идей, так и путем их обобщения. Генерирование идей может осуществляться на основе постоянно проводимых экспериментов, создания эталонов, привлечения со стороны, обучения и постоянных усовершенствований. Однако простого наличия новой идеи еще недостаточно,

Способные обучаться организации становятся более инновационными, они обладают способностью руководить знающими, талантливыми работниками и создавать стратегии.

Успешные организации смогут регенерировать себя как путем выдвижения новых идей, так и путем их обобщения.

<sup>14</sup> Wick, Cal. *The learning edge: How smart managers and smart companies stay ahead*. N.Y.: McGraw Hill, 1993; Senge, P. *The Fifth Discipline*. N.Y.: Harper and Rowe, 1990.

<sup>15</sup> Yeung, Arthur, Ulrich, Dave, Nason, Stephen, Von Glinow, Mary Ann. *Learning capability*. N.Y.: Oxford Press, 1998.



чтобы организация стала полностью обучающейся. Идея должна быть поднята на уровень обобщения и разделена с другими. Это означает, что мероприятия (например, выездное совещание, на котором открыто обсуждается объективная информация о клиентах и конкурентах) должны быть введены в практику организации (при условии, что для ее повседневной деятельности характерен такой же уровень открытости). Успех в одном подразделении должен быть распространен на другие функциональные, производственные или географические подразделения компании. Лидеры организации должны обладать стремлением к изменениям и экспериментам и наладить в организации практику передачи идей от одного подразделения к другому.

### *Связи с клиентами*

Проводя стоимостный анализ поступлений от клиентов, многие компании обнаружили, что 80% их деловых операций приходится на 20% всей клиентов. Эти целевые клиенты стали решающим фактором конкурентоспособности и успеха компаний. В некоторых фирмах сосредоточение на целевой клиентуре способствовало тому, что успех они формулировали как «рост доли целевых клиентов». Например, *Royal Bank* выявил среди своих клиентов наиболее богатых и сделал их своими целевыми клиентами. Совместно с менеджером отдела расчетов и командами бухгалтеров руководство компании стало разрабатывать возможности завоевания права на обслуживание более высокой доли бизнеса этих клиентов. Так что успех в большей мере измерялся «долей клиентов», чем абсолютным показателем дохода. Это означает, что *Royal Bank* работает в направлении расширения клиентского обслуживания целевых счетов, управляя их акционерным капиталом, долговыми обязательствами, ценными бумагами, займами, а также страховыми, пенсионными и прочими финансовыми операциями целевых клиентов. Такое упрочение связей с целевыми клиентами может укрепляться на основе практики управления человеческими ресурсами путем создания специальных групп по управлению счетами целевых клиентов, построения программ поощрения работников банка на основе результатов ведения счетов и включения ключевых клиентов в сферу управления человеческими ресурсами. Такой подход упрочи-

вает связи с клиентами, что, в свою очередь, улучшает результаты бизнеса благодаря повторяющимся операциям целевых клиентов, лояльности клиентов по отношению к банку, а также вследствие более низких затрат на создание дохода.

Создание связи с клиентурой может основываться на накоплении баз данных, которые выявляют и прослеживают индивидуальные предпочтения клиентов. Например, когда я зашел на сайт книготорговой компании *Amazon.com*, мне сообщили о книгах, которые могли бы меня заинтересовать (исходя из моих предыдущих покупок), в том числе об авторах, выпустивших новые книги по интересующей меня тематике и о литературе аналогичной направленности, получившей положительные отзывы. Связь с клиентами может налаживаться специально выделенными группами обслуживания целевых клиентов, эти группы направят свои усилия на построение долгосрочных взаимоотношений с владельцами целевых счетов. Публичные бухгалтерские фирмы часто прибегают к практике назначения ведущего специалиста для обслуживания целевого клиента, чтобы обеспечить поддержание долгосрочных отношений. Этой же цели можно добиться путем привлечения целевых клиентов к участию в мероприятиях в области управления человеческими ресурсами. Когда ресторан, который я часто посещал, намеревался пригласить на работу нового шеф-повара, целевых клиентов привлекли к участию в проведении собеседований с претендентами на это место и к дегустации их фирменных блюд. После того как я принял участие в процессе принятия решения о выборе ключевого работника, я стал еще более привязан к этому ресторану. Аналогичным образом многие компании привлекают клиентов к участию в процессе комплектования штата, обучения, определения форм вознаграждения и коммуникационной практике. В результате создаются более тесные отношения с клиентами.

### *Разделяемое отношение*

Общепринятая в организации культура, или разделяемый стиль отношения, представляет собой общие цели и намерения у ее работников. Когда работники начинают разделять отношения к разным явлениям, это означает, что у них есть общие цели и мнения о том, как следует действовать, чтобы решить задачи организации.

Общая культура помогает компании формировать общие цели и быть уверенным в том, что они адекватно отражаются в поведении ее работников. Так, когда руководители авиакомпании *Continental* приступили к программе совершенствования ее деятельности, они начали строить разделяемое отношение с группами ключевых пассажиров, а именно с бизнесменами, которые оплачивали полную стоимость проезда. Бизнесмены, совершающие деловые поездки, хотели, чтобы авиакомпания *Continental* приобрела репутацию авиаперевозчика, действующего без задержек, и чтобы расписание авиарейсов соблюдалось и позволяло им рассчитать время и составлять график деловых встреч. На основе такого разделяемого отношения – действовать без задержек – руководители *Continental* приступили к разработке мероприятий в области управления человеческими ресурсами, направленными на сосредоточение внимания служащих именно на этом аспекте поведения компании. Была разработана трениговая программа, показывающая служащим, как достичь этой цели, созданы системы поощрений, стимулирующие обеспечение четкого выполнения расписания авиарейсов, и введена система подачи рационализаторских предложений, при помощи которой работники могли поделиться с остальными своими идеями по поводу точного выполнения рейсов. Разделяемое отношение ведет к обеспечению эффективности деятельности, поскольку работники проявляют особое внимание и разделяют общее стремление к поставленной цели.

Разделяемое отношение становится также важной предпосылкой успеха компании<sup>16</sup>. Когда все работники фирмы разделяют как цели фирмы, так и собственные обязательства участвовать в процессе их достижения, возникает разделяемое отношение и фирма добивается успеха. И быстро становится очевидным, что разделяемое отношение существует, когда все работники фирмы, как говорят верстальщики, «находятся на одной странице».

### Стратегическая ясность

Если группу работников, выделенных на основе случайной выборки, попросить определить вероятность достижения их компанией успеха при помощи одного единственного вопроса, то подходящим

<sup>16</sup> Kotter, J., and Heskett, J. *Corporate culture and performance*. N.Y.: Free Press, 1992.

будет такой: «В чем заключается стратегия данного бизнеса, выделяющая нас из ряда конкурентов и помогающая нам завоевать успех у клиентов?» Когда работники дают одинаковые ответы на этот вопрос, это означает, что в данной компании существует стратегическая ясность. Эта ясность помогает клиентам определить, как дифференцировать данную фирму, а работникам – четко представлять себе, что от них требуется. Авиакомпания *Southwest Airlines* как раз обладает такой стратегической ясностью. Ее работники знают, что компания стремится предоставлять недорогие услуги и быть доступной по цене. Эта стратегия подкрепляется множеством управленческих решений, например: использование одного самолета для экономии средств на оплату услуг аэропорта за наземное пребывание и обслуживание; отсутствие излишеств в обслуживании на борту авиалайнеров; более дешевые авиабилеты, которые продаются самими авиакомпаниями, минуя агентов и посредников, а также особые технологии продажи билетов; вылеты параллельными с другими авиакомпаниями маршрутами; отсутствие номеров мест и возможность свободно рассаживать пассажиров в салоне самолета и т.д. Эта стратегическая ясность позволила авиакомпании *Southwest* создать собственную нишу на рынке авиаперевозок. Это также позволяет работникам иметь четкое представление о своих обязанностях и целях деятельности. Практика в области человеческих ресурсов в отношении того, кого и как принимают на работу в компанию, как осуществляется подготовка работников, играет решающую роль в переводе стратегической ясности в плоскость реалий для ее работников.

### Ответственность

Многие компании дают обещания – инвесторам, клиентам, своим работникам. Ответственность повышает вероятность выполнения обещаний. Компании, которые выполняют свои обещания, могут рассчитывать на успех, поскольку завоевывают долгосрочное доверие своих клиентов и инвесторов. Компания *Allied Signal* сумела создать такую организационную культуру, в которой важное место отведено дисциплине и ответственности. Когда *Allied Signal* упразднила деление на сектора и провела реструктуризацию на основе хозяйственных подразделений, это позволило устанавливать четкие

целевые показатели в сфере прибылей и убытков для руководителей этих подразделений. Теперь лидеры хозяйственных подразделений четко представляют себе, каких результатов они должны достичь и какими необходимыми для выполнения этой задачи ресурсами они располагают. Подобная культура ответственности позволила лидерам компании *Allied Signal* принять трудные решения и осуществить то, что они обещали.

Практикой в области человеческих ресурсов формируется ответственность. Когда цели ставятся и достигаются, происходит хорошее, когда же цели ставятся, но не достигаются, происходит плохое. Иногда ответственность лежит на конкретных работниках, а иногда возлагается на рабочие группы. Ответственность также строится на четко организованных и стандартизированных процессах выполнения работы, которые, в свою очередь, являются результатом стремления повысить качество других процессов.

### Безграничность

Со временем многие компании создают множество границ<sup>17</sup>. Вертикальные границы разделяют работников высшего и низшего уровней управления. Горизонтальные границы отделяют функции или структурные подразделения. Географические границы разделяют страны. Внешние границы отделяют компанию от ее поставщиков и клиентов. Пересечение всех этих границ требует времени и денежных затрат. Устранение границ делает организацию более эффективной, она начинает функционировать динамичнее. Компания *General Electric* приложила много усилий для того, чтобы устранить множество видов границ. Компания стимулирует совместное использование информации, перемещение талантливых работников, рабочих групп и награждает возможностью совместного их использования по вертикали, по горизонтали и по всему миру. Устранение границ частично обеспечивается практикой управления человеческими ресурсами, которая дает возможность проводить свободные дискуссии по совместному пользованию информацией (например, составление

<sup>17</sup> Ashkenas, Ron, Ulrich, Dave, Jick, Todd and Kerr, Steve. *The boundary-less organization: Breaking the chains of organization structure*. Jossey-Bass, 1995.

документов), системой вознаграждений на базе рабочих групп и четкого информирования об устранении границ.

### Диагноз и оценка организации

Вышеназванные возможности организации не следует рассматривать как обязательные, они, скорее, желательны. Могут быть и другие организационные способности, которые в будущем смогут стать главными для обеспечения успеха бизнеса. Независимо от того, какие способности имеют более или менее значимый характер, рассмотрение организации через призму способностей меняет подход к методам оценки организаций и их усовершенствованию.

Руководители, ответственные за построение лучшей организации, в большей степени заботятся о способностях организации, чем о ее структуре. Они не будут оценивать успех своей организации с точки зрения числа иерархических уровней, численности персонала или систем, они будут больше заботиться о том, в какой мере организация проявляет критически важные способности. Выявление, оценка и усовершенствование этих способностей станут нормой оценки организаций. Это потребует инновационных систем измерения, которые будут оценивать типы способностей, которыми организация должна располагать, чтобы обеспечить себе успех. Это потребует от руководителей компаний постоянного напряжения и возложения на менеджеров ответственности за те организационные способности, которые они создают.



