

БУДУЩЕЕ
МЕНЕДЖМЕНТА

ГЭРИ ХЭМЕЛ

при участии БИЛЛА БРИНА

GARY HAMEL

with BILL BREEN

FUTURE
OF MANAGEMENT



**HARVARD BUSINESS
SCHOOL PRESS**

ГАРИ ХЭМЕЛ

при участии БИЛЛА БРИНА

БУДУЩЕЕ МЕНЕДЖМЕНТА



BestBusinessBooks



BestBusinessBooks

www.bestbusinessbooks.ru

Тел.: +7 (911) 266 60 76

be@bestbusinessbooks.ru

Гари Хэмел при участии Билла Брина

БУДУЩЕЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Перевод с английского *Виталий Мишучков*

Редактор *Мария Коношенко*

First published in United States of America in 2007.

С разрешения Harvard Business School Press,
полученного при содействии агентства Александра Корженевского.
Translation Copyright © 2013 by BestBusinessBooks.

Все права защищены.

Ни одна часть книги не может быть опубликована,
воспроизведена или размножена каким бы то ни было способом
без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-91171-027-9

© 2007 by Gary Hamel.

© BestBusinessBooks, 2013.

*С благодарностью
посвящается
Элдоне Хэмел,
Верну Терпстра
и
Джону Стопфорду,
они знают за что.*

Содержание

Предисловие	9
Благодарности	13
Часть первая. Зачем нужны управленческие инновации	
1. Конец менеджмента	17
2. Высшее преимущество	32
3. Повестка дня управленческого новатора	50
Часть вторая. Управленческие инновации в действии	
4. Связанные одной целью Whole Foods Market....	83
5. Инновационная демократия W.L. Gore.....	97
6. Эволюционное преимущество Google.....	115
Часть третья. Воображаем будущее менеджмента	
7. Избавляемся от наручников	139
8. Новые принципы – в жизнь.....	161
9. Уроки окраин.....	198

Часть четвёртая. Строим будущее менеджмента

10. Становясь управленческим новатором	229
11. Менеджмент 2.0	254
Примечания	269

Предисловие

Рождественским вечером 1968 года «Аполлон-8» первым из рукотворных объектов вышел на орбиту Луны. Когда корабль уже был на пути домой, сынишка одного из диспетчеров Центра управления полётами спросил отца: «А кто сейчас ведёт ракету?» Вопрос передали экипажу, и астронавт Билл Андерс ответил: «Думаю, основную работу выполняет сэр Исаак Ньютон».

Как и тому любопытному мальчугану, мне тоже хотелось бы узнать: кто управляет вашей компанией? Вы, наверное, скажете: «генеральный директор», «правление» или «мы, руководители среднего звена», и будете правы, но не до конца. В большой степени вашей компанией сейчас управляет небольшой круг давно почивших теоретиков и практиков, которые изобрели правила и обычаи «современного» управления ещё в начале XX столетия. Они – полтергейсты, обитающие в замшелой машине менеджмента. Это их заветы, эхом доносящиеся сквозь десятилетия, незримо влияют на то, как ваша компания распределяет ресурсы, формирует бюджеты, определяет полномочия, вознаграждает людей и принимает решения.

Влияние этих патриархов столь велико, что технологии управления лишь слегка отличаются от компании к компании. В большинстве из них примерно похожие управленческие иерархии (пирамида из самых главных, главных и обычных вице-президентов). У них аналогичные системы контроля, методы управления персоналом и ритуалы планирования, сопоставимые системы отчётности и оценки

деятельности. Потому-то генеральные директора с такой лёгкостью скачут из компании в компанию – рычаги и кнопки на приборных досках в кабинах управления всех компаний примерно одинаковы.

И всё же, в отличие от законов физики, законы менеджмента ни предопределены, ни вечны – и это хорошо, поскольку конструкция менеджмента нынче прогибается под тяжестью груза, на который не была рассчитана. Резкие перемены, утекающие сквозь пальцы преимущества, технологические перевороты, разнузданные конкуренты, раздробленные рынки, всемогущие потребители, мятежные акционеры – эти вызовы XXI века повсеместно проверяют на прочность конструкции организаций и высвечивают ограничения модели управления, не поспевающей за временем.

Вспомним те великие, революционные продукты, которые за последнее десятилетие-два изменили нашу жизнь: персональный компьютер, мобильный телефон, цифровая музыка, электронная почта, онлайн-сообщества. А теперь попытайтесь назвать прорывы в практике управления, оказавшие схожее влияние на бизнес, нечто, что драматически изменило способ управления крупными компаниями. Не так-то просто, верно? В этом-то всё и дело. Менеджмент постарел. Подобно двигателю внутреннего сгорания, он почти остановился в развитии, и это плохо. Почему? Потому что менеджмент – способность распоряжаться ресурсами, строить планы, организовывать работу и подстёгивать усилия – играет центральную роль при достижении целей человека. Когда он менее эффективен, чем должен или чем мог бы быть, мы все расплачиваемся за это.

Конечный ограничитель деятельности вашей организации – это не её операционная модель, не бизнес-модель, а её модель менеджмента. Отсюда и эта книга. Моя цель – помочь вам стать пионером менеджмента XXI века; оснастить вас всем необходимым, чтобы вы смогли заново изобрести принципы, процессы и приёмы управления, годящиеся для нашей постмодернистской эпохи. Я докажу, что управленческие инновации обладают уникальной способностью дать вашей компании долгосрочное преимущество, и намечу шаги, которые вам надо будет предпринять, чтобы сперва представить себе, а потом и изобрести будущее менеджмента.

Сказав несколько слов о том, про что эта книга, вкратце поясню, чем она не является. Хотя в ней хватает примеров и случаев из жизни, она вовсе не сборник лучших практик. Она отнюдь не пестрит лозунгами вроде «идите и сделайте так же». По правде сказать, сегодняшние лучшие практики недостаточно хороши. Даже «самые уважаемые» компании мира не настолько приспособляемы, как им надо бы, не настолько инновационны, как могли бы, не настолько привлекательны для сотрудников, как должны бы. Мне думается, что, когда дело касается будущего менеджмента, лучше вести за собой, нежели идти следом. Так что эта книга – руководство по изобретению завтрашних лучших практик сегодня.

Не является эта книга и воззрениями одного человека на будущее менеджмента. Хотя я и выскажусь о том, какие возможности для изобретения менеджмента заново представляются самыми многообещающими мне самому, я отдаю себе отчёт в том, что воображение и предвидение одного человека не сравнятся с воображением и предвидением множества людей. Поэтому вместо того, чтобы навязывать свою точку зрения, я хочу помочь вам найти собственную. Можно провести аналогию: вообразите курс предпринимательства, преподаватель которого ставит целью научить студентов, как создать убийственный бизнес-план. Ну а моя цель – дать вам инструменты мышления, при помощи которых вы составите собственный план управленческих инноваций, а потом выполните его. Я могу быть вам инструктором и наставником, но видение вам потребуется своё.

Однако же есть у меня мечта. Я мечтаю об организациях, способных на спонтанное обновление, и чтобы драма изменений не сопровождалась у них мучительным вывихом крутых перемен. Я воображаю бизнесы, где живой пульс инноваций бьёт на каждом участке их деятельности и где вольнодумцы всегда берут верх над реакционерами. Я мечтаю о компаниях, которые действительно заслуживают страсти и изобретательности людей в них работающих и естественным образом черпают у людей лучшее, что те могут дать. И это не только мечты, это необходимость. Это задачи, от решения которых не уйти ни одной компании, если она хочет на что-нибудь рассчитывать в спокойном будущем, и решить их можно только посредством вдохновенных управленческих инноваций.

Это книга для мечтателей и деятелей. Для каждого, кому душно в объятиях бюрократии, кого беспокоит, что «система» подавляет инновации, кто в глубине души уверен, что рыба гниёт именно с головы, кто не может взять в толк, отчего корпоративная жизнь так уныла, кто считает, что сотрудники достаточно способны, чтобы можно было предоставить их самим себе, кто понимает, что «менеджмент», в том виде, в котором он нынче практикуется, – тормоз на пути к успеху, и хочет что-нибудь с этим сделать. Если это про вас, тогда добро пожаловать.

Благодарности

Эта книга – собрание идей и результат труда многих людей. В особенности я обязан моему напарнику Биллу Брину, который вдохнул жизнь в историю об управленческих инновациях, рассыпанные по тексту. Билл смог отдалиться этой работе благодаря своим коллегам по *Fast Company*, которые заменили его на период длительного отсутствия, и неослабевающей поддержке его жены Лайзы. Ещё хочу отдать должное Лизе Валикангас, которая вместе со мной проводила бета-тестирование вошедшей в книгу методологии управленческих инноваций. А новаторское исследование Джулиана Биркиншо и Майкла Мола об истории управленческих инноваций во многих отношениях обогатило мою мысль.

Моя сердечная благодарность профессору Рою Жаку, чья книга «Изготовление наёмного работника» помогла мне лучше понять, как возникли наши управленческие догмы и как их можно преодолеть. Также я много почерпнул у Стюарта Кауфмана, Фрэнсиса Фукуямы, Ричарда Флориды и Хастона Смита. Я признателен им за то, что они с готовностью помогли мне перенести толику своих размышлений на почву менеджмента.

Хотя идеи этой книги тестировались в полевых условиях во многих организациях со всего света, я особенно признателен Брэду Андерсону, Шари Баллард, Дениз Ла Мере и Кал Патель из Best Buy. Предоставив в наше с коллегами распоряжение лабораторию «под открытым небом» для проверки некоторых самых радикальных идей,

они помогли нам узнать больше о мощи и ограничениях управленческих инноваций.

Многие места в книге появились благодаря любезности руководителей, согласившихся поговорить с Биллом и мной о своих нетрадиционных методах управления. В этой связи я хотел бы особо отметить вклад следующих компаний и людей:

В Google: Шона Браун, Марисса Мейер, Эрик Шмидт и Эллиот Шраг. В W.L. Gore and Associates: Рич Бекингем, Хейди Кофран, Соня Данбар, Донна Фрей, Брэд Джонс, Терри Келли, Джек Крамер, Том Мур, Джозеф Рован, Эд Шнайдер, Мэтью Шрейнер, Бетти Снайдер и Стив Янг. В IBM: Род Адкинс, Джефф Бенк, Летина Конелли, Майк Гирш, Ян Джекман, Дэн Макграф и Джерри Муни. В Best Buy: Джефф Севертс. В Rite-Solutions: Джим Лавой.

Моя давняя коллега Грейс Рейм почти год ограждала меня от вмешательства извне, пока я проводил исследование и писал книгу. Что важнее, она руководила всем процессом и в любую минуту была рассудительна, продуктивна и невозмутима.

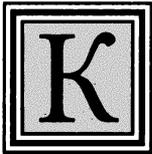
Наконец, я благодарен Дэвиду Герингу и Холлис Хеймбуш из Harvard Business School Press за то, что они дали мне шанс поработать с их изумительными сотрудниками. Редко где встретишь коллектив настолько способный к претворению в жизнь новых бизнес-идей. Мой редактор Джефф Кехоэ существенно повысил качество книги, которую вы держите в руках. Его энтузиазм, меткая критика и многочисленные советы были мне хорошим подспорьем в трудах. Среди тех, кто заслуживает добрых слов, также Стефани Финкс, Марси Барнс-Генри и Дино Мальвоне, а также вся маркетинговая команда издательства. Своими достоинствами, если они есть, книга обязана тем, кто перечислен выше. Недостатки её, конечно же, приходится на мой счёт.

Гэри Хэмел,
сентябрь 2007

ЗАЧЕМ НУЖНЫ
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ
ИННОВАЦИИ

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Конец менеджмента



КАКИМ ПРЕДСТАВЛЯЕТСЯ БУДУЩЕЕ МЕНЕДЖМЕНТА ВАМ? Загляните мысленно на одно-два десятилетия вперёд и попробуйте сказать: как будут устроены и как будут управляться самые успешные компании нового поколения? Какие свежие и неортодоксальные методы управления будут отличать авангард от старой гвардии? Что такого будут делать или не делать менеджеры передовых организаций, что удивило бы нынешних лидеров бизнеса? Чем будут отличаться приёмы компаний при управлении талантами, распределении ресурсов, выработке стратегии и измерении результатов?

Иначе говоря, можете ли вы вообразить драматические изменения в методах мобилизации и организации людских усилий в предстоящие годы? Предвидите ли вы радикальные и далеко идущие изменения в способах управления? Не смущайтесь, если ответ отрицательный. Практика менеджмента почти не изменилась за последние несколько десятилетий, поэтому едва ли стоит удивляться тому, что большинство людей с трудом представляет себе, как может измениться менеджмент в будущем.

Менеджмент — стареющая технология

По сравнению со стремительными изменениями в технологической сфере, стиле жизни и геополитике, свидетелями которых мы были в последние полвека, практика управления эволюционирует, похоже, со скоростью улитки. Внезапно воскресший СЕО 1960-х будет несомненно удивлён гибкостью современных цепочек поставок, работающих в реальном времени, и способностью компаний оказывать услуги круглосуточно, но одновременно обнаружит, что нынешние законы управления мало отличаются от тех, что были правилами корпоративной жизнью пару поколений назад. Возможно, иерархии стали более плоскими, но не исчезли совсем. Рядовые сотрудники стали умнее, их лучше обучают, но от них всё так же ожидается послушное исполнение распоряжений. Менеджеров нижнего звена всё так же назначают вышестоящие руководители. Стратегия по-прежнему вырабатывается наверху. А приказы, как и раньше, отдают большие чины с ещё большими зарплатами. Количество руководителей среднего звена в платёжной ведомости, возможно, и поубавилось, но оставшиеся занимаются тем же, что и всегда: составляют бюджеты, распределяют задания, оценивают работу и призывают подчинённых усерднее трудиться.

Почему менеджмент словно замер на одном месте? Может быть, потому, что мы достигли конца менеджмента – в том же смысле, в котором Фрэнсис Фукуяма толковал о конце истории? Если либеральная демократия – это окончательный ответ на длительные человеческие поиски политического самоопределения, может, и современный менеджмент по итогам своего развития за последние сто лет является конечным ответом на старый как мир вопрос о том, как эффективнее всего объединить усилия людей. Может быть, мы уже худо-бедно овладели наукой организации людей, распределения ресурсов, установления целей, составления планов и минимизации отклонений от лучших образцов? Может быть, большая часть сложных проблем управления уже решена?

Или нет? Что если современный менеджмент ещё не достиг апогея эффективности и даже, учитывая грядущие задачи, карабкается не на ту вершину? Стюарт Кауфман, одарённый биолог и выпускник Института Санта-Фе, для описания пределов эволюционного прогресса употребляет понятие «ландшафт приспособленности»¹. В аллегорической горной системе Кауфмана более высокие пики представляют собой более высокие уровни эволюционного развития. По мере того как вид приспособливается и изменяется, он взбирается всё выше. Поначалу, в нижней точке долины, все тропы ведут наверх. Но с развитием вида доля поверхности, лежащей выше, неуклонно снижается. Со временем остаётся всё меньше и меньше путей наверх и всё больше путей вниз. В результате темп эволюции замедляется. В экспансивном ландшафте приспособленности, то есть в ландшафте со множеством возможных путей, маловероятно, чтобы конкретный вид добрался до эволюционного эквивалента Чогори или Канченджанги*. Скорее всего, его извилистое путешествие закончится на вершине ближайшей горы – бледной тени гигантов, возвышающихся над горизонтом.

Боюсь, именно это и случилось с современным менеджментом. Быстро эволюционировав за первую половину XX столетия, «технология» менеджмента покорила локальную вершину. Вместо того чтобы взойти на вершину Эвереста, она лениво разлеглась на одном из скромных холмов Аппалачей, скажем, Маунт-Лав**. Хотя с её почти двухкилометровой вершины и видны более высокие горы, среди них нет ни одного восьмитысячного монстра Гималаев.

Всё это не умаляет достижений менеджмента. Два автомобиля в вашем гараже, телевизор в каждой комнате и электронное устройство в каждом кармане появились благодаря изобретателям современного менеджмента. Такие институциональные инновации, как акционерное общество и патентное право, проложили дорогу экономическому прогрессу, а технологические прорывы от телефона до микропроцессора обеспечили его топливом. Именно благодаря изобретению про-

* Чогори – вторая по высоте вершина мира после Эвереста, высота 8611 м, находится в Китае. Канченджанга – третья по высоте вершина, высота 8586 м, расположена на границе Индии и Непала.

** Маунт-Лав – гора в штате Северная Каролина, США. Высота 1951 м.

мышленного менеджмента на заре XX века просвещённая политика и научные открытия обернулись глобальным процветанием.

И правда, можно ведь сказать, что инструментарий современного менеджмента, включающий анализ отклонений, бюджетирование, управление проектами, оплату труда по результатам деятельности, стратегическое планирование и так далее, стоит в одном ряду с величайшими изобретениями человечества – огнём, письменностью и демократией.

Судите сами: отправляющийся на каникулы студент колледжа платит за авиабилет до Форт-Лодердейла меньше, чем он потратит за время каникул на выпивку; фанат компьютерных игр скрюченными пальцами выуживает из кармана несколько сотен баксов за персональный компьютер и получает машину, превосходящую по мощи вчерашние суперкомпьютеры. Любителя вкусно поесть нисколько не впечатляет тот факт, что дорогой супермаркет предлагает ему на выбор более двадцати сортов бальзамического уксуса, а китайский фабричный рабочий совсем скоро сможет купить свой первый мотороллер. Всем им и ещё паре миллиардов людей надо бы лежать ниц перед памятниками Дэниелу Маккаллуму, Фредерику Уинслоу Тейлору, Максу Веберу, Честеру Барнарду, Эдвардсу Демингу, Питеру Друкеру и всем прочим апостолам и пророкам современного управления.

Тем не менее с течением времени каждое великое изобретение, включая менеджмент, проходит путь от рождения до зрелости и иногда до старости. Этот процесс описывается известной S-образной кривой, и движение по ней зеркально отражает эволюционный подход Кауфмана. Новые изобретения, как, например, самоходный бензиновый экипаж Готлиба Даймлера, дебют которого состоялся в 1886 году, обычно стартуют медленно.

Вначале десятки технических трудностей отравляют жизнь изобретателя и тормозят продвижение. Когда первые трудности преодолены, скорость улучшений нарастает. Знания накапливаются, и вскоре лавинообразные инновации меняют наши представления о реальности. Затем в силу неминуемо вступает закон уменьшающейся отдачи и в некоторой точке отношение прогресса к объёму затраченных усилий начинает меняться не в лучшую сторону. По мере

приближения к физическим границам возможного крупные успехи даются всё труднее.

Увы, бурная, щедрая на изобретения юность менеджмента отстоит от нас почти на сто лет. По сути, бóльшая часть важнейших инструментов и техник современного управления была придумана людьми, родившимися в XIX веке, вскоре после окончания Гражданской войны в США. Эти отважные первопроходцы придумали стандартизированные должностные инструкции и методы работы. Они изобрели протоколы производственного планирования и расписания, овладели хитростями учёта затрат и анализа прибыльности, придумали отчётность на основе отклонений от нормы и наладили подробный финансовый контроль. Ими были разработаны схемы материального стимулирования и учреждены отделы кадров. Они создали хитрые инструменты бюджетирования капиталовложений, к 1930 году заложили основы мультидивизиональной организации и сформулировали принципы управления брэндами.

Теперь давайте вернёмся на 20–30 лет назад в истории менеджмента. Можете ли вы назвать десяток нововведений, сопоставимых по масштабу с теми, что составляют основу современного управления? Я не могу. Как и двигатель внутреннего сгорания, модель управления промышленной эры прозябает на дальнем конце S-кривой и, вероятно, близка к пределу своего улучшения. Разумеется, возникает вопрос, а так ли уж мы нуждаемся в новой модели управления, и если да, существует ли такая. Может, нам стоило бы отпраздновать конец менеджмента? Что если после десятилетий исканий у нас больше не осталось непокорённых вершин и непройденных S-кривых?

Но прежде чем откупоривать шампанское, зададимся вопросом: так ли уж нас устраивает сегодняшняя ситуация? Настолько ли удовлетворяет нас наша рабочая жизнь и так ли велики возможности наших организаций, что нет смысла стремиться к лучшему? Не думаю. Опять же возьмём демократию. Хотя, согласно знаменитому высказыванию Черчилля, это и худшая из форм правления, если не считать всех остальных, она содержит в себе противоречия, которые пока не удалось разрешить. И первое среди них – проблема защиты прав меньшинства при одновременном исполнении воли большинства. От постыдного обращения с коренным населением

Америки до сегодняшних дебатов о правах нелегальных работников, от периодических приступов антисемитизма до нынешней головной боли с интеграцией быстрорастущего мусульманского меньшинства в Европе – проблема защиты политически бесправных людей уже давно терзает демократические общества по всему миру. И появляются всё новые проблемы. Как, к примеру, демократическому обществу защитить себя от угрозы терроризма, не растоптав гражданские свободы? Как нам ослабить гордиев узел частных интересов и тем самым снизить риски глобального изменения климата? С учётом этих и прочих малоприятных проблем нам остаётся только надеяться, что эволюция демократии продолжится.

И раз уж демократии есть к чему стремиться спустя две с половиной тысячи лет после её зарождения в Древней Греции, было бы опрометчиво полагать, что всего-то через сто лет прогресса современный менеджмент исчерпал свой эволюционный потенциал, как если бы было глупо полагать, что технология, верой и правдой служившая нам в XX веке, будет столь же удачно решать проблемы XXI века. Факт в том, что несмотря на бесспорные достижения, современный менеджмент оставил нам в наследство целую коллекцию головоломок и неприятных компромиссов, которые требуют смелых идей и свежих подходов. Если же заглянуть в будущее, мы получаем кучу новых затруднений и дилемм, обнажающих границы возможностей наших издававших виды систем и процессов управления.

Разрешить застарелые противоречия

В процессе развития современный менеджмент положил на лопатки множество непростых проблем. Он успешно разбил сложные задачи на небольшие, повторяющиеся шаги, обеспечил соблюдение стандартных рабочих процедур, измерил затраты и прибыли до последнего пенни, скоординировал усилия тысяч рабочих и синхронизировал операции в глобальном масштабе. Но всё это далось дорогой ценой. Машина менеджмента заставляет капризных, упрямых

и свободолобивых людей следовать стандартам и правилам, но при этом разбазаривает уйму инициативы и воображения. Она привносит в работу дисциплину, но ставит под угрозу организационную приспособляемость. Она умножает покупательскую способность потребителей во всём мире, но также делает миллионы людей узниками квазифеодальных, иерархических структур. Менеджмент сделал бизнес намного эффективнее, но едва ли можно сказать, что он сделал его намного этичнее.

Современный менеджмент много дал, но много и взял взамен, и продолжает брать. Возможно, настал момент пересмотреть условия сделки. Мы должны научиться координировать усилия тысяч людей, не прибегая к услугам дорогостоящей армии надсмотрщиков, крепкой хваткой держать затраты, не удушая воображение людей, строить организации, в которых дисциплина и свобода не являются взаимоисключающими понятиями. В новом веке мы обязаны постараться справиться, наконец, с неизбежными, казалось бы, противоречиями, этим безрадостным наследием современного менеджмента.

Преодолеть новые трудности

Вто время как управленческая практика уже не эволюционирует так быстро, как раньше, среда, окружающая бизнесы XXI века, изменчива более, чем когда-либо. Не успев начаться, новое столетие произвело на свет целый букет пугающих управленческих проблем, которые заметно отличаются от тех, что занимали умы наших предшественников:

- Скорость перемен нарастает, и всё большее число компаний обнаруживает себя не по ту сторону кривой изменений. Недавнее исследование Л. Дж. Томаса и Ричарда Д'Авени² показало, что отраслевое лидерство переходит из рук в руки чаще, а конкурентное преимущество исчезает быстрее, чем прежде. В наши дни будущее подкарауливает не отдельные компании, а целые отрасли – традиционные авиакомпании, старомодные универмаги, телевещательные сети, крупные фармацевтические компании,

американское автомобилестроение, газетную или музыкальную отрасли.

- Дeregулирование, а также уменьшение эффективного масштаба производства из-за применения новых технологий резко снижают входные барьеры в целом ряде отраслей, от издательского дела и телекоммуникаций до банковского дела и авиаперевозок. В итоге стародавние олигополии трещат по швам, а конкурентная анархия набирает силу.
- Компании всё сильнее запутываются в «сетях создания стоимости» и «экосистемах», которые лишь отчасти находятся в зоне их контроля. Как следствие, исход конкуренции всё меньше является продуктом рыночной силы и всё больше – результатом искусных переговоров. Девертикализация, дезинтермедиация и аутсорсинг, вместе с ростом числа совместных проектов и отраслевых консорциумов, оставляют фирмам всё меньше власти над собственными судьбами.
- Оцифрование всего, что не прибито гвоздями, угрожает компаниям, которые зарабатывают на жизнь созданием и продажей интеллектуальной собственности. Фармацевтические компании, киностудии, издательства и модные дизайнеры – все пытаются приспособиться к миру, в котором информация и идеи «хотят быть свободными».
- Интернет быстро перемещает переговорную силу от производителей к потребителям. Раньше лояльность потребителей объяснялась недостатком информации и высокими затратами на её поиск, поэтому компании наживались на неосведомлённости покупателей. Сегодня всё как никогда в руках потребителей, и в мире почти совершенной информации остаётся всё меньше и меньше места для посредственных товаров и услуг.
- Сокращается продолжительность жизненного цикла стратегий. Благодаря избытку капитала, силе аутсорсинга и глобальному охвату Сети на раскрутку нового бизнеса уходит намного меньше времени. Но чем быстрее бизнес растёт, тем скорее он выполняет обещание, содержавшееся в изначальной бизнес-модели, выходит на пик и впадает в маразм. Парабола успеха теперь имеет форму гвоздя.

- Глобализация и стремительно падающие затраты на связь дают дорогу множеству новых, сверхдешёвых конкурентов. Эти новички спят и видят, как бы подсадить старую гвардию с её наследственно высокими издержками. Некоторые ветераны присоединятся к «гонке на измор» и перенесут основные виды деятельности в места с низкими издержками, но многим перестройка глобальных операций окажется не по плечу. По мере того как индийские компании «высасывают» рабочие места в сфере услуг, а Китай уверенно наращивает свою долю в мировом производстве товаров, всем остальным предстоит отчаянная борьба за поддержание рентабельности.

Новые реалии требуют новых организационных и управленческих способностей. Чтобы не пропасть во всё более беспорядочном мире, компаниям придётся стать столь же стратегически адаптивными, как и операционно эффективными. Чтобы спасти норму прибыли, им надо будет превратиться в фонтаны революционных инноваций. А если они хотят превзойти в изобретательности и сообразительности растущую толпу юных выскочек, то должны научиться вдохновлять своих сотрудников на то, чтобы те каждый день отдавали им лучшее, на что способны. Вот такие задачи стоят перед управленческими новаторами XXI века.

Ограниченные ДНК

Всякий, кому довелось хоть немного поработать в крупных организациях, знает: ждуть от них стратегического проворства, беспрепятственных нововведений и чертовской привлекательности в качестве места работы или чего-либо ещё помимо одной только эффективности – всё равно что ждуть от собаки, что она станцует танго. Собаки – четвероногие. Танцы не заложены в их ДНК. Так и корпорации. Из-за своей ДНК кое-что они делают с лёгкостью, а что-то не могут вовсе. Оптимизация, сокращение затрат, непрерывные улучшения, аутсорсинг и офшоринг – эти вещи прекрасно соответствуют генетическим склонностям больших компаний. Они умеют работать лучше,

быстрее, скорее и дешевле, так же как собаки умеют гоняться за кошками и писать на фонарные столбы. Увы, чтобы разрешить некоторые из самых зловредных дилемм современного менеджмента и совладать с дезориентирующими разрывами дня завтрашнего, им потребуется нечто вроде пересадки генов. Поясню.

Менеджмент – не просто набор полезных инструментов и приёмов, это, заимствуя звонкое словечко из заезженного жаргона Томаса Куна, *парадигма*. Парадигма – это больше, чем образ мысли, это мировоззрение, совокупность широких и глубоких верований о том, какие проблемы стоит решать, а какие вообще можно решить. Вот что писал об этом сам Кун: «Парадигма – это критерий для выбора проблем, которые могут считаться в принципе разрешимыми... В значительной степени это только те проблемы, которые сообщество признаёт... заслуживающими внимания членов данного сообщества. Другие проблемы... отбрасываются как метафизические... или иногда только потому, что они слишком сомнительны, чтобы тратить на них время. Парадигма в этом случае может даже изолировать сообщество от тех социально важных проблем, которые нельзя свести к типу головоломок, поскольку их нельзя представить в терминах концептуального и инструментального аппарата, предполагаемого парадигмой»³.

Все мы – пленники парадигм. Как *менеджеры* мы находимся во власти парадигмы, которая ставит производительность выше всех других целей. Это совсем не удивительно, ведь современный менеджмент был придуман для решения проблемы *неэффективности*. Краткий экскурс в историю поможет подчеркнуть важность этого пункта.

Точную дату рождения современного менеджмента указать невозможно, но большинство историков помещают у его истоков фигуру Фредерика Уинслоу Тейлора и считают его самым влиятельным управленческим новатором XX века. Тейлор верил, что эмпирический, основанный на данных подход к организации труда даст большой выигрыш в производительности. Отец «научного менеджмента», Тейлор боролся с лишними движениями, плохо прописанными задачами, заниженными или завышенными нормами, несоответствием между требованиями к должности и способностями работника и с системой стимулирования, не способствующей работе с полной отдачей, – врагами, прекрасно знакомыми любому современному руководителю.

Тейлор утверждал, что производительность достигается, когда «точно знаешь, чего хочешь, чтобы люди делали, и следишь, чтобы они делали это наилучшим образом и самым экономным способом»⁴. Он верил, что менеджмент может стать «настоящей наукой, имеющей в основании строгие законы, правила и принципы»⁵. Для Тейлора, как и для всякого экономически ориентированного руководителя и консультанта по эффективности после него, секрет повышения производительности кроется в «систематическом менеджменте»⁶. Могу себе представить, с какой теплотой он взирает из своего безупречно организованного рая на проповедников Шести сигм*, продолжающих нести его учение в массы. (Разве что он подивился бы тому, что руководителей XXI века одолевают те же проблемы, что на сто лет раньше занимали его пытливый ум.)

Наглядным свидетельством вклада Тейлора в экономический прогресс и развитие управленческой науки в целом могут служить сто лет всё возрастающей производительности труда в промышленном производстве. Так, в США с 1890 по 1958 год она выросла в пять раз и с тех пор всё растёт. Но рост производительности повлёк за собой рост бюрократизации. Ведь как ещё можно было достичь тейлоровской цели механизации труда, если не путём построения бюрократии с её стандартизированными процедурами, досконально прописанными должностными инструкциями, каскадированными задачами и иерархической структурой отчётности?

Макс Вебер, знаменитый немецкий социолог, современник Тейлора, считал бюрократию вершиной социальной организации: «Как повсеместно показывает опыт, чисто бюрократический тип административной организации, с технической точки зрения, обеспечивает наивысшую эффективность и потому формально является самым рациональным из известных средств осуществления необходимого контроля за людьми. Он превосходит все другие формы в стабильности, строгости дисциплины и надёжности и тем самым обеспечивает руководителям организации и тем, кто действует с ними в связке, высокую степень просчитываемости результатов»⁷.

* Шесть сигм – концепция управления производством, разработанная в корпорации Motorola в 1980-е годы. Ее суть сводится к необходимости улучшения качества выходов каждого из процессов, минимизации дефектов и статистических отклонений в операционной деятельности.

По мнению Вебера, идеальную организацию отличает следующее:

- Разделение труда и чёткое разграничение ответственности всех членов организации.
- Должности образуют иерархию власти.
- Люди назначаются на должности по их технической компетентности или образованию.
- Менеджеры работают на владельцев предприятия, но сами не являются его основными собственниками.
- Все в организации подчиняются строгим правилам, соответствующим той или иной работе. Правила применяются безлично и единообразно⁸.

Мало что из этого удивит менеджера XXI века. И пусть Вебера уже 90 лет как нет на свете, контроль, точность, стабильность, дисциплина и надёжность – качества, воспетые им в его гимне бюрократии, – по-прежнему остаются каноническими добродетелями современного управления. Мы не одобряем «бюрократию», но на её принципах по-прежнему основано устройство практически любой коммерческой и некоммерческой организации, включая вашу. И пока прогрессивные менеджеры упорно пытаются ослабить её деморализующее воздействие, мало кому приходит в голову, что можно работать иначе.

Потому мы всё так же бьёмся над головоломками Тейлора в организациях веберовского типа. Справедливости ради надо сказать, что завсегда и залов заседаний и обитатели начальственных кабинетов вполне осознают многие управленческие проблемы XXI века, и то тут, то там предпринимаются действительно серьёзные попытки управленческих инноваций (о некоторых будет рассказано в следующих главах). Но наш прогресс в этом деле пока что сдерживался управленческой парадигмой, которая делает акцент на производительности и опирается на бюрократию. В большинстве своём мы всё ещё мыслим как собаки.

Революционный императив

И вот мы сочиняем на ходу, латаем и переделываем. Вместо организаций, революционных от начала и до конца, мы учреждаем инновационные проекты и подразделения. Мы зовём наёмных работников «сотрудниками» и «членами команды», но не даём им свободы действий. Мы призываем людей не пугаться перемен, а сами боимся любой активности низов. Мы говорим о меритократии, но нам претит мысль о том, чтобы наша зарплата зависела от мнения подчинённых и коллег.

Правда такова, что в большинстве своём мы – сторонники старой парадигмы. Мы принадлежим к *классу бюрократов*. Как руководители всех рангов, чтобы выполнять свою работу, мы овладели технологией менеджмента – конференциями по планированию, совещаниями по бюджету, системами оценки результатов. Что ещё важнее, мы научились пользоваться своим положением, властью и своим лощёным профессионализмом ради личного преуспеяния. Нас трясёт от разговоров о революции, особенно *управленческой*. Кто, вопрошаем мы, окажется наверху, если правила и роли управления поставить с ног на голову?

Но несмотря на все отговорки, мы-то знаем, что главный тезис Куна бесспорен: реальный прогресс невозможен без революции. До следующей S-кривой шаркая не дойти. Придётся прыгать. Нужно перемахнуть через предубеждения, все лучшие практики, советы экспертов и собственные сомнения. Мы увидим, что вовсе не обязательно при этом рисковать миллионами долларов или карьерой. Это вовсе не значит прыгать наугад, не зная, где доведётся приземлиться. Но прыгнуть придётся, как минимум в воображении.

Тейлор понимал, что прорыв в менеджменте требует интеллектуального прыжка в длину. В 1912 году, за 50 лет до выхода в свет epochального труда Куна, Тейлор предстал перед комиссией конгресса, где утверждал, что научный менеджмент потребует революции в умах:

«Внедрение научного управления требует по сути полного переворота в умах работников той или иной компании или отрасли,

переворота в отношении к своим обязанностям, своим коллегам и работодателю. Такой же переворот требуется в умах тех, кто находится на стороне управления, – мастеров, начальников цехов, собственников бизнеса, совета директоров, – переворот в их представлениях об обязанностях по отношению к коллегам-руководителям, к рядовым работникам и ко всем повседневным задачам. Без такого полномасштабного переворота в сознании с обеих сторон научное управление невозможно»⁹.

Подобно другим глашатаям будущего, Тейлор, возможно, немного переборщил с революционной риторикой, но мало кто из его современников брался спорить с тем, что научное управление предполагало впечатляющий разрыв с прежними методами.