### Как индивидуумы готовятся сегодня отвечать на требования будущего

В будущем, когда организационные способности будут значить гораздо больше, чем организационная иерархия, от индивидуумов потребуются совершенно иное мышление и поведение. От них потребуются быть настолько гибкими, готовыми к научению, безграничными и способными включиться и эффективно действовать в

рабочих группах, насколько это характерно для организации, в которой они будут работать. В сущности, работники должны будут рассматривать себя как компанию, состоящую из одного человека. Как и генеральный менеджер чьей-либо собственной компании, работник должен будет иметь дело с пятью проблемами и находить ответы на пять следующих вопросов.

### *Уверенность в своих силах: как я несу ответственность за свою карьеру?*

Мой наставник Боннер Ритчи (*B. Ritchie*) учила меня, что организации «невозможно сделать для человека безопасными, приходится делать людей защищенными от организации». Каждый индивидуум несет основную долю ответственности за развитие своей карьеры и за то, как он желает взаимодействовать с организацией. Это подразумевает четкое понимание того, какие умения и навыки вы предлагаете организации (характер их использования), и того, какого отношения к себе вы ожидаете от организации. Мой недавний опыт показывает, что организации обладают бесконечной способностью брать, а подчас – жестоко эксплуатировать умения и навыки работника до тех пор, пока он сам не определит параметры своего трудового договора. Уверенные в себе работники обладают уверенностью в своих умениях, знают, чего они хотят от своей работы на организацию, и желают нести ответственность за ту пользу, которую они приносят организации и себе, не обвиняя других.

Уверенность в своих силах проистекает из свойства обязательности, уверенности в себе и самоуважения – это позволяет работнику честно оценивать свою карьеру. Именно на самом работнике в конечном итоге лежит ответственность за карьеру, и он должен периодически делать оценку своей карьеры, чтобы убедиться в том, что она развивается наилучшим образом. Коллега, женщина в возрасте «за сорок», одинокая мать с двумя детьми, была одной из самых успешных работников своей фирмы. Поскольку она приняла на себя ответственность за свою служебную карьеру и свою жизнь, она решила оставить работу, где она была занята полный рабочий день, и посвятить себя материнским обязанностям. Это было сознательное, тщательно взвешенное и гибкое решение. Через неко-

торое время она поняла, что может сама распоряжаться тем, в каком режиме она может работать – полный рабочий день или по скользящему графику, независимым консультантом, пойти на государственную службу или прибегнуть к социальной помощи многодетным семьям. Она приняла на себя ответственность за выбор карьеры, осознавая, что ее сегодняшний выбор повлияет, но не воспрепятствует будущим возможностям.

### *Гибкость: каков жизненный цикл моих знаний? Как я поддерживаю свои знания на современном уровне?*

В свете более быстрого распространения знаний через невидимое виртуальное пространство Интернета на каждого работника ложится обязанность поддерживать знания на современном уровне. Гибкие работники – это те, кто готов постоянно учиться, меняться и всегда быть в курсе новейших достижений в области своей компетенции. Эти работники следят за современными идеями и инновациями, они тесно связаны со своими коллегами, находящимися на такой же стадии своей карьеры, и стремятся отбросить устаревшие идеи по мере того, как они устаревают. Гибкие работники экспериментируют с новыми идеями, учатся на своих успехах и неудачах и всегда думают о том, что впереди, а не о том, что уже было. Именно они способны отодвинуть выполняемый проект, свою работу или даже рискнуть карьерой, если возникает непредвиденная незапланированная возможность. Они рассматривают риск как возможность научиться, а не как угрозу провала.

Их гибкость проистекает из ненасытного желания узнать: «Что дальше?». Старая поговорка гласит: «Если ты делаешь то, что всегда, ты и получаешь то, что всегда». Работники будущего не смогут оставаться праздными, не смогут мириться с тем, что они всегда делали. Успешного работника будет отличать открытие инновационных, не испробованных и успешных способов осмысления и выполнения работы. Чтобы соответствовать этому уровню, следует все время задавать себе вопросы типа: «А что если?», «А на какие вопросы у нас пока нет ответов?», «Как я мог бы научиться у А, чтобы применить это в ситуации В?»

## *Результаты: кому адресована моя работа и какую стоимость я создаю для тех, на кого работаю?*

Работники, которые создают стоимость, всегда будут активными. Вследствие того, что стоимость определяет ее получатель, а не производитель, первым шагом определения результатов является выявление того, кто является адресатом вашей работы. Для этого следует ответить на вопросы: «Кто использует идеи, продукты или услуги, которые я создаю?» После определения состава получателей важно выяснить, чего они хотят (о чем они могут знать), каковы их потребности (о чем они могут не знать) и как вы смогли бы выполнить эти желания и обеспечить их потребности. Результаты приходят, когда создается стоимость.

Поскольку клиенты и потребности постоянно меняются, меняются и желаемые результаты. В одной компании, которой предстояло сокращение штата, руководитель отдела персонала предложила, чтобы всю тяжесть сокращения взял на себя ее отдел. Рассмотрев стратегии компании и необходимость преуспеть в ближайшем будущем, она поняла, что другие подразделения компании гораздо важнее для достижения этих целей, чем отдел персонала. Эта жертва с ее стороны была оправдана тем, что она знала о результатах деятельности компании и то, за счет чего они были достигнуты. Кроме того, эта жертва со временем позволила ей заслужить огромное уважение и доверие коллег, они стали доверять ее рекомендациям, зная, что она исходит прежде всего из интересов компании.

## *Взаимоотношения: кто заботится обо мне и о ком я должен заботиться?*

Основной негативной чертой контекста и организации будущего является изоляция, одиночество и отчуждение. Технологические взаимосвязи не смогут заменить личных контактов, в которых мы так отчаянно нуждаемся. В условиях быстро меняющегося, подчиняющегося технологическому развитию мира мы все еще нуждаем-

ся в тесных эмоциональных связях с другими. Это означает, что успешный работник будущего должен осознавать, что он не может стать всем для всех, потому что тесные взаимоотношения не могут возникать со всеми подряд, их создание требует времени и внимания. Определение того, о ком нам следует заботиться, и того, каким образом строить взаимоотношения с этими людьми, станет настоящим испытанием для вечно занятых работников, сосредоточенных на решении глобальных вопросов и привязанных к технологиям. Однако взаимоотношения формируют сообщества, в рамках которых уважаются различия, ценятся индивидуумы, а забота о ближнем определяет личную состоятельность человека.

Взаимоотношения возникают на основании доверия. Дружба имеет большое значение. Тесные взаимоотношения принимаются в расчет. Поэтому работникам будущего следует вкладывать силы не только в профессиональный рост, но и в развитие взаимоотношений. Капитал взаимоотношений нарастает постепенно по мере того, как люди совместно проводят время, делятся своими заботами и радостями, жертвуют своими личными целями для другого человека, показывают, что дорожат близкими людьми, делятся друг с другом теплом и заботой и вместе работают во имя общих целей. В мире быстрых перемен продолжительность взаимоотношений создает ту стабильность, которая позволяет осуществлять эти перемены.

## *Решимость: что я хочу и могу сделать?*

Личная решимость человека отражает определенную индивидуальность. Поэтому следует убедиться, что вся деятельность соответствует индивидуальности. Собственное определение того, в чем заключается личный успех, помогает человеку избежать ситуации, когда он стремится быть всем для всех, и в результате — им все недовольны. Решимость, проистекающая из ясного представления о своей индивидуальности, помогает человеку адаптироваться к изменениям, а не быть игрушкой в их волнах. Индивидуальность

Основной негативной чертой контекста и организации будущего является изоляция, одиночество и отчуждение. Технологические взаимосвязи не смогут заменить личных контактов, в которых мы так отчаянно нуждаемся.

часто проявляется в ситуации, когда индивидум рассматривает свои действия в контексте действий: как влияет то, что я делаю, на других? Соответствует ли это тому облику, с которым я хочу ассоциироваться в глазах других?

Решимость проистекает из ценностей и миссии. Когда человек занимается самооценкой, он постоянно спрашивает себя: то ли это, что я хотел бы делать именно сейчас? В хаотичном внешнем мире перемен, необходимости учиться, новых идей, глобализации, технологий и кастомизации преуспевающие работники должны уметь обретать внутренний покой. Этот покой происходит от осознания того, что наиболее значимо, и от способности принимать решения и формировать свою индивидуальность. Работники, имеющие такой внутренний компас, даже в трудные времена способны сохранять спокойствие, внушать доверие и сосредотачиваться на том, что более всего значимо.



## Заключение

Некоторые пророки предсказывают будущее и говорят, что люди прокляты. Другие, глядя в будущее, советуют людям готовиться. Я предпочитаю относить себя ко второй категории. Поскольку будущее непредсказуемо, но все равно наступит, нам следует наилучшим образом подготовиться к нему и путем прогнозирования понять, каким будет контекст будущего, организации будущего и люди будущего. Когда-нибудь мои дети прочитают эту главу и изумятся, насколько далекими от реальности были мои прогнозы. Мои предвидения могут стать реальностью, а могут и не стать. Однако, имея представление о будущем, они смогут обрести перспективу и цель обретения этого будущего.



# Калейдоскопное мышление

Этот эпизод врезался в память. Дело было в Сингапуре. Я присутствовала на собрании представителей высшего руководящего состава глобальной нефтяной компании, проводившемся в большом зале, когда к собравшимся обратился британский глава компании, чтобы сказать, что потребуется компании для процветания в будущем. Как и многие в зале, я томилась в ожидании услышать набившие оскомину клише о дерзких целях, которые следует ставить перед собой, о работе в командах, о первостепенной заботе о клиентах.

Но он сказал: «Мозги. Вам потребуются мозги». И сел на место.

Как неожиданно. Как ясно. И как точно.

Живость ума и стремительность мысли чрезвычайно важны, когда бизнес оказывается на перепутье. Куда бы мы ни бросили взгляд, во всех областях ощущается дерзкий вызов мудрости, которую мы накапливали годами и которая показывала, как все всегда происходило или должно было происходить. Новые передовые технологии и значительно расширившиеся рыночные возможности буквально революционизировали многие отрасли хозяйства. Попытка осуществлять бизнес параллельно с переосмыслением, перед новым определением самой системы бизнеса требует мощного интеллекта – нужно представить себе возможности, открывающиеся за пределами традиционных категорий, чтобы найти действия, которые смело выйдут за пределы традиционных границ, предвидеть последствия и суметь воспользоваться теми преимуществами,

которые предлагает взаимозависимость, чтобы создать новые связи или изобрести новые комбинации. Тем, кому не достает гибкости ума и воображения, все труднее будет удержать достигнутое, не говоря уже о прогрессе и процветании.

Умение мыслить за пределами привычных рамок и создавать новые категории – наивысший предпринимательский талант. Назовите это деловой креативностью. Назовите это целостным мышлением. Проведенные исследования связывают интегральное (склонное к интеграции, целостное) мышление с высшим уровнем организационных инноваций, с личной креативностью и даже с более продолжительной жизнью. Смещение границ и способность бросить вызов, поставить под сомнение существующие категории дает толчок к появлению новых возможностей, точно так же, как вращение калейдоскопа позволяет увидеть новые сочетания небольшого количества разноцветных осколков. Я называю такое мышление «калейдоскопным». Это наиважнейшее оружие, которое поможет руководителям достойно встретить испытания XXI в.