Судите сами: в 1890 году в средней компании в США трудились 4 человека и лишь несколько имели больше пары сотен работников. Живи мы тогда, нам было бы трудно представить, что какая-нибудь организация сможет когда-либо дорасти до масштабов U.S. Steel, которая после покупки ею в 1901 году Carnegie Steel стала первой в истории компанией, перешагнувшей отметку в один миллиард долларов рыночной стоимости. Мы бы ни за что не поверили, что основанная в 1903 году Ford Motor Company каких-то десять лет спустя будет выпускать по полмиллиона машин в год. И уж конечно, было бы трудно предвидеть все те прорывы в управлении, благодаря которым всё это стало возможным.

Может ли практика управления в первые двадцать-тридцать лет *этого* века измениться столь же радикально, как в первые годы XX века? Не сомневаюсь. Более того, уверен: без этого не обойтись. Лидеров бизнеса XXI века ждут такие же будоражащие, пугающие и беспрецедентные трудности, что стояли перед промышленными пионерами сто лет назад. Конечно, прошлое вяжет нас по рукам и ногам, и большинство кровно заинтересовано в сохранении прежнего порядка вещей. Но если уж человек сумел придумать современную промышленную организацию один раз, сумеет и второй.

Чего греха таить, в учебном плане типичной программы MBA или программы развития лидерских качеств, на страницах типичного делового бестселлера мало что говорится о радикальных альтернативах

нынешним методам планирования, организации, мотивации, управления и лидерства. Но настоящие новаторы не довольствуются тем, что есть; они мечтают о том, что может быть. Отсюда и цель этой книги: помочь вам и вашим коллегам сначала представить, а потом изобрести будущее менеджмента.

Высшее преимущество



ЗАЧЕМ ВАМ И ВАШИМ КОЛЛЕГАМ БРАТЬСЯ ЗА ИЗОБРЕТЕНИЕ менеджмента заново? Потому что, грубо говоря, оно того стоит. Управленческим инновациям нет равных среди других видов инноваций по части создания весомого и устойчивого конкурентного преимущества.

Прежде чем мы рассмотрим доказательства этого утверждения, дадим определение. Что такое инновация в управлении? И чем она отличается от других видов инноваций?

Управленческая инновация: определение

Для наших целей будем называть управленческой инновацией то, что существенно меняет способ выполнения управленческой работы или значительно модифицирует привычные организационные формы и тем самым обеспечивает достижение организационных

целей. Проще говоря, управленческая инновация меняет способ, которым руководители делают то, что они делают, при этом улучшая результаты организации.

А что же, собственно, руководители делают? За прошедшие сто лет исследователи бизнеса в целом пришли к пониманию того, из чего состоит *управленческий труд*. В 1917 году один из ранних теоретиков управления Анри Файоль назвал функциями менеджмента планирование, организацию, распределение задач, координирование и контроль¹ – список, который едва ли вызовет у современных руководителей много возражений. Мой собственный опыт изучения столетней теории управления даёт следующий перечень составляющих менеджмента:

- Постановка и планирование выполнения *задач*.
- Мотивация и согласование *усилий*.
- Координация и контроль *деятельности*.
- Развитие и использование *талантов*.
- Накопление и применение *знаний*.
- Накопление и распределение *ресурсов*.
- Установление и поддержание *отношений*.
- Уравновешивание и удовлетворение запросов *заинтересованных сторон*.

Решение этих задач имеет первостепенное значение для достижения целей, будь то полёт на Марс, руководство средней школой, производство голливудского блокбастера или организация благотворительной ярмарки. Всё, что в корне меняет способ, каким эта работа выполняется, можно назвать инновацией в управлении.

Под определение управленческой инновации также попадают создающие стоимость изменения в организационной структуре и ролях. Компании состоят из бизнес-единиц, отделов, рабочих групп, профессиональных сообществ, альянсов с поставщиками, партнёрами и приближёнными потребителями. Новый способ их соединения друг с другом может стать управленческой инновацией. К примеру, отделившаяся от Eli Lilly компания InnoCentive создала глобальный рынок научной экспертизы, дающий компаниям-«искателям»

возможность предлагать сѣти из более чем 70 тысяч учёных со всего света решение сложных технических проблем. За три года работы InnoCentive переправила свыше \$1 млн премиальных членам сообщества «решателей», которым нередко удавалось разрешить проблемы, перед которыми опускали руки отделы исследований и разработок конкретных фирм. Хотя цель InnoCentive – инновации научные, совокупность процессов и структур, поддерживающих глобальную сеть «искателей» и «решателей», представляет собой прекрасный пример управленческой инновации, поскольку предполагает новые способы согласования усилий, координации действий и приложения знания, а это всё составляющие управленческой работы.

В то время как операционные инновации затрагивают *бизнес*-процессы компании (снабжение, производство, маркетинг, выполнение заказов, обслуживание потребителей и проч.), управленческие инновации касаются процессов *управления* компанией – способов и порядков выполнения управленческой работы на ежедневной основе. Перечень типичных процессов включает:

- Стратегическое планирование
- Бюджетирование капиталовложений
- Управление проектами
- Наѐм и стимулирование
- Обучение и развитие
- Внутренние коммуникации
- Управление знаниями
- Периодическая ревизия бизнеса
- Оценка и оплата труда работников

Эти процессы учреждают стандартные протоколы для общих управленческих задач, таких как оценка работников или рассмотрение запроса на финансирование. Они способствуют распространению лучших практик, переводя успешные приѐмы в инструменты и методы широкого применения. Они также формируют управленческие ценности, поддерживая определённые образцы поведения. Проще говоря, управленческие процессы – это «рычаги», внедряющие принципы управления в повседневную практику. Даже в организациях среднего

размера невозможно изменить что-либо в управлении, не изменив управленческие процессы.

Сила управленческих инноваций

Последние несколько лет вместе с двумя коллегами по Лондонской Школе бизнеса* я изучал историю управленческих инноваций. К настоящему моменту мы изучили более ста прорывов в управлении, растянувшихся на два столетия. Один бесспорный вывод: крупные подвижки в практике менеджмента часто приводят к значительным сдвигам конкурентной позиции и часто обеспечивают фирме-первопроходцу долгосрочное превосходство.

Возьмём, к примеру, несколько наиболее устойчиво успешных компаний XX века: General Electric, DuPont, Procter & Gamble, Toyota и Visa. Что вывело эти компании в число мировых лидеров? Конечно, сыграли свою роль обычные подозреваемые – великие продукты, дисциплина и дальновидные лидеры. Но, копнув глубже, мы увидим, что прежде и превыше всего они встали на путь величия благодаря управленческим инновациям:

- *Управление наукой.* В начале 1900-х General Electric воплотила в жизнь самое замечательное изобретение Томаса Эдисона – промышленную исследовательскую лабораторию. Успешное принятие управленческой дисциплины в хаотический процесс научных открытий позволило Эдисону заявить, что его лаборатории способны выдавать небольшое изобретение раз в десять дней, а крупный прорыв – раз в шесть месяцев. И это были не пустые слова. За первую половину XX столетия GE получила больше патентов, чем любая другая компания Америки.
- *Размещение капитала.* DuPont была пионером разработки методик бюджетирования капиталовложений, первой став использовать расчёт рентабельности инвестиций ещё в 1903 году. Несколько лет спустя компания также разработала метод сравнения результатов

* Профессор Джулиан Биркиншоу и доктор Мишель Мол.

работы своих многочисленных продуктовых подразделений. Эти новшества были призваны решить насущную проблему: как рационально распределить капитал между головокружительным множеством потенциально привлекательных проектов? Новые инструменты принятия решений сделали DuPont одним из промышленных гигантов Америки.

- *Управление неосязаемыми активами.* Превосходство Procter & Gamble в индустрии фасованных товаров уходит корнями в начало 1930-х, когда компания начала формализовывать свой подход к управлению торговыми марками. В то время идея создания стоимости из неосязаемых активов была ещё в новинку. В последующие десятилетия P&G уверенно наращивала своё начальное преимущество в создании и управлении большими брэндами и к 2007 году имела в своём портфеле 16 брэндов, приносящих в год более \$1 млрд выручки².
- *Использование способностей каждого сотрудника.* Toyota – самая прибыльная автомобилестроительная компания мира, причём с большим отрывом. Значительной частью своего успеха компания обязана непревзойдённой способности вовлекать людей в работу по неустанным повышению производительности и качества. Более 40 лет способность Toyota к непрерывным улучшениям питается верой в умение рядовых работников решать сложные проблемы. Внутри самой компании «Производственную систему “Тойота”» порой называют «Системой мыслящих людей»*. В 2005 году компания получила от своих японских сотрудников 540 тысяч рацпредложений³.
- *Построение глобального консорциума.* Visa, первая «виртуальная» компания мира, обязана своим успехом организационной инновации. Образовав в начале 1970-х в США консорциум банков, его участники заложили фундамент брэнда, впоследствии ставшего одним из самых распространённых. Главная управленческая задача: выстроить организацию, в которой банки будут конкурировать за клиентов, сотрудничая при этом в сфере инфраструктуры, стандартов и строительства брэнда. Сегодня

* Здесь игра с первыми буквами английских слов Toyota Production System и Thinking People System.

сеть Visa объединяет свыше 21 тысячи финансовых институтов и 1,3 млрд держателей карт. Сеть Visa обрабатывает покупок более чем на \$2 трлн в год, т. е. около 60% всех транзакций по кредитным картам.

Эти примеры (а также более свежие, которые мы рассмотрим в следующих главах) указывают на решающую роль управленческих инноваций в достижении длительного преимущества. Никакой другой фактор не был столь же важен для долгосрочного конкурентного успеха.

Это утверждение, сколь угодно смелое, подкрепляется открытиями военных теоретиков, исследовавших источники устойчивого военного превосходства. Похоже, здесь новшества в управлении играли ключевую роль. В войне, как в бизнесе, чаще всего одерживают временные и пирровы победы. Между тем то тут, то там на кровавых страницах истории мы встречаемся с военными режимами, которые раз за разом одерживали верх над врагами, часто уступая им в живой силе и технике. Понятно, что эти случаи вызывают живой интерес военных исследователей, которые, как и профессора бизнес-школ, стремятся обнаружить глубинные причины конкурентного преимущества. Как могло получиться, вопрошают аналитики, что некоторые армии и флоты так долго оставались непобеждёнными?

Столкнувшись с подобным вопросом, дилетант склонен объяснять успехи превосходством в вооружении. Среди главных примеров приводятся такие:

- Смертоносные и наводящие ужас луки из тика, которые помогли воинам Эдварда III в XIV веке одержать ряд сокрушительных побед над врагами Англии.
- Быстрые и манёвренные трёхмачтовые каравеллы, произведение иберийских умельцев XV века, давшее европейским державам ощутимое превосходство при создании их всемирных империй.
- Игольчатые ружья, заряжающиеся с казённой части, достигшие совершенства в середине XIX века, благодаря которым прусские пехотинцы имели значительный перевес в огневой мощи над своими европейскими врагами.

- Управляемые при помощи лазеров и спутников ракеты, которые позволяли войскам коалиции с хирургической точностью уничтожать военные объекты Саддама Хуссейна в первую и вторую войны в Заливе*.

Между тем внимательное прочтение военной истории, подобное тому, что предложили Макгрегор Нокс и Уильямссон Мюррей в книге «Динамика военной революции»⁴, показывает, что век большинства технологических новинок недолог. Во время сражения одна сторона захватывает оружие противника, а ещё лучше – берёт в плен тех, кто его изготовил. Ремесленники передают за деньги. Иностранцы шпионы крадут чертежи, либо оружие продаётся союзникам, которые позднее становятся врагами. Тактические и стратегические преимущества, продукт вдохновенного военного лидерства, живут немногим дольше. Удачные манёвры и новые построения войск быстро копируются и нейтрализуются. Превосходством в технике, тактическим гением и десятком других факторов можно объяснить исход одной битвы, но не повторяющиеся успехи – способность вновь и вновь выходить победителем из хаоса войны.

Так что же, если не передовое вооружение и блестящее командование, даёт *длительное* военное превосходство? Нокс и Мюррей считают, что это результат фундаментального прогресса военной доктрины и организации⁵. Самыми непобедимыми на протяжении длительного времени армиями и флотами в истории были те, что смогли порвать с прошлым и придумать новые способы мотивации, комплектации, обучения и развёртывания войск. Они были новаторами в управлении.

Эту важнейшую мысль помогут прояснить три коротких примера.

1. Успехи британской армии в Индии с середины XVIII века до ухода с полуострова через двести лет немногим обязаны более высокой огневой мощи. Вооружение индийцев было как минимум не хуже английского. Герцог Веллингтонский, служивший

* Первая и вторая войны в Заливе – название вооруженных конфликтов между многонациональными силами (во главе с США) и Ираком в Персидском заливе в 1990–1991 гг. и 2003–2011 гг.

в Индии с 1796 по 1805 год, был так впечатлѣн пушками местного изготовления, что даже заставил своих артиллеристов осваивать их⁶. Завоевание англичанами Юго-Восточной Азии опиралось на относительное превосходство полковой структуры – организационной инновации. Вот что пишет по этому поводу профессор Джон Линн:

«Полк был основной единицей постоянного военного контингента британцев и сипаев в Индии, который разгромил султанат Майсур, конфедерацию маратхских княжеств, а в конце концов и неуступчивых сикхов. В отличие от нерегулярных частей, полк оказался высокоэффективным хранилищем местных культурных ценностей с их исконными кодексами личной и общественной чести»⁷.

Когда король или королева находились за тысячи миль, полк был для солдата доступным объектом проявления сыновней преданности. Более того, как полупостоянная организация, полк был идеальным механизмом передачи кровью доставшихся знаний от одной кампании к другой – знаний, которые прежде терялись, когда войска распускались с окончанием военных действий.

2. Наполеон, походы которого до сих пор изучают в военных академиях, значительной долей своего успеха обязан инновациям в военной доктрине. До Французской революции французские армии воевали за монарха, далѣкую и маловдохновляющую фигуру. В постреволюционной Франции Наполеону удалось раздуть из тлеющих углей национализма бушующий милитаристский костѣр. Граждане готовы были сражаться за честь страны с яростью, и не снившейся феодальной системе. В итоге Франция получила вооружѣнные силы, которые Карл фон Клаузевиц назвал «исполином войны, движимым силой всего народа»⁸.

3. Разбитая войсками Наполеона в 1806 году прусская армия внедрила ряд организационных инноваций, которые в конечном итоге были скопированы всеми крупными вооружѣнными силами

мира. Решительно порвав с многовековой традицией, армия перешла к меритократической системе формирования офицерского корпуса, при которой аристократическое происхождение уже не имело значения. Другим важным нововведением было создание генерального штаба. Герхард фон Шарнхорст, великий реформатор прусской армии, считал, что армии опасно излишне полагаться на мудрость одного-двух генералов. Нужно было сформировать когорту исключительно талантливых офицеров рангом ниже, получивших формальное образование, которые были бы независимыми советниками своих полководцев. Так родилась линейно-штабная организационная структура⁹, принцип, реализованный практически в каждой современной компании.

Будь то изучение истории промышленности или военной истории, вывод тот же: роль управленческих инноваций велика, огромна. Но как именно управленческая инновация порождает конкурентное преимущество? И какой тип управленческих инноваций самый стойкий?

От инновации к превосходству

Инновации в управлении дают конкурентное преимущество при выполнении одного и более из трёх условий: инновация основывается на *новом принципе управления*, бросающем вызов старой догме; инновация носит *системный* характер, содержит целый ряд процессов и методов; инновация – часть *постоянно действующей программы* изобретений, приносящих быстрый результат, где эффект наращивается со временем. Пробежимся по каждому из условий.

Возьмём для примера автомобилестроение. Почему после десятилетий попыток американские производители так и не сумели повторить сверхэффективную производственную систему Toyota? Несколько лет назад я задал этот вопрос группе высших руководителей одной из крупных автомобильных компаний США. Мы только что шикарно пообедали в ресторане одного изысканного отеля. За кофе один из финансистов компании упомянул, что они только

что завершили двадцатое ежегодное сравнительное исследование своих показателей с показателями Toyota. Что такого нового, удивилась я во всеуслышание, узнала компания на двадцатом году изучения, чего она не знала год, два, три назад? Откровенный подтекст моего вопроса повис в воздухе словно едкий сигарный дым: почему вы до сих пор играете в догонялки? После минутного смущённого молчания слово взял один из ветеранов, который дал примерно следующее объяснение:

«Двадцать лет назад мы начали посылать нашу молодёжь в Японию изучать Toyota. Они возвращались и рассказывали сказки про Toyota, но мы им просто не верили. Мы думали, что они где-то ноль теряют – невозможно делать автомобили с таким низким количеством дефектов и столь малыми трудозатратами. Прошло пять лет, прежде чем до нас дошло, что Toyota обходит нас в целом ряде важнейших областей. Следующие пять лет мы говорили себе, что преимущество Toyota – в культуре. Все эти “ва” и “немаваши”* – уникальный японский дух сотрудничества и согласия, который Toyota возделывала в среде работников. Мы были уверены, что американские рабочие никогда не воспримут патерналистские ценности.

Потом, разумеется, Toyota стала строить заводы в Штатах, и результаты были такими же, что и в Японии, так что наше культурное объяснение пошло псу под хвост. Следующие пять лет мы с лупой в руках изучали их производственные процессы, автоматизацию на заводах, отношения с поставщиками, систему “точно в срок”, всё подряд. Но несмотря на все старания, нам и близко не удавалось подобраться к их результатам.

И только в последние пять лет мы наконец признались сами себе, что успехи Toyota основываются на совершенно ином наборе принципов относительно способностей работников и ответственности лидеров»¹⁰.

* *Wa* – китайское название Японии, в первоначальном значении – «согнувшийся в поклоне», «послушный», в другом прочтении: «мир», «гармония». *Nemawashi* – буквально «окапывать корни дерева перед пересадкой», в деловом контексте – подготовительная работа перед реализацией того или иного проекта, в том числе включающая достижение согласия между участниками.

Поразительно, но у американских автомобилестроителей 20 лет ушло на то, чтобы раскрыть секрет превосходства Toyota. В отличие от западных конкурентов, в Toyota верили, что рядовые сотрудники могут быть не только шестерёнками в бездушной производственной машине. Если правильно обучить их и дать нужные инструменты, они могут решать проблемы, могут быть изобретателями, агентами изменений.

В Toyota видели в работниках способности, необходимые для нескончаемых и частых операционных улучшений. Напротив, американские компании недооценивали возможности рядовых работников и полагались на штабных специалистов по повышению качества и производительности.

Пренебрежение возможностями работников было так велико, что Генри Форд как-то даже проворчал: «Почему всякий раз, когда мне требуется пара рук, я получаю в нагрузку мозги?»

Последние 40 лет день за днём, год за годом Toyota получала от своих работников больше, чем её конкуренты от своих, и это превосходство отражалось в её растущей доле рынка и рыночной стоимости. Теперь-то американские автомобилестроители как только не стараются, чтобы по максимуму задействовать способности сотрудников, но прежде им пришлось сполна заплатить за феодальную систему управления.

Как показывает этот пример, управленческие догмы порой сидят так глубоко, что почти невидимы, и так трепетно хранимы, что практически неприступны. Что же до управленческой инновации, то чем более нетрадиционен её базовый принцип, тем больше времени уходит у конкурентов на ответный ход. Бывает, что они десятилетиями тщетно пытаются разгадать эту загадку.

Также конкурентам нелегко воспроизвести преимущество системного характера, продукт сети из множества отдельных инноваций, охватывающей многочисленные процессы управления. В 1999 году Дейв Уитэм, тогдашний председатель Whirlpool, поставил задачу сделать инновации неотъемлемым принципом работы компании. С самого начала Уитэм дал понять, что ему не нужны ни одноразовая программа, ни какой-нибудь инкубатор идей, ни подразделение новых товаров. Ему хотелось более глубокого и системного подхода. Первым

делом он назначил Нэнси Снайдер, уважаемого вице-президента компании, на роль «королевы инноваций» Whirlpool. Обязанности: объединить и возглавить усилия коллег по выработке пятилетнего плана перестройки управленческих процессов. С помощью чикагской консалтинговой фирмы Strategos Снайдер с коллегами трудились над превращением каждого из основных процессов управления в катализатор инноваций. Вот главные изменения:

- Инновации стали центральной темой программ развития лидерства.
- Ежегодно значительная доля капиталовложений стала целенаправленно выделяться на чисто инновационные проекты.
- Каждый план разработки товара должен был отныне содержать значительную долю рыночной новизны.
- Было обучено свыше 600 наставников, которым вменили в обязанность поддерживать повсеместный инновационный процесс в компании.
- Все штатные сотрудники были подписаны на онлайн-курс по инновациям.
- Инновации стали важным фактором долгосрочной бонусной программы для высших руководителей.
- На совещаниях по итогам квартала было отведено особое время для подробного обсуждения результатов инновационной деятельности каждого подразделения.
- Для рассмотрения и ускоренного внедрения самых многообещающих идей образован Совет по инновациям.
- Был создан интернет-портал, посредством которого сотрудники получили доступ к инновационным инструментам и сведениям о глобальном потоке инноваций компании, а также возможность поделиться своими идеями.
- Был разработан перечень показателей для отслеживания входных, промежуточных и выходных параметров инновационного процесса.

Эти изменения не были результатом некоего тщательно прописанного исходного плана. Скорее, они случились по ходу инновационного

«путешествия» Whirlpool, часто в ответ на препятствия, которые было трудно предвидеть вначале¹¹.

Отдача? В 2005 году из \$14,3 млрд суммарной выручки \$760 млн. Whirlpool заработала на продуктах, удовлетворяющих новым жестким инновационным стандартам (в 2001 – \$10 млн). Кроме того, в работе были 568 инновационных проектов, 195 из которых готовились к запуску. Джефф Феттиг, тогдашний председатель совета директоров, рассчитывал, что все эти инициативы в итоге добавят к выручке компании \$3 млрд в год¹².

Хотя информации об инновационных усилиях Whirlpool было предостаточно, конкуренту было бы непросто подделать то, что стало теперь глубоко укоренившейся инновационной системой, – по тем же причинам, по которым было бы трудно перенять по частям многогранное управленческое преимущество Toyota.

Несколько разрозненных догадок относительно управленческих методов конкурента мало чего стоят, если вы хотите воспроизвести эту особую *систему* управления во всей её полноте. Это всё равно что пытаться восстановить персидский ковёр по нескольким шёлковым нитям.

Наконец, компания может получить превосходство благодаря простому упорству. Вероятно, никто в мире не умеет воспитывать великих лидеров лучше General Electric. Хотя многие элементы системы воспитания руководителей GE – её учебный центр в Кротонвилле, методика оценки 360 градусов, её методы поощрения сотрудничества, решительная и безжалостная выбраковка слабых сотрудников – давно скопированы, мало какая компания может похвастаться таким же умением растить выдающихся лидеров.

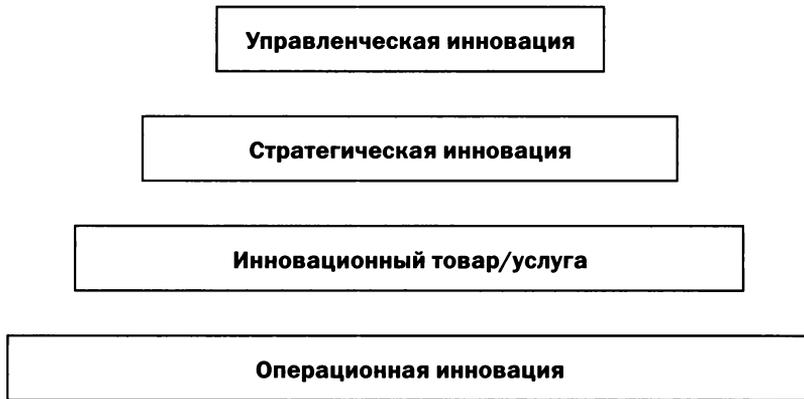
Превосходство GE – не столько продукт единичного прорыва, сколько результат длительной и неослабевающей приверженности повышению качества руководителей, результатом чего были неоднократные прорывы в управлении. Так, в 2006 GE объявила об очередной программе воспитания лидеров, на этот раз тех, кто призван ускорить органический рост компании. Всякая компания, желающая потягаться с GE лидерскими способностями, скоро узнает, что даже просто держать в поле зрения быстро движущуюся цель не так-то легко.

Управленческие инновации в картине мира

Существует четыре вида инноваций: операционная, продуктовая, стратегическая и, разумеется, управленческая. Каждая вносит свой вклад в успех, но если расположить их иерархически, по возрастанию объёма создаваемой стоимости и неуязвимости, управленческая инновация окажется выше всех (рисунок 2–1). Понимание того, почему это так, важно для обращения вашей компании на путь управленческих инноваций, поэтому давайте пройдемся снизу вверх по иерархии и посмотрим, что к чему.

В основании пирамиды лежит операционная инновация. В мире гиперконкуренции операционное совершенство существенно, но в отсутствие управленческих инноваций, вроде тех, что у Toyota, или прорывов в части бизнес-модели в стиле ИКЕА, операционная инновация редко даёт решающее, длительное превосходство. Причин несколько. Во-первых, операционное превосходство часто сильно завязано на IT-инфраструктуру. Увы, новинки аппаратного и программного обеспечения распространяются быстро, что делает защиту превосходства на базе IT непростой задачей¹³. Во-вторых, многие компании сегодня отдают целый ряд видов деятельности на откуп подрядчикам, которые часто обслуживают несколько компаний одной отрасли и не слишком заинтересованы в том, чтобы помочь какому-то одному клиенту. Аутсорсинг и офшоринг помогают компании не отстать от конкурентов, но большое патентованное преимущество приносят редко. Наконец, растущий рой консультантов дни напролёт переносит лучшие практики от выдающихся компаний к посредственным, что также приводит к выравниванию операционных способностей.

Далее в пищевой цепочке стоит *продуктовая инновация*. Несомненно, культовый продукт может в короткий срок вознести компанию из безвестности к вершинам славы (вспомним, к примеру, пылесосы Dyson без мешков для пыли). Однако при отсутствии действенной патентной защиты большинство продуктов быстро теряют



уникальность. Плюс, всё ускоряющийся технологический прогресс всё чаще даёт новичкам возможность обскать вчерашних пионеров. В результате революционные продукты редко приносят компании длительное отраслевое лидерство. Так, Samsung понадобилось всего несколько лет, чтобы улучшить сверхгладкий дизайн мобильных телефонов Nokia, производителям клюшек для гольфа – чтобы повторить достоинства клюшек серии «Большая Бerta» производства компании Callaway, а компании Hoover – создать собственный «циклонический» пылесос.

Ещё выше располагаются *стратегические инновации* – новые, смелые бизнес-модели, которые вынуждают старожилов защищаться. Среди выдающихся примеров: Ryanair, ведущая европейская бюджетная авиакомпания, музыкальный магазин iTunes от Apple и модная, но дешёвая одежда Zara. Убийственная бизнес-модель может принести создателю миллиарды долларов рыночной стоимости, но в общем случае характерная бизнес-модель копируется и нейтрализуется проще, чем еретическая система управления. Неоспоримое лидерство Wal-Mart в сфере дешёвой розницы не помешало расцвести другим ритейлерам вроде Costco и Target. Американские бюджетные

авиакомпаний, в их числе Frontier, JetBlue, AirTran и America West (недавно слилась с US Airways) списали целые главы из когда-то уникального свода правил работы Southwest Airlines. А пионеры индийского аутсорсинга Infosys и Wipro хотя и стали гигантами отрасли, им всё равно приходится каждый день отчаянно отбиваться от орды завистливых и на всё готовых желающих воспользоваться преимуществом низких зарплат в стране.

Суть в том, что не все виды инноваций равны от рождения. В приложении к серьёзным, масштабным проблемам управленческая инновация обладает уникальной способностью создавать труднокопируемое превосходство. Почему? Потому что некоторые ереси страшнее, чем другие. Вам наверняка намного легче поменять свои предпочтения в одежде, чем религиозные взгляды. Так и руководителям легче признать достоинства революционной бизнес-модели, чем отречься от основных догматов своей управленческой веры.

Предостережения

Не все управленческие инновации порождают конкурентное преимущество. Одни мелковаты, другие ошибочны. Многие никогда не окупаются. Конечно, то же самое можно сказать и о других видах инноваций. Как и её сёстры, управленческая инновация подчиняется степенному закону: на каждую действительно радикальную идею, навсегда меняющую практику менеджмента, приходится десятки менее ценных и влиятельных. Но это не может служить оправданием бездействия. Инновации – это всегда лотерея: чем больше билетов купишь, тем выше шансы сорвать куш.

Плюс к этому, никакой единичный прорыв в управлении, неважно насколько смелый или хорошо исполненный, не приносит конкурентные дивиденды вечно. В анналах управленческих инноваций немало компаний, которые однажды перевернули традиционное мышление, но больше подобных подвигов не совершали. Звезды Ford и General Motors гасли на протяжении нескольких десятилетий, а ведь когда-то они были признанными авторитетами управленческих инноваций. Начальное лидерство Ford строилось не только на придуманной ею движущейся сборочной линии, но и на новаторских

методах управления крупнейшей и самой вертикально интегрированной компанией того времени. А GM, как мы уже упоминали, придумала дивизиональную структуру. Но сегодня их модели управления неотличимы от других, так же как и их автомобили. С того момента как каждая из них возглавляла настоящий переворот в управлении, прошло почти сто лет.

Управленческая близорукость

Учитывая потенциал управленческих инноваций, странно, что столь немногие компании располагают отлаженным процессом их непрерывного производства. Листание страниц ведущих деловых журналов мира подтверждает третьеразрядный статус управленческих инноваций. За последние 70 лет словосочетания «технологическая инновация» и «техническая инновация» содержались в названиях и кратком содержании более 52 тысяч статей. Продуктовым инновациям были посвящены свыше 3000 работ. Относительно новая тема «стратегических инноваций» (включая «бизнес-инновации» и «инновации бизнес-модели») удостоилась более 600 публикаций. А статей про «управленческие инновации», «организационные инновации» и «инновации в администрировании» вместе взятых оказалось менее 300, и почти все они посвящены скорее *распространению*, а не *изобретению* новых методов управления, что можно объяснить только верой в то, что идти следом лучше, чем вести за собой.

Сегодня каждый CEO строит из себя чемпиона инноваций – так откуда же эта мёртвая зона в том месте, где должны быть инновации в *управлении*? Думаю, тому есть три объяснения. Во-первых, большинство руководителей не видит себя в роли изобретателей. В отличие от технологов, маркетологов, а в последнее время ещё и стратегов, инновации не занимают главного места в должностной инструкции руководителя. В большинстве компаний отбор, обучение и вознаграждение менеджеров производятся по их способности более эффективно давать ещё больше того же самого. Никто *не ждёт* от них изобретений. Скорее, от них требуется умение превращать идеи *других* людей в успех и прибыль.

Во-вторых, многие руководители сомневаются, что смелые инновации в управлении вообще возможны. Исследователи и разработчики питаются верой в то, что очередное крупное изобретение вот-вот случится. Но многие ли руководители живут надеждой на то, что им посчастливится возглавить новую революцию в управлении? Странно: руководители не удивляются, что наука идёт вперёд скачками, но при этом их нимало не смущает, что с практикой управления такое не происходит.

Когда им указываешь на это несоответствие, многие руководители заявляют, что незыблемые законы человеческой природы ограничивают выбор осуществимых вариантов мобилизации и организации усилий людей. Есть предел, говорят они, количеству людей, которым может эффективно управлять один человек, объёму полномочий, которые можно передать, степени доверия подчинённым, готовности людей подчинять свои интересы интересам корпорации в целом. Реальные это ограничения или мнимые (в основном второе, о чём я ещё скажу), они представляют собой успокоительную альтернативу той идее, что управленческие инновации сдерживает прежде всего недостаток воображения.

Большинство руководителей считает себя прагматичными деятелями, а не мечтателями не от мира сего. По их опыту прогресс в управлении идёт постепенно, а не революционно, и у них нет особых причин верить, что может быть иначе. Но мы увидим, что *может* и *должно* быть – будущее этого требует.

Повестка дня управленческого новатора



ЧЕЛОВЕКА ХАРАКТЕРИЗУЕТ ДЕЛО, КОТОРОМУ ОН СЛУЖИТ, и проблемы, за которые он берётся. Будь то борьба Нельсона Манделы с проклятием апартеида, открытие генома человека Крейгом Вентером или привнесение Ларри Пейджем и Сергеем Брином* порядка в безбрежность киберпространства, именно страсть к решению проблем невероятной сложности создаёт потенциал для великих свершений. Чтобы изобрести будущее менеджмента, мало умом понимать ценность управленческих инноваций. Требуется страстное желание решить очень конкретную и очень благородную задачу.

* Нельсон Мандела (род. в 1918 г.) – первый чернокожий президент Южно-Африканской Республики (1994–1999 гг.). Джон Крейг Вентер (род. в 1946 г.) – американский генетик, признанный лидер самых радикальных и перспективных направлений современной генетики. Ларри Пейдж (род. в 1973 г.) и Сергей Брин (род. в 1973 г.) – разработчики и сооснователи поисковой системы Google.

Быть смелее

Мелочный характер управленческих инноваций в последние годы, возможно, объясняется недостатком смелости при выборе проблем для решения. Спросите себя, бралась ли ваша компания за по-настоящему беспрецедентную управленческую задачу, не имея возможности опереться на опыт других компаний? General Electric бралась.

В 2006 году председатель совета директоров Джефф Иммельт поставил цель довести темп роста объёма продаж до уровня, вдвое превышающего темп роста глобального ВВП, причём без учёта поглощений. Ни одной компании подобного размера никогда не удавалось поддерживать такие темпы роста, но Иммельта это не испугало. Нет никакой гарантии, что GE удастся достигнуть цели, но если её постигнет неудача, то уж точно не из-за нехватки смелости.

Хотя крупные проблемы не всегда приводят к серьёзным достижениям, мелкие не приводят никогда. Как выразился однажды нобелевский лауреат, зоолог Питер Медавар: «Скучные и пустяковые проблемы имеют скучные и пустяковые решения»¹. Так что нам придётся мыслить масштабнее.

Если вы боитесь откусить больше, чем можете проглотить, помните вот о чём. Во-первых, решение больших проблем обязательно требует большого риска. Инновации – это, как правило, итерационный процесс, где решения возникают посредством проб и ошибок. В первые годы американской космической программы учёные послали в космос более десятка обезьян, прежде чем посадить в ракету человека. Как мы увидим далее, проверка новых, смелых управленческих идей не требует высоких ставок.

Во-вторых, если проблема достаточно велика, всякий прогресс ценен, даже если вы так и не найдёте «решение». Однажды я услышал, как бывший госсекретарь США Джордж Шульц провёл различие между «проблемами, которые вы можете решить» и «проблемами, над которыми вы можете только работать».

Опытный дипломат, Шульц знает, что некоторые проблемы – этническая вражда, глобальная бедность, терроризм – нельзя решить

раз и навсегда. Но он также понимает, что когда имеешь дело с проблемами такого масштаба и значимости, даже незначительный прогресс может принести большие дивиденды. Может статься, что многие насущные управленческие проблемы XXI века как раз из таких: их невозможно решить на скорую руку, однако настойчивые, изобретательные попытки будут вознаграждены.

Чтобы решать большие проблемы, требуются находчивость, отвага и упорство. Эти человеческие качества в наибольшей цене, когда проблема не только весома, но и волнует кровь. Всецелая преданность благочестивого квакера Тейлора делу повышения производительности труда проистекала из убеждённости в том, что потеря даже одного часа рабочего времени является непозволительной роскошью, когда работу можно перестроить так, чтобы выполнять более эффективно.