## Потребность в интеллектуальном калейдоскопе: краткий обзор нового ландшафта бизнеса

Определяющей характеристикой глобальной информационной экономики являются вовсе не потоки товаров – международная торговля остается практически постоянной чертой современной цивилизации, – а потоки капитала, людей и, особенно, информации. Время и место перестали служить барьерами для заключения сделок в любом уголке мира; компьютерные сети позволяют практически мгновенно заключать сделки, те, кто действуют на рынках, работают круглосуточно. Консолидация в финансовом секторе передала контроль над денежными потоками в руки небольшого числа людей, несомненно, что потребность в «руках» в физическом смысле важна, поскольку финансовые сделки осуществляются электронными средствами. Растет число международных слияний

и поглощений, в частности потому, что многие страны ослабили ограничения в области прямого инвестирования. В гигантском масштабе вырос туризм и деловые поездки. С 1960 по 1988 г. реальная стоимость международных поездок сократилась на 60%; за тот же период число иностранцев, прибывающих в США, возросла на 2800%.

Информационная индустрия быстро приходит на смену материальным объектам, физической среде и трудоинтенсивным контактам. Через электронные сети стали доступны информационно «упакованные» товары. Рост электронной торговли, наблюдающийся за последние пять лет, является верхним слоем гораздо более глубокого феномена. Объем оказываемых через Интернет электронных услуг мог быть гораздо большим, начиная с дистанционного диагностирования и заканчивая спутниковыми системами, которые могут информировать фермера о конкретных погодных условиях или влажности в любом уголке его угодий. К числу информационных технологий сейчас относятся и биотехнологии. Стало возможно вводить в семена определенные гены (своего рода программное обеспечение, встроенное в каждое семечко), в результате чего могут образоваться устойчивые к воздействиям насекомых – вредителей культуры с более высокой урожайностью, а это позволит заменить пестициды и устранить затраты труда на их распыление.

Информация стала более мобильной, чем капитал или люди. В настоящее время информация может одновременно достигать разных концов света. Одной из вех этого феномена стал показ компанией CNN войны в Персидском заливе в режиме реального времени, другой вехой стало размещение во всемирной сети доклада специального прокурора по делу Билла Клинтона, что сделало его доступным во всем мире. Интернет позволяет всему миру узнать о любом дизайне, любой моде, любой идее в момент их появления; нью-йоркский кутюрье разместил в Интернете свою весеннюю коллекцию одежды и через считанные дни получил пять заказов из Пекина. Согласно докладу *ActiveMedia*, маркетологи в области бизнес – бизнесу (*business-to-business*) с большой готовностью используют информационные продукты, обеспечивающие немедленную двустороннюю связь с клиентами, включая сетевые телефонные линии, сетевые видеоконференции и продукты рабочих групп.

По мере роста компаний-гигантов глобальных средств связи и развлечений, таких, как *Sony, Bertelsmann, Time Warner, Disney*, они все больше стремятся к созданию продуктов, легко транспортируемых по всемирным коммуникационным каналам, тем каналам, которые все больше попадают под контроль горстки глобальных гигантов. Коммуникационная индустрия, как по своему содержанию, так и по инфраструктуре, быстро консолидируется в США, на которые приходится четыре из пяти самых крупных за всю историю бизнеса слияний 1997 г. Так, компания *WorldCom* за 37 млрд долл. приобрела компанию *MCI*, компания *Bell Atlantic* за 25,6 млрд долл. приобрела *Nynex*, *Disney* потратила 19 млрд долл. на приобретение *CapCities/ABC*, а *SBC Communications* за 16,1 млрд долл. получила в свои руки компанию *Pacific Telesis*. Вершиной этого процесса в 1998 г. стало поглощение компанией *Bell Atlantic* компании *GTE*, что обошлось уже в 50 млрд долл. Развитие глобальных коммуникаций способствует созданию универсальных языков. Английский язык уже стал основным языком коммерции, в том числе электронной торговли. По данным *Communicationns Outlook*, отчету *OECD* за 1999 г., английский язык используют около 78% всех сайтов во Всемирной паутине, а для сайтов на защищенных серверах (*secure server*) этот показатель достигает 91%. В Бельгии использование английского языка в электронной торговле намного опережает использование двух национальных языков – французского и фламандского. Даже в лингвистически чувствительной Франции, неохотно воспринимающей английский язык, до 20% связанных с защищенными серверами web-страниц в национальном домене «*fr.*» используют именно английский язык.

В ключевых отраслях стратегия бизнеса уже переключилась со странового подхода на подход на основе глобальных направлений бизнеса, в рамках которых один и тот же товар одновременно продается в разных частях мира, производится в меньшем числе мест, но при этом обеспечивает данным товаром потребителей по всему миру на основе глобального материального снабжения. Рассмотрим осуществившийся около десятилетия назад переход компании *Gillette* к производству всемирных товаров. Как и многие другие компании – производители потребительских товаров, *Gillette* традиционно разрабатывала один продукт, выставляла его на рынок и постепенно охватывала рынки всего мира на основе соб-

ственных предположений о том, что данный рынок уже «созрел» для нового или усовершенствованного товара. Создание в 1990 г. бритвы *Sensor* ознаменовало начало производства глобальных товаров с глобальным выходом на рынок – один и тот же усовершенствованный товар, поддерживаемый одним и тем же рекламным посланием, в течение считанных месяцев стал одновременно доступен во всех уголках мира.

Другая компания, производящая потребительские товары, *Procter & Gamble*, недавно объявила о реструктуризации, направленной на обеспечение глобальной синхронизации, устранение региональных подразделений и возложение ответственности за прибыль на семерых управляющих, возглавляющих семь глобальных организаций. Новое средство по уходу за тканью при стирке *Febreze* сначала было выпущено на рынок США, где ожидаемые ежегодные продажи прогнозировались в размере 150–200 млн долл. Как сказал корреспонденту газеты *Wall Street Journal* новый генеральный менеджер *P&G* Дирк Джагер (*D. Jager*), если бы средство *Febreze* было одновременно выпущено на мировой рынок новым глобальным подразделением компании *P&G* по средствам стирки и уходу за тканью, оно одновременно «прокатилось» бы по всем странам мира, что обернулось бы объемом продаж в 500 млн долл.

Герои диснеевских мультфильмов неспешной походкой прогулялись по всему миру по мере того, как росла популярность соответствующих мультфильмов после их перевода и показа в разных странах мира. Теперь действуют лицензионные соглашения, в рамках которых игрушки, воспроизводящие диснеевских героев, начинают шествие по прилавкам мира еще до того, как выпущен мультфильм. Это поддерживает постоянное движение глобального каскада: осуществляемые этими компаниями глобальные закупки заставляют поставщиков, в свою очередь, глобализироваться или присоединяться к глобальным сетям.

В то время как крупные, уже установившиеся компании реорганизуются с целью достижения еще большей глобализации деятельности, компании, специализирующиеся на новейших технологиях, уже появляются как глобальные. Новейшие технологии изначально являются надграницными, например производство компьютеров и электронных коммуникационных средств, а мощные



американские компании, которые их разрабатывают и используют, быстро создают альянсы и сети, охватывающие многочисленные компании во всех частях света. Компании, специализирующиеся в области новых технологий, скажем, в области программного обеспечения, биотехнологий, медицинских или телекоммуникационных средств, как правило, стремятся к формированию дизайна своих товаров в соответствии с мировыми стандартами и возможными требованиями партнеров, разбросанными по всему миру, еще до того, как они будут готовы отгрузить хотя бы одну единицу товара за пределы своего национального рынка. Иногда движущей силой этой тенденции является сотрудничество мелких компаний с мировыми гигантами данной отрасли; мелкие компании, запускающие новшества в сфере биотехнологий, находят желающих приобрести их продукцию в фармацевтической промышленности, где такие крупные «полевые игроки», как *GlaxoWellcome*, *Merck*, *Novartis*, разрослись за счет слияний и реорганизовались на основе глобальных ассортиментных групп.

За этим, наравне с движением к большей прозрачности, неизбежно следует формирование мировых коммерческих стандартов. (Недостаток прозрачности был одной из проблем, которая в конечном итоге привела к прорыву азиатского спекулятивного пузыря.) Данные для наблюдения за функционированием компаний предоставляют все большее число наблюдателей, следящих за тем, чтобы компании не совершали противозаконных или безответственных действий, и вооруженных еще более мощными аналитическими инструментами и еще более быстрыми коммуникационными каналами. Это – специалисты по ценным бумагам, работающие в банках и брокерских компаниях, средства массовой информации и рекламы, система сбора данных для правительственных учреждений, наблюдатели за исполнением международных торговых договоров, отраслевые специалисты. Системы электронного снабжения данными позволяют оперативно сопоставлять данные по множеству различных поставщиков товаров и услуг. Такие компании быстрой доставки, как *UPS (United Parcel Service)* и *Federal Express*,

В то время как крупные, уже установившиеся компании реорганизуются с целью достижения еще большей глобализации деятельности, компании, специализирующиеся на новейших технологиях, уже появляются как глобальные.

Это – специалисты по ценным бумагам, работающие в банках и брокерских компаниях, средства массовой информации и рекламы, система сбора данных для правительственных учреждений, наблюдатели за исполнением международных торговых договоров, отраслевые специалисты. Системы электронного снабжения данными позволяют оперативно сопоставлять данные по множеству различных поставщиков товаров и услуг. Такие компании быстрой доставки, как *UPS (United Parcel Service)* и *Federal Express*,

*deral Express*, предлагают программное обеспечение и каналы передачи данных, которые позволяют клиентам следить за выполнением их заказов. Подобные системы также дают клиентам возможность получать немедленные рейтинги эффективности деятельности этих компаний. Ожидается, что в будущем деятельность компаний будет внимательно изучаться и сопоставляться по большому числу параметров, она станет еще более открытой, даже в условиях действия в разных странах мира различных правил и практики ведения бизнеса и отсутствия согласия касательно стандартов. Возникают и быстро развиваются новые виды бизнеса, специализирующиеся на сборе и распространении этих данных. Мы сами были свидетелями феноменального роста компании по распространению новостей в сфере бизнеса *Bloomberg*, доступных через любую форму СМИ. Управление на основе жестких фактов все больше станет затруднять деятельность тех, кто до сих пор управляет на основе коррупции или назначается на руководящие посты по знакомству. Эта открытость неизбежно станет еще одной силой, способствующей распространению мировых стандартов. Европейский стандарт качества *ISO 9000* и выше фактически стал всемирным процессом обеспечения стандартов, необходимых любой организации, желающей вести дела с лучшими промышленными клиентами.

Но глобализация вовсе не означает гомогенизации (однородности); она требует таких стратегий и практики, которые учитывали бы существующие между странами различия. Некоторые бизнес-процессы обрекают себя на большее единообразие и экономию за счет эффекта глобального масштаба, другие же требуют местной дифференциации. Производственные процессы, технологии и поставки глобализировать проще, чем распределение, которое необходимо подключать к местной инфраструктуре. Даже продукты и концепции мирового уровня разными путями приходят к потребителю, в зависимости от местных условий каждой страны. Например, когда компания *Wall-Mart* только появилась на бразильском рынке, она допустила несколько очевидных ошибок в области коммерческого планирования; так, по данным газеты *Wall Street Journal*, она направила запас мячей для американского футбола в страну, традиционно увлекающуюся европейским футболом, или предлагала в Сан-Паулу, настоящих бетонных джунглях, знамени-

тых отсутствием деревьев и дворигов, вентиляторы для листьев. Кроме того, *Wall-Mart* столкнулась с необыкновенной конкуренцией (со стороны французской *Carrefour*). Но самые трудные проблемы возникают с местной инфраструктурой. В Сан-Паулу *Wall-Mart*

Таким образом, стратегия бизнеса требует мышления, учитывающего многие направления и параметры местных особенностей.

вынуждена была осуществлять до 300 доставок в день, тогда как на территории США она обходилась всего лишь семью поставками в день. А все дело было в том, что компания изначально не имела связей с местными поставщиками и поэтому не могла обеспечить себе тех же преимуществ в сфере ценообразования и логистики, которыми пользовалась в США. Ее система управления запасами оказалась неэффективной для скромных размеров бразильских прилавков, а компьютеризированная система бухгалтерского учета не соответствовала требованиям запутанного бразильского налогового законодательства. Местные компании приспосабливались к соперничеству с международными конкурентами путем креативного совершенствования своих товаров, тогда как иностранные компании должны приспосабливаться к условиям местной практики. В Лиме, столице Перу, местный ресторанчик (специализирующийся на блюдах из морепродуктов), расположенный на той же торговой площади, что и ресторан быстрой еды *Burger King*, изучил и освоил технологию этой сети по приготовлению быстрой еды и стал выпускать национальное блюдо, куда более популярное среди перуанцев, чем гамбургеры. А тем временем мировой гигант в этой области компания *McDonald's* включила в меню своих ресторанов в Перу самый популярный в этой стране безалкогольный напиток – *Golden Cola*, поскольку он продавался лучше, чем напитки с мировыми брендами.

Таким образом, стратегия бизнеса требует мышления, учитывающего многие направления и параметры местных особенностей. Глобализация создает мировую элиту бизнеса – высокообразованный англоговорящий класс бизнесменов, но этот управленческий класс, поднимаясь над уровнем стран и национальных рынков, должен понимать различия между этими странами и рынками.

Этот краткий экскурс в макросреду бизнеса указывает на силы, повсеместно создающие потребность в инновациях. Для по-

требителей и клиентов глобальная информационная экономика создает более быстрый доступ к информации, уменьшает число географических ограничений и предоставляет более открытый доступ к мировым товарам и услугам. Для бизнеса это означает ужесточение конкуренции, менее защищенные квазимонополии, ускоренное устаревание товаров, более высокие стандарты и потребность мастерски совмещать глобальный масштаб со способностью реагировать на местные условия. Для обеспечения процветания бизнес должен использовать власть в виде интеллектуальной мощи: а именно в виде живости ума, стремительности мышления, воображения, способности обучаться, чтобы затем рождать новые идеи, ставящие под сомнение уже изученное.



## Калейдоскопы и компании

Интеллектуальная мощь для глобальной информационной экономики – то же самое, что нефть для экономики индустриальной. Экономические исследования показывают, что «программируемые» или нематериальные активы становятся наиболее важными источниками стоимости для компании; исследования *Brookings Institution* показали, что если в 1982 г. физические активы (собственность, предприятия, оборудование) составляли 62,8% совокупной рыночной стоимости американских компаний в зависящих от капитала обрабатывающей и добывающей отраслях, то к 1991 г. этот показатель упал до 37,9% от общей рыночной стоимости этих же компаний. Практически всю стоимость компаний в сфере услуг составляют нематериальные активы.

Выделенные мною в процессе исследования стратегий и культуры ведущих компаний мирового класса три типа нематериальных активов представляются мне особенно важными. Я назвала их «3С»:

- **Концепции** – наилучшие и новейшие идеи и технологии, результат непрерывных инноваций.
- **Компетентность** – способность безукоризненно создавать и доставлять клиенту стоимость с еще более высокими стандар-

Интеллектуальная мощь для глобальной информационной экономики – то же самое, что нефть для экономики индустриальной.

тами по мере того, как работники компании обучаются и передают свои лучшие умения и достижения коллегам.

- **Связи** – сильные партнеры, поддерживающие предложение компании, связывающие ее с новыми рынками и обеспечивающие доступ к инновациям и возможностям, в свою очередь, подогревают воображение и способствуют дальнейшим инновациям.

Короче говоря, наилучшие компании направляют свою интеллектуальную мощь в русло исследований и поиска новых значимых идей. Эти компании построены на знаниях, приобретенных ими как организацией, и на сетях своих связей с партнерами, но они также поощряют работников выходить за рамки накопленного опыта и генерировать новые, неожиданные идеи, заставляя их поворачивать и встряхивать свой интеллектуальный калейдоскоп.

Концепции – это идеи, которые руководят организацией и очерчивают возможности, эти идеи являются средствами, при помощи которых она создает и поставляет стоимость. Концепции могут быть как макроуровневые и стратегические – это отражение основной цели организации, так и микроуровневые и тактические. В самом широком смысле компании могут иметь ключевую концепцию, или теорию своего «бизнеса», в том числе цель и смысл существования организации, элементы, являющиеся решающими для ее модели поставки стоимости. На тактическом уровне концептуальные активы включают конкретные товары или услуги, т.е. то, что предлагает компания, и тех, кому она это предлагает, а также концепции, предназначенные для процессов, поддерживающих доставку стоимости клиентам и прочим представителям заинтересованных лиц.

Область или отрасли бизнеса, находящиеся в эпицентре конкурентных, технологических, политических или законодательных потрясений, характеризуются большим числом новых ключевых концепций, а именно самостоятельных, на уровне прорыва, моделей или трансформационных инноваций, представляющих собой очень значительные повороты очень больших калейдоскопов. Новые ключевые концепции или теории бизнеса зачастую исходят от предпринимателей, в обход установленных каналов, в которых доминируют главные игроки. Так, компания *Dell Computers* создала

инновацию, которая заключалась в том, что впервые потребителям было предложено покупать компьютеры по каталогам, с последующей сборкой на основе конкретных требований конкретных клиентов; медицинская компания *Salick Health Centers* была пионером создания самостоятельных онкологических центров с полным набором методов лечения, что добавило еще одну модель к концептуальной революции в системе здравоохранения США; компания *Amazon.com*, которая трансформировала книготорговлю в сеть виртуальных онлайн-книжных магазинов, предлагающих любую книгу, а также информацию о книгах, соответствующих сфере интересов данного клиента; или лицензированные школы в системе государственного образования США. Инноваторы могут разработать лучший офисный товар (например, быстродействующий копировальный аппарат *Xerox*) или придумать лучший способ распространения офисных товаров (например, один из лучших супермагазинов офисной техники *Staples*). Каждая отрасль, независимо от степени своей зрелости или организованности, имеет своих калейдоскопических мыслителей. Например, отрасль авиаперевозок без труда может стать объектом инноваций, обеспечивающих ее дополнительное удобство и дешевизну: тот же авиалайнер, размещение и форма кресел, подготовка летного состава, система продажи и заказов авиабилетов. Так, авиакомпания *Southwest* при помощи креативности нашла для себя рыночную нишу, оказывая сравнительно недорогие услуги по авиаперевозке. Ключевая концепция основателя компании Герба Келлехера (*H. Kelleher*) по созданию индивидуализированной авиакомпании была подкреплена правом, дарованным Келлехером всем работникам компании, пробовать все идеи, которые только придут в голову; за счет этого компания обеспечила себе множество мелких креативных особенностей.

Инновации начинаются там, где кто-то, самый сообразительный, вдруг ощущает новую потребность. Конечно самый сообразительный сначала должен сосредоточить свое время и внимание на том, что происходит во внешней среде бизнеса и откуда исходят сигналы о необходимости инноваций, – вероятно, поэтому ключевые заинтересованные лица вдруг проявляют беспокойство, стремясь к новым способам удовлетворения своих потребностей, наблюдая за действиями конкурентов. Подключение к внешнему

миру, лежащему за пределами рутинной обстановки, можно сравнить с заполнением калейдоскопа разноцветными осколками стекла, которые в конечном итоге придется как следует встряхнуть и перевернуть, чтобы они сложились в новую картинку. Воображение и интуиция часто зависят от фрагментов нового и наработок опыта, которые можно сочетать с новыми разнообразными способами. Рассмотрим несколько простых форм интеллектуальной стимуляции, которые могут поощряться организациями, причем все они связаны с более высокими уровнями:

- Регулярные посещения других подразделений организации и обмен идеями.
- Поездки в новые места, чтобы получить опыт в том, что значительно отличается от обычной практики.
- Дискуссии с критиками и теми, кто занят поисками новых решений, или просто с теми, у кого другое мировоззрение, взгляды, мнения, кто исходит из иных допущений.
- Наблюдение за тенденциями путем расспросов всех и каждого о том, что есть нового, что изменилось.
- Ознакомление с литературой, находящейся за пределами профессиональных интересов, а также в сфере специализации.
- Посещение конференций по новым и незнакомым темам.

Именно поэтому гибкие организации, которые поощряют мобильность и богаты связями с внешними партнерами, более склонны к инновациям, чем жесткие бюрократические иерархии. Воображение ограничивается, когда у человека есть только общепринятый менталитет или когда он основывается на существующих предположениях и вынужден общаться только с теми, кто соглашается с ним и думает точно так же. Это «останавливает» интеллектуальный калейдоскоп, лишая его подвижности.

Клиенты, поставщики и партнеры по совместному бизнесу являются важным источником идей для инноваций. Инновации и сотрудничество могут идти рука об руку, если партнеры дают новые и отличные от других идеи, представляющие своеобразное окно в мир новых возможностей и рыночных перемен. Авиакомпания, вступившие в союз *Star Alliance* (*Lufthansa, United, Air Canada, Varig, AllNippon* и проч.), объявили своей открытой целью обу-

чение друг у друга, поскольку все они стремятся к инновациям в отрасли, где трудно отличить одного авиаперевозчика от другого. Расширить и стимулировать мышление в новых направлениях могут также новые типы партнерских взаимоотношений с государственными учреждениями, некоммерческими организациями, группами местной общественности. Инициатива в области новой организации обучения в компании *IBM* привлекла инженеров, системных интеграторов и консультантов этой компании к важным проектам в партнерстве с системой государственных школ США и таких стран, как Бразилия, Ирландия, Италия и Вьетнам. Суть инициативы – применять новые технологии, способные трансформировать образовательный процесс; но эти проекты, кроме того, помогли командам *IBM* разработать новые решения с перспективой коммерческого использования, например технологию распознавания голосов, основанную на голосах школьников, или хранение баз данных для больших групп пользователей.

В эпоху глобальной информации обучение осуществляется в различных обстоятельствах и по всем направлениям, не только сверху вниз или из штаб-квартиры в подразделения и не только в пределах одной организации. Младшие учат старших; например, известный уважаемый редактор Майкл Кинсли (*M. Kinsley*), который взялся за создание нового онлайн-журнала *Slate*, позабыл правила и порядок создания печатного журнала и обучается пользованию Интернетом у менеджеров компании *Microsoft*, которые на десятки лет моложе его самого. Полезные идеи могут прийти и из обширных отдаленных областей, когда-то названных «отсталыми». Так, совместное предприятие компании *Nynex* в Тайланде еще до слияния компании с *Bell Atlantic*, обучало американских менеджеров телекоммуникационным технологиям, в то время еще не использовавшимся в США. Вместо того, чтобы проживать в штаб-квартире компании, как в бункере, успешные генеральные менеджеры высшего звена, такие, как Альфред Зейен (*Al. Zeien*) из компании *Gillette*, предпочитают все время быть «в седле», чтобы лично обмениваться идеями с «полевыми» сотрудниками на местах. Для компании *DuPont* совокупность ее сетей усиливает процесс генерации идей, столь необходимых для инноваций, и процесс передачи знаний, столь необходимый для решения проблем или оперативного внедрения наилучшей прак-

тики. Ее центральная научно-исследовательская лаборатория поддерживает более 400 сетей. Сочетая практику личных встреч с электронным обменом данными, эти сети охватывают весь спектр – от разовых обменов информацией для решения конкретной проблемы до постоянно действующего обмена исследовательскими данными групп, специализирующихся на решении технологических задач.