Целыми днями Тейлор придумывал, как можно кидать уголь лопатой с большей производительностью, – и это свидетельство не только одержимого разума, но и миссионерской страсти к умножению ценности человеческих усилий. Этой страстью проникнуто введение к его «Принципам научного управления», опубликованным в 1911 году: «Утрату материальных вещей можно увидеть и почувствовать. Неловкие, бесполезные, неверные движения не оставляют после себя ничего видимого или осязаемого. Их анализ требует усилия памяти и работы воображения. Потому-то, несмотря на то что ежедневные потери от неправильных движений больше, чем от разбазаривания материальных вещей, вторым мы глубоко обеспокоены, а первые трогают нас мало».²

Учитывая особо влиятельную роль Тейлора в истории менеджмента, нам следует присмотреться к его примеру: чтобы повысить шансы на революционное управленческое нововведение, нужно посвятить себя значимой, вдохновляющей проблеме, решение которой будет иметь далеко идущие последствия и будет достойно похвалы. Если пока у вас на примете нет ничего в этом роде, несколько вопросов помогут вам сделать поиск более целенаправленным:

- **Во-первых**, какие проблемы держит будущее за пазухой для вашей компании? Какие события будут проверять на прочность

её методы и процессы управления? *Над какой «завтрашней проблемой» вам надо начинать работать уже сейчас?*

- **Во-вторых**, подумайте, в чём вам никак не удаётся добиться разумного баланса? Чему вы вечно отдаёте предпочтение за счёт чего-то другого? *Какую ситуацию типа «или то, или другое» вы бы хотели превратить в «и то, и другое»?*
- **В-третьих**, в каких местах наблюдается наибольшее расхождение между словами и реальным положением дел в компании? Каким ценностям вам труднее всего следовать и какие тяжелее всего усвоить? *Какую декларируемую идею вы бы хотели превратить в укorenившуюся способность?*
- **Наконец**, что вас больше всего возмущает? Некомпетентность в какой области мешает вашей компании и ей подобным? *Какое неумение должно превратиться в умение?*

Отыскав масштабную задачу, вам нужно будет разбить её на более мелкие, лучше отслеживаемые компоненты. Это позволит сосредоточить силы на самых значимых подпроблемах и поможет максимизировать отдачу от инновационных усилий.

Поскольку технология менеджмента у разных компаний отличается несильно, вы обнаружите, что большинство слабостей, от которых вам надо избавиться, присущи не одной лишь вашей компании, а всем. Это облегчает диагностику. К примеру, довольно много написано о том, почему компании медленно меняются и как бюрократия душит новое мышление³. Но настоящая трудность – не диагностика, а терапия. Мы много знаем о том, *почему* крупные компании некомпетентны в некоторых вопросах (например, опережающее изменение стратегий или выстраивание новых бизнесов), однако несмотря на горы советов и предостережений, немногим удалось преодолеть эти ограничения. Проницательного анализа хватает, недостаёт поистине смелых и изобретательных альтернатив нынешнему положению дел в управлении и армии новаторов, обладающих нужной выносливостью, чтобы изобрести менеджмент заново, с ног до головы.

Калибровка плана

В оставшейся части главы я очерчу три наиболее важные задачи, стоящие перед компаниями в новом веке.

1. Резко увеличить скорость стратегического обновления в организациях больших и малых.
2. Сделать инновации повседневным занятием всех и каждого.
3. Создать атмосферу, в которой люди будут проявлять себя с лучшей стороны и трудиться на пределе возможностей.

Сначала я объясню, почему эти задачи заслуживают верхних строчек в вашей повестке дня, после чего разобью их на ряд более узких задач второго порядка.

У меня двойная цель. Во-первых, я хочу помочь вам проникнуться страстью к некоторым крупным управленческим задачам XXI века. Каждая из них – содержательная и достойная. Встроём они являются для организаций XXI века тем же, чем являлись производительность, масштаб и контроль для бизнесов начала XX века, и я не сомневаюсь, что в ближайшие годы самыми успешными будут те компании, что захватят лидерство в решении этих первоочередных задач.

Во-вторых, я хочу показать, какого рода аргументация понадобится вам, чтобы привлечь в свои ряды других. Потенциальные заговорщики могут спросить: почему так важно заняться этой проблемой *сейчас*? Почему требуется *радикальная* инновация? И что *в точности* необходимо исправить? Вам понадобятся убедительные ответы на эти вопросы.

Таким образом, цель этой главы не в том, чтобы предложить конкретные решения для нашего трио; об этом позже. Скорее, дать вам некоторые эталоны для создания плана управленческих инноваций: достаточно ли масштабно я мыслю? будет ли это кому-нибудь интересно? достаточно ли глубоко я копаю в поисках причин?

Построить компанию быструю, как сами изменения

Мало что можно с уверенностью сказать про будущее, кроме следующего: в ближайшие десять лет наступит такой момент, когда ваша компания столкнётся с необходимостью беспрецедентных изменений⁴. Она либо приспособится, либо стухнет, изобретёт сама себя заново или увянет в болезненных реструктуризациях. Учитывая последние данные о деятельности отраслевых старожилов по всему миру, второе вероятнее первого. Немногие компании, похоже, способны идти впереди кривой изменений.

Всегда были отдельные компании-динозавры – Kodak, Sony, Sears, General Motors, Toys «R» Us, Sun Microsystems, – которые не смогли переделать себя своевременно и поплатились за это. В последнее время позади кривой изменений остаются целые отрасли. Телевещательные компании и издатели газет, звукозаписывающие фирмы и французские виноторговцы, традиционные авиаперевозчики и гигантские фармацевтические компании, американские автомобилестроители и европейские поставщики высокой моды – все они стремятся омолодить серьёзно устаревшие бизнес-модели. Конечно, многие компании в этих отраслях со временем вновь обретут почву под ногами. Но за это время будут потеряны миллиарды долларов и миллионы клиентов. Такова цена плохой приспособляемости.

Чему мы обязаны этой эпидемии старения? Может, руководители по всему миру в одночасье поглупели? Маловероятно. Если когда-то бессмертные бизнес-модели внезапно оказались за бортом, то это потому, что изменилась среда, но что самое замечательное – изменились сами изменения. Наше время отличают от других эпох не столько опоясывающие мир сети коммуникации, экономический подъём Китая и Индии, ухудшение климата и возобновление древней религиозной вражды, сколько немыслимое ускорение перемен.

В ближайшие годы каждое общество, организацию и индивидуума ждёт беспримерная проверка на приспособляемость. К счастью, пертурбации приносят не только проблемы, но и возможности.

Но соотношение того и другого для каждой конкретной компании зависит от умения приспосабливаться. Стало быть, важнейший вопрос для каждой компании XXI века звучит так: меняемся ли мы так быстро, как мир вокруг нас? Как мы уже знаем, для многих компаний ответ – «нет».

Хотя руководители с готовностью признают, что товары и услуги надо периодически обновлять, обычно они полагают, что стратегии, бизнес-модели, компетенции и главные ценности более-менее бессмертны. Подобные предположения всё более безрассудны. Компании лишают себя будущего, когда принимают временное за вечное; а сегодня почти всё временное.

Обзор обширной библиотеки по управлению изменениями открывает неприятный факт. Почти все истории *глубоких* перемен, затрагивающих бизнес-модель и миссию компании, – это истории переворотов, как правило, с новым руководителем в роли героя. Похоже, глубокие изменения почти всегда вызваны кризисом, эпизодичны и запрограммированы – совершаются посредством каскада спущенных сверху подробно расписанных инструкций, целей, действий и событий.

Печально, что очень редко они непрерывны, ведомы возможностями и являются продуктом врождённой способности учиться и приспосабливаться. Можно восхищаться тем, как Лу Герстнер вывел из кризиса IBM, как Карлос Гон воскресил Nissan, словно Иисус Лазаря, а Розмари Браво оживила модный бренд Burberry, но всё это трагически запоздавшие превращения, дорогая замена своевременному приспособлению.

В таком случае цель в том, чтобы построить организацию, способную на постоянное, нетравматичное обновление. Подходящая аналогия – бессознательная работа систем человеческого тела. Когда вы встаёте на беговую дорожку и начинаете бег, сердце автоматически увеличивает приток крови к мускулам.

Когда вы предстаёте перед аудиторией, чтобы сказать речь, надпочечники спонтанно выделяют гормон, ускоряющий сердцебиение и дающий дополнительные силы. А когда вы видите кого-то, привлекательного для вас физически, ваши зрачки рефлекторно расширяются, буквально впитывая желанный образ. Автоматически.

Спонтанно. Рефлекторно. Это совсем не те слова, что мы обычно употребляем, говоря о глубоких изменениях в крупных организациях. Отсюда задача: сделать глубинные изменения более автономным процессом, т. е. построить организацию, способную к непрерывному самообновлению в отсутствие кризиса.

Многие факторы вносят вклад в стратегическую инерцию, но три представляют особенно серьёзную угрозу своевременному обновлению. Первый – склонность руководства отрицать или игнорировать необходимость стратегической перезагрузки. Второй – нехватка притягательных альтернатив нынешнему положению дел, что часто приводит к стратегическому параличу. И третий: отсутствие гибкости в распределении задач и ресурсов, что затрудняет переориентацию людей и средств на новые проекты. Эти три барьера стоят на пути нетравматичных изменений и, стало быть, должны стать объектами управленческих инноваций.

Отрицание

Всякий бизнес успешен до поры до времени. Поразительно, однако, как часто руководство бывает удивлено, когда этап успеха заканчивается. Подобное удивление, запоздалое признание резко пережившихся обстоятельств на практике гарантирует, что работа по обновлению будет значительно отложена, и это может быть даже опасно.

Отрицание следует известным путём. Сначала мы отмахиваемся от тревожного развития событий как от невероятного или малозначимого, затем называем его ненормальным или непоправимым. Потом начинаем нехотя обороняться и лишь затем, наконец, хотя и не всегда, встречаем проблему с открытым забралом. Недавние мучения музыкальной отрасли – типичный случай.

Первое время звукозаписывающие компании не удостаивали внимания загрузку музыки через Интернет. Качество MP3-файлов было хуже записей на CD, а загрузка – неудобной и долгой. Кому вообще придёт в голову слушать музыку через компьютер? Но несмотря на это пренебрежение ради самоуспокоения, снежный ком онлайн-загрузки начал катиться с горы. А генералы отрасли в Нью-Йорке и

Лондоне всё ещё недооценивали тренд, во всеуслышание жалуясь, что новая модель дистрибьюции целиком построена на воровстве. Если бы за музыку надо было платить, утверждали они, поток загрузки иссяк бы. Действуя согласно этой логике, отрасль взяла на вооружение стратегию драконовских мер, угрожая засудить всех тех безнравственных студентов, которые предпочитают загружать любимую музыку из Сети, вместо того, чтобы потратить 15 долларов в музыкальном магазине.

Когда наконец отрасль стала экспериментировать с собственной моделью онлайн-дистрибьюции, её крепостной подход к управлению авторскими правами привёл к тому, что новым сервисом стало почти невозможно пользоваться. В открытую настежь дверь в будущее вразвалочку вошла Apple и быстро стала ведущим ритейлером онлайн-музыки. Такова цена отрицания.

Как можно догадаться, склонность отрицать неприятные факты усиливается по мере продвижения человека вверх по иерархии. Одна из причин: корпоративные лидеры недостаточно близки к кровотокающему краю изменений, чтобы они могли почувствовать растущую опасность для почтенной бизнес-модели. Не видя происходящего своими собственными глазами, они не слишком доверяют доносящимся издали сигналам бедствия, которые подают люди с окраин корпорации.

Нехватка новых стратегических идей

Чтобы вырваться за пределы притяжения бизнес-модели, состоятельность которой оказалась под вопросом, компании требуется мощный поток новых стратегических опций – привлекательных альтернатив статус-кво. Проблема в том, что немногие компании располагают дисциплинированным процессом генерации сотен новых стратегических опций, а ведь они-то и являются топливом обновления.

Инновации подчиняются степенному закону: в каждой тысяче оригинальных идей есть сотня таких, что стоят попытки, десяток таких, что заслуживают выделения значительных средств, и две-три, что в итоге станут золотым дном. Венчурные капиталисты знакомы с этой арифметикой. В год типичная инвестиционная компания

рассматривает тысячи бизнес-планов, встречается с сотнями кандидатов в предприниматели, инвестирует в десяток-другой компаний и надеется, что одна-две из них станут новыми Google, Cisco или Amgen. А вот руководителей, понимающих инновационную арифметику, похоже, немного.

Можно провести хорошую аналогию с дубом. Гуляя по дубовой роще осенью, вы увидите, что вся земля усыпана желудями. Природе не свойственна расточительность, так как же объяснить эту причуду? Очень просто: дуб не знает, какие участки земли плодородны, а какие – нет. Изобилие желудей – это «поисковая стратегия», направленная на отыскание самого удачного сочетания почвы, света и влажности.

Как и в случае с семенами инноваций в корпоративных условиях, практически невозможно сказать заранее, какие жёлуди прорастут, а какие – нет. (Кто, скажите, мог в 1996 году подумать, что рыночная стоимость eBay, тогда едва оперившегося новичка, в один прекрасный день превысит \$35 млрд?) Вот потому-то в условиях, когда высшее руководство требует железобетонных гарантий успеха, прежде чем выделить хоть малую толику людей и средств под новые идеи, инновациям не позавидуешь.

Это не значит, что всякая новая идея, сколь угодно чудачковатая, достойна финансирования. Точно так же как гуляющий в лесу человек в состоянии отличить жёлуди от заячьих фекалий, можно отличить изначально многообещающие идеи от откровенно бездарных. Это, однако, означает, что руководитель, словно венчурный капиталист, должен вложиться в портфель стратегических опций, сопротивляясь соблазну заранее сосредоточить ресурсы на одной-двух «беспроигрышных» идеях.

Ещё раз, это лотерея. В то время как медианная отдача венчурного портфеля может равняться нулю (многие, если не большинство начинаний в итоге проваливаются), средняя отдача может быть внушительной благодаря непропорциональному влиянию одного-двух больших успехов. Урок ясен: чтобы построить адаптивную компанию, нужно меньше беспокоиться о выбраковке слабых идей и больше – о создании разнообразного портфеля нетривиальных стратегических опций.

Жёсткость в распределении ресурсов

Иногда реальным препятствием к обновлению является не дефицит вариантов, а отсутствие гибкости в распределении ресурсов. Очень часто «наследственные» программы щедро финансируются год за годом, а новые инициативы ходят с протянутой рукой. Именно по этой причине, более чем по какой-либо другой, компании регулярно лишают себя будущего: они чрезмерно вкладываются в то, «что есть» в ущерб тому, что «может быть». Своевременной передислокации ресурсов в средних и крупных организациях мешают несколько факторов.

В большинстве компаний власть менеджера напрямую связана с объёмом контролируемых ресурсов – утрата ресурсов означает утрату статуса и влияния. Более того, персональный успех руководителя часто целиком зависит от результатов работы подведомственного ему подразделения или проекта.

Как следствие, руководители сопротивляются попыткам перекинуть «их» средства и людей на другие программы вне зависимости от того, насколько те перспективны. Разумеется, никому не хочется прослыть эгоистом, поэтому руководители скрывают свои истинные мотивы за фасадом якобы разумных деловых доводов.

Новые проекты называются «ненадёжными», «опробетчивыми», «распылением сил и средств». Так что пока высшее руководство с удовольствием оплачивает миллиардное приобретение, кто-нибудь несколькими уровнями ниже, пытаясь «одолжить» пяток специалистов для нового проекта или урвать пару тысяч из бюджета «наследственного» проекта, обнаруживает, что задача эта сравнима с удалением зуба.

Тенденция к перефинансированию статус-кво усугубляется двумя дополнительными факторами. Во-первых, как правило, в компаниях существует монополия на новые идеи (единственный покупатель, а не продавец, как при монополии). Сотрудник нижнего и среднего звена может пойти за деньгами под новую идею только в одном направлении – вверх по вертикали власти.

Если идея не согласуется с ближайшими приоритетами босса, денег ей не видать. Метафоры ради представим себе, что в Силиконовой долине всего одна инвестиционная компания. Сколько

великих идей никогда не увидели бы света? Не будем забывать, что большинство предпринимателей получают от ворот поворот у семи-восьми венчурных капиталистов, прежде чем найдут сговорчивого инвестора.

Во-вторых, процесс распределения ресурсов обычно направлен против новых идей, поскольку требует определённой уверенности относительно объёмов, затрат, сроков и прибылей, которую по-настоящему свежая идея дать не может. Спрогнозировать отдачу от проекта, являющегося линейным продолжением существующего бизнеса, несложно, чего нельзя сказать про нетрадиционную идею.

Поэтому венчурные капиталисты распределяют риски, инвестируя во многие компании, а не одну. Крупные компании, напротив, имеют свойство рассматривать всякую новую идею как отдельно стоящую и как следствие требуют степени определённости, которая свойственна только умеренным расширениям текущей деятельности. Зато руководителям устоявшихся бизнесов редко приходится обосновывать необходимость вливания приличных средств в медленно угадывающую бизнес-модель или защищать избыточное финансирование деятельности, которая уже приносит убывающую отдачу.

Беглое изучение барьеров на пути стратегической приспособляемости высвечивает несколько критических управленческих задач в области инноваций:

1. Как сделать так, чтобы по мере продвижения навёрх неприятную информацию не игнорировали или попросту не забалтывали?
2. Как выстроить процесс управления, который непрерывно генерировал бы сотни новых стратегических опций?
3. Как ускорить перемещение ресурсов от наследственных программ к инициативам, ориентированным на будущее?

Мы ещё расширим этот перечень после того, как покопаемся в следующих двух управленческих проблемах будущего.

Сделать инновации делом каждого

В мире сокращающейся продолжительности жизни стратегий инновации – это единственный способ продлить лицензию на успех и выжить в условиях ожесточённой конкуренции.

В прежние десятилетия многие компании были защищены от холодных ветров шумпетерианской конкуренции*. Регулирование, патентная защита, распределительные монополии, беспомощные потребители, частные стандарты, преимущества масштаба, импортные пошлины и ограничения на движение капитала укрывали отраслевых старожил от пагубной для маржи дарвинистской борьбы за выживание. Сегодня эти укрепления рушатся.

- Дерегулирование и либерализация торговли снижают входные барьеры в таких разных отраслях, как банковское дело, авиаперевозки и телекоммуникации.
- Благодаря Интернету, новичкам уже не надо строить инфраструктуру для глобального охвата рынка. Это дало возможность таким компаниям, как Google, eBay и MySpace невероятно быстро масштабировать свои бизнесы.
- Распад крупных компаний посредством вертикального разбегия и аутсорсинга также сыграл на руку новичкам. Передавая всё большее число работ сторонним подрядчикам, старожилы породили многотысячную армию «торговцев оружием», готовых предложить свои услуги кому угодно. Подключившись к глобальной базе дизайнеров, бренд-консультантов и подрядных производителей, новички быстро расправляют крылья.
- Старожилам также приходится бороться с растущим множеством сверхдешёвых конкурентов, компаний вроде Huawei, китайского производителя телекоммуникационного оборудования, который

* Йозеф Алоиз Шумпетер (1883–1950) – австрийский и американский экономист, социолог и историк экономической мысли, понимавший конкуренцию как поиск инновационных преимуществ.

платит своим инженерам стартовую зарплату в размере всего \$8,5 тысяч в год. Не вся ценовая конкуренция родом из Китая и Индии. IKEA, Zara, Ryanair и AirAsia – лишь немногие из тех, кто перевернул структуру затрат в своих отраслях.

- Вооружённые Интернетом потребители также сбивают маржу. До появления Интернета потребители не знали, насколько выгодные условия они получали по ипотеке, кредитным картам или займам на покупку машины. Недостаточная осведомлённость шла на пользу норме прибыли. Но с каждым днём потребители всё лучше информированы. Один британский сайт предлагает пользователям сообщить подробности обслуживания по их любимым кредитным картам, включая текущий остаток, а потом показывает, сколько они могли бы сэкономить, перейдя на карты с лучшими условиями.
- Плюс к этому, Интернет обнуляет транзакционные издержки. Комиссионные посредников всех мастей – дилеров, брокеров и агентов – тают, как снег весной.
- Над распределительными монополиями нависла опасность. В отличие от издателей газет и журналов, блогерам не нужна физическая сеть дистрибьюции, чтобы дойти до читателей. Сходным образом, новым музыкальным группам нет нужды расцеловываться с представителями звукозаписывающих лейблов, когда есть возможность обзавестись армией поклонников посредством сайтов вроде MySpace.

Разрушение входных барьеров, гиперэффективные конкуренты, власть потребителей – эти силы в ближайшие годы будут сводить маржу к нулю. В этом суровом новом мире каждая компания встанет перед жестким выбором: либо разжечь костры инноваций, либо влачить жалкое существование в мире, где единственное отличие зарабатывания денег от нищеты – это за пределами низкая стоимость труда (никому не нужны китайские заключённые?).

Учитывая это, удивительно, как мало на свете компаний, в которых инновации – дело всех и каждого. По большей части инновации всё так же загнаны в организационные гетто – ответственность за них по-прежнему возлагается на специальные подразделения вроде

лабораторий и отделов новой продукции, где творческие личности содержатся в безопасном удалении от тех, кто должен «делать план». Сегодня инновации – модное словечко, однако между риторикой и реальностью по-прежнему зияющая пропасть. Если сомневаетесь в этом, отловите нескольких начинающих сотрудников и спросите их вот о чём:

1. Готовы ли вы к тому, чтобы быть новатором? Какую подготовку вы прошли? Какими инструментами владеете?
2. Имеется ли у вас доступ к наставнику или инструктору по инновациям? Есть ли в вашем подразделении специалист по инновациям, который поможет вам развить необычную идею?
3. Насколько просто вам получить доступ к инвестиционному финансированию? Сколько времени потребуется вам, чтобы получить несколько тысяч долларов стартового капитала? Через сколько уровней бюрократии вам придётся пройти?
4. Входят ли инновации в ваши должностные обязанности? Зависит ли ваше вознаграждение частично от результатов вашей инновационной деятельности?
5. Помогают ли управленческие процессы компании – бюджетирование, планирование, комплектование и проч. – вашей инновационной деятельности или препятствуют ей?

Не удивляйтесь, если ответом на эти вопросы станут лишь недоумённые взгляды и поднятые брови. Компании, подобные Whirlpool, располагают встроенной, всеохватной системой инноваций, можно пересчитать по пальцам.

В крупных компаниях на пути инноваций лежит множество препятствий, но важнее всего преодолеть три самых опасных.

Творческий апартеид

Многие, включая руководителей, полагают, что прослойка творческих личностей в популяции людей очень тонка. Согласно этому мнению, есть люди очень творческие, и их мало, и есть те, которые лишены креатива, и их огромное большинство. По моему опыту,

подобное предубеждение особенно распространено среди тех, кто сам сделал очень творческую карьеру: среди киношников, дизайнеров, предпринимателей и им подобных.

Эти творческие от природы люди, впрочем, недооценивают значение множества факторов среды – вдохновляющих учителей, родителей-иконоборцев, удачной смены работы, – которые распяляли их страсть и помогли развить таланты. Большинство людей хоть в чём-то да творцы.

Английский актёр Стивен Фрай, зарабатывающий на жизнь, как и все актёры, тем, что играет роли, написанные другими людьми, сам превосходный писатель и поэт. Кто-то рисует, кто-то пишет музыку, возделывает сад или придумывает весёлые игры с детьми. Причина, по которой люди не творят на работе, – отсутствие возможности, а вовсе не воображения.

Полвека назад большинство CEO верило, что рядовые сотрудники неспособны к работе над сложными операционными проблемами вроде качества и производительности. Современному руководителю, знающему выгоды «кайдзен»*, всеобщего управления качеством** и «Шести сигм»***, подобные представления кажутся просто слепым упрямством.

И всё равно многие CEO не готовы признать, что следующая идея на миллиард долларов для их компании может родиться у рабочего-почасовика или замученного командировками торгового представителя. Между тем, как показывает история, инновации почти всегда появляются там, где их не ждёшь, а их авторами становятся самые обычные в представлении их друзей и семьи люди.

Нобелевский лауреат, изобретатель компьютерной томографии сэр Годфри Хаунсфилд не получил университетского образования. Равно как и Ричард Брэнсон, начавший карьеру в музыкальном бизнесе, торгуя пластинками из багажника своего автомобиля. Андреас

* Кайдзен – японская система взглядов, которая фокусируется на непрерывном улучшении всех аспектов жизни; активно используется в бизнесе.

** Всеобщее управление качеством – метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов.

*** Шесть сигм – концепция управления производством, суть которой сводится к необходимости улучшения качества выходов каждого из процессов, минимизации дефектов и статистических отклонений в операционной деятельности.

Павел, автор идеи персонального аудиоплеера, был студентом философского факультета, вырос в Бразилии и жил в Швейцарии. (Запатентовав изобретение первым, он в итоге получил от Sony миллионы долларов в виде роялти)⁵.

Несмотря на тысячи подобных примеров, мало кто из руководителей верит, что обычные сотрудники могут быть выдающимися новаторами. Между тем в мире, где инновации важнее, чем когда-либо, находится во власти подобного шовинизма не только неразумно, но может быть равносильно самоубийству.

В разгар написания этой главы я дал интервью CNBC на тему инноваций. Во время дискуссии я упомянул о том, что Whirlpool обучила принципам инноваций в бизнесе свыше 35 тысяч своих сотрудников. В этот момент в разговор встрял один из моих коллег по передаче. «Нельзя научить людей креативности, – заявил он, – человек либо креативен, либо нет».

Если бы это было так, то институты искусств, дизайнерские школы и архитектурные училища не существовали бы, а литературные курсы были бессмысленны. Факт же в том, что творчество – это такая же способность человека, как ум, музыкальность и координация движений. И она точно так же может быть улучшена посредством наставлений и упражнений.

Конечно, есть люди более творческие, чем другие, но в мрачных коридорах корпоративной крепостной башни мало кто полностью реализует творческий потенциал. Почему? Потому что им не дано для этого инструментов и времени и потому что никто от них этого не ждёт. Как следствие, компании изо дня в день выбрасывают на ветер умопомрачительные ресурсы человеческого воображения – расточительность, которую трудно оправдать в ситуации, когда ветры творческого разрушения дуют со штормовой силой.

Лаборатории НИОКР и отделы новой продукции делают своё дело, но небольшой конклав изобретательных умов не сравнится с целой компанией сотрудников, дающих волю своим творческим позывам. Раз уж Toyota стала одной из самых прославленных компаний мира за счёт использования умственных способностей своих сотрудников, только представьте, чего бы добились ваша компания, возьмись она за то же самое.



Бремя старых ментальных моделей

Новаторы по природе своей бунтари. Вот только вчерашние ереси часто становятся завтрашними догмами, и когда это происходит, инновации останавливаются, а кривая роста превращается в горизонталь.

Рассмотрим пример Dell Inc. Бизнес-модель компании – прямые каналы, типовая компоновка продуктов и поддержка клиентов через Интернет – сделала её крупнейшим производителем персональных компьютеров мира, а её основателя Майкла Делла – мультимиллиардером. Как вы полагаете, насколько легко Майку Деллу признать, что его хваленая бизнес-модель, возможно, достигла срока годности? Что Hewlett-Packard ликвидировала отставание по издержкам? Что потребители теряют голову от радующих глаз продуктов и чрезвычайно концептуальных магазинов Apple? В итоге получилось и тяжело, и дорого: в момент, когда я пишу эти строки, Dell уступила лидерство HP, испытала резкое падение курса акций и находится в шоке от вынужденной отставки её когда-то высокочтимого CEO Кевина Роллинза.

В этом и других случаях препятствие на пути стратегических инноваций – не просто отрицание, а настоящая матрица глубинных верований во врождённое превосходство бизнес-модели. Верований, подтверждённых миллионами покупателей; воплощённых в физической инфраструктуре и операционных регламентах; затвердевших до состояния религиозных догм. Верований, которые засели так глубоко, что не согласующиеся с ними идеи редко когда рассматриваются, а если и рассматриваются, редко получают даже минимальную поддержку.

Вопреки расхожему мифу, в крупных компаниях более всего препятствует инновациям вовсе не боязнь рисковать. Крупные компании рискуют по-крупному, часто безрассудно, каждый день. Настоящим тормозом инноваций являются застарелые ментальные модели. Руководители с большим стажем имеют склонность прикипать сердцем к нынешней стратегии. Особенно это касается основателей компаний. Когда-то они сами начинали как революционеры, но успех превращает их в святош, считающих своим долгом всячески охранять единственную истинную веру. Основателям бизнеса нелегко принять идею, которая угрожает основам изобретённой ими бизнес-модели.

Подчинённые чувствуют это и потому подвергают свои идеи самоцензуре, прекрасно понимая, что, если они чересчур далеко отойдут от привычного мышления, поддержки сверху им не видать. Как следствие, размах инноваций сужается, риск получить удар исподтишка возрастает, а энергичная молодёжь начинает смотреть на сторону.

Когда дело касается инноваций, наследственные верования компании оказываются более тяжким бременем, чем наследственные издержки. Между тем, по моему опыту, немногие компании располагают систематическим процессом оспаривания глубоко хранимых стратегических предположений. Мало кто осмеливается открыть стратегический процесс для иных точек зрения. Единицы недвусмысленно поощряют разрушительные инновации.

Что хуже, обычно именно высшие руководители с их доктринёрскими взглядами решают, какие идеи одобрить, а какие отвергнуть. Это должно измениться.

Ничего лишнего

В погоне за эффективностью компании очистили свои операции от большого количества лишних вещей. Это правильно. Никто не станет спорить с необходимостью сокращать уровень запасов, уменьшать оборотный капитал и уничтожать накладные расходы. Проблема, однако, в том, что, избавив компанию от всего лишнего, мы одновременно лишим её всяких инноваций.

Инновации требуют времени – помечтать, поразмышлять, поучиться, повывдумывать и попробовать. И так, чтобы ничто не мешало какое-то время просто сидеть, задрав ноги и уставившись в пространство. Как выразился знаменитый финский социолог Пекка Химанен в своём панегирике хакерам: «...в информационной экономике главным источником производительности является креативность, но невозможно творить в постоянной спешке или регулярно с девяти до пяти»⁶.

В то время как отделы НИОКР и новой продукции располагают временем для инноваций, большинство сотрудников лишены подобной роскоши. Каждый день приносит груду писем, звонков и череду непрерывных совещаний. В условиях, когда необходимость

«крутиться» разбивает внимание на тысячи мелких осколков, времени на «раздумья» не остаётся. В этом-то и проблема. Сколь бы креативным ни был сотрудник, если у него нет возможности временно оставлять свой пост, чтобы поработать над задачами, не имеющими первоочередного значения, большая часть его креативности так и будет в спячке.

Ну, ладно, это мы уже знаем, но как это знание отражено в управленческих процессах компании? Насколько тяжело рядовому сотруднику получить разрешение использовать 20% рабочего времени на проект, не имеющий никакого отношения ни к его текущей работе, ни к «основному бизнесу» компании? И как часто это случается?

Считаете ли вы часы, потраченные вашими сотрудниками на разработку идей, имеющих косвенное отношение к основным обязанностям? Имеет ли дуракаваляние в компании своё законное место наряду с производительностью? Нет, наверное. В любой компании есть масса стимулов, чтобы люди были заняты. («Если они будут видеть, что я работаю не разгибаясь, тогда, может, они не переведут моё рабочее место в Китай».) Но есть ли стимулы к тому, чтобы люди могли спокойно пофантазировать о будущем?

Так что вот вам ещё один набор задач для отважного управленческого новатора:

1. Как можно включить каждого сотрудника компании в работу над инновациями и вооружить его инструментами, повышающими его креативность?
2. Как сделать так, чтобы священные верования высшего руководства не становились смиренной рубашкой для инноваций, а еретическим идеям дали шанс подтвердить их ценность?
3. Как найти время и пространство для массовых инноваций в организации, которая изо всех сил бьётся над выполнением текущего месячного плана?

Продвинувшись в решении этих задач, ваша компания задаст новые ориентиры в сфере инноваций.

Теперь давайте обратимся к нашей последней мегазадаче.

Построить компанию, где каждый отдаёт работе лучшее, что у него есть

Попросите коллег назвать отличительные характеристики вашей компании – маловероятно, чтобы многие упомянули гибкость и изобретательность. Между тем, если попросить их назвать черты, отличающие человека от других видов живых существ, гибкость и выдумка окажутся в верхней части списка. С проявлениями этих качеств мы сталкиваемся ежедневно – в себе и в окружающих. У всех есть знакомые, сменившие карьеру ради новых ощущений или более сбалансированной жизни.

Мы знаем людей, изменивших потребительские привычки во имя спасения планеты. У нас есть друзья и родные, прошедшие через духовное перерождение, созревшие для того, чтобы стать родителями, или пережившие трагедию. Каждый день мы встречаем людей, которые ведут блоги, придумывают новые кулинарные рецепты, делают танцевальные ремиксы, разукрашивают свои автомобили. Человеческие существа удивительно хорошо приспосабливаются и горазды на выдумку, а работают в компаниях, о которых такого никак не скажешь. Иначе говоря, мы работаем в не слишком человеческих организациях.

В современных организациях есть что-то такое, что истощает природную гибкость и креативность людей, нечто, что блокирует эти качества сотрудников в часы работы. Кто виноват? Принципы и процессы управления, которые поощряют дисциплину, пунктуальность, экономность, рациональность и порядок и почти не ценят артистизм, нонконформизм, оригинальность, смелость и порыв.

Проще говоря, большинство компаний лишь отчасти человеческие, поскольку дают волю лишь малой доле тех качеств и способностей, которые делают нас людьми. Миллиарды людей ежедневно приходят на работу, где в течение рабочего дня спят на ходу. Итог: организации систематически работают ниже своих возможностей.

В 2005 году консалтинговая фирма Towers Perrin провела опрос 86 тысяч работников крупных и средних компаний из 16 стран⁷. Для измерения степени вовлечённости людей в работу был использован перечень из девяти пунктов. Респондентов просили оценить степень согласия со следующими утверждениями:

- Мне не безразлично будущее моей организации.
- Я с гордостью рассказываю окружающим, в какой компании работаю.
- Работа приносит мне чувство удовлетворения.
- Я порекомендую компанию другу как отличное место работы.
- Моя организация вдохновляет меня на то, чтобы полностью отдаваться работе.
- Я понимаю, какой вклад в общий успех вносит моё подразделение.
- Я понимаю, как моя работа связана с целями и задачами организации в целом.
- Ради успеха организации я готов прикладывать больше усилий, чем от меня ждут.
- Я чувствую личную заинтересованность в успехе моей организации.

Для каждого респондента был подсчитан общий балл, отражающий степень, в которой тот увлечён работой или безучастен к ней. После сведения данных исследователям не осталось ничего другого, кроме как заключить, что *«подавляющее большинство работников на всех уровнях организации далеко не полностью увлечены своей работой»*.⁸ (Выделено в оригинале.) По результатам исследования, лишь 14% работников сильно увлечены работой, а 24% – безучастны. Остальные болтаются посередине.

Выходит, около 85% людей от Монреаля до Мюнхена, от Питтсбурга до Парижа, от Дублина до Дели отдаются работе меньше, чем могли бы. Вопиющее разбазаривание способностей людей. Понятно, почему потенциал столь многих организаций меньше, чем возможности людей, в них работающих. Весьма странно, но многие из тех, кто трудится в корпорациях – от низовых администраторов

до всевластных CEO, – похоже, смирились с таким положением вещей. Их будто не волнует пугающий контраст между природой людей и существом организаций, в которых они работают. Раньше-то можно было закрыть глаза на такое несоответствие, но не теперь, когда приспособляемость и инновации стали обязательным условием успеха в конкурентной борьбе. Отсюда задача: перестроить системы управления так, чтобы они вдохновляли людей на работу с полной отдачей.