Инновации стимулируются конкуренцией за клиентов, которые могут выражать свои предпочтения и потребности, непосредственно предприятиями. Трудно использовать воображение в ваку-

Одним из способов, при помощи которых компании обеспечивают своим работникам возможность прямых контактов с конечными потребителями, является «*going direct*» – «*деятельность напрямую*», даже если эти компании осуществляют продажи другим организациям внутри цепочки стоимости и не выходят непосредственно на конечных потребителей.

Одним из способов, при помощи которых компании обеспечивают своим работникам возможность прямых контактов с конечными потребителями, является «*going direct*» – «*деятельность напрямую*», даже если эти компании осуществляют продажи другим организациям внутри цепочки стоимости и не выходят непосредственно на конечных потребителей. Компания *Rubbermaid*, распространяющая свою продукцию через крупных розничных торговцев, использует свои опытные магазины для накопления наблюдений за реакцией потребителей на новые прототипы продуктов и выявления их неудовлетворенных потребительских нужд. Компаниям, удаленным от конечного потребителя вследствие того, что они находятся в середине цепочки поставок, гораздо труднее создавать преобразующие инновации, если они ограничиваются простой поставкой компонентов следующему звену цепочки, узнавая о требованиях из вторых рук, т.е. от своих непосредственных клиентов, работая анонимно, остаются неизвестными конечным потребителям и изолированными от реальной их жизни.

уме; отчеты и показатели могут указывать на наличие проблемы или возможности, но они не стимулируют интеллект к поиску новых возможностей так, как это делает непосредственный опыт существования в мире потенциальных пользователей. Одним из способов, при помощи которых компании обеспечивают своим работникам возможность прямых контактов с конечными потребителями, является «*going direct*» – «*деятельность напрямую*», даже если эти компании осуществляют продажи другим организациям внутри цепочки стоимости и не выходят непосредственно на конечных потребителей. Компания *Rubbermaid*, распространяющая свою продукцию через крупных розничных торговцев, использует свои опытные магазины для накопления наблюдений за реакцией потребителей на новые прототипы продуктов и выявления их неудовлетворенных потребительских нужд. Компаниям, удаленным от конечного потребителя вследствие того, что они находятся в середине цепочки поставок, гораздо труднее создавать преобразующие инновации, если они ограничиваются простой поставкой компонентов следующему звену цепочки, узнавая о требованиях из вторых рук, т.е. от своих непосредственных клиентов, работая анонимно, остаются неизвестными конечным потребителям и изолированными от реальной их жизни.

Десятилетиями проводившиеся исследования промышленных инноваций показывают, что первоначальным стимулом к инновациям являются потребители. Но, как установил профессор Гарвардской школы бизнеса Клей Кристенсен (*C. Christensen*), когда технологии разительно меняются, клиенты иногда присоединяются к менеджерам в попытках оказать сопротивление переменам, особенно если традиционные клиенты слишком преданы старым методам. По этой причине компаниям необходимо экспериментировать с новыми идеями и изучать их, поскольку это позволяет выйти за пределы пожеланий или интересов их нынешних клиентов.

Чем более целостным является подход к экспериментам и чем шире взгляд на них, т.е. чем больше элементов системы можно включить в калейдоскоп, тем более впечатляющего прорыва можно достичь. Ведущие компании в области технологий признают сейчас, что они должны создавать не просто отличные технологии, а новые коммерческие концепции. Чтобы предлагать больше, чем просто технологии, заключенные в продуктах, можно позаимствовать концепции из арсенала маркетинга – от развития и совершенствования брэндов до улучшения уровня обслуживания клиентов. Например, компания *Intel* помогла восстановить ведущие позиции Америки в области полупроводников, которые она проигрывала Японии, чтобы затем осуществить перегруппировку в этой отрасли путем превращения своих чипов в потребительский брэнд (знаменитый *Intel inside*).

Инновации требуют мужества и воображения. Лидеры должны создавать в организации такую культуру, в которой проявлять склонность ставить эксперименты, задавать вопросы, оспаривать истинность и приемлемость доминирующей модели, смогут не только самые мужественные. Имеется масса очевидных свидетельств того, что инновации требуют множественных экспериментов. Исследование одной из промышленных инноваций показало, что в проект вошло 3000 первоначальных «сырых» идей, нашедших отражение в 300 официально поданных предложениях, которые после тщательного отбора и отсева превратились в девять крупных проектов по усовершенствованию, которые в конечном итоге привели к одному коммерческому успеху. *Pfizer* ежегодно проверяет более 100 предложений, чтобы найти одно сулящее успех направление разработки нового медицинского препарата.

Инновации с трудом поддаются прогнозированию, они могут возникнуть в любом месте и потребовать многочисленных экспериментов – именно по этой причине первоклассные всемирно известные компании готовы к инновациям в любое время и повсеместно. Эти компании стимулируют деятельность на трех уровнях пирамиды:

- На самой ее вершине – несколько масштабных, не вызывающих сомнений проектов, ориентированных на будущее, и соответственно объемные инвестиции в новый продукт, технологию или рыночную инновацию.
- В середине пирамиды – портфель обещающих, но еще не проверенных экспериментов, новых, находящихся на ранних стадиях начинаний, прототипов или других отдельных проектов.
- В основании пирамиды – большое число операционально внедряемых последовательных инноваций, постоянных усовершенствований и новых, находящихся на ранних стадиях идей, непосредственно повышающих доходы, сокращающих затраты, увеличивающих скорость или обеспечивающих успех у клиентов, более того – предлагающих многообещающие новые направления на будущее.

Эта пирамида не является статичной. Влияние в ее рамках распространяется по многим направлениям: сверху вниз, снизу вверх или горизонтально через всю компанию. Крупные прогнозы оказывают влияние на всю сферу экспериментов и обеспечивают структуру для ранних стадий исследования новых идей. Достаточно скромные новые идеи, поступающие снизу, на пути к вершине могут набрать такие силы, которые обернутся новыми идеями, достигающими статуса прототипов. Проекты и идеи, зародившиеся в одной части организации, стимулируют осмысление новых направлений и возникновение новых возможностей в другой ее части.

Таким образом, лидеры в инновационно-интенсивных организациях всем и каждому раздают «калейдоскопы». Работников на всех уровнях они наделяют полномочиями изыскивать новые идеи – от постоянных операциональных усовершенствований до глубоких принципиальных прорывов. Время и ресурсы могут обеспечить возвращение и процветание семян этих новых идей. Небольшие фонды, доступные через систему финансирования

специальных грантов на начальные стадии исследований, могут помочь работникам оперативно отреагировать на возникновение новых возможностей, активно включиться в процесс их испытания, избавить от необходимости проходить все уровни принятия решений – от длительного процесса финансового планирования и распределения ресурсов. Гранты помогают работникам немедленно приступить к испытанию непредвиденных возможностей и могут служить инкубатором новых инициатив, не подрывающих деятельности линейного менеджера на данном участке. Одни предложения могут касаться автономных предприятий, другие – проектов, которые могут осуществляться в структурных подразделениях компании. Грант на начальную стадию исследования помогает финансировать создание «бизнес-плана», который впоследствии может быть направлен либо обратно в линейную организацию для дальнейшей разработки, либо может рассчитывать на дальнейшую корпоративную поддержку. Помимо прямых выгод для бизнеса такая система имеет и сопутствующий положительный эффект – она стимулирует многих работников более творчески и предприимчиво думать о подходе к проблемам и возможностям бизнеса.

Но сделать поиск инноваций частью служебных обязанностей всех работников вовсе не означает, что они будут делать это в рамках своей работы. Некоторые компании поощряют своих работников становиться настоящими скаутами новых идей, изыскивать новые идеи за пределами своей работы, за пределами компании и даже отрасли. Для этих путешествий за пределы традиционных границ с целью поиска идей или технологий, возникающих там и тут и предлагающих компании новые возможности, я придумала название «дальние полевые странствия». Творческий подход, креативность стимулируются за счет отказа от знакомых установок и непосредственного обращения к коллизиям различных точек зрения и серьезной проверки на прочность традиционных подходов, что и приводит к идеям, обеспечивающим прорывы. Испытанные на собственном опыте утечки электроэнергии в развивающихся странах натолкнули главу одной из компаний, специализирующихся на производстве питающихся от электросети фотоидентификационных телекамер, на идею замены сетевого питания на батарейное, что сулило огромные потенциальные возможности даже в

странах с вполне надежным бесперебойным электроснабжением. Некоторые компании поощряют посещение и ознакомление с опытом других компаний, другие же используют преимущества любых способов, при помощи которых раскрываются новые возможности: даже во время отпуска за рубежом некоторые работники умудряются разглядеть такое, чего они еще никогда не видели. Работники внутри компании также могут стимулировать идеи при помощи «перекрестного опыления» со стороны представителей из других мест и от работников компаний с иными точками зрения.

Лидеры должны создавать в своей организации культуру, поощряющую обсуждение еще не сформировавшихся возможностей, находящихся на «эмбриональной» стадии. Одна широко разрекламированная компания опытно-конструкторских работ *IDEO* проводит открытые заседания с использованием методов «мозгового штурма». Аналогичным образом в компании *Ocean Spray* проводят

Лидеры должны создавать в своей организации культуру, поощряющую обсуждение еще не сформировавшихся возможностей, находящихся на «эмбриональной» стадии.

регулярные открытые форумы по совершенствованию товаров с привлечением работников разного уровня. Такие форумы позволили одному из младших инженеров *Ocean Spray* создать идею инновационной упаковки, что позволило небольшой компании по выпуску безалкогольных напитков выиграть конкуренцию у своих гораздо более крупных конкурентов, поскольку она стала первой, кто начал разливать напитки в бумажные

бутылки. Работники некоторых компаний являются пользователями продукта компании, они также могут принять участие в процессе его совершенствования и обеспечивать важную обратную связь независимо от положения в компании. Компания *Gillette* всегда тестировала свои бритвы и лезвия на собственных рабочих, которые приходили на работу небритыми и соглашались использовать разные бритвы для каждой половины своего подвергающегося эксперименту лица. Инноваторы из компании *Xerox* вовлекали служащих компании (причем все они по должности были связаны с обработкой и хранением документов) в поиск решений в области документарного менеджмента.

Разработчики новых товаров всегда сосредоточивали внимание на инновациях, но в будущем и многие другие работники, кого не принято относить к разряду «креативных», будут связаны с ве-

дущими инновациями. Для работников, которые станут «агентами обмена» с правом находить и возглавлять инновационные проекты в рамках многих областей и функций, возникнет новая социальная роль. «Передовые участки» возьмут на себя обязанность разрабатывать инновации или создавать прототипы, которые были бы полезны в других частях компании: периферийные отделения будут действовать как центры проведения экспериментов в интересах всей компании в целом. В рамках новых начинаний, изначально предназначенных для внутреннего пользования и сосредоточенных на новых рынках или новых технологиях, часто создаются концепции, широко применимые в сфере основной деятельности бизнеса. Так, созданному в рамках *BankBoston* проекту *First Community Bank (FCB)* предназначалась роль «банка внутри банка» для обслуживания ранее игнорировавшихся потенциальных клиентов – населения, проживающего в старой центральной части Бостона, зачастую имеющего весьма ограниченный опыт пользования банками. Разработанные в рамках *FCB* дружественные для клиента схемы сбережений и предоставления кредитов *First Step* («Первый шаг») впоследствии стали весьма популярными финансовыми продуктами для новых клиентов в рамках всего банка.