Расположим способности людей в виде иерархии по их вкладу в конкурентный успех. В самом низу – послушание, способность идти в указанном направлении и следовать правилам. С этого всё начинается. Выше идёт усердие. На усердных работников можно положиться. Они не срезают углы. Они сознательны и организованны. На следующей ступени располагаются знания и интеллект. Большинство компаний тратит массу сил на наём интеллектуально одарённых сотрудников. Они ценят смекалистых людей, желающих улучшать свои навыки и готовых учиться лучшему у других. После интеллекта идёт инициатива. Инициативные люди не ждут, пока их попросят и скажут, что им делать. Они сами находят себе дело и отыскивают новые способы увеличения пользы. Ещё выше располагается дар творчества. Творческие люди пытливы и неутомимы. Они не боятся говорить глупости. Их разговоры начинаются со слов: «Было бы здорово, если...» Наконец, на самом верху находится страсть. Страсть может толкать людей на безрассудства, но это то самое секретное зелье, что превращает намерение в свершение. Страстные люди преодолевают препятствия и не сдаются. Страсть заразительна и превращает порыв одного человека в движение масс. Как выразился английский романист Эдвард Форстер: «Одна страстная натура лучше сорока всего лишь интересующихся».

Если попробовать оценить вклад каждого из этих качеств в создание пользы, приняв в расчёт, что мы живём в мире, где производительность и дисциплина – лишь начальная ставка, шкала будет выглядеть примерно так:

Страсть	35%
Творчество	25%
Инициатива	20%

Интеллект	15%
Старательность	5%
Послушание	0%
<hr/>	
В сумме	100%

Я не хочу сказать, что послушание совсем ничего не стоит. Компания, где никто не соблюдает правил, скоро сползёт в анархию. Я имею в виду, что, с точки зрения создания конкурентного преимущества, соблюдающие правила сотрудники бесплодны. В мире, где 4 миллиарда обездоленных душ горят желанием взобраться повыше по лестнице экономического прогресса, найти податливых, работающих сотрудников – не проблема.

Ну а как же ум? Годами нам твердили, что мы живём в экономике знаний. Но постепенно знания сами становятся типовым товаром и утрачивают способность создавать конкурентное преимущество.

Сегодня послушание, усердие и знания стоят ничтожно мало. На пространстве от Бангалора до Гуанчжоу этого добра навалом. Переверните свой айпод, и вы прочтёте там предсказание о будущей конкуренции из шести слов: «Спроектировано в Калифорнии. Сделано в Китае». Несмотря на одинаковый размер шрифта обоих предложений, своим успехом музыкальный бизнес Apple в первую очередь обязан воображению дизайнеров, маркетологов и юристов, и уж затем – азиатским субподрядчикам. Конечно, не все товары-иконки будут придуманы в Калифорнии и изготовлены в Китае. Суть, однако, вот в чём: если вы хотите занять господствующие высоты творческой экономики, вам нужны не просто покладистые, внимательные и сообразительные сотрудники. Они ещё должны быть энергичными, оригинальными, яркими. Вопрос в следующем: какие препятствия стоят на пути к такому организационному блаженству?

Много менеджмента, мало свободы

Хотя большинство руководителей охотно признают ценность инициативы, творчества и страсти, они сталкиваются с неприятным затруднением. По своему образованию и темпераменту они – *менеджеры*.

Им платят за надзор, контроль и руководство. Между тем самые ценные сегодня человеческие способности – как раз те, что меньше всего поддаются управлению. Инструменты менеджмента могут заставить людей быть послушными и старательными, но не могут сделать их изобретательными и преданными.

Любой, кто когда-либо возглавлял университет, киностудию или проект разработки ПО, скажет вам, что чем меньше людьми управляешь, тем больше от них получаешь. Управлять меньше – значит отдавать меньше приказов, меньше строить людей и реже проверять.

Управлять меньше – значит не просто уменьшить количество начальников. Новые мощные инструменты коммуникаций позволили компаниям проредить среднее звено управления, но это не значит, что сотрудников связывают по рукам и ногам меньше, чем раньше; просто менеджерам стало легче управляться с большим количеством людей. Менеджмент стал производительней, но я сомневаюсь, чтобы сотрудники почувствовали, что его стало меньше.

Просить руководителя меньше руководить – всё равно что просить плотника забивать поменьше гвоздей, а директора школы – меньше оставлять учеников после уроков. Ведь это же их работа. А ведь надзор, жесткие планы, всесторонние оценки, строгие правила, обязательные процедуры – словом, весь этот изначальный посыл менеджмента «папочка знает лучше» в корне противоречит созданию компаний из энергичных, слегка взбалмошных энтузиастов. Если вы хотите развязать руки сотрудникам, придётся связать их менеджменту.

В последние годы ведётся много разговоров про вовлечение, наделение полномочиями и самоуправление. Во многих компаниях работников теперь называют «партнёрами» или «членами команды» в надежде тем самым завуалировать их бесправию. Но спросите себя, разве свободы и полномочия сотрудников первого и второго уровней в вашей компании за последние десять лет увеличились сколько-нибудь значительно? У них стало больше свободы в планировании своей работы? У них больше прав выбора, над чем работать и как работать?

Всё это важные вопросы. Большинство из нас не в восторге от работы, которую нам *навязывают*. Когда нас прищипывают,

мы взбрыкиваем. В некотором смысле это игра с нулевой суммой: чем более назойлив контроль и короче поводок правил и инструкций, тем меньше энтузиазма люди испытывают в отношении работы. Роботы страстными не бывают.

Много иерархии, мало сообщества

Вспомните, когда *вы* в своей жизни испытывали от работы больше всего радости и получали наибольший заряд энергии? Может быть, вы руководили исследовательским проектом с участием невероятно изобретательных сотрудников. Возможно, вы вместе с небольшой командой предпринимателей ставили на ноги новую компанию. Или же вместе с другими добрыми душами штукатурили стены в детском доме.

Каковы бы ни были подробности той ситуации, уверен, там была группа людей, связанных преданностью одному делу, которых не пугали ни нехватка ресурсов, ни отсутствие опыта и которые больше пеклись о том, чего они могут добиться все вместе, чем о том, кому какие почести достанутся. Короче, вы были частью сообщества.

Иерархии отлично *объединяют* усилия и координируют действия многих людей с широким разнообразием ролей. Но при этом они не слишком хорошо *мобилизуют* и вдохновляют людей на экстраординарные поступки. В этом сообщество превосходит бюрократию. Тому есть несколько причин. В бюрократии обмен происходит на контрактной основе: вам платят за выполнение порученной работы. В сообществе обмен добровольный: вы представляете свой труд в обмен на возможность сделать что-то полезное или проявить свои таланты. В бюрократии вы – производственный фактор.

В сообществе – соратник по общему делу. В бюрократии «лояльность» – это продукт экономической зависимости. В сообществе преданность и ответственность основываются на пристрастии к целям группы. В части надзора и контроля бюрократия полагается на многочисленные уровни управления и своды принципов и правил. Сообщества, напротив, уповают на нормы, ценности и мягкие наставления коллег. В бюрократиях границы индивидуального вклада, как правило, чётко очерчены: маркетологи работают над планами

маркетинга, финансисты заведуют цифрами. В сообществе способности и предрасположенности важнее, чем регалии и должностные инструкции при определении того, кто чем занимается. Бюрократия предлагает в основном финансовые вознаграждения, а в сообществе они по большей части эмоциональные. В сравнении с бюрократиями сообщества имеют свойство быть недоуправляемыми. И это более чем что-либо ещё объясняет их свойство усиливать человеческие способности.

Прежде чем вы обвините меня в идеализме или обычной глупости, поясню: я не хочу сказать, что мы должны превратить все организации в некое подобие отрядов бойскаутов. Я не настолько наивен.

Я знаю, что люди перестанут ходить на работу каждый день без морковки в виде зарплаты, ведь тёплые чувства на стол не подашь и в бензобак не зальёшь.

Но вот любопытный мысленный эксперимент: предположим, вам известно, что грядущий финансовый кризис через год вынудит вас снизить зарплату всем в компании на треть.

Положим далее, что лишних людей у вас нет, так что каждый сотрудник на вес золота. Теперь, если ваша цель – свести к минимуму риск массового исхода, когда кризис, наконец, грянет, что вы измените в следующие несколько месяцев, чтобы удержать людей от бегства с тонущего корабля? Не спешите, подумайте хорошенько. Я так думаю, что изменения, которые вы надумаете, будут как раз такие, чтобы сделать компанию менее иерархичной и больше похожей на сообщество.

Много призывов, мало смысла

Инициатива, творчество и страсть – это дары. Ежедневно и ежедневно сотрудники решают, стоит ли одарить ими компанию или лучше их попридержать. Ими не покомандуешь. Их не получить, призывая работать упорнее, приказывая полюбить клиентов и уничтожить конкурентов. Чтобы вытянуть эти способности, надо сперва задаться вопросом: какого рода цель была бы *достойна* лучших качеств тех, кто у нас работает? Какое большое дело могло бы вдохновить людей на щедрое проявление их талантов?

Мне не раз доводилось бывать на самых настоящих митингах в крупных компаниях, где СЕО колотит по трибуне, по ушам бьёт бравурный гимн, а тысячи людей в исступлении хлопают и топают ногами.

Проблема в том, что действие адреналина проходит. Он производит взрыв эмоций, но не даёт длительного, живительного потока воодушевлённых усилий. Для этого мало громких призывов, нужен моральный императив. Таким императивом может быть создание немыслимо прекрасных продуктов – цель, которая мотивирует многих в Apple. Это может быть лечение прежде неизлечимых болезней – миссия, вдохновляющая людей из Genentech. А может – сбор и предоставление, за так, всей мудрости мира каждому его жителю – величественная идея «Википедии».

Моральный императив не напишут спичрайтеры и не создадут консультанты. Его не слепишь во время двухдневного загородного семинара. Он должен произрасти из некоего неподдельного ощущения предназначения, возможности или чувства возмущения. Он придумывается не для того, чтобы выжать из людей больше соков. Чтобы звучать неподдельно, он должен быть целью, а не средством.

Подумайте об управленческих ритуалах своей компании. Какое место занимают в них разговоры о цели и предназначении и сколько времени на них отводится? Спорю, что немного. Посидите на типичном совещании по стратегии, бюджетам, персоналу, чему угодно, и вы не только обнаружите явную нехватку правополушарного мышления, но также не услышите ничего, что бы говорило о том, что у участников совещания есть *души*. Красота. Истина. Любовь. Долг. Мудрость. Справедливость. Свобода. Сопереживание.

Эти ценности на протяжении веков поднимали людей на великие свершения. В таком случае печально, что в словаре менеджмента этим добродетелям отведено немного места. Проще говоря, не стоит рассчитывать на воодушевлённый труд сотрудников, если они не чувствуют, что работают ради цели, которая является воплощением их лучших чаяний.

Может, вы и не в таком положении, чтобы в одиночку придумать предназначение компании, однако вы вполне можете попробовать вплести разговоры о цели и принципах в начальственные дискуссии

вашей компании. К примеру, в следующий раз на совещании, где ваши коллеги будут обсуждать, как бы выжать ещё немного соков из персонала, вы могли бы спросить их: «Ради какой цели и чьей пользы мы просим людей отдаваться работе? А сами-то мы преданы делу, которое и впрямь было бы достойно их инициативности, фантазии и страсти?» Таким образом, появляются ещё несколько задач, которые надо добавить в нашу повестку дня управленческого новатора:

1. Как расширить границы свободы сотрудников, меньше руководя, но не жертвуя фокусом, дисциплиной и порядком?
2. Как создать компанию, в которой людей связывает дух сообщества, а не бюрократические механизмы?
3. Как усилить ощущение миссии у сотрудников и тем самым дать ещё большее основание для экстраординарных усилий?

Надеюсь, сказанное в этой главе воодушевит вас и поможет реалистично оценить собственные устремления на поприще управленческих инноваций. Сейчас вы, наверное, сомневаетесь: да можно ли вообще продвинуться хоть немного в решении столь грандиозных задач? По зубам ли они вам? Можете ли вы и в самом деле поменьше руководить, но так, чтобы это не кончилось хаосом? Возможно ли такое – позволить работникам выбирать, над чем трудиться? Можно ли внедрить «безделье» в дисциплинированную во всех прочих отношениях компанию? Может ли существовать товарищеская атмосфера в коммерческом предприятии?

Если вы не уверены, тогда самое время познакомиться с тремя пионерами управления наших дней. Эти компании бились над решением, казалось бы, неразрешимых задач, которые я изложил в этой главе, и добились настоящего прогресса.

Среди всех крупных ритейлеров у Whole Foods самые энергичные и увлечённые работники. W.L. Gore называют самой инновационной компанией мира; у неё самая странная и самая эффективная структура на свете. И наконец, юная и не вполне проверенная временем Google выстроила систему управления, в которой превыше всего ценится умение адаптироваться. Пусть эти компании нельзя назвать идеальными и непобедимыми, но они – вестники нового порядка

в управлении, постоянно действующие экспериментальные площадки управленческих инноваций, уроки которых и обнадеживают, и предостерегают нас. Так что если вы ещё не уверены в том, что можно послать подальше управленческие догмы и выжить, а потом рассказывать внукам, как это было, продолжайте читать. Пусть эта троица выскочек вас воодушевит. А после этого мы заложим фундамент для превращения воодушевления в настоящие управленческие инновации.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ
ИННОВАЦИИ
В
ДЕЙСТВИИ

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

СВЯЗАННЫЕ ОДНОЙ ЦЕЛЬЮ

Whole Foods Market



ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ КОМПАНИЮ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ, В КОТОРОЙ рядовые сотрудники решают, запасы каких товаров делать. Где хорошей работы требует не начальник, а коллеги. Где коллектив, а не менеджер обладает правом вето в отношении приёма новых людей. И где буквально каждый сотрудник ощущает себя так, словно управляет мелким бизнесом¹. Вообразите компанию, где все знают, кто сколько получает, а жалованье высших руководителей не может превышать среднюю зарплату более чем в 19 раз. Представьте, если сможете, компанию, которая думает о себе не как о компании, а как о сообществе людей, совместно меняющих мир, где миссия не менее важна, чем прибыль. Сложите всё это – и вы получите портрет Whole Foods Market, компании, чья революционная бизнес-модель обёрнута в ещё более иконоборческую модель управления.

Революционер отрасли

Казалось бы, американские супермаркеты – неподходящее место для поисков прорывных бизнес-моделей, тем более – вдохновенных управленческих инноваций. Более 50 лет рецепт соперничества крупных супермаркетов оставался прежним: заполнять полки «фабричной едой», завлекать покупателей специальными акциями, купонами и картами постоянных покупателей, рассчитывать, что поставщики будут поддерживать спрос при помощи телерекламы, и расти за счёт поглощения конкурирующих сетей. Сегодня это давно просроченная стратегия. В последние годы темпы роста американских сетей замерли, их прибыли сократились – всё потому, что Wal-Mart заставила их до предела сбавить цены и урезать расходы. Результат: измождённая норма прибыли, стабильно снижающаяся доля рынка и хронические трудовые конфликты.

Если вам доводилось делать покупки в Whole Foods, вы знаете, что это не тот супермаркет, куда ходит ваша бабушка. Битком набитый органическими и натуральными продуктами, магазин Whole Foods – это огромный, комфортабельный, поражающий воображение и вызывающий слюноотделение (а совсем не угрызения совести) дворец гастрономии.

Бизнес-модель Whole Foods основана на простой, но мощной предпосылке: люди будут платить больше за полезную, вкусную и экологичную еду. С того момента как сооснователь, председатель совета директоров и CEO Джо Макки открыл в Остине, штат Техас, самый первый Whole Foods Natural Market, ставший одним из пионеров натуральных продуктов питания среди супермаркетов, основное внимание компания уделяла покупателям, заботящимся о своём здоровье. Вначале типичным покупателем был ратующий за охрану природы политкорректный обладатель «Вольво», который отказывался покупать продукты питания, сделанные из ингредиентов, названия которых напоминают больше о химикатах, чем о еде.

Впрочем, Макки никогда не собирался держать «магазин святых даров», как он однажды выразился². Он всего лишь хотел дать основной массе покупателей альтернативу в виде натуральной пищи

и полноценного сервиса. Даже в начале 1980-х было ощущение, что продовольственная индустрия Америки стоит на пороге больших перемен. Людей всё больше беспокоило применение пестицидов. Растущая армия разбирающихся в еде покупателей хотела покупать не просто съестные припасы. И всё большее число людей хотело жить так, чтобы как можно меньше вредить природе. Крупным ритейлерам понадобились добрых два десятилетия, чтобы уловить эти тренды. А пока они мешкали, Макки построил супермаркет нового типа, удовлетворяющий нужды потребителей новыми способами.

На каждом распутье эта изобретательная компания выбирала менее заезженную дорогу. Её приверженность органическим продуктам и экологически рациональному сельскому хозяйству не знает себе равных. Её магазины устроены так, что шопинг в них – не повинность, а кулинарное приключение. И в отличие от закоснелых конкурентов, которые соперничают за счёт скидок, порой торгуя кое-чем себе в убыток, лишь бы привлечь покупателей, Whole Foods взимает за свои свежайшие, экологичные продукты цены уровня премиум, что дало повод некоторым критикам дать компании прозвище «Прощай, зарплата». Так или иначе, Whole Foods стал магазином для тех, кто знает толк в еде и заботится о своём здоровье, – эквивалентом Starbucks в торговле продуктами питания.

Сегодня 194 магазина Whole Foods приносят почти \$6 млрд выручки в год. Компания – лидер продовольственной розницы по прибыли на единицу торговой площади. Инвесторам тоже было грех жаловаться. За 15 лет после IPO в 1992 году курс акций компании вырос почти на 3000%, оставив конкурентов далеко позади. Между 2002 и 2007 годами средний рост продаж (без учёта новых магазинов) составил 11% в год, что втрое лучше, чем в среднем по отрасли. Выручка на единицу площади в 2006 году составила не менее впечатляющие \$900 – вдвое лучше, чем у любого традиционного конкурента. Даже после сильной коррекции в 2006 году взлетевшего слишком высоко курса акций рыночная стоимость компании по-прежнему составляла около \$7 млрд. И хотя второй после Wal-Mart американский ритейлер, компания Kroger, стоила почти втрое дороже, у неё было 2500 магазинов, т. е. примерно в 12 раз больше, чем у Whole Foods.

Еретическая модель управления

Кто угодно может зайти в магазин Whole Foods, изучить планировку, пошарить по полкам, потрогать товары, но чтобы расшифровать своеобразную, если не сказать экзотическую, модель управления, придётся как следует попотеть. Подход компании к управлению сочетает демократию с дисциплиной, доверие с ответственностью, а чувство общности – с жесточайшей внутренней конкуренцией. Именно умелое сочетание противоположных ценностей делает систему управления компании уникально эффективной и трудновоспроизводимой.

Свобода и ответственность

Базовой организационной единицей в Whole Foods является не магазин, а команда. Небольшие рабочие группы наделены неслыханными в ритейле полномочиями и автономией. В каждом магазине восемь или около того команд, заведующих каждая своим отделом, от морепродуктов и растительной пищи до касс. Каждый новичок получает условное назначение в ту или иную команду. После четырёхнедельного испытательного срока члены команды голосованием решают судьбу кандидата. Чтобы стать полноправным членом команды, тому нужно получить две трети голосов. Через это проходят все новые сотрудники, включая тех, кто претендует на место в головном офисе, финансовой или IT-службах. Логика необычна, но сильна: в компании уверены, что важные решения – кого брать на работу – должны принимать те, на ком сильнее всего скажутся последствия этих решений.

Дух радикальной децентрализации присутствует в каждой составляющей модели управления Whole Foods. За все основные операционные решения, включая ценообразование, заказы, комплектование людьми и внутримагазинные рекламные акции, отвечают небольшие команды. Лидеры команд, конечно, советуясь с директором магазина, вольны закупать любые товары, которые, по их мнению, будут востребованы местными покупателями. Это заметное отступление от стандартной практики супермаркетов, когда общенациональные

закупщики диктуют ассортимент каждого магазина, а крупные производители продовольствия платят тысячи долларов «за вход», чтобы их товары попали на полки.

В Whole Foods никакой начальник, сидящий в Остине, не решает, на каких полках какие товары должны лежать. Магазины вольны делать закупки на местах, лишь бы товары отвечали строгим стандартам компании. В результате набор товаров каждого магазина уникален. Команды также регулируют численность сотрудников в своих отделах, при том что обычно это является прерогативой управляющего магазином.

По сути, каждая команда функционирует как центр прибыли, а её работа оценивается производительностью труда. Сотрудники не только наделены большими полномочиями, но и спрос с них велик. Каждые четыре недели для каждой команды каждого магазина подсчитывается прибыль на один человеко-час. Команды, превысившие установленную планку, в следующую зарплату получают премию. Каждая команда имеет доступ к показателям всех команд своего магазина и сходных ей команд в других магазинах. Нежелание отстать – дополнительный стимул к хорошей работе. Вот почему такое большое значение имеет голосование при приёме на работу. Отдашь голос за лентяя, и это ударит по зарплате. Макки убеждён, что сотрудники по-настоящему осознают свою ответственность за результат только тогда, когда первый раз возражают лидеру команды и голосуют против кандидатуры нового работника.

Столь исключительная степень автономии несёт в себе простое, но воодушевляющее послание: ваш успех зависит от вас, а не от некоего начальника там наверху. Увязка свободы с высоким уровнем подотчётности гарантирует, что работники пользуются правом принятия решений в интересах бизнеса. В отличие от столь многих других компаний, в Whole Foods сотрудники имеют как *свободу*, чтобы делать всё правильно для покупателей, так и стимулы, чтобы делать как надо для прибыли.

В компании с большей иерархией высшее руководство замечает проблемы, когда они уже разрастаются и становятся дороги в лечении. В Whole Foods корреляция между знанием бизнеса и правом принятия решений – гарантия того, что мелкие проблемы решаются

до того, как станут крупными. Соедините эту модель принятия решений на местах с системой, дающей сотрудникам стимул перенимать успешные методы работы у лучших магазинов, и вы получите фундамент операционно гибкой компании.

Тесная связь автономности и подотчётности также уменьшает потребность в демотивирующем бюрократическом контроле. Макки говорит: «Мы не спускаем большое количество правил из штаб-квартиры. Во многом люди сами себя контролируют. Товарищеский контроль заменяет бюрократию и вызывает лояльность, которая той и не снилась»³.

Доверие

Чтобы отдать столько полномочий в руки сотрудников, руководство должно быть уверено, что те будут действовать на благо бизнеса. В свою очередь сотрудники сохраняют мотивацию в течение долгого времени, только если верят, что высшее руководство поделится с ними плодами их же собственной производительности. Whole Foods формирует такое доверие самыми разными способами. К примеру, каждый работник имеет доступ к сведениям о зарплате всех других сотрудников магазина. При такой прозрачности руководителям трудно иметь любимчиков или проявлять своеобразие в вопросах оплаты труда, поскольку обиженные сотрудники могут поставить под сомнение логику различий в зарплатке. Возможность сравнивать зарплаты подстёгивает людей к тому, чтобы расширять навыки и брать на себя новые обязанности, поскольку они видят, кому и за что больше всего платят.

Прозрачность выходит далеко за рамки сведений об оплате труда. Значительная часть обычно неафишируемых операционных и финансовых данных – ежедневная выручка магазина и команды, себестоимость товаров, прибыль магазина и ещё многое – доступна всякому, кто захочет их узнать. Подробные финансовые данные нужны командам, чтобы принимать решения о закупках и ценах, но управленческая философия отсутствия секретности служит и более крупной цели: открытость информации – единственный способ построить компанию, связываемую доверием. Соккрытие информации как

средство контроля – стандартная практика многих компаний – губительно для веры. В руководстве Whole Foods считают, что секретность и доверие несовместимы⁴.

Справедливость

Существует целое множество приёмов, какими в Whole Foods всячески стараются создать атмосферу сообщества, а не иерархии. Заявление о миссии компании называется «Декларация взаимозависимости» и описывает Whole Foods как «сообщество людей, совместным трудом приносящих пользу другим людям».

Для человека постороннего такие сантименты могут прозвучать неискренне. Больно уж часто руководители бизнеса жизнерадостно сообщают сотрудникам, что, мол, «все мы здесь заодно», и при этом их нисколько не смущает тот факт, что заработки CEO и рядового сотрудника относятся друг к другу как уровни доходов людей в Швейцарии и Сомали.

В итоге: циничный персонал. Напротив, руководящая команда в Whole Foods что говорит, то и делает. Уверенное в том, что разница зарплат в 100 раз несовместима с духом сообщества и скорее способна вызвать возмущение вместо веры, руководство Whole Foods установило, что ничей заработок не может превышать средний уровень оплаты труда в компании более чем в 19 раз. (В средней компании списка Fortune 500 это соотношение составляет более 400 к 1.) Аналогично, высшему руководству отдано лишь 7% опционов. (В большинстве фирм 75% опционов распределяются между пятью и менее высшими руководителями⁵.) Чтобы ещё подкрепить дух общности и взаимозависимости, любое совещание в компании завершается раундом «похвал», когда каждый участник отдаёт должное вкладу своих коллег.

Руководители Whole Foods понимают, что успех компании чрезвычайно сильно зависит от того, смогут ли они сделать так, чтобы сотрудники каждый день приносили в работу нечто большее, чем тела и головы. Высшие руководители частенько вставляют в свои презентации слайд с иерархией потребностей Маслоу. Они знают, что люди живут полноценной жизнью, только если у них есть

возможность проявить способности высшего уровня – инициативу, воображение и страсть.

Цель

В конечном счёте, 30 с лишним тысяч сотрудников Whole Foods объединены единым стремлением — повернуть вспять индустриализацию мировой продовольственной отрасли и сделать еду вкусней и полезней. Чем не капитализм с человеческим лицом! Вот несколько конкретных примеров:

- Whole Foods употребляет свою переговорную силу, чтобы изменить современные методы выращивания животных, так, чтобы до умерщвления с ними обращались по-человечески.
- В магазинах компании оборудованы информационные стенды, где потребители могут узнать об уровне содержания полихлорированного бифенила в лососе и об условиях жизни птиц на птицефермах.
- Whole Foods – единственная в США сеть супермаркетов, имеющая собственные заводы по переработке морепродуктов, а её политика снабжения лососем получила высокую оценку Морского попечительского совета.
- В январе 2006 года Whole Foods совершила крупнейшую в истории покупку сертификатов на электричество из возобновляемых источников у ветряных электростанций в объёме, достаточном, чтобы покрыть всю потребность компании в электроэнергии.

Точно так же как Макки не видит причин, почему здоровая пища не может быть вкусной, он не видит противоречия между страстью к устойчивости и страстью к прибыльности. «Наши покупатели хотят, чтобы мы бережно обращались с окружающей средой, – говорит Макки. – Чтобы максимизировать акционерную стоимость, лучше выступать в качестве позитивной силы общества».⁶

Сообщества обычно строятся на основе общности цели, и Whole Foods – не исключение. Для многих людей работа там – это способ выражения своего стиля жизни и ценностей: они продают

здоровое питание, вносят вклад в разумное ведение сельского хозяйства и борются с применением пестицидов. Все вместе это выражено в часто повторяемой мантре компании: «Здоровая еда. Здоровые люди. Здоровая планета»*. Как сказал один старший руководитель: «О выращивании брэнда мы не говорим – это болтовня для МВА. Мы выполняем свою миссию».

Чувство общей судьбы и стремление к единой цели делают Whole Foods сообществом. Общность судьбы отражена в премировании на командной основе, прозрачности финансовой информации и потолке зарплат руководителей. Общность миссии проистекает из призыва изменить способы выращивания и употребления продовольствия. Но вы не увидите там, чтобы члены команды сидели взявшись за руки и распевали: «Как здорово, что все мы здесь сегодня собрались»**. Whole Foods – соперник серьезный, потому что компания без устали соревнуется сама с собой.

Команды соревнуются с собственными прежними достижениями, с другими командами магазина и с подобными командами по всей компании. Успехи напрямую транслируются в признание, премии и продвижения по службе. Десять раз в год руководитель из штаб-квартиры и региональный директор оценивают работу магазина по 300 параметрам. Результаты оценки рассылаются по всем остальным магазинам – вот вам ещё один метод пробуждения инстинкта соперничества в сотрудниках.

Макки рассматривает прибыль как средство реализации социальных целей компании. «Мы хотим улучшить здоровье и благополучие людей при помощи более качественных и питательных продуктов», – писал Макки в сентябре 2005 года в своём блоге. – «Но мы не сможем выполнить свою миссию, не будучи высокоприбыльной компанией»⁷. В Whole Foods прибыль – это счёт в игре, а не сама игра. В компаниях, у которых нет более высокой цели, чем повышение стоимости опционов высшего руководства, обычно всё наоборот.

Разумеется, нет никакой гарантии, что эскалатор успеха Whole Foods продолжит гладкое движение вверх. Как и на всякую компанию

* По-английски здесь игра с близкими значениями слова whole «натуральный», «цельный», «здоровый» – Whole Foods. Whole People. Whole Planet.

** В оригинале упоминается песня Kum Bay Yah (букв. «Приди сюда»), негритянский напев, ставший стандартной объединяющей песней у бойскаутов и в детских летних лагерях.

XXI века, на Whole Foods насаждают со всех сторон. Некоторые из её самых давних и верных клиентов беспокоятся, как бы с ростом компании она не растеряла свои ценности. Мелкие местные фермеры, которые выращивают органическую пищу, жалуются, что с переходом компании на закупки у консолидированных поставщиков им стало труднее продавать Whole Foods свою продукцию. А есть ведь ещё и конкуренты, притом гигантские. Они, конечно, неуклюжи и медлительны, но и Whole Foods теперь уже слишком велика и успешна, чтобы её не заметить. Wal-Mart решила пополнить ассортимент полным набором органических продуктов, так что ужесточение конкуренции в ближайшие годы Whole Foods обеспечено. В такой обстановке, чтобы сохранить лидерство по прибыльности, компании потребуется получить от каждого сотрудника максимум изобретательности.

И тем не менее ветераны отрасли конкурируют с чем-то большим, чем новая бизнес-концепция. Они вынуждены соперничать с сообществом, миссией и совершенно иной философией управления. Несмотря на то что у компаний старой гвардии была целая четверть века на то, чтобы раскрыть секреты успеха Whole Foods, они всё никак не могут угнаться за неугомонным, если не сказать неистовым, «новичком». Этот факт подтверждает одну из главных аксиом управленческих инноваций: нетрадиционную модель управления скопировать труднее, чем расшифровать необычную бизнес-модель.

Уроки для новаторов управления

Так какие уроки мы можем извлечь из опыта этого современного пионера управления? Позволю себе выделить три главных урока, каждый из которых мы закрепим, когда будем копать в W.L. Gore и Google.

Первое: принципы — не пустой звук

В 1992-м, год спустя после выхода компании на фондовый рынок, Макки подтвердил своё намерение «строить организацию на любви, а не страхе»⁸. Трудно представить большое количество СЕО с такими

взглядами, не говоря уже о публичном их высказывании. Учитывая печальное состояние отношений между компаниями и сотрудниками в американской розничной торговле, где приоритетом руководства, похоже, является урезание зарплат и премий, едва ли удивительно, что сотрудники супермаркетов в общем и целом не горят желанием обслуживать покупателей по высшему разряду и отдавать работе все силы. Любовь к сотрудникам идёт только на пользу компании, но этот завет чаще игнорируют, чем следуют ему.

Уникальная *система* управления Whole Foods представляет собой соединение характерных *принципов* управления: любовь, общность, автономность, эгалитаризм, прозрачность, миссия. За 25 лет компания воплотила эти чудаковатые принципы в ряде сцепленных процессов и методов управления, которые питают энергией и определяют повседневные действия сотрудников.

Столь всеобъемлющая, развитая и отличная от других система управления не возникает в готовом виде. И она точно не появляется в результате подражания старожилам отрасли. Всё начинается с принципиально отличной философской позиции. Трансляция высоких принципов в повседневную управленческую деятельность – это тяжёлый, самоотверженный труд. Он требует незыблемой веры в свои принципы, пусть даже их применение идёт вразрез с традиционной теорией менеджмента и вроде бы грозит падением производительности и наступлением хаоса. В Whole Foods рискнули и пока что не пожалели об этом.

Второе: крупнейшей помехой управленческим инновациям являются уже имеющиеся у вас представления о менеджменте

«Чтобы понять эту компанию, – говорит Макки, – надо иметь в виду, что люди, которые всё это затеяли, понятия не имели, как они это будут делать»⁹. Макки учился на философском факультете Университета Техаса, но так и не получил ни университетского диплома, ни степени MBA. Так что когда Макки начинал карьеру, его голова не была забита всякого рода клише. Не будучи заложником ортодоксального обучения, он сумел изобрести неортодоксальную модель управления.

Разумеется, *нельзя сказать*, что Whole Foods совершенно не похожа на вашу компанию, а её руководители не глядя отвергают проверенные временем методы управления. Но прежде чем заимствовать даже малую толику традиционной управленческой мудрости, они задаются вопросом: а не противоречит ли она нашим уникальным ценностям и нашей миссии?

Благодаря фанатичному рвению и отсутствию формального образования, которое ему заменил жизненный опыт, Макки не побоялся бросить вызов и перевернуть управленческие догмы, которые лучше образованные и менее одержимые своим делом руководители сочли бы почти священными. Как выразился один из бывших руководителей Whole Foods: «Макки – никакой не руководитель. Он – анархист»¹⁰.

Третье: вдохновенная управленческая инновация может помочь разрешить неразрешимые противоречия

Во многих отношениях Whole Foods – компания контрастов: в ней уживаются свобода и ответственность, добрососедство и соперничество, общественная польза и хорошие прибыли. Но именно умению примирять эти противоположности компания обязана значительной частью своих успехов.

Подотчётность гарантирует, что автономность не приводит к хаосу. Внутренняя конкуренция не даёт сильному чувству общности перерасти в самодовольство. Выдающиеся финансовые результаты дают компании возможность приносить пользу обществу в масштабах, о которых большинство некоммерческих организаций может только мечтать.

Очень уж часто компании стараются избегать трудных компромиссов. Они болезненно реагируют на парадоксы. Поэтому они внедряют такие метрики, процессы и правила принятия решений, что дают одной операционной задаче или показателю результативности чуть ли не вечный приоритет над противоположными. Как правило, краткосрочные цели затмевают долгосрочные, дисциплина берёт верх над инновациями, а внутренняя конкуренция вытесняет

сотрудничество. Успешные управленческие новаторы вроде Джона Макки находят способ примирить непримиримые противоположности и тем самым получить двойную выгоду.

Ревизия повестки дня управленческого новатора

Инновационная модель управления позволила Whole Foods успешно решить несколько задач следующего поколения, поставленных в предыдущей главе.

Потому неудивительно, что Whole Foods входит в список ста лучших работодателей по версии *Fortune* ежегодно с момента первой публикации рейтинга в 1998 году. В 2007 году компания заняла пятое место в голосовании на звание самого стоящего места работы в Америке. Получается, управленческая инновация реально помогает победить отчуждённость и апатию, столь свойственные рабочей атмосфере в компаниях с традиционным управлением.

Говоря о будущем, никто не знает, воспарит ли Whole Foods или падёт. Но если и второе, то не из-за нехватки амбиций. Как смело

ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ	ХАРАКТЕРНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ WHOLE FOODS
Как нам наделить людей полномочиями, чтобы, управляя меньше, сохранить дисциплину и фокус?	Предоставить сотрудникам большую самостоятельность; дать им информацию, нужную для принятия разумных решений; спрашивать с них за результат.
Как создать компанию, где людей связывает ощущение общности?	Управлять с верой в то, что интересы всех сторон взаимозависимы; обеспечить сильную финансовую прозрачность; ограничить неравенство зарплат.
Как сформировать атмосферу движения к большой цели, достойной экстраординарных усилий?	Сделать реализацию принципа «Здоровая еда. Здоровые люди. Здоровая планета» столь же реальным и осязаемым, как стремление к прибыли.