## Сообщества, богатые калейдоскопным типом мышления

Для инновационных компаний наиболее желаемым ресурсом все больше и больше становится не финансовый, а человеческий капитал. Так, компании Силиконовой долины получают множество предложений от капитала, стремящегося финансировать их начинания, но не имеющего достаточно талантливых работников, чтобы руководить этими проектами. Джон Доэрт (*J. Doerr*), один из инвесторов рискованного капитала в компанию *Netscape*, заметил, что продуктом Силиконовой долины является не кремний, а ее сетевая система, а самым ее дефицитным ресурсом – технические и управленческие таланты. Чем более желаемым и востребованным явля-

ется талантливый работник, тем с большей настойчивостью компании станут искать его на мировом рынке труда (с учетом того, что образование высоких профессионалов, как правило, соответствует общепринятым мировым стандартам), ставшем доступным для всех компаний мира благодаря передовым информационным технологиям. Например, компания *Cooper & Lybrand* для рекрутинга специалистов на должности бухгалтерского учета и аудита начального уровня использует Интернет, в том числе онлайн-инструменты оценки специалистов в рамках своей системы *Springboard*.

В США образование в рамках компаний превратилось в отрасль, оценивающуюся в 55 млрд долл.; в дальнейшем отрасль эта будет развиваться и в других странах, отражая все возрастающую потребность в обучении на протяжении всей жизни. Обучение на базе компании определяется не ее размером, а сложностью рынка и использованием новой практики организации рабочего процесса, например работы в командах, перекрестно-функциональной интеграции и налаживания партнерства с поставщиками – всего того, что можно считать отличительными признаками компании мирового класса.

Однако лидеры, стремящиеся к поиску инноваций в рамках своих компаний, должны также перенести внимание и за их пределы, чтобы убедиться, что обстановка, в которой действуют компании, а также общины, из которых они черпают таланты, разрешают им доступ к высокопрофессиональным специалистам и к стимулам, активизирующим калейдоскопическое мышление. При этом очевидной, но не единственной характеристикой любой способствующей инновациям среды является высочайший уровень начального, среднего и высшего образования. Расцвет инноваций обеспечивает также инфраструктура, нацеленная на совершенствование знаний и трансформацию их в коммерческие начинания, подпитываемая предпринимательской культурой на местном и общенациональном уровнях. Многие районы Соединенных Штатов могут служить примерами условий, приспособленных к инновациям и проявлению предпринимательской гибкости. Жизнеспособность Силиконовой долины и сектор малого бизнеса, имеющий потенциал создания новых рабочих мест, до сих пор являются предметом зависти официальных европейских структур, ответ-

ственных за экономическое развитие. Американское предпринимательство как общенациональная культура включает широко распространенную веру в возможности (а не в неизбежность, как в некоторых других культурах), а также допустимость риска и провалов. Однажды пережив опасность потери инновационного лидерства, США сумели его восстановить. Сейчас доля американских патентов, выданных на имя иностранцев, возростающая в течение 1980-х годов, снизилась. Поскольку избыточные инновациями товары и услуги, предлагающие высокую потребительскую полезность, могут дирижировать уровнем премиальных цен (т.е. цен с надбавкой) или стимулировать спрос, высокий уровень инноваций в целом ассоциируется с более высоким общим уровнем заработка и процветанием.

Регионы, специализирующиеся на генерировании новых концепций, например Силиконовая долина, район залива Сан-Франциско, Большой Бостон, восточный Массачусетс, Большой Сизтл и Паджет Саунд, являются притягательными для высоких профессионалов, которые, в свою очередь, направляются в отрасли, связанные с передовыми знаниями. Конкурентоспособность этих регионов обеспечивается за счет постоянных инноваций; именно они устанавливают мировые стандарты и экспортируют как знания, так и основанные на знаниях новые товары, завоевывающие временные монополии и диктующие высокие премиальные цены. Например, район Большого Бостона лидирует в области инноваций за счет расположенных в нем образовательных и исследовательских институтов, которые привлекают талантливые научные кадры и направляют их на создание новых идей или разработку нового поколения технологий; за счет изобилия систем поддержки предпринимательства – источников капитала и стимулов, как из частного, так и из государственного сектора; за счет возможностей перенести многообещающие идеи из лабораторных корпусов в практику бизнеса, а также за счет провайдеров профессиональных услуг (юридических, банковских, маркетинговых), хорошо знакомых с требованиями конкретных отраслей и потребностями нарождающихся фирм. Калейдоскопному мышлению еще больше способствуют густые отраслевые и межотраслевые сети, в которые включается все, от отраслевых советов до неформальных взаимодействий, и которые в значительной степени стимулируют потоки



людей и идей, обеспечивающих основу для партнерства и деловых союзов и создающих условия, в которых постоянная открытость новому мышлению стимулирует воображение.

Те районы, в которых ценятся новые знания, где люди передают и получают знания друг у друга и где имеются ресурсы для новых предпринимательских инициатив, в гораздо большей степени способны поддерживать непрерывное вращение калейдоскопа. В эпоху глобальной информации подобные места станут мировыми центрами инноваций. Руководители бизнеса стали все больше понимать, что одной из их новых ролей в XXI в. станет необходимость внести вклад в создание такой среды бизнеса в общинах, где действуют их компании. Лидеры мирового класса станут космополитами, избегающими изолированности, они будут принимать вызов со стороны новых и необыкновенных идей, поддерживать и поощрять «перекрестное опыление» новыми идеями и обучение через границы, поддерживать развитие своих работников и использовать силу их интеллекта в интересах стремления к инновациям.

На рубеже XX в. одним из символов нарождавшейся промышленной эпохи массового производства была логарифмическая линейка инженера. Столетие спустя мы нуждаемся в новом символе, отражающем эпоху глобальной информации. На эту вакансию я выдвигаю калейдоскоп – символ постоянно меняющихся моделей и бесконечных новых возможностей, приводимых в движение силой воображения и творчества.



## Библиография

- Ashhenas, Ron, Ulrich, Dave, Jich, Todd, and Hear, Steve (1995) *The boundaryless organization: Breaking the chains of organizational structure*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.
- Beatty, Jack. *The world according to Peter Drucker*. N.Y.: Broadway Books, 1998.
- Bennis, Warren, and Nanus, Burt. *Leaders: Strategies for taking charge*. N.Y.: Harper Business, 1985.
- Bennis, Warren. *On becoming a leader*. N.Y.: Perseus Press, 1994.
- Collins, James C., and Porras, Jerry I. *Built to last: Successful habits of visionary companies*. N.Y.: Harper Business, 1994.
- Conklin, David W. *Comparative economic systems: Objectives, decision modes, and the process of choice*. L.: Cambridge University Press, 1991.
- Davis, Stan, and Meyer, Christopher. *Blur: The speed of change in the connected economy*. N.Y.: Warner Books, 1998.
- Dell, Michael. *Direct from Dell: Strategies that revolutionized an industry*. N.Y.: Harper Business, 1999.
- Drucker, Peter F. *Managing in a time of great change*. N.Y.: Penguin Group, 1985.
- Drucker, Peter F. *Managing for the future: The 1990s and beyond*. N.Y.: Dutton, 1992.
- Drucker, Peter F. *The executive in action*. N.Y.: Harper Business, 1996.
- Drucker, Peter F. *The frontiers of management*. N.Y.: Penguin Group, 1999.
- Farren, Caela. *Who's running your career: Creating stable work in unstable times*. Austin: Bard Press, 1997.
- Gates, Bill. *Business @ speed of thought: Using digital nervous system*. N.Y.: Warner Books, 1999.
- Ghoshal, Sumantra and Bartlett, Christopher A. *The individualized corporation: A fundamentally new approach to management*. N.Y.: Harper Business, 1997.

- Gibson, Rowan. *Rethinking the future*. L.: Nicholas Brealey Publishing Limited, 1997.
- Grove, Andrew S. *Only the paranoid survive: How to exploit the crisis points that challenge every company*. N.Y.: Currency Doubleday, 1996.
- Hamel, Gary and Prahalad, C.K. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- Handy, Charles. *The hungry spirit beyond capitalism: A quest for purpose in the modern world*. N.Y.: Broadway Books, 1998.
- Heenan, Davida and Bennis, Warren G. *Co-leaders: The power of great partnerships*. N.Y.: John Wiley & Sons, 1999.
- Hesselbein, Frances, Goldsmith, Marshall, and Beckhard, Richard. *Leader of the future*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.
- Hesselbein, Frances. *Organization of the future*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- Hill, Linda A. *Becoming a manager: How new managers master the challenges of leadership*. N.Y.: Penguin, 1993.
- Kanter, Rosabeth Moss. *When giants learn to dance: Mastering the challenges of strategy, management, and careers in the 1990s*. N.Y.: Simon & Schuster, 1989.
- Katz, Donald. *Just do it: The Nike spirit in the corporate world*. Holbrook: Adams Media Corporation, 1995.
- Kotter, John P. *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Kotter, John P. *The new rules: Eight business breakthroughs to career success in 21<sup>st</sup> century*. N.Y.: Free Press Paperbacks, 1997.
- Kotter, John P. *On what leaders really do*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- Kouzes, James M., and Posner, Barry Z. *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.
- Levine, R. Stuart, and Crom, Michael A. *The leader in you*. N.Y.: Simon & Schuster, 1993.
- Lorange, Peter. *Strategic planning process (the International Library of Management)*. Dartmouth Publishing, 1994.
- Mintzberg, Henry. *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*. N.Y.: Free Press, 1994.
- Moore, James F. *The death of competition: Leadership & strategy in the age of business ecosystem*. N.Y.: Harper Business, 1996.

- Peters, Thomas, and Waterman, Robert H. *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. N.Y.: Warner Books, 1990.
- Porter, Michael E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. N.Y.: The Free Press, 1980.
- Senge, Peter M. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. N.Y.: Currency/Doubleday, 1990.
- Senge, Peter M., Kleiner, Art, Roberts, Charlotte, Ross, Richard, Roth, George and Smith, Bryan. *The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations*. N.Y.: Doubleday, 1999.
- Sloan, Alfred P. Jr. *My years with General Motors*. N.Y.: Doubleday, 1996.
- Stewart, Thomas A. *Intellectual capital: The wealth of organizations*. N.Y.: Doubleday/Currency, 1997.
- Vicere, Albert A., and Fulmer, Robert M. *Leadership by design: How benchmark companies sustain success through investment in continuous learning*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.



## Об авторах

**Морин Андерсон (Moreen Anderson)** – консультант, специализирующийся на подготовке высшего управленческого персонала. Она является старшим преподавателем Мельбурнской школы бизнеса, где занимается научными исследованиями и ведет курс организационного поведения в рамках программы подготовки управленческих кадров и *MBA* (Магистра делового администрирования). В начале своей карьеры она работала в промышленности, в секторе энергетики, затем в течение почти десяти лет – в банковском секторе Великобритании. Занимала ряд постов в сфере управления человеческими ресурсами, корпоративных контрактов, маркетинга и стратегического планирования. Исследовательские и консультационные интересы автора сосредоточены на подготовке высшего управленческого персонала, лидерстве и личном развитии. Она является соавтором статьи *The capable executive* совместно с Полом Дейнти (*P. Dainty*).