написал один из руководителей компании в одном из её годовых отчётов: «Мы хотим быть лучшим продовольственным магазином, лучшим среди всех, при этом соответствуя высоким стандартам качества, к которым привыкли наши покупатели». Если управленческая модель Whole Foods в следующие 25 лет будет эволюционировать столь же быстро, что и в предыдущую четверть века, компания вполне сможет достигнуть этой амбициозной цели; если нет, то её догонят. Пока же скажем лишь, что сообщество может быть эффективным.

Инновационная демократия

W.L. Gore



ПРЕДСТАВЬТЕ, ЧТО ВЫ ТОЛЬКО ЧТО УВОЛИЛИСЬ ИЗ ВЕСЬМА уважаемой фирмы, лидера отрасли. Решение об уходе далось нелегко. Ваша карьера шла в гору, вы занимались увлекательным делом – разработкой новой технологии. Но после того как вы почти 20 лет тянули лямку, вы решили, что с вас довольно – довольно политических игр, довольно волокиты при принятии решений, хватит ссор из-за планов и бюджетов. За долгие годы вы видели большое число отличных идей, смытых в унитаз начальственного безразличия или влачащих жалкое существование до тех пор, пока какая-нибудь фирмановичок не отнимет лидерство. Поэтому вы ушли, чтобы основать собственную компанию, в которой изобретатели вроде вас не будут вязнуть в бюрократической трясине, где сотрудники будут намного больше творить и намного меньше заниматься подхалимажем. Вы надеетесь, что компания станет большой, но хотели бы при этом сохранить близость отношений и предпринимательский дух¹.

Имея перед собой такую цель, с чего вы начнёте? На какие принципы будете опираться? Как должна быть организована компания? Как должны приниматься решения? В чьих руках будет контроль? Оглядываясь по сторонам в поисках ответов, вы быстро обнаруживаете, что готового чертежа для строительства изобретательского рая нет ни у кого. Не только ваша прежняя компания – любая крупная организация враждебна к инновациям. И если вы хотите построить открытую для инноваций систему управления, вам придётся изобрести её самому.

Билл Гор, новатор управления

Вот такая задача встала перед Уилбертом (Биллом) Л. Гором в 1958 году, когда после 17 лет стажа он ушёл из DuPont на вольные хлеба. Гор мечтал создать компанию, преданную изобретательству, где процветали бы воображение и инициатива, где вечно любопытные инженеры были бы вольны изобретать, инвестировать и добиваться своего.

В следующие несколько десятилетий мечта Гора воплотилась в W.L. Gore & Associates, компании, построенной на основе набора принципов управления, диаметрально противоположных большей части тех, что исповедуются в современном бизнесе. Билл Гор оставил после себя организацию с объёмом продаж \$2,1 млрд в год, более чем 8000 сотрудников и 45 заводами по всему миру.

Вы, вероятно, лично и близко знакомы с самым известным продуктом компании – тканью Gore-Tex, с которой началась революция в производстве дышащей, непромокаемой уличной обуви.

Штаб-квартира компании прячется в зелёных пригородах Нью-арка, штат Делавэр, а её производства расположены в США, Шотландии, Германии, Японии и Китае. Будучи частной, компания не избалована вниманием Уолл-стрит. А между тем последние пять десятилетий компания проводит смелый и пока что успешный эксперимент по внедрению радикальных управленческих новшеств.

По сравнению с Gore-Tex, остальные продукты компании не столь на виду, однако их ассортимент так обширен и разнообразен,

что кажется почти бесконечным. Изобретённые компанией ткани, из которых изготавливают обувь, головные уборы, перчатки, спальные мешки, побывали на Северном и Южном полюсах и на вершине Эвереста. Её медицинские продукты, включая синтетические сосудистые трансплантаты и хирургические нити, носят в себе свыше 13 млн пациентов. Производимые компанией волокна входят в состав скафандров астронавтов NASA. Её мембранная технология применяется при изготовлении водородных топливных ячеек.

Компания раз за разом выходила на новые для себя, неизведанные рынки и захватывала там лидерство, как это было с гитарными струнами Elixir и зубной нитью Glide (в 2003 году продана Procter & Gamble по неназванной цене). В любой момент времени в разработке у компании находятся сотни проектов в младенческом возрасте. Это большая компания, которая ведёт себя совсем как стартап – и хорошо за счёт этого зарабатывает. Хотя Gore не публикует финансовой отчётности, по некоторым сведениям она получала прибыль во все годы с момента основания.

Семена того, что впоследствии станет революционной управленческой моделью, были посажены Биллом Гором, когда он ещё работал в DuPont. На протяжении своей карьеры он много раз трудился в составе небольших исследовательских команд. Гору и его коллегам чрезвычайно нравилось работать в вольной атмосфере таких коллективов с их амбициозными задачами и операционной автономией. Инициатива, страсть и кураж расцветали в парнике маленькой, целеустремлённой команды, даже когда та входила в состав намного более крупной организации.

Почему, недоумевал Гор, компания целиком не может стать зоной, свободной от бюрократии? Предпринимательское рвение Гора ещё сильнее подогревалось его уверенностью в том, что DuPont серьёзно недооценивает потенциал политетрафлюороэтилена (ПТФЭ), гладкого, воскообразного флюорополимера, широко известного под торговой маркой «Тефлон». Гор был уверен, что верность DuPont её традиционной модели бизнеса – крупномасштабному производству базовых промышленных материалов – мешает компании разглядеть новые возможности применения необычных, но привлекательных материалов вроде ПТФЭ.

И вот Гор и его жена Женевьев (Вив), оба сорока пяти лет от роду, вкладывают свои сбережения в новую компанию с производством в подвале собственного дома. С пятью детьми на руках, которых ещё надо было выучить в колледже, супругам не оставалось ничего иного кроме как добиться успеха. Но на каждом шаге они оставались верны своей цели создать компанию – умножитель воображения людей.

На развитие управленческой философии Гора огромное влияние оказал бестселлер Дугласа Макгрегора «Человеческая сторона предприятия», вышедший в 1960 году². Макгрегор, если помните, бросил смелый вызов довлеющей в те годы управленческой догме.

В соответствии с традиционными воззрениями, которые Макгрегор назвал «Теорией Икс», сотрудники ленивы, не интересуются своей работой и мотивируются только деньгами. «Теория Игрек», напротив, полагала, что у людей хорошая мотивация, они любят решать проблемы и находят смысл в своей работе.

Гор видел, что руководители порой любят навести глянec «Теории Игрек» на свои управленческие методы по «Теории Икс», но он не знал ни одной компании, которая была бы изначально построена на принципах «Теории Игрек». А это было именно то, чем ему не терпелось заняться.

Между тем нужно было найти ответы на множество вопросов: Можно ли построить компанию без иерархии, где каждый был бы волен говорить с кем угодно? Может ли компания обойтись без боссов, начальников, вице-президентов? Можно ли позволить людям самим выбирать, над чем работать, вместо того чтобы назначать задания? Можно ли построить компанию без «основного бизнеса», где бы люди искали новую корову с не меньшим рвением, чем то, с каким они доили старую? И может ли всё это сочетаться с устойчивым ростом и прибыльностью?

На все вопросы ответы оказались положительными, но только потому, что Гор и его коллеги были готовы отказаться от целого ряда неприкосновенных принципов управления. Чтобы увидеть результаты их еретического мышления, надо побывать в штаб-квартире компании или на одном из её заводов. Оказавшись там, вы бы обнаружили следующее.

Не иерархия, а решётка

На первый взгляд структура Gore мало чем отличается от структур других больших организаций. Есть CEO, Терри Келли, окончивший Университет Делавэр с дипломом инженера-механика и проработавший в компании все 23 года своего трудового стажа. Есть четыре главных дивизиона, длинный ряд товарных бизнес-единиц и обычный набор централизованных вспомогательных функций. У каждого подразделения – свой официальный руководитель.

Но копните чуть глубже – и вы быстро обнаружите, что структура у Gore плоская, как блин. Не существует уровней управления и даже организационной структуры на бумаге. Всего несколько людей имеют должности, и ни у кого нет начальников. Как и в Whole Foods, базовые операционные единицы в Gore – это небольшие, самоуправляемые команды, которые роднят две общие цели: «делать деньги и получать удовольствие».

Билл Гор представляет свою компанию в виде решётки, нежели ступенчатой иерархии. В теории решёточная архитектура связывает каждого со всеми. Линии коммуникаций прямые: от человека к человеку и от команды к команде. В иерархии ответственность распределяется больше по вертикали, чем по горизонтали. Решётка, напротив, предполагает множество узлов на одном уровне; плотную сеть межличностных связей, в которой информация течёт во всех направлениях и не фильтруется на промежуточной стадии. В решётке вы служите скорее своим коллегам, нежели начальнику, и вам не нужно обращаться вверх по инстанции, чтобы вступить в сотрудничество с коллегами.

Несомненно, припоминая собственный опыт в DuPont, Гор однажды заметил: «Нам всем доставляет удовольствие обходить формальные процедуры и делать дела напрямую и запросто»³. Тогда возникает резонный вопрос: зачем вообще нужна формальная, авторитарная структура? Гор был убеждён, что в каждой организации «за фасадом авторитарной иерархии», как он это называл, скрывается неформальная матрица отношений. Его цель: избавиться от фасада. Гор понимал возможные негативные последствия отказа от иерархической организации. Сможет ли решётка проворно реагировать на быстрые рыночные изменения? Откуда возьмутся дисциплина

и направленность, если не из каскада целей, которые спускаются сверху вниз по иерархии? Не перерастёт ли никем не направляемый вольный дух в операционную анархию? Гор признавал, что «простота и порядок авторитарной организации» делают её «почти неотразимо соблазнительной». Однако ему претила организация, которая своим устройством подавляла творчество и свободу личности. Несмотря на все возможные недостатки, он считал решётку более предпочтительной, чем другие варианты.

Нет начальников, зато есть множество лидеров

Походите по коридорам компании, посидите на её совещаниях – и вы не услышите, чтобы хоть кто-нибудь употребил такие слова, как «босс», «руководитель», «менеджер» или «вице-президент». Они настолько противоречат эгалитарным идеалам компании, что их использование запрещено.

Хотя в Gore нет рангов или титулов, некоторые люди заслужили простое обращение «лидер». В Gore старшие лидеры не назначают младших. Скорее, сотрудники становятся лидерами, когда их коллеги решают считать их таковыми. Лидер приобретает вес и влияние, демонстрируя способность добиваться результата и строить команду.

В Gore те, кто вносит непропорционально большой вклад в командное дело, и не однажды, привлекают последователей. «Мы голосуем ногами, – говорит Рич Бэкингом, лидер группы технических тканей. – Если вы созываете совещание и люди приходят, значит, вы – лидер»⁴. Те, кого постоянно просят выступить в качестве «вождя племени», получают право написать на визитке слово «лидер». Это звание носят порядка 10% сотрудников компании.

То, как Терри Келли заработал нашивки CEO, весьма типично для Gore. Когда Чак Кэрролл, предыдущий CEO, подал в отставку, совет директоров провёл опрос большого числа сотрудников компании. Их просили назвать имя того, за кем они готовы пойти. «Нам не давали список имён на выбор. Мы были вольны назвать любое имя, – вспоминает Келли. – К моему удивлению, выбрали меня». Благодаря

культивации того, что в компании называется «естественным лидерством», в Gore создали систему, при которой власть никогда не даётся просто так. Поскольку команды вправе увольнять своих глав, избранные коллегами лидеры должны постоянно заново зарабатывать согласие коллег на сохранение своих полномочий. Такая система гарантирует, что первоочередную ответственность лидер несёт перед теми, кого он за собой ведёт. Это также означает, что лидеры не могут злоупотребить полномочиями, дарованными должностью, поскольку их у них нет.

Спонсоры вместо начальников

Новички компании сталкиваются с рядом весьма непростых вопросов: на кого я работаю? кто имеет право принимать решения? какова следующая ступенька карьерной лестницы? В большинстве компаний ответы на эти вопросы лежат на поверхности. Но не в Gore.

Новых сотрудников нанимают на роли широкого профиля, будь то управление персоналом, развитие бизнеса или исследования, нежели на узко определённые работы. Чтобы помочь новеньким разобраться, что к чему и найти своё место, к каждому прикрепляется «спонсор» – ветеран компании, который разъясняет жаргон, представляет новичка другим сотрудникам, проводит его по решётке.

Первые несколько месяцев новобранцы кочуют из команды в команду. По сути, в каждой команде новичок проходит смотрины. Задача спонсора – помочь новичку найти хорошее соответствие между его умениями и потребностями той или иной команды.

В присущей компании манере сотрудник вправе выбрать себе другого спонсора, если пожелает. Точно так же команды вольны принимать или не принимать нового сотрудника в свои ряды. Сотрудники несут ответственность перед командой, а не начальником.

Отсутствие официальных «смотрящих» может показаться неразумным упущением, но в этом проявляется один из главных принципов Gore: в атмосфере доверия и отсутствия страха присмотра за людьми особо не требуется – им требуется помощь и поддержка, а не постоянные помывкания.

Свобода эксперимента

Основным топливом инновационной машины Gore служит рабочее время, используемое сотрудниками по своему усмотрению. Все сотрудники получают по полдня в неделю, которые они могут посвятить любому проекту на свой вкус, при условии выполнения первоочередных обязательств. Всем в компании известно, что большинство прорывных товаров родились из таких «проектов свободного времени».

Собственно, переломным в истории компании стал момент, когда в 1969 году сын Билла Гора Роберт (Боб) У. Гор (нынешний глава компании) наткнулся на способ, как растянуть ПТФЭ. Получившийся полимер – растянутый ПТФЭ – оказался одновременно прочным и пористым. Зарегистрированный под торговой маркой Gore-Tex, ПТФЭ дал начало сотням товаров, включая семейство тканей, составляющее крупнейший бизнес компании. Так что неудивительно, что в основе рецепта товарных инноваций Gore лежит вера в то, что озарение может посетить в любой момент и что новатором может быть каждый.

В качестве примера возьмём бизнес гитарных струн, начало которому положил инженер Дейв Майерс из Флагстаффа, Аризона, покрывший цепи своего велосипеда тем же полимером, что составляет основу ткани Gore-Tex. Удовлетворённый полученным результатом, Майерс понял, что грязеотталкивающее покрытие велосипедных цепей идеально подходит для гитарных струн, качество звучания которых падает из-за того, что на их стальных витках откладывается жир с кожи пальцев. Хотя основной заботой Майерса на тот момент были сосудистые импланты, он решил отвести под гитарный проект положенное ему свободное рабочее время, несмотря на то, что Gore тогда не имела никакого отношения к музыкальной отрасли.

Благодаря наличию во Флагстаффе куста из 10 предприятий, Майерс очень быстро нашёл себе помощников, и вскоре небольшая команда добровольцев уже трудилась над его самочинным проектом. После трёх лет экспериментов время от времени – причём даже не делая попыток получить официальное одобрение инициативы – команда Майерса наконец попала в яблочко, изготовив струну, держащую тон в три раза дольше отраслевого стандарта. Сегодня

продажи струн Elixir для акустических гитар вдвое превышают продажи ближайшего американского конкурента. Трудно представить, чтобы из недр дивизиона медицинских товаров любой другой компании вышла линейка гитарных струн-бестселлеров, но для Gore это нормальное явление.

По сути Gore – это рынок идей, на котором умельцы вроде Майерса соперничают за свободное время самых талантливых сотрудников, а те в свою очередь рады поработать над чем-нибудь новеньким в надежде присоединиться к многообещающему проекту. Как говорит СЕО Келли, когда привлекаешь других под знамёна нового проекта, нужно делиться собственностью на идею с людьми, которые желают внести свой вклад. «Проект не двинется с места, если не дать людям поучаствовать»⁵.

В этом смысле Gore – это «экономика дарения». Предприниматели дарят новую возможность, а взамен коллеги одаривают их талантом, опытом и приверженностью. Как выразился один инженер: «Если ты не можешь найти достаточно людей под свой проект, вероятно, идея не слишком хороша»⁶. В результате все идеи соперничают на общих основаниях. Поскольку никаких исполнительных вице-президентов и глав дивизионов нет, никакой проект не получает зелёный свет «за красивые глаза», но так же никто не может убить тот или иной проект на зачаточной стадии.

Обязательства, а не задания

За годы, проведённые в DuPont Билл Гор очень хорошо уяснил себе разницу между обязательством и согласием. Как он любил говорить: «Приказы не вызывают чувства ответственности». Гор был свято уверен, что добровольно взятое на себя обязательство во много раз ценнее для организации, чем безропотное согласие. Эта вера лежала в основе ещё одного его принципа: «Обязательство может быть только добровольным».

На практике это означает, что сотрудники договариваются насчёт заданий и ответственности с коллегами. В Gore задания не даются, а принимаются; но поскольку сотрудники получают вознаграждение исходя из их вклада в командный успех, им выгоднее подряжаться на

большее, нежели меньшее. Сотрудники имеют право отказать в ответ на любую просьбу, но зато взятое обязательство равносильно клятве на крови. Новых сотрудников всё время увещевают не брать на себя слишком много, ведь невыполненные обязательства скажутся на оплате труда. Хотя процесс переговоров об обязательствах отнимает массу времени, выигрыш с точки зрения морального духа огромен. Практически любой сотрудник компании может вполне правдиво сказать: «Я делаю в точности то, на что подписался».

Руководители с опытом, приходящие в Gorgie из других компаний, поначалу приходят в замешательство от традиции добровольных обязательств. Те, кто выживает, вынуждены учиться жизни в решётке. Как очень быстро открыл для себя Стив Янг, эксперт по потребительскому маркетингу, приглашённый из Vlasic Foods: «Станете указывать кому-нибудь, что ему делать, и больше он с вами дела иметь не будет».

От каждого по способностям, каждому по труду

Высокие требования, предъявляемые к сотрудникам в Gorgie, и возбуждают, и изматывают одновременно. Спустя несколько месяцев после присоединения к первой команде новобранцев поощряют к тому, чтобы найти себе второй и третий проекты. Предполагается, что люди многогранны и имеют разносторонние интересы, поэтому в Gorgie никто не ждёт, что вы будете посвящать всё своё время одной-единственной задаче.

Несмотря на неслыханную свободу сотрудников, Gorgie не для тех, кто сачкует. Раз в год все сотрудники получают результаты оценки своей работы коллегами. Как правило, к оценке привлекаются не менее 20 человек. Эти данные поступают в комитет по оплате труда, состоящий из людей, занятых в той же сфере, что и оцениваемый. Все сотрудники подразделения ранжируются в зависимости от их полного вклада в общее дело. Это позволяет определить размер оплаты труда каждого члена команды. Хотя получившийся список не публикуется, каждому сотруднику сообщается, в какой части списка он оказался. В системе оплаты труда Gorgie стаж не приносит никаких

дивидендов. К примеру, опытный лидер бизнеса может получать меньше исследователя с докторской степенью. Формула предельно честна: чем больше ваш вклад, тем сильнее вас ценят и лучше вам платят. Как следствие, люди стремятся брать на себя скорее больше, чем меньше. Однако, что важно, это давление исходит не от щёлкающего хлыстом босса, а от своих же коллег по команде.

Хотя система оплаты труда Gore проводит чёткое различие между теми, кто приносит больше пользы, и теми, кто приносит меньше, компания также упорно работает над формированием сильного чувства общей судьбы. Все сотрудники – акционеры. После первого года работы сотрудники получают в награду акции компании на сумму, равную 12% зарплаты. Со временем акции переходят во владение сотрудников, а при увольнении их можно обналичить.

Для большинства сотрудников акции Gore оказываются крупнейшим финансовым активом в их жизни и пропуском в безбедную старость. А ещё в Gore действует ежегодная программа участия в прибыли, дающая сотрудникам шанс разделить краткосрочные успехи компании. Неудивительно, что большинство сотрудников ощущает кровную заинтересованность в том, чтобы компания росла их усилиями.

Большая, но не обезличенная

Немного найдётся компаний с оборотом \$2 млрд в год и такой интимной атмосферой, как в Gore. В небольших компаниях встречи проходят лицом к лицу, и Gore немало поработала над тем, чтобы личного общения было как можно больше. Исследователи, продавцы, инженеры, химики и технологи, как правило, работают в одном здании. Близость различных дисциплин сокращает срок выведения товаров на рынок и позволяет полностью сосредоточиться на удовлетворении потребителей. Людей поощряют общаться лично, а не по почте.

Для лучшей мобилизации людей и идей компания размещает предприятия группами, вроде 10 заводов во Флагстаффе или 15 – недалеко от границы Делавэра и Мэриленда. Нахождение большинства заводов по соседству играет на руку сотрудникам, которые подыскивают себе новую команду или нуждаются в совете и добровольцах

для разработки нового товара. Хотя было бы, наверное, в чём-то выгоднее размещать новые мощности в более дешёвых местах, в компании уверены, что польза тесного межфункционального и межкомандного общения с лихвой компенсирует экономические издержки кустовой модели.

За несколькими исключениями, ни на одной производственной площадке компании не работает больше 200 человек. Билл Гор считал, что, чем больше людей, тем хуже они контактируют друг с другом и сильнее отрываются от конечного продукта. Более того, чем крупнее подразделение, тем меньше участие каждого в ключевых решениях и тем меньше он заряжен на их реализацию.

Выражаясь простым языком Гора, когда подразделение вырастает до определённого размера, «мы решили» превращается в «они решили». Гор понимал, что хотя более крупные подразделения экономичнее, но и бюрократии там больше, ведь это единственный способ удержать слабо мотивированных, разобщённых работников в узде.

Фокус есть, основного бизнеса — нет

Хотя Gore подразделяется на четыре дивизиона – волокна, электроника, медицина и промышленные товары, – руководители компании не тратят много времени на определение границ её «основного бизнеса». Имея портфель из более чем 1000 товаров, Gore – классический пример компании, получившей из небольшого числа технологий мирового класса невообразимое количество товарных рынков.

При том что лидеры компании поощряют инновации, расширяющие присутствие компании на существующих рынках, например, хирургических принадлежностей, любой новый продукт, при создании которого используется опыт компании в сфере ПТФЭ и других полимеров, считается основной деятельностью. Это открывает перед сотрудниками широкий простор для инноваций.

Благодаря тому что сотрудники имеют возможность заниматься тем, что им интересно, и при этом привлекать таланты со всей компании, Gore поддерживает разумный баланс между вложениями в расширение сегодняшних бизнесов и теми, что открывают ворота новых рынков.

Упорство и благоразумие

Упорство – ещё один ингредиент рецепта неустанных инноваций Gore. И плюс к этому – глубоко укоренившийся процесс выявления и минимизации ненужных инвестиционных рисков. Компания терпелива – перспективный проект тянется до тех пор, пока хоть несколько человек сохраняют интерес к нему.

Во многих компаниях «терпение» выражается в готовности нести длительные потери, а вовсе не того рода упорство, с каким люди медленно, но верно, мало-помалу решают крупные, серьёзные проблемы. Однако в Gore решимость и настойчивость не идут в ущерб благоразумию. Компания никогда не играет по-крупному, пока все основные неопределённости проекта не разрешены.

Инициаторы разработки новых продуктов знают, с чего надо начать: чётко определить важнейшие гипотезы и придумать дешёвые способы проверки важных предположений. Когда проект проходит стадию «свободного времени», он периодически подвергается кросс-функциональным ревизиям, во время которых команда разработчиков держит экзамен под названием «Реально, выигрышно, выгодно». Чтобы привлечь ресурсы, автор проекта должен сперва доказать, что возможность реальна. Коллеги спрашивают его: решает ли продукт насущную проблему потребителя? у скольких потребителей есть такая нужда и сколько они заплатят за лучшее решение?

Следующая стадия – выяснение того, сможет ли компания победить на рынке. Здесь задают такие вопросы: есть ли у нас прочное технологическое преимущество? есть ли у нас пробелы в навыках, требующие поиска партнёров? существуют ли препятствия нормативно-правового характера, которые надо преодолеть? Когда ответы на эти вопросы получены, настает черёд прибыльности: сможем ли мы назначить достаточно высокую для хорошей маржи цену? сможем ли мы построить систему, которая будет приносить прибыль? как быстро мы выйдем в ноль? Никаких предопределённых сроков, никаких промежуточных вех не устанавливается. Обсуждение потребительских достоинств продукта на самой ранней стадии позволяет отсеять действительно глупые идеи, зато интересные товарные концепции получают много времени, чтобы пройти путь от «Реально» к «Выгодно», если, конечно, они не начинают проедать слишком много наличных.

По ходу дела пристальное внимание уделяется «аварийным» сценариям – неудачным шагам, способным серьёзно навредить финансовому положению или репутации компании. Gore выигрывает по-крупному не потому, что ставит по-крупному, а потому, что ставит часто и остаётся за столом достаточно долго, чтобы собрать выигрыш.

Какими бы эксцентричными они ни были, все эти элементы уникальной системы управления Gore служат главной цели: непрерывным, прорывным инновациям. Руководство компании отдаёт себе отчёт в том, что планировать инновации затруднительно, зато ничто не мешает *готовить* почву для них. Неудивительно, что большинство сотрудников обожают свою работу в Gore. Как и Whole Foods, Gore год за годом входит в рейтинг «100 лучших работодателей» по версии журнала *Fortune*.

Не менее важно, что на протяжении почти 50 лет прибыль компании стабильно растёт, а убытков по итогам года и вовсе не было ни разу. Билл Гор, ушедший из жизни в 1986 году, вряд ли бы удивился, что компания всё так же успешна. Он всегда был убежден, что традиционный путь управления крупной компанией не единственно возможный и что в управленческой инновации радикальное изменение – это не значит сумасбродство.

Важные уроки

Итак, какие уроки содержит успешный опыт Gore для будущих инноваторов управления?

Урок № 1: управленческое новшество часто приводит к перераспределению власти (так что не ждите, что все будут в восторге)

За многие годы в Gore перебивало множество руководителей в надежде почерпнуть что-нибудь полезное для себя из столь вдохновляющего примера. И вот вопрос: почему модель управления Gore сегодня кажется такой же странной и единственной в своём роде, как и почти пять десятилетий назад? Может, потому, что Gore продолжает

относиться к инновациям серьёзней любой другой компании мира? Может, потому, что компания частная и может позволить себе экзотические методы управления, которые с акционерами не пройдут? Или потому, что Билл Гор начинал с чистого листа и ему не нужно было биться с баронами бюрократии? Все эти объяснения правдоподобны, но ни одно не даёт совершенно адекватного ответа на наш вопрос: почему спустя 50 лет модель управления Gore больше изучается, чем копируется?

Лично я уверен, что дело всё в том, что эксцентричная система управления Gore глубоко тревожит привыкших к власти и привилегиям руководителей более иерархических компаний. Руководители бойко рассуждают о необходимости «перевернуть пирамиду», но лишаются всякого присутствия духа, когда выясняется, что такое и правда возможно! «Да разве смог бы я, – вопрошает облечённый властью руководитель, – чего-нибудь добиться в *такой* организации?»

Руководители, привыкшие в своей работе полагаться на титулы, взирают на модель Gore с дрожью и завистью. Понятно, что менеджеру с традиционным складом ума не по себе от встречи с организацией, в которой полномочия не зависят от должности, где невозможно продать решение, пользуясь более высоким положением, где нет непосредственных подчинённых, которыми можно было бы покомандовать, где власть быстро улетучивается, если никто не хочет за вами идти, и где ваши достоинства и интеллектуальное превосходство не подтверждаются громким титулом.

Для большинства руководителей сопряжённость полномочий с точно откалиброванной шкалой должностей и уровней – одна из определяющих – и успокоительных – реалий управленческой жизни. И радикальные *управленческие* новшества частенько разрушают эту важнейшую составляющую организационного устройства. Будь то полномочия сотрудников нижнего уровня в Toyota, свобода действий членов команд в Whole Foods или отсутствие статусных различий в Gore, управленческие новшества почти всегда приводят к передаче полномочий вниз и в сторону. По моему опыту, бóльшая часть руководителей поддерживает *идею* усиления полномочий сотрудников, но их пыл заметно гаснет, когда они сталкиваются с обратной стороной этого явления, ведь, чтобы дать полномочия сотрудникам,

нужно отобрать их у менеджеров. Однако, как мы увидим в следующих главах, перераспределение полномочий – один из главных способов сделать организацию более приспособляемой, инновационной и привлекательной.

Урок № 2: первое время издержки управленческой инновации заметнее выгод

Даже когда управленческая инновация не предполагает масштабного перераспределения полномочий, её нелегко «продать», если издержки кажутся ощутимее выгод. К примеру, любой мало-мальски толковый бухгалтер легко подсчитает выгоду от размещения нового завода в одном из дешёвых офшорных производственных районов, а не в кластере уже существующих заводов.

Но как подсчитать утраченные возможности перекрёстного обучения? Как вычислить цену потери сотрудниками возможности развивать навыки путём горизонтальных карьерных перемещений? Любой, кто умеет считать, скажет, что Gore может сэкономить за счёт консолидации мелких мощностей. Но как при этом подсчитать убытки от утраты близких отношений и *чувства локтя*?

Салли Гор – жена Боба и бывший директор компании по персоналу. Она понимает, что некоторые выгоды системы управления компанией трудно оценить деньгами: «Чтобы объяснить, в чём мы выигрываем, а в чём проигрываем, я часто сравниваю нашу организационную структуру с демократией. Демократическое правление – не самый дешёвый с точки зрения ресурсов и времени метод управления страной. Однако в конечном итоге качество жизни намного выше, чем при диктатуре»⁷.

Тот факт, что нельзя измерить бухгалтерской меркой чувство локтя, самостоятельность и дружеские отношения, ещё не значит, что эти вещи не имеют ценности. Неосознанное – не значит несущественное. Даже Терри Келли, наверное, не в состоянии сказать, сколько стоят эгалитарные принципы управления Gore и какими будут убытки, если отказаться хотя бы от одного из них. А между тем внутренние опросы показывают, что сотрудники компании считают её чуть ли не извращённые методы управления главным источником

конкурентного преимущества. По мере того как мы движемся в сторону мира, в котором экономическая стоимость всё больше становится продуктом вдохновения, миссии и радости труда, самыми значимыми управленческими инновациями будут как раз те, выгоды которых труднее всего измерить, о чём следует хорошенько помнить всякому управленческому новатору и всякому CEO.

Урок № 3: будьте смелее

Как и Фредерика Тейлора, Билла Гора было не испугать трудной задачей. И он не боялся поколебать устои управленческой веры. Его бунтарские, подстрекательские заявления вроде того, что «можно обязать, но нельзя обязать», были не пустым звуком, но твёрдыми намерениями. Пока другие счастливо делали заметки на полях в анналах традиционной мудрости, Билл Гор переписывал целые главы. Возьмём, к примеру, его отношение к бюрократии.

Любой руководитель радеет за уменьшение количества бюрократов, если, конечно, сам не входит в число тех, кто подлежит сокращению. В реальности большинство руководителей вовсе не жаждут победить бюрократию, они просто хотят хорошенько дать ей под зад: убрать пару уровней управления, проредить штабные службы, упростить принятие решений и избавиться от кое-какой бумажной работы. Хотя всё это, безусловно, похвально, есть большая разница между сокращением накладных расходов и тем, чтобы дать людям возможность самим управлять своей трудовой жизнью, как сделал Гор. Разница такая же, как между тем, чтобы уменьшить опухоль и вырезать её напрочь.

Ревизия повестки дня управленческого новатора

Давайте снова вернёмся к некоторым из проблем-головоломок, обсуждавшихся в главе 3, и вкратце суммируем те радикальные методы управления, которые помогли Gore справиться с ними.

ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ

ХАРАКТЕРНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ W.L. GORE

Как подрядить на инновации каждого сотрудника компании?

Покончите с иерархией; неустанно поддерживайте веру в то, что автором инновации может стать каждый; группируйте сотрудников с разными навыками для стимуляции творческого процесса.

Как сделать так, чтобы священные верования руководства не душили инновации?

Начальственное одобрение не должно быть необходимым условием запуска новых проектов; сведите к минимуму влияние иерархии; используйте процесс коллегиального распределения ресурсов.

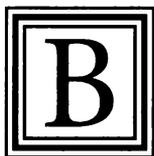
Как найти время и место для инноваций, когда у всех и так работы по горло?

Выделите 10% рабочего времени людей на проекты, которые в противном случае оказались бы «вне бюджета» и «за рамками»; дайте новым идеям побольше времени, чтобы вырваться и овладеть умами.

Основатель инновационной демократии Билл Гор был инженером-химиком сорока лет от роду. Не знаю, как у вас, но в моём сознании влюблённый в ПТФЭ химик средних лет никак не вяжется с образом управленческого новатора с горящими глазами. А представьте, насколько радикальным казалось видение Гора в далёком 1958 году. Полвека спустя знатоки управления эпохи постмодернизма бросаются терминами вроде сложных адаптивных систем и самоорганизующихся команд. Что ж, они отстали от жизни всего-то на пятьдесят лет. Вот и спросите себя, достаточно ли грандиозны ваши мечты? Гордился бы Билл Гор вашими замыслами?

Эволюционное преимущество

Google



Всякий, кто хоть раз включал компьютер, знает о Google, компании из Маунтин-Вью, Калифорния, чей яркий и красочный логотип – универсальное приветствие на входе в Интернет¹. Тяжеловес онлайн-поиска, Google – один из самых известных мировых брендов и незаменимый инструмент навигации в киберпространстве. В мае 2007 года Google выполнил 65,2% всех поисковых запросов в США против 20,7% у Yahoo! и 7,7% у Microsoft². В глобальном масштабе Google выполняет более двух третей запросов на поиск в Интернете.

Умопомрачительный взлёт Google уже стал частью легенды Силиконовой долины. В 1996 году два докторанта компьютерного факультета Стэнфордского университета Сергей Брин и Ларри Пейдж придумали алгоритм, который совершил переворот в интернет-поиске. Идея состояла в том, чтобы ранжировать страницы по количеству линков с другими страницами – по сути, индекс популярности. Поисковый сервис Google дебютировал в 1998 году и вскоре уже выполнял

свыше 500 тысяч запросов в сутки. Следующие несколько лет ставший нарицательным сервис Google рос так же быстро, как и сам Интернет, но, в отличие от доткомов-однодневок конца 1990-х, Google нашла магическое средство, превращающее клики мышкой в звонкую монету, – рекламу на базе результатов поиска. За три года вслед за IPO в 2004-м, выручка компании более чем утроилась с \$3,2 млрд до \$10,6 млрд, а рыночная стоимость превысила \$140 млрд.

Google сыграла революционную роль в истории отрасли, в корне изменив программный бизнес. В отличие от Microsoft, Google доставляет своё программное обеспечение потребителю через Интернет в виде онлайн-услуг, а не в физической форме и через обычные розничные каналы. Выручка Microsoft по большей части состоит из лицензионных платежей, а Google делает деньги в основном на продаже «кликабельной» рекламы, прикрепляющейся к различным формам интернет-контента. Приложения Microsoft задуманы для беспрепятственной работы друг с другом и в тесной связи с операционной системой Windows, а большинство разнообразных сервисов Google – поиск, почта, карты – это продукты сами по себе. Как следствие, Google не знает тех сложностей, с которыми каждый раз сталкивается Microsoft, когда обновляет какой-нибудь крупный компонент своего туго переплетённого ассортимента.

Новая модель управления

Однако уникальной делает Google не столько её веб-центрическая бизнес-модель, сколько граничащая с хаосом модель управления. Главные её составляющие – тончайшая иерархия, плотная сеть горизонтальных коммуникаций, политика нестандартного вознаграждения людей, которым в голову приходят нестандартные идеи, командный подход к разработке продуктов и корпоративное кредо, требующее ставить пользователя во главу угла.

Единственная в своём роде система управления Google стала такой во многом из-за того, как Брин и Пейдж восприняли первые успехи компании. Оба основателя с готовностью признают, что удача сыграла немалую роль в стремительном подъёме компании. В Силиконовой

долине, где была основана Google, на всякий успешный взлёт приходится десятки катастроф на старте. Так что Брин и Пейдж прекрасно понимают, что предпринимательский успех – это продукт отбора по Дарвину и что, подобно организму, которому повезло с генотипом, Google сильно повезло с идеей. Поэтому вместо того, чтобы считать себя самыми умными на свете и единолично ваять долгосрочную стратегию компании, основатели стремятся поддерживать в Google тот плодотворный инновационный климат, который характерен для самой Силиконовой долины.

Брин и Пейдж понимают, что в дискретном мире наибольшее значение имеет не конкурентное преимущество в отдельные моменты времени, а эволюционное преимущество на длительном его протяжении. Отсюда их стремление построить компанию, способную эволюционировать так же быстро, как сам Интернет. Отсюда упорное стремление компании отойти от своих поисковых корней. Google Apps, набор инструментов для повышения персональной производительности, посягающий на лидерство Microsoft Office, – яркий пример этой приверженности разработке новой бизнес-модели.

Предназначенный в первую очередь для корпоративного использования, Google Apps включает в себя широкий ряд необходимых для дела приложений, таких как почта, управление рабочим графиком и подготовка документов. Вместо того чтобы раздавать эти услуги даром, Google взимает с каждого зарегистрировавшегося пользователя годовой платёж, размер которого составляет малую долю того, что потребители вынуждены отдавать за лицензионный пакет схожего состава от Microsoft.

Тем не менее пока ещё рано судить, удастся ли основателям Google построить компанию, способную обогнать будущее. Когда я пишу эти строки, Google по-прежнему получает почти 100% доходов от рекламы на поиске. Хотя отдельные, не связанные с поиском продукты, например Gmail, Google News и Google Maps, произвели сильное впечатление, многие другие были приняты прохладно. Марисса Майер, глава направления поисковых продуктов, защищает позицию компании: «Мы понимаем, что большое число продукции придётся выбросить. Но самые необходимые и удобные запомнятся пользователям»³. Майер, сотрудник компании под номером 20 и её

первый инженер-программист слабого пола, полагает, что 80% новых продуктов Google потерпят неудачу. По меркам большинства компаний, где критерии оценки таковы, что при малейших сомнениях проект отклоняется, это чересчур, зато для венчурного капиталиста – в пределах нормы. А с годовым бюджетом на исследования в \$1 млрд Google может себе позволить делать много ставок.

Руководство Google подчёркивает, что рост непоисковой выручки – лишь один из показателей эволюционного прогресса компании. По их мнению, способность быстро эволюционировать в сфере основного бизнеса является не менее важным признаком успеха. Ведь поиск и реклама в Интернете, утверждают они, всё ещё на ранней стадии развития, и единственный способ для Google удержать начальное лидерство – это постоянные инновации. Поэтому показательно, что, несмотря на хорошо финансируемые усилия Microsoft и прочих, лидерство Google в сфере поиска в последние годы скорее даже упрочилось, чем сокротилось.

В значительной степени это произошло благодаря уникальному процессу разработки продуктов, в основе которого – деятельность многочисленных небольших автономных команд. Каждая из них надеется совершить новый прорыв в поиске или выдумать новый, совершенно незаменимый онлайн-сервис. А вот Microsoft частенько бросает сотни разработчиков на один-единственный проект. К примеру, был момент, когда целых 4 тысячи сотрудников Microsoft работали над Vista, обновлением Windows, выход которого в свет, много раз откладывавшийся, наконец состоялся в конце 2006 года.

Логика, стоящая за подходом Google к разработкам, проста: рой проворных, независимых команд повышает шансы компании наткнуться на «следующую большую штуку». Эрик Шмидт, в 2001 году ушедший с поста председателя Novell ради должности CEO в Google, говорит: «Тот факт, что Google – интернет-сервис, меняет всё»⁴.

С учётом его озабоченности адаптивностью компании, неудивительно, что одна из любимых метафор Шмидта – баскетбол. В отличие от американского футбола, который состоит из последовательности тщательно отработанных стандартных ситуаций, в баскетбол играют «на ходу», возможности сделать паузу и перестроиться ограничены. На баскетбольной площадке важны изворотливость и импровизация.

Игроки вынуждены инстинктивно реагировать на смену тактики соперника и должны обладать достаточной выносливостью, чтобы выдержать быстрый темп игры. Как и Шмидт, большинство людей, с которыми встречаешься в Google, понимает, что завтрашняя прибыльность зависит от сегодняшней способности эволюционировать.

Пока что Google эволюционирует вполне успешно. Менее чем за десять лет её бизнес-модель прошла через пять состояний:

- *Google 1.0:* Брин и Пейдж изобрели поисковый движок, который повергает Интернет в трепет и приковывает к себе миллионы зрачков, но не приносит выручки.
- *Google 2.0:* Компания продаёт поисковые мощности AOL, Yahoo! и другим крупным порталам. Эти партнёрства приносят выручку и приводят к всплеску поисковых запросов. Google вдруг становится похожа на бизнес.
- *Google 3.0:* Компания придумывает хитрую модель продажи рекламного места рядом с результатами поиска. В отличие от Yahoo! и прочих, Google отказывается от баннерной рекламы и придерживается газетного подхода к рекламе и содержанию, чётко разграничивая рекламу и результаты поиска. Более того, рекламодатели платят, только если пользователь кликнет по ссылке. Google сейчас на пути к тому, чтобы стать ведущим розничным торговцем рекламным местом.
- *Google 4.0:* Опыт разработки сомнительного поначалу сервиса Gmail, где пользователей пичкают рекламой на основе компьютерного анализа каждого входящего сообщения, привёл к созданию программы AdSense, которая даёт возможность привязать рекламу к сетевому контенту практически любого рода, а не только к результатам собственного поиска. AdSense представляет веб-мастерам новый способ монетизации контента и сильно расширяет границы бизнес-модели Google.
- *Google 5.0:* Google использует выручку от рекламы для финансирования букета новых услуг, включая Google Desktop (программа поиска, только уже не в Сети, а в компьютере пользователя), Google Book Search (амбициозный план перевода в цифру книг

величайших библиотек мира) и Google Scholar (инструмент поиска научных работ).

Продолжит ли Google эволюционировать в том же темпе, во многом зависит от того, даст ли её уникальная модель управления в конечном итоге преимущество адаптивности, на которое надеются её основатели. Вот основные составляющие этой модели.

Формула инноваций

Шмидт вспоминает, что в Novell он тратил 90% времени на сражения за небольшой прирост доли рынка основного бизнеса компании. Время – невозобновимый ресурс, и именно его редко хватало для работы над новыми товарами и услугами. Оказавшись в Google, Шмидт обнаружил, что в компании действует чёткий принцип, известный как «70–20–10» и гарантирующий, что инновациям будет уделено должное внимание.

В соответствии с ним, 70% ресурсов нужно тратить на укрепление позиций основного бизнеса. 20% отводятся на продукты, существенно расширяющие основной бизнес, вроде Google Checkout (упрощение покупок онлайн), Images (поиск фотографий в Сети), Directory (классификация Сети по темам) и Translate (просмотр страниц на других языках). Оставшиеся 10% отводятся на побочные проекты, вроде помощи муниципалитетам в развёртывании сетей Wi-Fi. Эта формула занимает настолько важное место в жизни Google, что та же Майер, говоря о стратегии найма сотрудников, начинает с объяснения логики «70–20–10». Помогает ли Google эта придумка стать инновационной компанией? Похоже, что да. В начале 2006 года на внутреннем сайте компании висел список из 370 проектов, находящихся в разработке, из них 230 представляли собой продолжение основного бизнеса компании, те самые 70%, а 140 относились к оставшимся 30%.

Компания с университетской атмосферой

С самого начала Пейдж и Брин хотели создать компанию, где им было бы приятно проводить время; место, куда приходят умники и трюдяги,

которых заводит возможность поломать голову над решением самых увлекательных на свете задач. Неудивительно, что в качестве образца для Google основатели частично взяли модель первоклассного университета. Как и в элитном техническом вузе, модель управления Google опирается на небольшие рабочие группы, постоянные эксперименты, отзывы коллег по цеху и стремление сделать мир лучше. Интеллектуальный климат компании – меритократический и дискуссионный – также сродни академическому. В Google должность не является решающим аргументом в споре, и основатели хотят, чтобы так было и впредь.

Шанс изменить мир

В своём письме к потенциальным акционерам Пейдж и Брин писали, что «талантливые люди тянутся в Google, потому что мы даём им возможность изменить мир». Поговорите с любым рядовым сотрудником Google, и это смелое заявление быстро получит подтверждение. Ветеран информатики, профессор Аураг Ачария говорит, что пришёл в компанию по одной простой причине: «Я искал дело, которое заняло бы меня надолго, лет на 10–15»⁵. Стоит ли добавлять, что реализация амбициозных планов Google по обустройству мирового информационного пространства как раз и является таким делом.

Если уж говорят, что сотрудники Google довольно самонадеянны, то тогда стоит добавить, что они ещё и удивительные идеалисты. Заговорите с кем-нибудь из компании, и через какое-то время речь у вас пойдёт о том, как демократизировать знания или изменить способы, посредством которых мир учится. Как говорит Майер: «Мы делаем то, что помогает людям стать более образованными и умными; мы повышаем интеллектуальный уровень человечества».

Во многих компаниях для сотрудников нет цели выше, чем квартальный план, – прямо скажем, невеликий стимул для фантазии и куража, которые обеспечивают непрерывное стратегическое обновление. И если Google привлекает бóльшую, чем ей полагается, долю талантов, то это потому, что смелая миссия компании как магнит притягивает умнейших людей, которых хлебом не корми, а дай поработать над проблемами, сколь значимыми, столь и трудноразрешимыми.

Территория, свободная от бездарности

В Google считают, что один выдающийся программист во много раз ценнее одного среднего, и потому стоят на том, чтобы нанимать только лучших из лучших – тех, кто располагается в крайней правой части кривой нормального распределения. Кроме того в компании полагают, что, стоит только впустить одну бездарность, за ней потянутся другие. Логика понятна: люди высокого полёта желают работать с равными себе – это стимулирует мышление и ускоряет познание.

Проблема в том, что посредственности побаиваются таких людей и, едва попадая в компанию, начинают брать на работу людей, столь же посредственных, как они сами. Хуже того, у посредственного сотрудника с комплексом неполноценности возникает желание нанимать совершеннейшую серость, у которой кишка тонка, чтобы возразить кому-либо. В результате ряды сотрудников – «серых мышей» ширятся и нанять действительно неординарного человека становится всё трудней. Не успеешь оглянуться, как процесс деградации станет необратимым.

Поэтому процесс найма в Google суров. Кандидаты проходят через серию интервью, которая растягивается на несколько недель. Компьютерщикам предлагаются задачи, достойные нобелевских лауреатов, которые необходимо решить тут же. Окончательное решение редко принимается без тщательного и всестороннего обсуждения на комитете по найму, состоящем из ветеранов и руководителей компании. Несомненно это очень жесткий процесс, но он позволяет отсеивать специалистов, уровень которых не выше среднего.

Невероятно плоская, чрезвычайно децентрализованная

Во многих смыслах Google устроена так же, как и сам Интернет: демократия, тесные контакты и никакой иерархии. Как и очень многим в своей культуре, радикальной децентрализацией компания обязана воззрениям Бриана и Пейджа, которые оба ходили в начальные школы, где обучение велось по методике Монтессори. Именно там, как они оба считают, им привили независимость мышления. Как говорит Майер: «Им претит сама идея власти, и они не любят,

когда им указывают, что им делать». Брин и Пейдж знают, что прорывы – это результат оспаривания предпосылок и крушения парадигм. Майер вспоминает, как однажды эта парочка буквально напала на Дина Камена, всемирно известного изобретателя, который, в частности, придумал скутер Segway, по поводу некоего загадочного принципа механического конструирования. Человеку постороннему могло показаться, что они ведут себя по-хамски, но, уверяет Майер, «Ларри и Сергей всего лишь хотели понять ход его мыслей». Она продолжает: «Этой атмосферой пропитана вся компания – никогда не делать что-либо лишь потому, что кто-то сказал, что это надо сделать». Для программистов Google девиз «Не верь властям» – это не просто наклейка на бампер, а императив новатора.

Сотрудники Google свято уверены, что имеют право на то, чтобы выражать своё мнение в вежливой форме, в разговоре с кем угодно и о чём угодно – и быть принятыми всерьёз. Собственно, Интернет ведь так и устроен. Эрик Шмидт видел это своими глазами на собственной инаугурационной церемонии в Googleplex, беспорядочно разбросанном корпоративном кампусе. Несомненно, Пейджу и Брину было что сказать на такой встрече, но, как выяснилось, всем остальным тоже. Аргументы и контраргументы летали по помещению туда-обратно с такой интенсивностью, что Шмидту казалось, будто он одновременно наблюдает за тремя-четырьмя теннисными матчами. Обычно на подобном мероприятии он очень быстро понимал относительный статус участников.

Но здесь свобода самовыражения и почти полное отсутствие почтительности не давали почти никакого намёка на то, кто есть кто. К концу встречи Шмидт так и не понял, кто же всё-таки был здесь главный. Размышляя об увиденном, Шмидт пришёл к выводу, что если он хочет преуспеть на посту CEO, то уж скорее ему придётся подстроиться под стиль Google, нежели наоборот.

На внешнюю аудиторию его титул, возможно, производил впечатление, но в среде независимо мыслящих сотрудников гарантией доверия он не был. Как и всем остальным, ему нужно было зарабатывать авторитет, внося ценный вклад в свободно текущие обсуждения, в рамках которых непрерывно формируется и переформируется стратегия Google.

В типичной модели корпорации роль CEO – продвигать стратегию сверху вниз, но не в Google, где от Шмидта требуется скорее провоцировать, чем провозглашать. На практике это похоже на роль хозяина общекорпоративного званого вечера. «Когда компания функционирует в режиме широкой дискуссии, люди проникаются планами, и это намного облегчает их выполнение», – говорит Шмидт. Один из каналов его влияния – совещание по товарной политике. Каждую неделю Шмидт и его штаб отводят шесть часов на диалог с членами различных команд со всей компании, которые, как они сами уверены, разрабатывают для компании новую золотую жилу. Столь значительные инвестиции помогают Шмидту и его коллегам оставаться в тесном контакте с новаторами с переднего края работы.

Только совсем недавно Google впервые попробовала на вкус процесс формального планирования, да и то, в полном соответствии с культурой компании, он скорее шёл снизу вверх, чем наоборот. Шмидт начал дискуссию с постановки ряда широких вопросов: как сделать более удобным использование загружаемого видео? как поставить сервисы компании на сотни миллионов мобильных телефонов? как выстроить масштабируемую софтверную инфраструктуру? Четырнадцать рабочих групп искали ответы на эти и другие вопросы. Шмидт рассказывает: «Все они потом говорили, что вопросы-то были так себе, но зато каков был сам процесс! В результате они выдвинули несколько очень и очень перспективных идей». В этом-то и был весь смысл упражнения: настроить людей на творческие размышления о развитии бизнес-модели компании.

Как вы уже, наверное, поняли, принятие решений в Google носит совещательный характер. Приказы и контроль их исполнения не проходят в компании, «наёмными работниками» которой являются умнейшие люди планеты. Один из главных управленческих принципов компании требует, чтобы в момент принятия важного решения на встрече присутствовали все заинтересованные стороны. Логика: те, кого решение коснётся, имеют право непосредственно участвовать в его принятии – и не соглашаться. Говоря о том, как в Google принимаются решения, Шмидт проводит аналогию с университетским миром. Разногласий в университетах хоть отбавляй, но зато часто не находится того, у кого хватает влияния, чтобы уложиться в сроки, так

что дебаты длятся месяцы и годы. Шмидт видит свою работу в том, чтобы дискуссии заканчивались в разумные сроки, но он не считает себя тем главным, кто принимает решения. «Обычно я не против самого решения, я хочу лишь, чтобы мы его всё-таки приняли», – говорит он.

Когда сильно мотивированные и исключительно способные люди имеют общее видение, не нужно стоять у них над душой. Этот урок Google усвоила давно. В какой-то момент, когда компания подросла, была сделана попытка надстроить некоторую надзирающую структуру. Такие структуры встречаются в обычных софтверных компаниях, где у менеджеров среднего звена обычно не очень большое число подчинённых. Но весьма скоро выяснилось, что чрезмерный надзор тормозит инновации. Культура «думаю, что могу» чуть было не превратилась в «нет, тебе нельзя». Буквально за пару недель уровень управления был ликвидирован, а только что назначенные менеджеры среднего звена вернулись в ряды программистов. Сегодня у среднестатистического руководителя группы разработки товаров свыше 50 непосредственных подчинённых, а у некоторых – до ста.

Не то чтобы одержимые миссией новаторы Google вовсе не нуждались в некотором присмотре или противовесе центробежной силе их неудержимой креативности, отнюдь. Но вместо того чтобы поручать бюрократам среднего уровня пасти стада программистов, Google полагается на откровенные и обстоятельные отзывы, которые сотрудники дают друг другу внутри и вне сотен небольших, по большей части автономных команд. Как и в академическом учреждении и в Интернете, контроль в Google больше товарищеский, чем начальственный.

Небольшие, самоуправляемые команды

Примерно половина из 10 тысяч сотрудников Google, то есть все, кто занят разработкой продуктов, трудятся в небольших командах, в среднем по три инженера-программиста в каждой. Даже при работе над крупным проектом, например Gmail, в котором может быть в общей сложности занято 30 человек, люди всё равно разбиваются на группы по трое-четверо, и каждая получает свой участок работы, скажем,

разработка фильтров спама или совершенствование функции пересылки писем. В каждой команде есть «идейный лидер» (в техническом смысле), обязанности которого переходят от одного члена команды к другому в зависимости от проектных требований. Большинство программистов работает более чем в одной команде, причём, чтобы сменить команду, не требуется никакого разрешения службы персонала. «Насколько возможно, мы не распределяем людей по проектам; мы хотим, чтобы они сами за них брались, – говорит Шона Браун, вице-президент по операциям. – Чувствует свой шанс? Вперёд!»

Небольшие команды, по мнению компании, обладают целым рядом достоинств. Когда проект разделён на небольшие фрагменты, новые инициативы быстрее набирают ход, поскольку людей, которых надо убедить, и взаимозависимостей, которыми надо управлять, меньше.

Благодаря малому размеру команд и некоторому недофинансированию проектов, компания предотвращает, как выражается Майер, «чрезмерное прихорашивание», которое отнимает время и силы, а пользы от него немного. «Вот почему большое число проектов некоторое время остаётся в сыром, необработанном виде, – продолжает она. – От решения новой крупной проблемы на 80% пользы больше, чем от доведения до блеска оставшихся 20%». Обратная сторона медали: пользователи жалуются, что Google медленно совершенствует некоторые из своих «сделанных на скорую руку» продуктов.

Малые размеры команд также помогают поддерживать дух близости – по своей атмосфере компания ближе к стартапу, чем к раздувшейся бюрократии. В большом коллективе выдающийся вклад отдельных личностей частенько экспроприруется начальством или нейтрализуется тупостью коллег. В маленьких командах Google поддерживается тесная связь между личными усилиями и достижениями.

Свобода следовать чутью

Правило «70–20–10» даёт программистам Google своего рода безотзывную лицензию на занятие тем, что им самим интересно. У каждого разработчика есть 20% рабочего времени на побочные проекты. Такая

политика помогает Google всё время обновлять портфель стратегических опций, а также удерживать лучших людей. Google нанимает любознательных людей с разносторонними интересами. Принцип 20% гарантирует, что никто из них не уйдёт из компании, лишь бы иметь возможность заниматься чем-то для души. На практике мало кто тратит 20% времени ежедневно или еженедельно на своё любимое детище.

Обычно бывает так, что после, скажем, напряжённой шестимесячной работы над важнейшим проектом сотрудник берёт шесть недель отпуска, чтобы повозиться с новой идеей. Такая свобода, говорит Шмидт, позволяет «избежать возникновения проблемы “маленького диктатора” – руководителя рабочей группы, который не допускает никаких отклонений от утверждённого плана». Отдача? В одном из недавних отчётных периодов свыше половины новых продуктов уходили корнями в один из таких 20%-ных проектов.

Но как компания следит за тем, чтобы люди не использовали правило 20% процентов просто для того, чтобы повалять дурака? Да она, собственно, и не пытается. Там решили, что стоимость тщательного наблюдения за тем, кто как проводит эти 20% времени, измеренная в терминах бюрократического гнёта, который ляжет на плечи тех, кто использует 20% по назначению, намного превысит любые выгоды.

Правило 20% имеет ряд важных последствий. Во-первых, необходимость выполнять краткосрочные планы не давит на людей всё время. Во-вторых, подаётся сигнал, что инновации – дело каждого. Кроме того, в любой момент времени некоторое количество людей оказывается «вне контроля». Что ж, так тому и быть, говорит Шмидт: «Если хотите тотального контроля, завербуйтесь в морскую пехоту».

Быстрое и дешёвое экспериментирование

Эволюционное приспособление – это не продукт исполнения грандиозного замысла, а результат непрерывных экспериментов. В Google об этом знают. Как выражается Шмидт: «Наша цель – больше инноваций на единицу времени и усилий, чем у кого-либо ещё на свете». Поэтому сотрудников поощряют плодить как можно больше маленьких «гугликов». Проще говоря, если вы умеете экспериментировать

дешевле и быстрее конкурентов, вы можете проверить больше идей и тем самым повысить свои шансы быть первым в будущем.

По оценкам компании, чтобы сохранить темпы роста, ей необходимо каждый квартал запускать 10–12 новых сервисов или существенно улучшать старые в том же количестве. Буквально всё в Google подчинено принципу «запускать [новые продукты] раньше, чаще и быстрее». Каждый потенциальный предприниматель в Google знает, что самый верный способ привлечь внимание коллег и получить финансирование своего маленького любимого детища – выложить в Сети нечто такое, что вызовет благосклонные отзывы пользователей. И вот тут в игру вступает Google Labs. Сайт свободного доступа даёт возможность нетерпеливым пользователям протестировать те услуги Google, которые ещё не готовы для полномасштабного запуска. Взамен Google получает целую гору замечаний пользователей. Если продукт ещё слишком сырой, чтобы пробовать на пользователях, или нельзя, чтобы его раньше времени видели конкуренты, для испытаний подражают внутренним пользователей. К примеру, Пол Бухайт сперва попробовал алгоритм автоматической вставки рекламы, входящий в Gmail, на внутреннем трафике электронной почты Пейджа и Брина.

Как и в науке, проводимые в Google опыты часто дают неожиданные результаты. Так, идея, лежащая в основе AdSense – реклама, соответствующая контексту, – зародилась в проекте Gmail. Научившись приделывать правильную рекламу к электронным письмам, Бухайт подумал: а нельзя ли сделать то же самое с веб-страницами? Возможно, Gmail вообще никогда не принесёт компании существенной выручки, но знания, счастливым образом полученные при реализации этого проекта, уже принесли.

Принцип «попытка не пытка» действует в Google даже применительно к самым умопомрачительным проектам, таким, например, как оцифровывание библиотечных фондов. Как и всякая новая затея, программа Google Book Search началась с импровизированного опыта, поставленного с целью ответить на ключевой вопрос, в данном случае – сколько времени нужно, чтобы перевести в цифру одну книгу? Чтобы выяснить это, Пейдж и Майер на скорую руку приделали пару зажимов к куску картона и принялись страница за страницей

фотографировать трёхстраничную книгу, для поддержания темпа запустив метроном. Майер переворачивала страницы, а один из двух отцов-основателей компании щёлкал затвором фотоаппарата; через 40 минут типографские знаки превратились в пиксели. Программа распознавания символов быстро преобразовала цифровые фото в цифровой текст, а через пять дней парочка уже написала часть поисковой программы для книг. Шаг за шагом, учась на ходу – этот подход снова и снова помогает Google проверять ключевые предположения и избегать дорогостоящих ошибок.

Дифференцированное вознаграждение

Наивно ждать, что курс акций Google в ближайшие пять лет будет расти также бурно, как сразу после IPO. И перед Google встаёт проблема, свойственная всякому успешному стартапу: как продолжать привлекать желающих разбогатеть суперзвёзд, когда курс акций перестаёт расти? В случае Google ответ кроется в системе оплаты труда, которая проводит резкое различие между теми, кто приносит очень много пользы, и теми, кто не столь эффективен.

В целом сотрудники Google получают базовую зарплату, равную или чуть ниже средней по отрасли, но стандартное отклонение от этого среднего в Google больше, чем в большинстве других компаний. Премии по итогам года составляют от 30 до 60% базовой части, а те, кому в голову пришла прибыльная идея, получают и того больше.

В 2004 году Google учредила ежеквартальную «Премию от основателей» в форме акций ограниченного обращения, присуждаемую команде, внесшей наиболее значительный вклад в успех фирмы. К настоящему моменту крупнейшая награда досталась команде, возглавляемой Эриком Вичем, блестящим инженером с мышлением классического предпринимателя.

С первых дней работы в компании Вич был одержим единственным вопросом: как пополнить копилку компании на многие миллионы долларов? Ответ явился в виде нового алгоритма размещения рекламы под названием «Умная реклама». В рекламной модели Google компания получает деньги только тогда, когда конечный пользователь кликает по рекламе. Хотя рекламодатели соревнуются между собой,

выясняя, кому достанется то или иное ключевое слово, это не даёт гарантии, что пользователи будут щёлкать по рекламе. Неудачная реклама плоха и для рекламодателя, и для Google. Новый алгоритм дал возможность предсказывать количество кликов для каждой рекламы, что позволило заранее отсеивать рекламодателей с невысокой вероятной отдачей. Известная в своём кругу как «Умная задница»*, новая программа очень быстро увеличила число кликов по рекламе на 20% и принесла команде Вича премию 10 млн долларов.

В Google понимают, что глупо ожидать от людей предприимчивости при отсутствии вознаграждения. «Премия основателей» придумана для того, чтобы сотруднику не нужно было уходить в стартап, если он захочет разбогатеть.

Непрерывное, широкое обсуждение

В иерархических компаниях коммуникации преимущественно вертикальны, а не горизонтальны, а информационные системы строятся, прежде всего, для перемещения сведений с переднего края на самый верх, туда, где принимаются решения. Руководство Google точно не испытывает нехватки данных. Однако горизонтальные потоки информации в компании даже плотнее вертикальных. И это не случайно. Компания вложила очень много в построение организации с большим количеством внутренних контактов, в которой легко обмениваться идеями, выбирать коллег, привлекать добровольцев и создавать группы единомышленников – всё это требует значительно бóльших средств, чем хорошо функционирующая электронная почта.

В Google действуют несколько механизмов, связывающих воедино все эти независимые команды и слабо контролируемых программистов. Прежде всего, это «Всякая всячина», своего рода шведский стол идей и комментариев с постоянно меняющимся ассортиментом, доступный всем сотрудникам. Темы для обсуждения варьируются от спорной стратегии компании в Китае до меню в столовой. Во-вторых, это интранет МОМА**, где проходит подробное обсуждение каждого

* Здесь игра слов: SmartAds – «Умная реклама» и Smart Ass – «Умная задница» (так говорят о чем-либо оригинальном, остроумном и наглом).

** Сокращение от Message Oriented Middleware Application – «Промежуточное программное обеспечение, ориентированное на обработку сообщений».

из нескольких сотен внутренних проектов, что облегчает информирование о ходе работы, сбор отзывов и поиск помощи. В-третьих, это так называемые «Выдержки», специальный сайт, на котором каждый программист еженедельно размещает сводку своих дел и результатов. Любой сотрудник может зайти туда, чтобы найти тех, кто работает в схожей с ними области, либо просто чтобы быть в курсе событий. В-четвёртых, это еженедельное общее собрание в корпоративном кафетерии, где Брин и Пейдж представляют новых сотрудников, подводят итоги недели и отвечают на вопросы всех желающих.

Именно внутренняя прозрачность и непрерывный обмен мнениями, а вовсе не огромная армия менеджеров среднего звена, помогают держать под контролем многочисленные разнородные инициативы. Разумеется, когда речь идёт о решениях, предполагающих крупные вложения или способных оказать серьёзное влияние на брэнд или впечатления потребителей, без высшего руководства не обойтись. Но к тому моменту как оно приступит к рассмотрению очередной инициативы, скорее всего с десятков сотрудников и сотни или тысячи пользователей уже выскажутся по поводу неё.

Руководство компании понимает, что намного проще управлять плоской организацией, в которой все занимаются одним и тем же. В конце концов, сколько менеджеров нужно, чтобы управлять гигантским колл-центром, где все следуют одной и той же тщательно прописанной процедуре? Совсем другое дело, когда компания состоит из бунтарей, которых не так-то легко согнать в стадо, ведь идут они в основном туда, куда ведёт их собственное любопытство. И единственный способ управиться с этим беспокойным хозяйством – привлечь коллективный разум организации к принятию решений, больших и малых, а это требует открытости, прозрачности и большого объёма горизонтальных коммуникаций.

Расширительное определение бизнеса

Широта устремлений и размах инноваций – страховка Google от консерватизма и непритязательности, из-за которых компании столь часто остаются без будущего. В своём обращении по случаю IPO основатели компании чётко дали понять, что не собираются

ограничивать себя никакими определениями основного бизнеса. «Не удивляйтесь, – предупреждали они, – если мы будем понемногу вкладывать в области, которые кажутся рискованными, и даже странными». Когда Шмидта спросили, в каком бизнесе работает компания, тот великодушно ответил, что компания «помогает людям найти всё что угодно». Если Google всё же потерпит неудачу, причиной этого вряд ли будет косная бизнес-модель.

Некоторые (предварительные) уроки

Несмотря на благоприятную для инноваций модель управления, судьба Google всё так же зависит от единственного бизнеса: рекламы на базе поиска. Может статься, Google никогда не сможет найти себя повторно, ведь по-настоящему революционные бизнес-модели глобального масштаба появляются не каждый день, да и не каждое десятилетие. Или же компания может пасть жертвой собственных империалистических замашек, которые свойственны Microsoft, Yahoo!, eBay, да и почти всем в Интернете. Но что бы ни сулило Google будущее, её нынешний успех содержит ряд ценных уроков для желающих стать управленческими новаторами.

Урок № 1: Интернет сам по себе – лучшая схема управления XXI века

По части бизнес-модели Google относится ко второму поколению интернет-компаний: в отличие от предшественников, она зарабатывает деньги. Но в том, что касается модели управления, Google – настоящий пионер, первая крупная, публичная компания, построившая систему управления на веб-центрических принципах. В то время как другие интернет-компании избрали более традиционные управленческие структуры, Google использовала *социальную архитектуру* Сети – открытую, плоскую, пластичную и неиерархическую – в качестве

образца для своей архитектуры управления. В этом – самый крупный эксперимент Google и урок для всех остальных, неважно, счастливая или печальная судьба ждёт Королеву поиска.

Урок № 2: опытные менеджеры — не самые лучшие управленческие новаторы

Обратили внимание? Джон Макки, Билл Гор, Сергей Брин и Ларри Пейдж – ни один из них не заканчивал бизнес-школу. Это несколько умаляет достоинства профессоров бизнес-школ со стажем в четверть века вроде меня, но с этим ничего не поделаешь. В бизнес-школе учат множеству полезных вещей, но одновременно и большому количеству догм. С другой стороны, научиться противостоять традиционной мудрости может каждый, и в следующей главе я покажу, как это делается. Пока же замечу, что управленческий новатор должен больше слушать людей, которых никогда *не* учили, чего им нельзя делать. Мой собственный опыт подсказывает, что люди с самыми смелыми и полезными идеями о том, как следует изменить методы управления компанией, обычно совсем *не* те люди, что управляют компанией в этот самый момент.

Урок № 3: управленческим инновациям, которые делают труд более человечным, невозможно противостоять

Интернет приумножил способности людей, этим и объясняется быстрый рост его популярности. Людям стало намного проще делать то, что они так любят: завязывать отношения, болтать, хвастаться, сплетничать, высказывать мнение, делиться, флиртовать, придумывать, веселиться и учиться. Сходным образом, управленческие инновации, которые делают работу более гуманной, имеют больше шансов на успех и помогут вашей компании нанять лучших из лучших.

Марисса Майер встречается со многими новичками компании. Когда она спрашивает, что подвигло их прийти в Google, люди неизменно называют атмосферу свободы действия. Ничего удивительного. Если вы строите систему управления, которая поощряет

людей высказываться, позволяет заниматься тем, что им интересно, заменяет компетенцию начальства на мудрость коллег и в основном свободна от бюрократической трясины, многие захотят сказать вам спасибо. Ещё один неувидительный итог: в 2007 году Google заняла первую строчку в рейтинге «Лучшее место работы» журнала *Fortune*.

Ревизия повестки дня управленческого новатора

Хотя Google – компания молодая и не до конца проверенная, её модель управления даёт несколько полезных подсказок тому, кто не оставляет надежды решить задачи управления, очерченные нами в главе 3:

ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ	ХАРАКТЕРНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ GOOGLE
Как защитить себя от опасностей надменности и отрицания?	Сделайте процесс выработки стратегии открытым – убедитесь, что им не руководит старая гвардия; делайте структуру плоской – не изолируйте высшее руководство от мнений работников с переднего края, которые первыми встречают реалии будущего; поощряйте несогласие.
Как получить постоянный поток новых стратегических вариантов?	Облегчите эксперименты с новыми идеями, выделите время («правило 20%») и сведите к минимуму число стадий утверждения; выстраивайте атмосферу под девизом «попытка не пытка» – делайте упор на «попробовать и научиться» вместо «запланировать и выполнить»; не скупитесь на награды тем, кому в голову приходят революционные идеи; не сужайте определение бизнеса компании.
Как ускорить перемещение ресурсов от проектов почтенного возраста к юным?	Поощряйте людей работать над проектами, выходящими «за рамки», – в соответствии с правилом «70–20–10»; давайте людям возможность проводить эксперименты на рынке и тем доказывать полезность своих идей.

Whole Foods. W.L. Gore. Google. Трудно найти менее похожие друг на друга компании: розничный торговец, производитель промышленных товаров и икона Интернета. Я не ставил себе цели представить этих пионеров современного управления как образчики «совершенства» или «величия» – не мне судить, да и время покажет. Скорее, я хотел показать, что вполне возможно отречься от ортодоксального учения и всё равно построить успешный бизнес; что можно наплевать на традиционные управленческие мудрости и всё равно поставлять товары в срок, удовлетворять взыскательных клиентов и показывать результаты всем на зависть.

Получается, что мы ещё не достигли конца менеджмента. Что нам вполне по силам изобрести новые способы организации и управления большими компаниями. Нет такого закона, который запрещал бы крупным компаниям быть инновационными, гибкими и привлекательными – и в основном свободными от бюрократии. Более того, это возможно. Так что никаких больше извинений. Пришло время засучить рукава повыше и приступить к изобретению будущего менеджмента.

ВООБРАЖАЕМ
БУДУЩЕЕ
МЕНЕДЖМЕНТА

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

Избавляемся от наручников



О ПОГОДИТЕ, СКАЖЕТЕ ВЫ, МЫ ЖЕ НАЧИНАЕМ НЕ С ЧИСТОГО листа, и потом, я ведь не СЕО. Компания существует не первый день, методы управления ею давно и прочно сложились. О том, чтобы построить совершенно новую систему управления с нуля, не может быть и речи. Да и помощников не так чтобы много. Как сдвинуть дело с мёртвой точки, если в компании ничего не меняется уже несколько десятилетий?