**Кристофер А. Бартлетт (Christopher A. Bartlett)** – профессор, стипендиат компании *Daewoo* в области делового администрирования в Гарвардской школе бизнеса. Он является автором, соавтором или редактором шести книг, в числе которых (совместно с Самантрой Гошалом) *Managing across borders: The transnational solution* и *The individualized corporation*; обе книги были переведены более чем на десять языков. Он также является обладателем премии Игора Ансоффа за лучшую новую работу в области стратегического менеджмента. Прежде чем получить место на одном из факультетов Гарвардской школы бизнеса, он занимал посты менеджера по маркетингу в отделении компании *Alcoa* в Австралии, консультанта по менеджменту в лондонском офисе компании *McKinsey and Company*, а также генерального менеджера дочерней компании *Baxter Laboratories* во Франции. В настоящее время доктор

Бартлетт возглавляет профессорско-преподавательский коллектив новой международной программы для директоров в Гарвардской школе бизнеса, Программы глобального лидерства.

**Хамид Бучихи (Hamid Buchikhi)** – адъюнкт-профессор стратегического менеджмента в Высшей школе экономических наук и коммерции (*Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, Essec*) в Париже, Франция. Круг его исследовательских и преподавательских интересов включает управленческие инновации, организационную теорию, предпринимательство и эволюцию административно-управленческой карьеры. Доктор Бучихи сотрудничал с рядом частных и государственных организаций, включая *Groupe Lafarge, Framatom*, Французско-американский фонд, *Philips, RATP, Usinor*.

**Сабир Чоудхари (Subir Chowdhury)** является исполнительным вице-президентом Американского института поставщиков (*American Supplier Institute*) – международной консалтинговой фирмы, штаб-квартира которой расположена в Ливонии, штат Мичиган. Он является соавтором бестселлера по управлению качеством *QS-9000 Pioneers*. Он также был удостоен почетной награды Конгресса США, высшей награды Ассоциации инженеров-автомобилестроителей (*Society of Automotive Engineers*) – знаменитой награды Генри Форда II за непревзойденное мастерство, награды *Automotive Hall of Fame*, присуждаемой молодому лидеру и мастеру своего дела, а также многими международными наградами за успехи и вклад в науку. В настоящее время он является председателем автомобильной секции Американской ассоциации качества. В соавторстве со всемирно известным гуру в области качества Геничи Тадучи (*G. Taguchi*) он недавно выпустил книгу *Robust Engineering* (*McGraw-Hill, October 1999*).

**Дэвид Конклин (David Konklin)** – профессор международной стратегии в школе бизнеса *Richard Ivey* при Университете Западного Онтарио, Канада. Его научные исследования посвящены анализу политических, экономических, общественных и технологических сил, которые воздействуют на принятие решений в бизнесе в масштабах всего мира. Многие из его публикаций посвящены проблемам приспособления бизнеса к

условиям новых соглашений по торговле и инвестициям. Доктор Конклин оказывает консалтинговые услуги правительственным учреждениям и корпорациям, преподает во многих странах мира.

**Пол Дейнти (Paul Dainty)** занимает пост генерального менеджера по стратегическим человеческим ресурсам в компании *Pacific Dunlop Ltd.*, крупнейшем австралийском конгломерате и седьмом по величине работодателе Австралии. Он также является профессором Мельбурнской школы бизнеса при Мельбурнском университете, где до поступления в компанию *Pacific Dunlop* он возглавлял кафедру управления человеческими ресурсами. В 1990-х годах его научно-исследовательская деятельность была сосредоточена на подготовке высших управленческих кадров, стратегическом лидерстве и формировании рабочих команд. Доктор Дэйнти – автор ряда статей, монографий и книг, ведущий автор книги *The capable executive: Effective performance in senior management* (Macmillan, 1996), посвященной изучению способностей, обеспечивающих эффективное руководство на высших уровнях организаций.

**Пол А. Л. Эванс (Paul A. L. Evans)** являлся профессором организационного поведения в *INSEAD*, где в течение многих лет возглавлял деятельность, относящуюся к сфере человеческих ресурсов и организационного менеджмента (основатель и директор специальных семинаров для менеджеров в области человеческих ресурсов и директор семинаров по управленческим навыкам для международного бизнеса.). Эванс был членом правления Ассоциации планирования человеческих ресурсов США, основателем Европейского форума по человеческим ресурсам, сети 150 ведущих корпораций. Сфера его научно-исследовательских интересов лежит на стыке таких областей, как лидерство, управление человеческими ресурсами, управление изменениями. Он также работал консультантом и советником по этим проблемам более чем в 70 корпорациях. К числу опубликованных им книг можно отнести *Must success cost so much?* (переведенную на восемь языков), *Human resources management in international firms*, *Transnational human resource management*.

**Казла Фаррен (Caela Farren)** автор статьи *Who's running your career?* и известная в мире бизнеса защитница работников. Глава компании *MasteryWorks Inc.*, Вашингтон, округ Колумбия. Компания занимается обучением рабочей силы и проводит тренинги для многих компаний и ассоциаций из списка 500 ведущих компаний журнала *Fortune*, в том числе *AT&T*, *MTV*, *American Express*, *Nissan* и *BASF*. Доктор Фаррен принимала участие в теле- и радиопрограммах, в том числе на *CNN*, *NBC*, *Associated Press Radio Network*, *UPI Radio Network*, *The Business Channel*, *Bloomberg Television and Radio* и многих других. О ней писали национальные газеты и журналы, в том числе *Los Angeles Times*, *Newsweek*, *USA Today*. Доктор Фаррен является также обладателем престижной премии *Walter Storey Career Practitioner* за 1995 г.

**Дж. Уил Фоппен (J. Wil Foppen)** – декан, директор и профессор Роттердамской школы менеджмента при аспирантуре Эразмской школы бизнеса (*Rotterdam School of Management, Erasmus Graduate School of Business*) в Нидерландах. Он также состоял членом исполнительного комитета Университета Эразма Роттердамского, председателем университетского комитета по бюджету и финансам и председателем университетского совета. Как профессор политологии он стал одним из основателей совместной межуниверситетской программы государственного и общественного управления университетов Лейдена и Эразма Роттердамского. Как профессор государственного управления он являлся одним из инициаторов курса совершенствования *European Masters* (европейских магистров) по государственному управлению. Доктор Фоппен стал автором и редактором нескольких книг по мировому спорту (1972), политике Нидерландов (1973, 1974), статистике (1975), по системам высшего образования и политике (1989, 1991), по административным реформам местного самоуправления (1991, 1992), а также по управлению знаниями и организационному обучению (1996), обучению менеджеров (1998).

**Роберт М. Фалмер (Robert M. Fulmer)** – профессор менеджмента W. Brooks George в Колледже Уильяма и Мэри (*College of William and Mary*). До этого он являлся приглашенным специали-

стом Центра организационного обучения в Массачусетском технологическом институте, преподавал организацию и менеджмент в Высшей школе бизнеса Колумбийского университета, был ответственным за глобальное развитие менеджмента в компании *AlliedSignal, Inc.*, а также являлся директором по обучению руководящего персонала в университете Эмори. Автор выдержавшей четыре издания книги *The new management* (Macmillan) и соавтор книг *Executive development and organizational learning for global business* (International Business Press, 1998) и *Leadership by design* (Harvard Business School Press). Он также разработал и внедрил инициативы по развитию лидерства в 22 странах на шести континентах. Доктор Фалмер является старшим сотрудником и специальным советником президента Института Восток–Запад (*EastWest Institute*), членом Международного исследовательского консультативного совета Института стратегов (*Strategos Institute*).

**Самантра Гошал** (*Sumantra Ghoshal*) возглавляет кафедру стратегического лидерства Роберта П. Баумена (*Robert P. Bauman*) в Лондонской школе бизнеса, где он также является директором Индийского центра А. Бирла (*Aditya V. Birla*). Опубликовал восемь книг, более 45 статей и результаты ряда удостоенных наград социологических исследований. Написанная в соавторстве с Кристофером Бартлеттом книга *Managing across borders: The transnational solution* была названа в числе 50 наиболее влиятельных произведений по менеджменту в XX столетии и переведена на девять языков. Другая его книга *The differential network: Organizing the multinational corporation for value creation*, написанная в соавторстве с Нитин Нория (*Nitin Nohria*), завоевала книжную премию Джорджа Терри (*G. Terry*) в 1997 г. (*George Terry Book Award*). Последняя книга доктора Гошала, *The individualized corporation*, созданная совместно с Кристофером Бартлеттом, в 1997 г. получила премию Игора Ансоффа. *The Economist* называет его еврогуру, сам доктор Гошал также активно поддерживает сотрудничество в области тренинга и консалтинга с рядом американских, европейских и азиатских компаний.

**Маршалл Голдсмит** (*Marshall Goldsmith*) является основателем и директором консалтинговой фирмы *Keilty, Goldsmith & Company (KGC)*, со штаб-квартирой в Сан-Диего, штат Калифорния. Он также партнер *Global Consulting Alliance* (Мирового консалтингового союза) и активный участник совета управляющих Фонда Питера Друкера по некоммерческому менеджменту (*Peter F. Drucker Foundation for non-profit management*). Он завоевал общенациональное признание за участие в разработке одной из инновационных американских программ развития лидерства. Также был соредактором таких бестселлеров, как *The leader of the future*, *The organization of the future*, *The community of the future*. Газета *Wall Street Journal* включила доктора Голдсмита в число десяти лучших консультантов в области подготовки и развития руководящих кадров.

**Линда А. Хилл** (*Linda A. Hill*) – профессор делового администрирования в области организационного поведения *Wallace Bratt Donham* в Гарвардской школе бизнеса. Ее книга *Becoming a manager: Mastery of a new identity* посвящена исследованию проблем перехода от статуса продюсера звезд к менеджеру. Она также является автором книги *Power and influence: Getting things done in organizations* и завоевавшего награду материала на CD-ROM *High performance management and coaching*. Профессор Хилл работала с такими организациями, как *Arthur Andersen, Cabot Corporation, General Electric, Bristol-Myers Squibb, IBM, Merrill Lynch, Molex International* и *PricewaterhouseCoopers*. Она входит в состав совета директоров компании *Cooper Industries*, совета распорядителей Фонда Рокфеллера, колледжа Брин Мор (*Bryn Mawr College*), детского музея в Бостоне, а также совета наблюдателей Медицинского центра *Beth Israel Deaconess* в Бостоне.

**Ингалилл Холмберг** (*Ingalill Holmberg*) является профессором и директором Центра передовых исследований в области лидерства в Стокгольмской школе экономики в Швеции. Исследования доктора Холмберг сосредоточены на управленческом лидерстве и корпоративном управлении в различных контекстах бизнеса. Она также осуществляет координацию проектов по лидерству и культуре и является советником Министерства

промышленности Швеции. Последний раз ее привлекали для обсуждения роли шведских многонациональных фирм в наращивании темпов создания знаний для повышения конкурентоспособности Швеции в целом.

**Розабет Мосс Кантер** (*Rosabeth Moss Kanter*) занимает должность профессора делового администрирования в Гарвардской школе бизнеса, Бостон, штат Массачусетс, США. Она пользуется международной известностью как лидер бизнеса, советник многих глобальных корпораций по всему миру, автор бестселлеров, талантливый лектор в сфере стратегии бизнеса и лидерства в области перемен, выступает во многих странах мира. Сторонница проведения эффективных изменений как в государственном, так и в частном секторе. Среди ее удостоенных премиями книг можно назвать *The change masters* (*Simon & Schuster; Touchstone Books*), *Men and women of the corporation* (*Basic books*), *When giants learn to dance: Mastering the challenges of strategy, management and careers* (*Simon and Schuster; Touchstone Books*), *The challenge of organizational change* (*Free Press*), *World class: Thriving locally in the global economy* (*Simon and Schuster; Touchstone Books*), *Rosabeth Moss Kanter on the frontiers of management* (*Harvard Business School Press*).