Если это так, то методология революционного управленческого мышления – это то, что вам нужно для начала. Хотя прописать подробный сценарий инноваций едва ли получится, можно повысить шансы на то, чтобы в один прекрасный момент воскликнуть «Эврика!», если собрать правильные ингредиенты. В случае с управленческими инновациями они таковы:

- Систематический процесс обнаружения и разоблачения стародавних управленческих поверий, ограничивающих творческое мышление.
- Новые принципы управления и новые подходы на их основе.

- Идеи, почерпнутые из деятельности «успешных ненормальных» – организаций, чьи методы управления эксцентричны, но эффективны.

Свободное от предрассудков мышление, новые принципы и мудрые мысли с периферии – это краеугольные камни систематического подхода к переосмыслению менеджмента. В этой главе и двух следующих мы поговорим о каждом из этих усилителей творчества по очереди, и я покажу, как ими пользоваться, чтобы разжечь пламя управленческих инноваций в вашей компании.

Война с прецедентами

В начале нам придётся скрестить шпаги со смертельным врагом инноваций: с часто невысказанными и по большей части критически неосмысленными верованиями, которые крепко привязывают нас к управленческому статус-кво. Все мы пленники очевидных представлений, арестанты, заточённые в крепость догмы и прецедента, но в основной массе и не подозревающие об этом.

Преимущества человека со стороны

Так, врачи издавна верили, что причины язвенной болезни – острая пища, стрессы и выпивка. Эта вера была так сильна, что когда австралийские врачи Барри Маршалл и Робин Уоррен выдвинули альтернативное объяснение – что язву вызывает самая обычная бактерия, – реакцией врачебного сообщества было презрительное недоверие. Ведь всем было известно, что в кислой среде желудка жизни быть не может. Не в пользу авторов идеи было и то, что Маршалл и Уоррен работали в Королевском госпитале в Перте, а не в престижном научном учреждении, и что Маршалл был терапевтом чуть старше 30, а не опытным гастроэнтерологом¹.

Маршалл был из той породы людей, для которых нет ничего невозможного. (Однажды он смастерил центрифугу, приладив пробирки с кровью к потолочному вентилятору.) Молодого доктора

расстраивало, что он не может дать длительное облегчение своим язвенным больным. Догадка промелькнула, когда Уоррен, больничный патолог, случайно показал Маршаллу биопсию с внутренних стенок желудка пациента. При помощи сильного микроскопа Уоррен обнаружил в образце некоторое количество мелких, спиралевидных бактерий. Может, в них всё дело? Они стали собирать данные, и вскоре картина была совершенно ясна. Странные бактерии обнаружили у всех язвенных больных Маршалла и отсутствовали в образцах, взятых у пациентов с другими заболеваниями. Следующие несколько месяцев Маршалл и Уоррен пытались вывести культуру бактерий в лаборатории, но безуспешно. И вот однажды, в длинные пасхальные выходные, Маршалл совершенно случайно оставил один из посевов без присмотра на шесть дней вместо двух обычных. Возвратившись на работу, он увидел, что чашка Петри* кишит микроорганизмами. После того как ему не удалось вызвать желудочные колики у животных, накормленных выведенными бактериями, Маршалл сам бесстрашно проглотил дозу трёхдневного возраста. Как и следовало ожидать, через 72 часа он проснулся, испытывая все положенные симптомы жутчайшего гастрита.

Поняв, что его гипотеза подтвердилась, Маршалл кинулся разрабатывать программу лечения с применением антибиотиков и висмута (активного компонента средства от изжоги Pepto-Bismol**). За несколько недель такого лечения большинство его пациентов полностью излечились от язвы. Окрылённый успехом, Маршалл поспешил на конференцию микробиологов в Брюссель, где увлечённо доложил о своих открытиях. Он был просто потрясён, столкнувшись с градом нападок со стороны присутствовавших. Несколько человек во всеуслышание заявили, что он сошёл с ума. Когда же Маршалл послал свои находки для публикации в *Lancet* и *New England Journal of Medicine*, оба журнала отказались принимать всерьёз его экстравагантную теорию. Прошли годы, прежде чем революционный труд Маршалла и Уоррена привёл к смене подхода к лечению язвы во

* Чашка Петри – неглубокая круглая посуда с плоским дном, часто с плотно прилегающей крышкой. Используется в лабораториях для выращивания культур микроорганизмов. Названа в честь немецкого бактериолога И. Р. Петри (1852–1921).

** Pepto-Bismol – противоязвенный и противодиарейный лекарственный препарат. Не зарегистрирован в России.

всём мире. Наконец в 2005 году, через 20 с лишним лет после первого опыта, неумолимые исследователи получили заслуженное признание в виде Нобелевской премии по медицине.

Почему же, спросит кто-нибудь, этот невероятный тандем одержал победу там, где столь многие исследователи-ветераны ничего не добились? Маршалл думает, что знает, почему: «Люди, сделавшие ставки на старую технологию, никогда не примут новой. Должен найтись кто-то на периферии, кто ничего не выигрывает от сохранения прежнего порядка вещей и заинтересован в его смене»².

Конечно, после того как вы долгие годы плыли в общем потоке, непросто посмотреть на вещи под другим углом зрения. К примеру, не знай вы про W.L. Gore, поверили бы вы, что компания может дать каждому сотруднику право сказать «нет» на любое требование, не утратив при этом операционной дисциплины? Подобно рыбе, которая не может представить себе мир вне воды, большинство из нас не может вообразить управленческие практики, которые не соответствуют тому, что кажется нам нормальным с точки зрения собственного опыта. Даже наш язык в плену у парадигматических представлений. Посмотрите, как глубоко проникло понятие иерархии в лексикон менеджмента: «цепь инстанций», «звенья управления», «пирамида», «начальник», «подчинённый», «спущенные сверху планы» и т. д. Все эти термины ассоциируются с вертикалью власти. У менеджеров слов для обозначения иерархии больше, чем у эскимосов – для снега. А теперь попробуйте составить словарик для описания свойств решётчатой или сетевой организации. Сколько слов у вас получилось? В том-то и проблема: трудно представить нечто, для описания чего не существует слов.

Сомнительное наследие

Помните старую поговорку про то, что генералы всегда готовятся ко вчерашней войне? Как и эксперты в других областях, военачальники с трудом избавляются от устаревших представлений. Вот лишь один пример: почти сто лет после изобретения мушкета европейские генералы продолжали расставлять пехоту на поле боя в манере, больше подходящей для сражения при помощи копий и луков со стрелами,

чем ружей³. Два поколения военачальников сошли со сцены, прежде чем новые, более подходящие построения войск вытеснили, наконец, устаревшие. Этот пример иллюстрирует две важнейшие характеристики всякой доминирующей парадигмы. Во-первых, она передаётся из поколения в поколение; во-вторых, следующее поколение берёт её на вооружение, не сомневаясь в её происхождении или соответствии новым обстоятельствам.

Подумайте вот о чём: откуда взялись ваши базовые представления о том, как лучше всего организовывать, мотивировать, руководить, планировать, распределять ресурсы? Без сомнения, вас учили жизни и наставляли на путь истинный – на лекциях в бизнес-школе и управленческих тренингах, во время встреч с кураторами и разговоров с коллегами. В сущности, бóльшую часть своих представлений об управлении вы унаследовали от других. Они достались вам б/у – от великих СЕО, гуру управления, убелённых сединами профессоров, большинство из которых давно на том свете или на пенсии. Теперь, когда вокруг происходит столько изменений, настало время пересмотреть представления, доставшиеся вам в наследство.

Временные истины

Как учит история, традиционные представления часто оказываются неверны. Выясняется, что Солнце *не* вращается вокруг Земли. Что причина инфекционных заболеваний – *не* в злых наветах. И мир не был создан за шесть дней. Будущее умеет посмеяться над теми, кто чересчур долго цепляется за устои прошлого. Помните об этом, и скептицизм в отношении управленческих верований будет даваться вам легче.

Возьмём, к примеру, заблуждения, во власти которых находились менеджеры начала XX века в отношении вопросов мотивации и оплаты труда. В то время большинство руководителей полагало, что, когда наёмный работник заработает достаточно, чтобы купить пищу, кров и одежду, он перестанет стремиться к чему-либо большему. То есть, если повысить зарплату сверх жизненно необходимого уровня, работники просто перестанут усердствовать и превратятся в бездельников. Можно представить, какой ужас охватил конкурентов

Генри Форда, когда в январе 1914 года тот удвоил ставку производственных рабочих с \$2,50 до \$5,00 в день. Результаты поставили критиков в тупик. Текучка на заводах Форда снизилась с 31,9% в месяц в 1913 году до всего лишь 1,4% двумя годами позднее. Форд понял, что хорошо оплачиваемые рабочие смогут позволить себе товары, производимые расцветающей американской экономикой, и станут работать ещё усерднее, чтобы удовлетворить свои растущие потребительские аппетиты.

Легко смеяться над заблуждениями тех, кто был до нас, но не будут ли наши собственные представления о менеджменте казаться архаичными лет через двадцать? Так, большинство менеджеров XXI века, похоже, считают понятие экономически зависимого и сговорчивого «наёмного работника» незабываемым краеугольным камнем корпоративной жизни. Между тем идея провести целую жизнь, работая на чужого дядю, показалась бы чудаковатой и даже вздорной большинству американцев, живших до Гражданской войны. В XIX веке США были «республикой самозанятых», как точно подметил Рой Жак⁴.

Девять из десяти белых мужчин работали на себя. У «мануфактурщиков», как они именовались в переписи населения, обычно было не больше трёх-четырёх наёмных работников⁵. Большинство из тех, кто батрачил в дубильнях, пекарнях и кузницах, мечтало о том, чтобы в один прекрасный день начать своё дело, и многие со временем так и сделали. Сбежав от европейского экономического феодализма, американские ремесленники и чернорабочие пришли бы в ужас, узнав, что миллионам их потомков суждено стать вечными рабами зарплаты.

Штука в том, что концепция наёмного работника – изобретение недавнее, а вовсе не извечная социальная конвенция. Не надо быть марксистом, чтобы испытать благоговение к масштабам и успешности предпринятых в начале XX века усилий по превращению упрямых человеческих существ в послушных наёмных работников. Современный промышленный труд потребовал совсем других людских привычек и ценностей. Торговать временем, а не результатом труда, работать по часам, есть и спать в строго определённые часы, весь день бесконечно выполнять одни и те же небольшие операции – ничто вышеперечисленное не относилось и не относится к природным

инстинктам человека. Поэтому было бы опасно полагать, что концепция наёмного работника или любая другая концепция современного менеджмента относится к разряду вечных истин.

Выявите коллективные представления

Скептицизм и скромность – важные качества управленческого инноватора, но их мало. Чтобы высвобождалось место под инновации, нужно заниматься систематическим разрушением управленческих догм, которые заслоняют от нас новые возможности. Спросите, как начать? Соберите десяток-другой своих коллег по работе и попросите каждого написать десяток убеждений касательно некоего важного аспекта управления – изменений, инноваций, вовлечения работников – по одному на листочек бумаги. Потом приклейте их все на стену и сгруппируйте похожие. Если что-то невозможно отнести к той или иной группе – отложите в сторону. Это широко распространённые представления, требующие особенно тщательного изучения. Поскольку эти представления кажутся чем-то само собой разумеющимся, над ними редко задумываются.

Положим, вы выбрали тему приспособляемости. Вы попросили своих коллег написать десять убеждений относительно характера изменений в крупных организациях. После группировки самыми частыми оказались следующие представления:

1. Требуется кризис, чтобы вызвать глубинные изменения.
2. Изменения требуют сильного лидера.
3. Изменения начинаются сверху.

Ну как с этим поспоришь, если вроде бы так оно и есть. Всем известно, что изменения в крупной компании начинаются с кризисом и возглавляются руководством, обычно новым СЕО. Это не предположения, а факты. Поэтому ваши коллеги сильно удивятся, предложите вы им усомниться в этих максимах. Это всё равно что задаваться

вопросом, реальна ли гравитация или это всего лишь общая договорённость. В некотором смысле именно к этому вы их и подбиваете. Вот что вы должны им сказать.

Чтобы выбраться из смирительной рубашки традиционного мышления, нужно иметь способность различать описания мира, как он есть, и описания мира, как он есть *и каким всегда будет*. В 1900 году можно было смело утверждать, что люди не умеют летать, но сказать, что они никогда не полетят, было бы неверно. Человечество было приковано к земле так долго не из-за закона всемирного тяготения, а из-за недостатка изобретательности. То же касается и управления.

Не столь уж многие методы управления основаны на законах природы. Да, менеджерам приходится сражаться со всеми инстинктами поведения, заложенными в человеке, но это не столь серьёзное ограничение, как вы думаете. Вспомним ещё раз, как современная индустрия *наделала* исполнительных работников из фермеров, мелких торговцев и домохозяек. Вовсе не человеческая природа ограничивает темп и размах менеджмента, а слепые верования. Когда вы втолкуете это коллегам, можно будет двигаться дальше.

Теперь спросите их: какие представления о природе изменений заслуживают того, чтобы их оспорить? Какие верования отражают реальность, которая нас не устраивает? Поразмыслив над этим вопросом, вы решаете поспорить с тем, что изменения в крупных компаниях невозможны без кризиса. Ясно, что потребителям, работникам и акционерам было бы только лучше, если бы глубокие изменения производились по их собственной воле, а не под давлением обстоятельств. А теперь попробуйте припомнить примеры, когда изменения не были движимы кризисом, то есть происходили наперекор общему правилу. Есть ли такие компании, которые изменили направление движения, не испытав предварительно чего-то вроде клинической смерти? Если спустя несколько минут вы не вспомните ни одного такого случая – переходите к следующему вопросу.

Станьте почемучкой

Ну, хорошо, – говорите вы, – Но *почему* всё-таки изменения требуют кризиса? Какие именно препятствия стоят на пути заблаговременного

приспособления? Тут кто-нибудь предположит, что виной всему должно быть отрицание очевидного. Все согласно кивают. Другой добавляет: «Отрицание – в природе человека. Все мы частенько ведём себя, как страусы». Слышится одобрительный шёпот. Некоторые облегчённо откидываются на спинки кресел: вот оно в чём дело! Люди не любят резких перемен. Всё просто. Просто, да не очень. Особенно если хорошенько подумать. Тут-то и начинается самая работа по разрушению догм – когда вы наткнётесь на первое рефлекторное объяснение окружающей действительности, с которым «ничего не поделаешь».

Ваш следующий вопрос застаёт людей врасплох: «Разве отрицание – это инфекция вроде гриппа? Неужели вирус самообмана поражает *всех* людей в компании? Или находятся такие, кого болезнь не берёт, кто прекрасно понимает, как опасно чересчур крепко держаться за статус-кво?» Народ призадумывается. Потом кто-нибудь прерывает молчание: «Ну да, вообще такие обычно есть, даже много, которые словно в воду глядят, а их никто не слушает». И вот уже все рассказывают друг другу истории про пророков, на которых никто не обращал внимания, и про несчастья, которых можно было бы избежать.

Потихоньку страсти накаляются, участники берут инициативу в свои руки и начинают сами задавать вопросы: почему пророки заканчивают как мученики? почему сотрудники со стопроцентным зрением сидят и ждут, пока высшее руководство соизволит надеть очки? Почему провидцы пишут докладные записки и ведут блоги, вместо того, чтобы изобретать новые бизнес-модели?

Стоит ли говорить, что если люди будут продолжать задавать вопрос «почему?», то рано или поздно они придут к *истинной* причине того, почему без кризиса не бывает кардинальных перемен: слишком много власти находится у слишком малого числа людей. Когда такое случается, способность организации к переменам оказывается заложником их собственной готовности или способности меняться. Эти ветераны наверху выстроили нынешнюю модель бизнеса или сделали карьеру на её оттачивании. Их трудовой путь, навыки, мировоззрение крепко связаны с текущим положением дел, и они с трудом представляют себе, как может быть иначе. Ясно, что они игнорируют

или не придают должного значения информации, которая позволяет усомниться в правильности нынешнего курса.

Итак, мы открыли фундаментальную характеристику социальных систем: чем выше уровень концентрации власти в руках нескольких высших руководителей, тем ниже уровень «упругости»* системы. (Если вам достаточно лет, вспомните Советский Союз.) Дискуссия разгорается с новой силой. «Нет такого закона, чтобы компании обязательно испытывали кризис каждые 5 или 10 лет», – изрекает один из присутствующих. «Ага, – добавляет другой, – но чтобы перестройка не оказалась чересчур болезненной, нельзя отдавать высшему руководству монополию на выработку стратегии». На это следует новое замечание: «В сегодняшних условиях всё время поддерживать стратегию в хорошей форме нелегко. Может, руководство только и ждёт, с кем бы разделить свою тяжкую ношу». «Так что же нам делать? – спрашивают люди. – Как изменить ситуацию? Как сделать так, чтобы стратегия вырабатывалась снизу вверх, а не спускалась сверху вниз?» Так начинается поиск управленческих инноваций.

По мере развёртывания дискуссии выделяйте ключевые моменты и размещайте их на внутреннем сайте или распространяйте по почте. Дискуссия расширится, и всё больше людей будут задаваться вопросами: «Почему компания управляется именно так? Неужели нельзя лучше? А нет ли других вариантов?» Еретический дух распространится, потенциал управленческих инноваций увеличится.

Задавайте правильные вопросы

Залог успешного избавления от догм в том, чтобы задавать правильные вопросы – опять и опять. Если вы хотите взломать давно устаревшие управленческие верования, на мой взгляд, полезными будут такие вопросы:

4. Стоят ли эти представления того, чтобы их оспаривать? Не делают ли они компанию слабее? Не мешают ли развиваться важному для компании качеству, к примеру, стратегической адаптивности?

* Resilience.

5. Является ли то или иное представление универсально верным? Нет ли примеров обратного? Если да, то чему они нас учат?
6. Как эта вера служит интересам её носителей? Есть ли люди, черпающие из этой веры уверенность и покой?
7. Не наши ли собственные предубеждения и установки претворяют в жизнь наши представления о менеджменте? Верны ли эти представления лишь потому, что это мы сделали их верными, и если да, то можем ли мы вообразить, что может быть иначе?

Эти вопросы – ваша отмычка. При известной настойчивости они помогут вам взломать даже самые неподатливые догмы.

Давайте испытаем эти вопросы на ещё одном убеждении. Когда я беседую с руководителями о необходимости стимулирования инноваций, мне часто кажется, что они и рады бы, чтобы их сотрудники чувствовали себя раскованней, мыслили шире, экспериментировали смелей, но всё-таки беспокоятся, как бы это не отвлекло внимание сотрудников от эффективности и выполнения плана. Компании годами оттачивают бизнес-процессы, устраняют всё лишнее, повышают операционную дисциплину.

Потому понятны их страхи, что с таким трудом доставшиеся победы могут быть растеряны, если позволить сотрудникам чересчур вольно трактовать принципы работы, экспериментировать с новыми методами и начинать новые проекты. Каких только формулировок этого беспокойства мне не приходилось слышать! «Ну, конечно, мы хотим, чтобы люди были изобретательней, но надо не утратить концентрацию». «Инновации – это здорово, но план тоже надо выполнять». «Если все будут придумывать, кто же будет работать?» Такие настроения обнажают одно стойкое управленческое предубеждение: *если позволить людям фантазировать, прощай дисциплина*. Выражаясь математически, сумма изобретательства и дисциплины – величина постоянная. Если одно растёт, второго становится меньше.

Обратимся к первому контрортодоксальному вопросу: *стоит ли это представление того, чтобы его оспаривать?* Ну конечно! Какой компании *не захочется* иметь больше инноваций и больше дисциплины? С тем же успехом можно спросить кого-нибудь, хочет ли он стать богатым и знаменитым. Идём дальше. *Есть ли примеры, идущие*

вразрез с идеей о том, что нельзя иметь то и другое одновременно? Есть ли компании, научившиеся их совмещать? В большинстве организаций дисциплинированное исполнение находится в одном месте (на заводе), а инновации – где-то в другом (в проектной лаборатории). Но есть ли свидетельства того, что эти добродетели могут существовать в одном месте в одно время?

Посмотрим ещё раз на Whole Foods, Gore и Google. Сколько свободы эти компании, по-вашему, предоставляют сотрудникам? Больше, чем ваша? Скорее всего. Больше, чем другие компании? Без вопросов. На первый взгляд, просто удивительно, как такие разболтанные организации соблюдают сроки и укладываются в бюджетные рамки. Рядовые сотрудники назначают цены. Один день в неделю люди работают, над чем хотят. Работники увольняют своих лидеров. Пятьдесят сотрудников на одного начальника. Анархия, да и только.

Отделите «что» от «как»

Чтобы уяснить, как эти компании умудряются наделять сотрудников такими полномочиями и показывать устойчивые результаты, важно провести различие между «что» и «как» дисциплины. Все согласны, что дисциплина – хорошая вещь; это её «что». Проблема в «как».

В большинстве организаций управление осуществляется посредством стандартных операционных процедур, строгого контроля, подробного описания обязанностей, сведения к минимуму свободного времени и частых проверок. Эти механизмы хорошо держат людей на коротком поводке, который-то и мешает проявлять инициативу, творческий подход и страсть. К счастью, есть и другие способы контролировать ситуацию, другие «как», если угодно.

К примеру, магазинные команды в Whole Foods обладают большой свободой по части комплектования, ценообразования и формирования ассортимента, но зато и несут ответственность. У каждой команды есть ежемесячный план по прибыльности, и если он выполняется, к следующей зарплате члены команды получают премию. Поскольку вознаграждение выплачивается по результатам работы всей команды, она не терпит тех, кто не тянет. Ещё один стимул к хорошей работе в том, что результаты всех команд известны всей

компаний. Таким образом, начальственного контроля требуется совсем немного, если выполняются четыре условия:

6. Сотрудники на передовой отвечают за результат.
7. Члены команд имеют доступ к результатам работы в режиме реального времени.
8. Они имеют право принимать решения по ключевым факторам результативности их работы.
9. Имеется тесная связь между результатами, оплатой труда и признанием.

Google также, похоже, страдает избытком свободы. Сотрудники выбирают, в каких командах работать. Имеют право ответить отказом на требование. Тратят свободное время, как считают нужным. Но зато они знают, что в конце года как минимум двадцать коллег дадут отзыв об их работе, эти отзывы-то и определяют размер вознаграждения. Кроме того, не забудем про дисциплинирующее действие принципа «Реально, выигрышно, выгодно». Хотя компания и поощряет изобретательство «на коленке», чтобы получить серьезное финансирование, нужно подвести под проект прочную деловую основу. Прибавьте сюда тот факт, что зарплаты крепко привязаны к курсу акций компании, и вам станет понятно, почему компания дисциплинирована не менее, чем изобретательна.

И есть ещё Google, пропитанная духом свободолюбия с головы до пят. Вот что, например, говорит вице-президент компании по операциям Шона Браун: «Мы считаем так: если человеку кажется, что есть нечто важнее того, чем мы просим его заниматься, у него должна быть возможность следовать своим пристрастиям»⁶. Можете ли вы представить, чтобы такие слова вышли из уст вашего вице-президента по операциям? Однако и тут имеются свои противовесы. Эквивалентом «Реально, выигрышно, выгодно» в Google служит девиз «Быстро терпеть неудачу, быстро извлекать уроки».

Чтобы попробовать что-то новое, много виз не требуется, зато и ресурсов много не дадут, пока не накопите некоторое количество положительных отзывов. И не забудем про горизонтальные коммуникации. У каждого проекта есть свой веб-сайт, и разработчики

получают массу отзывов. Это помогает им отбрасывать глупые идеи и получать поддержку идей здравых, что снижает потребность в формальной оценке проектов. И плюс ко всему этому – репутационный рейтинг Google. Должности в Google значат мало. Чтобы стать «большим человеком», нужно разработать продукт, который привлечёт миллионы пользователей. Как следствие – разработчики сосредоточены на решении реальных проблем. И наконец, «Премия основателей». Придумайте что-нибудь, что принесёт компании много денег, – и вы получите большой, очень большой бонус. Благодаря всем этим механизмам люди трудятся не разгибаясь.

В каждом из этих случаев то, что, на первый взгляд, выглядит как рай для лентяев, на поверку оказывается всем чем угодно, только не этим. Видимо, дисциплина и свобода могут сосуществовать, но не в компаниях, полагающихся на методы кнута и пряника, чтобы держать сотрудников в узде.

Как мы видим, разделение «что» и «как» важнейшего организационного императива вроде дисциплины – очень даже полезная тактика при избавлении от управленческих догм. Люди защищают «как» старых как мир процессов управления просто потому, что никогда не задумывались о других способах достижения тех же самых целей, ради которых этот процесс существует. Помогите им отделить «что» от «как», дайте время подумать, и новые подходы не заставят себя ждать.

Ищите, кому это может быть выгодно

Иногда, впрочем, одного противоположного примера, а то и трёх, недостаточно, чтобы разрушить глубоко сидящую веру. Когда приводишь людям пример, который им не очень по нутру, обязательно находятся те, кто говорит, мол, «может, у них и получилось, но у нас это никогда работать не будет». *Наткнувшись на такую железобетонную уверенность, полезно спросить, чьим интересам она служит?* К примеру, чем вера в опасность «чрезмерной» свободы сотрудников выгодна носителям этой веры? Если это руководители, то ответ очевиден: чем больше свободы, тем меньше надзора, тем меньше власти и тем меньше руководителей.

Надо ли удивляться, что большинство руководителей уверено, что *без них как без рук*. Возможно, это – корень всех управленческих догм. И всё же, несмотря на очевидный собственнический интерес, сокрытый в этой вере, я готов с лёгкостью простить тех, кто не может представить мир без надзирателей и надсмотрщиков.

Я и сам с трудом могу. Я ведь всё-таки профессор менеджмента. Кого мне учить, если не желающих стать менеджерами? Рой Жак по этому поводу пишет: «В мире без менеджеров наука об организации лишилась бы клиентуры, ведь она существует, чтобы обучать особых людей, называемых “менеджерами”, чаще всего говорит с их позиций и институционально устроена так, чтобы вести речь с менеджерами о наёмных работниках.

В рамках сегодняшнего управленческого дискурса менеджеры представляют организацию, а работники – только лишь требующийся к случаю ресурс»⁷.

Далее Жак нагло спрашивает: «Кому преподавать знание о самостоятельных сотрудниках, неужели менеджерам?» Резонно. Ибо если сотрудники и впрямь самостоятельны, зачем нам менеджеры, по крайней мере – в таком количестве?

Разобравшись в том, как глубоко закопанные представления служат интересам не менее глубоко окопавшихся организационных групп, вы, может, и не приобретёте новых друзей. С другой стороны, и польза от этого немалая. Если людям хочется защищать статус-кво – пожалуйста, но пусть они попробуют делать это на иных, нежели собственный интерес, основаниях.

Отделите решения от последствий

Тот факт, что вера служит интересам некоторой группы, ещё не значит, что вера ошибочна. Раскопать политические мотивы важно, но нужно продолжать копать, чтобы определить, является ли та или иная догма законом природы или выдуманным нами самими принципом устройства и управления организациями.

Для этого перейдём к последнему набору вопросов: каким образом наши решения укрепили веру в то, что свобода и дисциплина исключают одна другую? истинна ли она потому, что мы сами *сделали*

её истинной? и если так, можем ли мы представить себе ситуацию, в которой нам не пришлось бы выбирать одно из двух?

Я думаю вот о чём. Может быть, «руководители» нужны нам, потому что у нас есть «подчинённые». (Терпение, это не такая уж тавтология, как кажется.) Подумаем о том, как компьютеры зависят от программного обеспечения. Компьютер недостаточно умён, чтобы самому себе писать инструкции, поэтому стоит без дела, пока пользователь не заставит его выполнять нужные операции. Может, то же самое верно и для наёмных работников?

Ранее я уже говорил об изобретении этого термина. Что там произошло, на заре XX столетия? Как изменилась трудовая жизнь, когда люди ушли с полей и из мастерских, чтобы пропасть в чреве гигантских организаций? Произведя на свет производственных рабочих, создали ли мы также потребность в менеджерах? Думаю, да. Поняв, как это случилось, мы получим подсказку насчёт того, как можно управлять без управленцев или хотя бы с меньшим их числом. В доиндустриальные времена крестьяне и ремесленники наслаждались близкими отношениями с потребителями. Отзывы, которые они ежедневно получали, были моментальными и откровенными. По мере того как промышленные организации увеличивались в размерах, миллионы работников теряли контакт с конечными потребителями. Лишённые непосредственных отзывов, они были вынуждены полагаться на других людей, тех, что были ближе к клиенту. Теперь другие люди оценивали эффективность усилий работников и указывали им, как ещё сильнее ублажить потребителя.

По мере того как компании делились на отделы и функции, работники также потеряли контакт с конечным продуктом. Задачи становились всё уже и специализированней, и работники утрачивали эмоциональную связь с готовой продукцией. Что в итоге? Ослабленное чувство ответственности за качество и стоимость продукта. Теперь это уже были не гордые умельцы, а бесправные винтики промышленной машины.

Вдобавок размер организаций отделил людей друг от друга. Трудясь в полуизолированных подразделениях, они больше не видят производственного процесса целиком. Если система была неоптимальна, они не могли об этом знать и никак не могли исправить дело.

А ещё индустриализация увеличила расстояние между работниками и владельцами. В XIX веке подмастерье мог запросто потолковать с хозяином, а большинство работников XX века отчитывались перед своими менеджерами. На крупном предприятии рабочий может проработать десятки лет и ни разу не поговорить один на один с человеком, уполномоченным принимать важные решения касательно политики предприятия.

Плюс ко всему, рост операционной сложности привёл к уменьшению доступного работникам объёма информации. В мелком хозяйстве финансовые показатели были просты, а их значения известны тут же; сразу было ясно, хороши ли дела у фирмы. В крупной промышленной компании люди знают, как работают они сами, но не компания в целом. Как может сотрудник чувствовать ответственность за результаты компании, если он видит их сквозь замочную скважину и мало как может на них повлиять?

И наконец, что хуже всего, индустриализация разъединила работника с его собственной креативностью. В промышленном мире методы и процедуры определяются экспертами, и когда они уже определены, изменить их не так-то просто. Неважно, насколько изобретателен работник, границы применения этого таланта строго ограничены.

Проще говоря, погоня за масштабом и эффективностью лишила работников возможность вносить существенный вклад в деятельность фирмы, который в прежние времена позволял им быть (в основном) самостоятельными. В результате рост численности класса управленцев сделался неизбежным.

В значительной степени работники нуждаются в менеджерах по той же причине, что 13-летний подросток нуждается в родителях: они неспособны управлять собой. Подросткам с их малым жизненным опытом и задурманенными гормонами мозгами не хватает рассудительности, чтобы раз за разом принимать здравые решения. Поэтому мудрые родители ограничивают свободу подростка. Работникам хватает опыта и мудрости, но зато им недостаёт информации и контекста, поскольку они оторваны от потребителей, коллег, конечной продукции, собственников и общей финансовой картины. Лишённые возможности осуществлять самоконтроль, они вынуждены соглашаться

с контролем извне. Результат? Недовольство всем и вся. Оказывается, работникам нравится, чтобы с ними обращались, как с 13-летними, ещё меньше, чем самим 13-летним.

Чтобы вывести на свет божий потрёпанные временем представления, иногда вам придётся играть роль археолога. Придётся как следует помахать киркой и лопатой, чтобы вырыть давно принятые решения, которые сделали наши нынешние представления и методы управления неизбежными. Хотя следствия этих решений вполне могли быть предопределены, сами решения – не обязательно.

В XX веке тысячи и тысячи руководителей приняли решение построить свои организации по принципам бюрократии, и это решение в каждом случае привело к появлению многоуровневой управленческой структуры и набросило удавку на шею инновациям. А вот Билл Гор, напротив, решил построить компанию в виде решётки, и последствия этого решения хорошо видны сегодня в чудаковатой, но эффективной модели управления Google.

Работники с потухшими глазами. Инновации с перебитыми ногами. Закостенелые структуры. И в новом веке мы страдаем от побочных эффектов модели управления, придуманной почти сто лет назад. А между тем история – это не судьба, если, конечно, вы готовы вернуться назад и пересмотреть забытые временем решения, которые столь многими воспринимаются как данность. Пользуясь преимуществами ретроспективного взгляда, спросим: как изменились обстоятельства? возможны ли новые подходы? обязательно ли нам носить на руках наручники прошлого? всё это важнейшие вопросы для всякого управленческого новатора.

Плоды настойчивости

Чем сильнее вы углубитесь в твёрдые породы управленческих догм, тем выше будут шансы на радикальные инновации. Тому есть две причины. Во-первых, уходя вглубь, вы выкапываете представления, которые не подвергались сомнению многие десятилетия и даже поколения; представления, которые не оспаривает или не осмеливается оспаривать никто кроме вас. Это может дать вам значительную фору. Кто бы мог подумать ещё несколько лет назад, что будет возможно

разрабатывать сложное программное обеспечение в сообществе добровольцев при практически полном отсутствии менеджеров? Видимо, хакеры, которые изобрели процесс разработки ПО с открытыми исходными кодами, просто не знали, что нельзя руководить без руководителей.

Во-вторых, копнув глубоко, вы получите подробное представление о том, чего будет стоить пересмотр традиционных методов управления. Недостаточно просто удивиться, как это ваша компания не может обойтись без менеджеров.

Чтобы придумать такую систему управления, которая в меньшей степени полагается на формально назначаемых менеджеров, необходимо в точности понять, почему так долго считалось, что без менеджеров никак нельзя.

Доскональное понимание поможет сосредоточить инновационные усилия на решении ключевых управленческих задач, таких, как восстановление связи сотрудников с потребителями, сотрудников друг с другом и сотрудников с информацией, необходимой им для самоуправления. Проще говоря, чем глубже и подробнее вы разберётесь, почему вы верите в то, во что верите, тем лучше и прочнее будут ваши нововведения. Поэтому продолжайте копать.

Еретик до мозга костей

Когда в 1982 году 23-летний Рикардо Семлер сменил своего отца на посту CEO небольшой бразильской производственной компании, он начинал отнюдь не с чистого листа. Но это не помешало ему первым же делом на посту нового «президента» Semco уволить две трети высшего руководства. Так начался один из самых радикальных экспериментов в области самоуправления.

В какой-то момент дивизион компании имел одного менеджера на 800 сотрудников. Сегодня у Semco «примерно» 10 бизнесов (Семлер утверждает, что не знает точного количества) в сфере инженерных услуг и промышленных товаров экстра-класса и более 3000 сотрудников (против 90 в 1982-м). Модель управления Semco, пожалуй, радикальнее, чем у Gore и Google. По утверждению Семлера, лучше всего

она определяется суммой традиционных методов управления, которые компания отвергла. Вот несколько примеров:

- Недавно компания пустила на слом собственный головной офис (отнюдь не только символический жест). Теперь штаб-квартира располагается в небольшом помещении, больше похожем на зал ожидания в аэропорту для пассажиров бизнес-класса: люди приходят и уходят, но никто не находится там постоянно.
- Все работники, включая тех, кто работает на сборочном конвейере, сами выбирают, когда и сколько часов работать.
- В компании нет внутренних аудиторов. Никто не занимается перепроверкой расходов. Вместо этого компания доверяет сотрудникам и воспитывает в них честность, а коль скоро сотрудники имеют долю в прибыли подразделения, они сами кровно заинтересованы в искоренении жульничества.
- Значительная часть сотрудников сама назначает себе зарплату. Чтобы сделать это, они получают сведения о зарплатах в сравнимых компаниях и в самой Semco. Люди знают, что если попросят для себя слишком много, коллеги будут ожидать от них не менее высокой отдачи, да и прибыль пострадает.
- Нет никаких правил касательно командировок, никаких ограничений, в каких гостиницах останавливаться и каким классом летать.