**Катрин Х. Койфер** (*Katrin H. Käufer*) является приглашенным специалистом в *Sloan School of Business* Массачусетского технологического института и преподавателем в Инсбрукском университете, Австрия. Ее профессиональный опыт включает три года работы консультантом по работе с клиентами в *Dresdner Bank*, Германия. В настоящее время проводимые ею исследования сосредоточиваются на методах лидерства в процессах глубоких перемен в организациях. Доктор Койфер получила инновационную награду *Stiftung fur Industrieforschung* за разработку программы глобальных исследований (*Global Studies Program*). Совместно с профессором Галтунгом (*Galtung*) она осуществляла эту программу в 1989–1999 гг., это – интегрированная программа, предназначенная для 12 университетов по всему миру. Она также консультирует глобальную фармацевтическую компанию и сеть обучения мелких и средних компаний.

**Джон Р. Кимберли** (*John R. Kimberly*) является профессором-стипендиатом *Henry Bower* кафедры менеджмента и систем здравоохранения в Уортонской школе, а также профессором социологии в Пенсильванском университете. Он также стипендиат *Salmon and Rameau* в области управления здравоохранением в *INSEAD*, Фонтенбло, Франция. Суть его научных интересов составляют проблемы инноваций, изменения, индустриальные трансформации и их последствия для персональной карьеры работников.

**Джеймс М. Коузес** (*James M. Kouzes*) – председатель правления компании *Tom Peters Group/Learning Systems*. С 1969 г. он специализируется на подготовке управленческих кадров; в сентябре 1993 г. газета *Wall Street Journal* назвала его одним из 12 наиболее востребованных «неуниверситетских провайдеров обучения управленческих кадров» для американских компаний. Он ведет программы развития лидерства для сотен организаций, в число которых входят *Arthur Andersen, Boeing, Charles Schwab, Consumers Energy, Dell Computer, Honeywell, Johnson & Johnson, Levi Strauss & Co., 3M, Motorola, Pacific Telesis, Stanford University, Sun Microsystems, YMCA*. В соавторстве с Барри З. Познером (*Barry Z. Pozner*) доктор Коузес написал четыре книги по проблемам лидерства, в том числе *The leadership challenge* и *Credibility*, причем обе книги были награждены премиями и стали бестселлерами. Последними результатами сотрудничества этих авторов стали книги *Encouraging the heart* и *The leadership challenge planner*. Они также совместно разработали 360-градусную модель оценки *Leadership practices inventory*, которая была распространена среди 250 тыс. лидеров по всему миру.

**Стюарт Р. Левин** (*Stuart R. Levine*) – председатель правления и генеральный менеджер компании *Stuart Levine & Associates LLC*, международной группы, специализирующейся на консалтинге и тренинге персонала. Он некогда был генеральным менеджером компании *Dale Carnegie & Associates, Inc.* В 1995 г. Стюарт получил награду *Лучший предприниматель года* в номинации «Лидерство». Соавтор ставшей бестселлером книги по бизнесу *The Leader in You*. В 1999 г. он завоевал награду

«Инноватор года» за программу развития лидерства для профессионалов в области технологий *Techno-Bridge*<sup>®</sup>. Активно ведет консультации по вопросам организационного регулирования, видения, стратегического планирования и управления переменами. В число его клиентов входят такие компании, как *Microsoft Corporation, The Social Security Administration, Fort James, Young Presidents' Organization, Carl Marks Consulting Group, ARC, HMG Worldwide, Legal Marketing Association*. Ст. Левин состоял также в Законодательном собрании штата Нью-Йорк. В прошлом он занимал пост председателя совета колледжа *Dowling*, вице-президента университетского госпиталя Северного побережья (*North Shore University Hospital*). В настоящее время он входит в состав совета директоров *Olsten Corporation* и Европейского американского банка (*European American Bank*).

**Питер Лоранж** (*Peter Lorange*) занимает пост президента Международного института развития менеджмента (*International Institute of Management Development, IMD*) в Лозанне, Швейцария. Он был президентом Норвежской школы менеджмента (*BI*) и работал в Уортонской школе бизнеса при Пенсильванском университете, профессором-стипендиатом *Worster* в области международного бизнеса, а также возглавлял *Lauder Institute*. Кроме того, преподавал в *Sloan School* при Массачусетском технологическом институте. Исследовательские интересы доктора Лоранжа в первую очередь концентрируются на различных аспектах стратегического менеджмента, включая роль управленческих процессов и стратегических альянсов. Он проводит исследования по стратегическим проблемам, с которыми сталкиваются академические институты. П. Лоранж написал более 100 статей и является автором, соавтором или редактором 13 книг. В настоящее время он ожидает публикации своей последней книги *The dynamic business school*.

**Питер Моран** (*Peter Moran*) является ассистент-профессором стратегии и международного менеджмента в Лондонской школе бизнеса. Его исследовательские интересы в настоящее время сосредоточены на изучении возможностей влияния организаций и их менеджеров на способность индивидуумов добав-

лять стоимость своей рабочей силой, своей организации и обществу в целом. К числу его публикаций относятся *Bad for practice: A critique of the transaction cost theory* и *Markets, firms and the process of economic development*, написанные в соавторстве с Самантрой Гошалом и появившиеся в *Academy of Management Review*.

**Барри З. Познер** (*Barry Z. Posner*) – декан Школы бизнеса *Leavey* при университете Санта-Клара и профессор организационного поведения. Он является обладателем нескольких престижных наград за преподавание и лидерство, автором более 80 научно-исследовательских статей и работ практической направленности. В соавторстве с Джеймсом Коузесом (*J. M. Kouzes*) он написал четыре книги, посвященные проблемам лидерства, две из которых, а именно *The leadership challenge* и *Credibility*, получили награды и стали бестселлерами. Доктор Познер работает в составе редакционных советов нескольких академических изданий и в совете директоров *Public Allies-Silicon Valley* и *Center for Excellence in Nonprofits* (Центра совершенства в некоммерческих организациях). Как эксперт по лидерству, получивший международное признание, он участвует в программах развития лидерства и менеджмента для таких компаний, как *ARCO, Australia Post, Ciba-Geigy, Gymboree, Hewlett-Packard, Kaiser Permanente Health Care, Motorola, Pacific Telesis, Silicon Graphics, TRW, United Way*.

**С. К. Прахалад** (*S. K. Prahalad*) – профессор-стипендиат *Harvey C. Fruehauf* делового администрирования, а также профессор корпоративной стратегии и международного бизнеса Высшей школы делового администрирования при университете штата Мичиган. Его совместная работа с профессором Гари Хэмелом (*G. Hamel*) способствовала переосмыслению содержания понятия «стратегический», поскольку они сумели выйти за пределы ныне существующих идей трансформации бизнеса и перешли на уровень более провидческих концепций трансформации промышленности. В качестве консультанта доктор Прахалад работал со многими транснациональными компаниями, в том числе *Eastman Kodak, AT&T, Cargill, Phi-lips, Colgate-Palmolive, Motorola, Marriott, Oracle, Whirlpool*. Две

написанные им в соавторстве с Гари Хэмелом статьи, опубликованные в *Harvard Business Review*, получили призы компании *McKinsey*. Кроме того, в соавторстве с Хэмелом он написал ставшую бестселлером книгу *Competing for the future*, а в соавторстве с Ивом Дозом (*Yves Doz*) – пионерное исследование транснациональных компаний *The multinational mission*.

**Йонас Риддерстрале** (*Jonas Ridderstråle*) – доцент Стокгольмской школы экономики, Швеция. Он также работает в Институте международного бизнеса и Центре передовых исследований в области лидерства. Доктор Риддерстрале принимает участие в исследованиях, преподает и консультирует в области международного менеджмента, фирм будущего и стилей лидерства в информационную эпоху. В 1997 г. он опубликовал книгу *Global Innovation*, вскоре ожидается выход в свет его следующей книги – *Funky business*. Доктор Риддерстрале – признанный и востребованный лектор, которого часто приглашают выступать в разных странах мира.

**Питер М. Сенге** (*Peter M. Senge*) – старший лектор Массачусетского технологического института. Он является автором прекрасно принятого общественностью бестселлера *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999), затем со своими коллегами Шарлотт Робертс, Риком Россом, Брайаном Смитом и Артом Клейнером (*Ch. Roberts; R. Ross; B. Smith, and A. Kleiner*) он написал книгу *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. Он также является соавтором книги *The dance of change*. Доктор Сенге преподавал во многих странах мира, переводя абстрактные идеи теории систем в инструменты для лучшего понимания экономических и организационных изменений. Его работа четко формулирует основополагающие положения, касающиеся человеческих ценностей на рабочем месте, а именно, что предвидение, цель (смысл) и системное мышление имеют решающее значение, если организация намерена полностью реализовать свой потенциал. Он много работал с лидерами в

сфере бизнеса, образования, здравоохранения и в государственных учреждениях.

**Лоуренс Тэпп** (*Lawrence Tapp*) – занимает пост декана Школы бизнеса *Richard Ivey* при Университете Западного Онтарио, Канада. Его репутация инноватора и катализатора перемен окажется весьма полезной, поскольку он готовится возглавить это учебное учреждение и в новом тысячелетии. В 1985 г. он стал инициатором и вскоре возглавил крупнейшую в мире акцию по выкупу контрольного пакета акций за счет кредита за пределами США, в результате которой образовалась новая компания *Lawson Mardon Group Limited*. Его интерес к продолженному высшему образованию нашел отражение в длительном пребывании в Совете управляющих университета Макмастер (1985–1995). Между 1993 и 1995 гг. он также занимал пост адъюнкт-профессора на факультете менеджмента Университета Торонто и считался «лучшим профессором» среди студентов, специализировавшихся по курсам *MBA* и *EMBA*. В 1992–1995 гг. он также был председателем консультативного комитета факультета менеджмента Университета Торонто.

**Дейв Ульрих** (*Dave Ulrich*) – профессор делового администрирования в Школе бизнеса университета штата Мичиган. Он является автором книги *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results* и соавтором книг *Organizational capability* и *The boundaryless organization*. Журнал *Business Week* провозгласил его одним из десяти лучших в мире преподавателей по менеджменту и преподавателем номер один в области человеческих ресурсов. Доктор Ульрих получил награду *Pericles Pro Meritus* за выдающийся вклад в исследования человеческих ресурсов; он является консультантом более половины компаний, регулярно попадающих в список 500 ведущих компаний журнала *Fortune*.



ИВ ПНУС



741456

## МЕНЕДЖМЕНТ XXI ВЕКА

*Под редакцией  
Сабира Чоудхари*

Редактор *Л.Е. Миронова*  
Корректор *М.В. Литвинова*  
Компьютерная верстка *В.А. Кораблевой*  
Оформление серии *А.Ю. Пьянков*

ЛР № 070824 от 21.01.93 г.

Сдано в набор 10.06.2002. Подписано в печать 10.07.2002.

Формат 60×90/16. Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс».

Печать офсетная. Усл. печ. л. 29,0. Уч.-изд. л. 25,96.

Тираж 5000 экз.

Заказ 4609

Цена свободная.

Издательский Дом «ИНФРА-М».  
127214, Москва, Дмитровское ш., 107.  
Тел.: (095) 485-71-77.  
Факс: (095) 485-53-18. Робофакс: (095) 485-54-44.  
E-mail: [books@infra-m.ru](mailto:books@infra-m.ru)  
<http://www.infra-m.ru>

ОАО «Типография «Новости»  
107005, Москва, ул. Ф. Энгельса, 46