Несколько высказываний самого Семлера дадут вам представление о его радикальных взглядах:

- В Semco нет официальной организационной структуры. Нет ни бизнес-плана, ни стратегии. Нет двух- или пятилетнего производственного плана. Нет миссии и долгосрочного бюджета⁸.
- Наш первый принцип состоит в том, что, если человек не питает интереса к продукту или проекту, толку не будет. Очень часто людей заставляют делать работу, которая им до лампочки. Практически это гарантирует, что компания или товар ничего не добьются⁹.

- Вот по этой-то причине, например, все наши совещания проводятся на добровольной основе, то есть всем известно, какие совещания назначены, и те, кому интересно – приходят на них, а когда им становится неинтересно – могут спокойно уйти¹⁰.
- Чтобы компания преуспевала, сотрудники должны чувствовать, что их интересы, а не компании, стоят на первом месте. Это наш метод держать равнение. Не будь его – пришлось бы принуждать людей к работе¹¹.
- Почему бы работникам не выбирать себе лидеров? Почему бы им не управлять самими собой? Почему они не могут спорить, задавать вопросы, открыто обмениваться информацией?¹²

Думаю, достаточно. Semco даёт сотрудникам беспрецедентную свободу действий и взамен рассчитывает, что их честность, товарищеский контроль, финансовая заинтересованность и свободный доступ к информации помогут им распорядиться свободой с умом. Там ни с кем не обращаются как с ребёнком. Так что понятно, почему ряды менеджеров остаются столь малочисленными с тех самых пор, как Рикардо Семлер отправил подручных отца паковать вещички. Собственно, менеджерам в Semco и делать-то особо нечего. Должно быть, хорошее место работы эта Semco? Так и есть. Без учёта выходов на пенсию, текучка в Semco составляет ничтожный 1%.

Semco – это просто гигантская неоновая реклама управленческих инноваций. А ещё – напоминание о том, какое количество покрывшихся паутиной представлений мы продолжаем чтить, словно заповеди Господни. Как утверждает Семлер, пример Semco изучают в 76 бизнес-школах. Если так, то почему не появляется больше компаний, похожих на Semco, или Google, или Gore? Почему подобные компании так редки? Потому что, как я говорил в начале главы, большинство руководителей никогда не давали себе труда поразмыслить о своих управленческих догмах критически.

Плюс к этому, легко испугаться системы управления одновременно ни на что не похожей и замысловатой. С чего начать построение такой системы, как в Gore или Semco? Тут важно не забыть, что эти системы строились десятилетиями. Инновация в управлении – это не шестимесячный проект; это бесконечный поиск всё новых

и новых способов раскрыть и развить творческий потенциал сотрудников. И начинается он с простейшего из всех вопросов: почему?

Чем раньше ваша компания начнёт избавляться от наследственных представлений об управлении, тем скорее она по-настоящему подготовится к будущему. Как мы видели, лишь несколько компаний путешествуют налегке, оставив значительную часть обветшавшего управленческого багажа в XX веке. Собственно, выбор невелик: ждать, пока завтрашние еретики управления выбьют из компании все догмы, либо взяться за это самим прямо сейчас.

Новые принципы — В ЖИЗНЬ



МЕНЕДЖМЕНТ В XXI ВЕКЕ НЕМЫСЛИМ БЕЗ НОВЫХ ПРИНЦИПОВ управления – больших идей, способных произвести серьёзные изменения в отягощённых традициями процессах и приёмах управления. Джим Лавой, глава небольшой софтверной фирмы Rite-Solutions из Миддлтауна, штат Род-Айленд, наткнулся на один из таких принципов, когда ехал на машине.

Сила нового принципа

Эта история началась в 1999 году, когда Лавой уволился из оборонной компании, где проработал 20 лет, обналичил полагавшиеся ему опционы и отправился регистрировать свою фирму. Вместе с ним ушёл его давний коллега Джо Марино, который, как и Лавой, дослужился до исполнительного вице-президента в той же компании. На прежнем месте работы оба они были разочарованы своей неспособностью защитить изобретателей от армии рьяных поборников принципа «как бы чего не вышло». Они поклялись, что в их собственной компании,

которую они нарекли Rite-Solutions, всё будет иначе. Там всегда будут рады новым идеям и у каждого будет возможность заниматься изобретательством.

В следующие пять лет число сотрудников фирмы достигло 150, а годовая выручка превысила отметку в \$20 млн. Вместе с успехами пришли новые головоломки: как сделать так, чтобы, продолжая расти, компания оставалась энергичным инновационным сообществом?

Озарение наступило в октябре 2004 года. Лавой ехал в машине, а по радио передавали финансовую сводку за день. Чёрт возьми, подумал Лавой, слушая новости фондового рынка, а ведь это готовая схема инновационной компании! Рынок принимает всех – инвестировать может каждый.

Это весело – вкладчики с живым интересом следят за динамикой курсов своих вложений. Фондовый рынок даёт самостоятельность – никто сверху не диктует, во что вкладываться. Загоревшись этой идеей, Лавой немедленно нанял на работу несколько нешаблонно мыслящих людей и поставил перед ними задачу выстроить внутри фирмы инновационный процесс рыночного характера. В законченном виде новая система включала в себя три рынка: Spazdaq – для рискованных идей о совершенно новых бизнесах и технологиях, Bow Jones – для идей, «близких» к нынешним продуктам и компетенциям фирмы, и Savings Bonds – для краткосрочных улучшений.

К удовольствию Лавоя, идея фондового рынка быстро прижилась, отчасти, несомненно, благодаря антуражу и терминологии. В течение следующих 13 месяцев 30 изобретателей осуществили 44 «IPO» – «первичных размещений» свежих идей в поисках инвесторов. В первый год новая инновационная площадка добавила 10% к выручке компании и обеспечила 50% роста, полученного от новых направлений бизнеса. Вот как работает этот рынок: чтобы произвести «размещение», потенциальный предприниматель готовит проспект, описывающий коммерческие перспективы своей идеи. «Торги» каждой новой идеей стартуют с условной цены \$10, причём одобрение высшего руководства на выпуск новой «ценной бумаги» не требуется.

«IPO» сопровождается планом ближайших шагов по развитию идеи, который готовит инициатор. Задача в том, чтобы максимально облегчить участие всем желающим, поэтому структура плана такова,

что его можно составить за полдня, а то и быстрее. Каждый сотрудник получает по 10 тысяч виртуальных долларов на инвестиции на трёх рынках. Инвесторы управляют своими портфелями, покупая и продавая любые акции в любое время.

Листинг каждой новой акции сопровождается обширной дискуссией, которая даёт дополнительную информацию для инвесторов. Все желающие могут высказать любое мнение или задать вопрос. Тщательно отслеживая ход дискуссий, инвесторы составляют суждение о том, какие идеи вызывают повышенный интерес, а какие никому не нужны. Виртуальные средства вкладываются в идеи, которые привлекают усилия добровольцев и уверенно движутся в сторону коммерциализации.

Каждую неделю «управляющий биржей» – сейчас его роль выполняет технический директор крупной IT-компании на пенсии – переоценивает все акции на основе данных о том, сколько шагов плана развития выполнено, каковы были приток и отток виртуальных инвестиций и какие мнения преобладают в обсуждении идеи. Когда «IPO» набирает настоящий ход и идея попадает в первую двадцатку самых дорогих акций, «венчурные капиталисты» фирмы – Лавой и Марино – ускоряют работу над ней, выделяя под неё реальные денежные средства. Когда идея воплощается и приносит или экономит компании деньги, те, кто вложил в неё время и силы, получают свою долю выгоды в виде премий или реальных опционов.

На данный момент самая большая капитализация на рынке Bow Jones у акций проекта Rite-Away (торговый символ: AWAY). Идея его состоит в создании системы автоматического определения самого подходящего IT-инженера для ответа на каждый входящий звонок. Предложение, выдвинутое женщиной-программистом, быстро привлекло инвестиции в виде времени и сил сотрудников всех отделов компании. Если та или иная акция так и не сможет вызвать достаточный интерес, управляющий биржей со временем снимает её с торгов. Но даже малоперспективные идеи не пропадают просто так: те, кто их выдвигает, получают поощрительные баллы в ходе ежегодной аттестации сотрудников.

Лавой называет весь процесс «игрой в суждения», цель которой – заставить умных людей думать – каждый день – о том, как

вырастить компанию. Виртуальный фондовый рынок даёт каждому возможность поучаствовать в формировании стратегии компании. «Он позволяет нам использовать прозорливость многих и многих отдельных людей, – говорит Лавой, – что делает порой непростые стратегические решения намного более очевидными».

Инновационный базар в Rite-Solutions выглядит странно, если смотреть на него через призму традиционной практики управления, однако он показывает, как новый принцип – инновации на основе рынка – может подстегнуть результаты фирмы.

Увы, прорывы, подобные этому, крайне редки. Управленческая практика большинства компаний по-прежнему опирается на груду ветхих принципов, сформулированных ещё на заре промышленной революции. Но то, что справедливо для других областей человеческой деятельности, верно и для управления: нельзя решить новые или хронические проблемы архаичными методами. Чтобы построить свободное общество на основе самоуправления, поборникам демократии в XIX веке пришлось отказаться от проверенных временем принципов наследственного правления.

Чтобы распутать историю жизни, Дарвину пришлось отбросить традиционные взгляды и сформулировать новую теорию на базе принципа естественного отбора. Необходимость объяснить аномалии субатомного мира сходным образом вынудила физиков выйти за пределы законов Ньютона, что привело к открытию законов квантовой механики. Уверен, что подобный момент настал и в истории управления. Грубо говоря, нельзя построить важнейшие организационные характеристики завтрашнего дня на помосте из принципов управления XX века. Чтобы управление вышло на новый уровень, требуются новые его принципы.

Геном управления

Задумывались ли вы когда-нибудь о том, на каких базовых принципах основаны ваши представления об управлении? Наверное, нет. По моему опыту руководителей, которые когда-либо размышляли об этом всерьёз, легко пересчитать по пальцам. Можно сказать, что

подавляющее большинство менеджеров столь же мало знает о своей управленческой ДНК, как и о ДНК биологической. Поэтому, перед тем как учреждать новые принципы управления, нам необходимо понять принципы, составляющие суть нашего нынешнего управленческого генома, и разобраться, в чём они ограничивают деятельность организаций. Методы и процессы современного менеджмента построены на небольшом наборе основных принципов: стандартизация, специализация, иерархия, согласование, планирование, контроль и применение внешнего вознаграждения для формирования поведения людей. (См. таблицу 8–1).

Эти принципы были начертаны в начале XX века небольшой группой передовых мыслителей менеджмента, в их числе – Анри Файоль, Линдалл Урвик, Лютер Гулик и Макс Вебер. Хотя философские основы современного менеджмента у каждого из них были в чём-то свои, все они сходились на перечисленных в таблице принципах. Такое единодушие едва ли удивительно, ведь все они занимались решением одной и той же задачи: максимизации операционной эффективности и надёжности в крупных организациях. Спустя почти 100 лет это по-прежнему единственная задача, в решении которой современный менеджмент достаточно компетентен.

Надлежащее применение этих принципов индустриальной эры, надо отдать им должное, привело к экономическому процветанию. Но если наша цель – создать высокоадаптивную и в высшей степени человеческую организацию, эти принципы недостаточны и часто вредоносны. Специализация, при всех своих достоинствах, препятствует междисциплинарному обучению – источнику прорывных идей. Кроме того, она порождает местнические настроения и ведёт к жестоким междоусобицам.

Стремление ко всё большей стандартизации, если его не сдерживать, даёт метастазы одержимости соблюдением норм; всё новое и необычное считается опасным отклонением от стандартных операционных процедур. Чрезмерный упор на стройность рядов и согласованность целей отвращает людей от преследования возможностей, «выходящих за рамки», и сужает круг поисков новых стратегических вариантов. Подробно расписанные ритуалы планирования и контроля внушают руководителям ложную уверенность в том, что среда

ТАБЛИЦА 8–1. Принципы современного управления

ПРИНЦИП	НАЗНАЧЕНИЕ	ЦЕЛЬ
Стандартизация	Минимизировать отклонения сырья, готовой продукции и методов работы от стандартов	Достигать экономии на масштабе, эффективности производства, обеспечивать надёжность и качество
Специализация (задач и функций)	Сгруппировать похожую деятельность в обособленных подразделениях	Снижать сложность и ускорять обучение
Согласование целей	Ставить четкие задачи через каскадирование вторичных целей и вспомогательных методов измерений	Обеспечивать координацию индивидуальных усилий со спускаемыми сверху целями
Иерархия	Создать пирамиду власти, основанную на принципе ограниченного количества подчинённых	Осуществлять контроль над широким кругом операций
Планирование и контроль	Прогнозировать спрос, ресурсы и планировать сроки выполнения задач, после чего отслеживать результаты и исправлять отклонения от плана.	Добиваться регулярности и предсказуемости операций, выполнения планов
Внешнее вознаграждение	Вознаградить людей и группы людей за достижение определённых результатов	Стимулировать усилия и обеспечить соблюдение правил и стандартов

более предсказуема, чем на самом деле, и делают их нечувствительными к событиям, не имеющим прецедентов. Наконец, слепая вера в эффективность одних только денежных вознаграждений заставляет руководителей игнорировать предназначение и страсть, эти мощные механизмы порождения индивидуальных усилий.

У наших потрёпанных принципов управления есть и ещё одно ограничение более общего характера. Хотя вроде бы их

цель – обеспечивать эффективность операций, они ещё и удовлетворяют потребность в том, что, возможно, даже милее сердцу руководителя, – в предсказуемости. Не сильно погрешив против истины, можно описать современный менеджмент как бесконечные старания сделать регулярным нерегулярное, начиная с неорганизованных и небезгрешных работников.

Регулярность (достигаемая посредством стандартов, контроля, планов и процедур) делает труд руководителей проще. Она помогает им выявлять и исправлять отклонения, когда те случаются. Она даёт лидерам бизнеса возможность делать предсказания и после держаться их. Она уменьшает шансы менеджеров среднего звена впасть в немилость у начальства.

Другими словами, регулярность помогает классу бюрократов поддерживать успокоительную иллюзию контроля. «Никаких сюрпризов» – так звучит первая заповедь из библии современного менеджмента. А между тем, мы живём во всё более нерегулярном мире, в котором нерегулярные люди нерегулярными средствами производят нерегулярные товары, которые приносят нерегулярные прибыли.

К примеру, можно легко представить, что весьма дисциплинированный процесс разработки новых видов продукции способен породить «отпрыска», некое линейное расширение популярных музыкальных плееров iPod от Apple, однако маловероятно, чтобы жесткий, механистический процесс смог произвести на свет сам iPod. В XXI веке регулярность не приносит результатов экстра-класса.

Во времена своего председательства в Pixar, всемирно известной студии мультфильмов, ныне являющейся частью Disney, Стив Джобс регулярно нанимал на работу ненормальных людей, одним из которых был мультипликатор Брэд Берд, знаменитый, в частности, успешной работой над «Симпсонами». Когда Берда заманивали в Pixar, ему говорили так: «Единственное, чего мы боимся, – это самоуспокоенности. Нам нужно приглашать таких людей со стороны, чтобы они всё время держали нас в тонусе». Тяга Pixar к внешним раздражителям подкупила Берда, и тот согласился. Вскоре он сам так объяснил журналистам смысл своего назначения: «Меня пригласили сюда, чтобы я навёл немного шороху. Увольнять меня за это увольняли, а вот нанимают впервые».¹

Риск – исключение. В большинстве компаний как огня боятся отклонений и без ума от соблюдения правил. Их руководители спят и видят, как бы совсем покончить с нерегулярностями. Конечно, отклонения от нормы вредны, когда дело касается, например, качества продукции. Тем не менее организация, воюющая за регулярность с простодушным рвением, скорее всего будет с трудом отличать нерегулярности, которые вредны, от тех, что приносят пользу. Есть риск, что система управления, заточенная на согласованность и последовательность, в конце концов убьёт всякое разнообразие – и пагубное, и благотворное. Безошибочность и неизменность быстро теряют способность приносить отдачу выше средней, так что компаниям придётся-таки полюбить нерегулярность. На практике это означает перестроить системы управления на основе новых, неортодоксальных принципов, как это сделал Джим Лавой в Rite-Solutions.

Перестройка генома управления

С чего же можно начать, заново изобретая управленческий геном? Где искать новые принципы управления, которые помогут справиться с вызовами XXI века? Очень просто: начните с анализа ДНК, почти демонстрирующих передовые черты, которые вы хотели бы встроить в свою организацию, – адаптивность, изобретательность, высокую вовлечённость. В этой главе мы сосредоточимся на адаптивности, потому что в мире ускоряющихся перемен нет более важного фактора конкурентного успеха. Разумеется, чтобы быть адаптивной, компании необходимы и инновации, и высокая вовлечённость. Таким образом, раскрывая принципы адаптивности, мы одновременно поразмыслим об условиях, необходимых для построения организаций в высшей степени творческих и вдохновляющих.

Так какие же критерии задают планку адаптивности? Вот мои номинанты: жизнь, рынок, демократия, религиозная вера и самые живые города мира. Все эти явления намного более гибкие, чем крупные компании. Давайте познакомимся поближе с этими образчиками приспособляемости и посмотрим, не можем ли чему-либо у них научиться.

Жизнь: во всём её разнообразии

Жизнь – самое стойкое, что есть на планете. Несмотря на метеоритные атаки, вулканические извержения, резкие изменения климата, движение тектонических плит, жизнь не только сохранилась, но и расцвела пышным цветом. В процессе развития она стала сложнее и способней – и это при том, что стандартная модель эволюции не предполагает наличия генерального директора жизни или стороннего регулирующего органа, направляющего ход эволюции.

Жизнь не умеет предсказывать, не умеет предвидеть, не умеет готовиться к будущему, но она умеет приспособливаться и делает это до сих пор. Так, из-за угрозы истребления всё большая часть азиатских слонов мужского пола рождается без бивней².

Способность жизни к адаптации опирается на сложные биохимические процессы, а между тем базовые принципы конструирования эволюционного «прогресса» относительно просты: *разнообразие* и *отбор*. Жизнь постоянно производит разнообразие посредством мутаций и полового размножения. «Миграция генов» – генетическая встряска, которая случается, когда пересекаются две разные популяции, – ещё одна ложка, помешивающая генетическое варево.

При помощи разнообразия жизнь боится себя от неожиданностей, а ведь за последние 4 млн лет наша планета претерпела множество самых неожиданных изменений. И всё равно изменения не смогли – пока – обогнать способность жизни приспособливаться.

За миллиарды лет жизнь нашла удивительно эффективное соотношение между механизмами продолжения себя (почти идеальная перезапись ДНК при клеточном делении) и механизмами создания разнообразия (мутации и размножение).

По данным геологических исследований, эволюция не есть стабильный и постепенный процесс. В периоды тяжёлых климатических условий эволюция ускоряется и идёт даже быстрее, чем позволяют процессы случайных мутаций и последующего отбора. Одно из возможных объяснений: эволюция наделяет живые организмы как будто бы избыточными, нейтральными для целей воспроизводства свойствами, которые по воле случая оказываются весьма полезными при изменении условий. Этот феномен носит название *преадаптации*. К примеру, оперение птиц, задолго до того как оно стало

использоваться при полётах, вероятно, служило для теплоизоляции. Без преадаптации довольно трудно объяснить, как некоторым формам жизни удалось добиться гигантских скачков функциональных способностей, что следует из геологических находок.

Вид вымирает, когда оказывается неспособен адаптироваться с достаточной скоростью к изменениям в среде своего обитания. Риск этот выше, когда популяция малочисленна и состоит из родственников. Так, около 90% яблоневых деревьев, имеющих коммерческое значение, ведут свою родословную от одной пары деревьев-родителей. При таком малом генетическом разнообразии эволюции нелегко производить адаптации, которые позволяли бы яблоням справляться с природными трудностями.

В результате яблоневые деревья подвержены множеству болезней, таких как парша, корневая гниль и мучнистая роса. Вывод: генетически однородным популяциям не хватает «сырья» для эволюционного прогресса. В итоге неблагоприятные изменения в окружающей среде ставят на грань вымирания целые виды³.

Так чему же учит жизнь будущего управленческого новатора? Каковы последствия разнообразия и отбора для организаций XXI века? Уверен, вы и сами уже многое поняли, так что я позволю себе выделить лишь самое главное.

Экспериментирование лучше планирования. Человеку свойственно стремление «держать всё под контролем». Все мы надеемся, что будущее будет развиваться, как мы запланировали. Но в мире, где настоящее – всё менее надёжный проводник в будущее, конкурентный успех всё менее зависит от планирования того, что будет дальше, и всё более – от экспериментов по части того, что может быть дальше. Единственное, в чём можно быть твёрдо уверенным – в том, что будущее полно сюрпризов.

Окажутся ли они приятными или неприятными для вашей компании, зависит от того, насколько проактивно она занимается изучением альтернатив текущему положению вещей, экспериментируя с революционными технологиями, изучая новые пути выхода на рынок, работая с новыми типами потребителей. Чтобы обрести гибкость, компания нуждается во множестве почти случайных мутаций.

Именно эта логика стоит за свободным рабочим временем сотрудников в Gore и правилом 20% в Google. Эти политики стимулируют преадаптацию, а не реакцию. Компании делают очень много всего в ответ на уже наболевшую проблему; нет времени подумать, нет пространства для импровизации и никакой возможности отстоять проект, который не приносит немедленной пользы. Потому-то столь многие компании не поспевают за изменениями. Ваша задача в роли управленческого новатора – сделать так, чтобы системы управления компании поощряли стратегическую преадаптацию.

Все мутации – ошибки природы. Большинство компаний стремится к операционному совершенству. Между тем, будь природа совершенна, будь копирование ДНК всякий раз безошибочно, эволюция застопорилась бы. Урок для управленческих новаторов ясен: компании должны не только расширять диапазон стратегического экспериментирования, но также и не спешить клеймить идеи как «неработоспособные», «смехотворные» или «выходящие за всякие рамки». Любому начинающему изобретателю известно, что радикальные идеи поначалу всегда вызывают недоверие.

Поэтому вы обязаны спросить: каким образом процессы управления в компании поддерживают слишком узкие представления о том, что полезно? Почему занятия идеями, выходящими за рамки обычного, оказываются под запретом? Разумеется, есть разница между идеями просто тупыми (продажа кофе через Интернет) и тупыми, да не очень (продажа карамельного макиато по четыре бакса порция в Starbucks). Проблема в том, что нелегко нащупать грань между ними, если использовать в качестве критерия отбора стародавнюю отраслевую догму. Процесс отбора с чересчур жесткими критериями, отсекающий идеи, не прошедшие тест на осуществимость, ставит под угрозу адаптивность компании. Как заметил венчурный капиталист Стив Джурвётсон: «Ничего страшного, если большую часть времени вы ошибаетесь. Главное, чтобы хотя бы иногда вы оказывались правы»⁴.

Можно построить компанию, которая вообще не ошибается. Можно построить очень адаптивную компанию. Но не то и другое сразу. Выходит, что перфекционизм – враг прогресса.

Отбор по Дарвину не нуждается в старших вице-президентах. Когда речь заходит о том, какие идеи финансировать, а какие – прикончить, процесс отбора в большинстве компаний становится каким угодно, только не «природным». В природе единственным критерием отбора генов является успешное размножение. За гены, над которыми нависла угроза исчезновения, некому заступиться. И никто не сеет страхи насчёт роста продаж одного товара в ущерб другому. В большинстве же компаний существует масса различных политических уклонов, влияющих на то, какие идеи получают бюджетное финансирование, а какие – нет.

Отсюда ещё одна благая цель для управленческого новатора: деполитизировать принятие решений, то есть создать условия, в которых новые идеи имели бы возможность свободно конкурировать за поддержку, а не рассчитывать на соизволение того или иного начальника. Рядовые сотрудники должны иметь возможность высказывать своё мнение о проектах – любимчиках высшего руководства. Именно поэтому в Gore и в Google придают так много значения отзывам коллег. Проще говоря, чтобы увеличить шансы компании на выживание, нужно сделать так, чтобы «естественный», а не «вице-президентский» отбор определял, какие идеи двигать, а какие – нет.

Чем шире круг генов, тем лучше. Руководители любят жениться на кузинах. Не в буквальном смысле, конечно. Просто им свойственно окружать себя людьми, чей жизненный опыт – отражение их собственного. Подумайте об этом. Сколько в вашей компании высших руководителей, которые *не* инженеры, *не* финансисты, *не* MBA и *не* ветераны отрасли?

Разнообразие любой системы определяет её способность адаптироваться. Чем больше разнообразие – мыслей, навыков, настроений, способностей, – тем больше диапазон адаптивных реакций. В быстро меняющемся мире компания рискует стать чрезмерно адаптированной к конкретной экологической нише. В стремлении к концентрации сил компания может навредить адаптивности, нанимая одинаковых людей, сужая круг инновационных начинаний, полагаясь на одну-единственную бизнес-модель или отказываясь от экспериментов с новыми операционными моделями. Скорость перемен растёт,

и инвестиции в разнообразие перестали быть роскошью; теперь это уже стратегия выживания.

Разнообразие – это отнюдь не различия в оттенках цвета кожи или форме репродуктивных органов. Огромное значение имеет совокупность жизненного опыта. Несмотря на все заявления об обратном, компании направляют больше усилий на сглаживание различий между людьми (посредством программ воспитания сотрудников в едином правильном ключе), чем на привнесение свежих идей. Заметное исключение – IBM. В июле 2006 года компания открыла онлайн-площадку под названием «Сходка новаторов» и пригласила на неё более 100 тысяч человек – клиентов, сторонних консультантов, членов семей сотрудников.

Участники имеют возможность сообща подумать над будущим транспорта, медицины, климата, финансов и коммерции. Со своей стороны IBM насытила сайт видеоматериалами, виртуальными турами и исторической информацией по некоторым своим самым интересным технологиям. Хотя этот подход к выработке стратегии не является в полной мере тем, что называется «с открытыми кодами», «Сходка новаторов» дала компании возможность получить разнообразие мнений, физически невозможное внутри. В этом смысле «Сходка» стала живительной альтернативой кровосмесительным процессам выработки стратегии, которые обычно используют компании.

С течением времени конкурентная среда будет всё целенаправленней отбирать компании, научившиеся быстро обновлять основные стратегии, и отсеивать те, что приспособляются плохо. Ваша задача – сделать так, чтобы ваша компания попала в ряды отобранных счастливиц. Если брать за образец жизнь, это значит перестроить управленческие процессы так, чтобы расширить масштабы экспериментирования, деполитизировать принятие стратегических мыслений и разнообразить генофонд. Таковы важнейшие проектные характеристики модели управления XXI века.

Рынки: гибкое размещение ресурсов

Эволюция – механизм *сортировки*, дающий дорогу «хорошим» мутациям и подавляющий «плохие». Хорошо функционирующий рынок,

напротив, – механизм *маршрутизации*, перенаправляющий ресурсы от менее эффективных проектов к более эффективным. Экономисты давно пришли к согласию о том, что слегка регулируемые рынки – самое лучшее средство достижения эффективного размещения ресурсов.

На свободном рынке хронически неуспевающие компании теряют клиентов и инвесторов, а значит – капитал и сотрудников. Затем рынок перемещает ресурсы к фирмам, которые способны распорядиться ими более продуктивно. На работающем рынке никакая компания не сможет вечно попусту тратить ресурсы общества. Потому-то адаптивность национальных экономик в огромной степени зависит от существования хорошо функционирующих рынков.

Рынки по определению децентрализованы – на них действуют тысячи, миллионы экономических субъектов. При этом рынки замечательно собирают сведения из множества разрозненных источников и суммируют эти сведения в виде цен. В этом смысле рынки отражают, по выражению финансового аналитика Джеймса Суroveцки, «мудрость толпы»⁵. Чего стоят эти акции? Сколько должна стоить пара дизайнерских джинсов? Покупатели и продавцы верят в «справедливость» цены, когда она отражает широкий круг мнений и пристрастий. В крупных же компаниях руководители слишком доверяют мудрости немногих, особенно когда речь идёт о «расценках» на новые стратегические инициативы.

Рынки умеют решать чрезвычайно сложные проблемы размещения ресурсов. К примеру, в Нью-Йорке, мегаполисе с населением свыше 8 млн человек, запасов продовольствия на каких-то три дня. Город всё время стоит на пороге голодной смерти.

Мэр Нью-Йорка мог бы назначить некоего продовольственного комиссара с мандатом на обеспечение города достаточным количеством провианта, но это явно абсурдная идея. Ньюйоркцы не голодают благодаря эффективности разнообразнейших рынков – овощей, мяса, напитков и проч., – которые почти мгновенно реагируют на запросы рестораторов, владельцев мелких лавок и рядовых покупателей. По замечанию нобелевского лауреата по экономике Амартии Сена, ни одна демократическая страна с рыночной экономикой никогда не испытывала серьёзного голода.

Силиконовая долина также отличается тем, что нужные ресурсы попадают к правильным людям в нужное время. За последние пять лет венчурные капиталисты Долины собрали и вложили \$42 млрд в 4624 сделки⁶. Между тем у Долины нет ни СЕО, ни комитета по капиталовложениям. Никакой центральный орган не решает, вкладываться ли в нанотехнологии, биотехнологии или мобильный Интернет.

По сути своей венчурные капиталисты – это независимые брокеры, соревнующиеся в создании добавленной стоимости на пересечении трёх рынков: новых бизнес-идей, капитала и таланта. В обычный год средняя венчурная фирма получает и рассматривает свыше 5 тысяч бизнес-планов. Крупная фирма – в 4–5 раз больше. Фирмы соперничают в привлечении ресурсов и поиске лучших объектов финансирования, а предприниматели конкурируют за это самое финансирование.

Бизнес-планы рассылаются десятками, и редко кому удаётся найти спонсора, не получив перед этим череды отказов. Новообразованные компании конкурируют за лучших инженеров, продавцов, руководителей, которые со своей стороны надеются связать судьбу с новой Cisco, eBay или Google. Рынки функционируют хорошо настолько, насколько их участники имеют доступ к соответствующей информации. Компактное географическое расположение и плотная матрица из взаимосвязанных социальных сетей – в этом смысле огромное подспорье. Живущие буквально бок о бок, венчурные капиталисты, предприниматели и инженеры относительно легко находят себе партнёров по переговорам. Всё это делает Силиконовую долину одним из самых горячих в экономическом смысле мест на планете.

Образуя пространство, в котором нужды и решения получают возможность найти друг друга, рынки расширяют выбор возможных решений и для покупателей, и для поставщиков, будь то предприниматели в поисках капитала или одинокие сердца в поисках романтического приключения.

Несколько лет назад *New York Times* опубликовала статью о росте онлайн-рынка случайных связей⁷. Craigslist, AdultFriendFinder и другие сайты подобного толка невероятно расширили рынок краткосрочных интимных отношений. Выступая местом размещения сотен тысяч рекламных объявлений личного характера, эти онлайн-рынки

намного эффективнее их главного конкурента – местного бара. В отличие от бара, онлайн-рынок работает круглосуточно, предлагает широчайший выбор уже готовых партнёров и снижает риск неверного истолкования намерений. Когда технология облегчает взаимный поиск продавцов и покупателей, рынок расширяется, порой экспоненциально.

Так чему же могут рынки научить управленческого новатора? Прежде и превыше всего тому, что в поисках наилучшего возврата на инвестиции, ресурсы (капитал и талант) должны быть свободны. Организационная упругость требует гибкости ресурсов, и, как свидетельствует история, она лучше всего достигается при помощи некоторых рыночных механизмов. Более конкретно...

Рынки аполитичны. За последние 50 лет Нью-Йоркская фондовая биржа по финансовым показателям обогнала большинство торгующихся на ней компаний. Почему? Потому что рынки лучше, чем иерархии, распределяют ресурсы. Иерархии хорошо употребляют ресурсы – строят планы, выстраивают последовательность действий, соблюдают сроки, – но беспомощны при размещении ресурсов или, точнее, при перемещении ресурсов от старых стратегий к новым.

К примеру, лишь в 2004 году, когда плёночная фотография была уже на последнем издыхании, Kodak наконец-то начала реструктуризацию стоимостью \$3 млрд. Понятное дело, для проведения плана в жизнь понадобился новый CEO. Такое запаздывание говорит о том, что прежнее руководство компании просто было не в силах отказаться от финансирования наследного бизнеса.

В отличие от крупных компаний – которые по своему устройству больше напоминают СССР, чем Нью-Йоркскую фондовую биржу или Силиконовую долину, – рынки не страдают от снижающих упругость жёсткостей размещения ресурсов, очерченных в третьей главе. Рынки аполитичны и несентиментальны. Никакой брокер или управляющий фондом не в силах убедить людей продолжать вкладывать деньги в убыточный актив. А вот высшее руководство компаний часто бывает лично заинтересовано в отсутствии перемен. В том-то и проблема. Как может компания быть в авангарде событий, если важнейшие решения о финансировании контролируются старой гвардией?

Постройте рынок, и новые идеи не заставят себя ждать. По состоянию на август 2006 года eBay имела более 200 млн зарегистрированных пользователей. В 2005 году компания разместила у себя свыше 1,9 млрд предложений и способствовала сделкам более чем на \$44 млрд. Лёгкость работы с eBay привлекла миллионы трейдеров-новичков. Теперь вспомним про 5 тысяч бизнес-планов, посылаемых в среднюю венчурную компанию каждый год.

Если бы Силиконовой долины не существовало, если бы не было сотен венчурных компаний, жадно проверяющих электронную почту в надежде обнаружить там новую Yahoo! или YouTube, кто бы просматривал все эти бизнес-планы? Мечтали бы тогда студенты-филологи повторить судьбу основателя MySpace Тома Андерсона? Видимо, нет. Рынки не придумывают новые бизнес-модели или товары сами, но они стимулируют людей к этому.

Давайте теперь применим логику «рынка» новых идей к вашей компании. Рассмотрим, к примеру, политически бесправного рядового сотрудника, который надеется получить средства на проведение небольшого эксперимента. В большинстве компаний у него есть только один путь: проталкивать идею вверх по инстанциям, пока она не станет частью официального плана.

Чтобы добиться успеха, нужно, а) чтобы непосредственный начальник не отмёл идею с ходу как чересчур экстравагантную, б) чтобы сама идея была достаточно крупной, чтобы привлечь внимание руководства, в) чтобы руководство было не прочь отнять часть фондов у старых проектов в пользу сырой идеи, г) чтобы, наконец, изобретатель обладал сообразительностью, харизмой и навыками политической борьбы. Прямо скажем, шансы невелики. С учётом таких несовершенств внутреннего рынка инноваций неудивительно, что в крупных компаниях наблюдается дефицит прорывных идей.

В большинстве фирм не существует внутреннего эквивалента рынка инноваций Силиконовой долины. Вице-президенты не получают тысячи бизнес-планов в год. Сотни инвесторов не конкурируют за право финансировать очередную крупную идею.

Лучшие инженеры не имеют возможности бросить важные, но скучные проекты ради чего-то более перспективного. Правда, в некоторых компаниях, вроде Procter & Gamble, неплохо поставлено

снабжение инновациями извне, но внутренние рынки инноваций можно пересчитать по пальцам.

Операционная эффективность ≠ стратегической эффективности. Компании измеряют операционную эффективность многими способами, но большинство понятия не имеет, как померить эффективность стратегическую. Да и может ли вообще руководство быть уверено, что имеющийся набор инициатив – это наилучшее применение таланту и капиталу, если в компании отсутствует процесс выработки и рассмотрения большого числа альтернатив? Откуда начальству знать, что правильные проекты получили нужные ресурсы, если капитал и талант не могут свободно перемещаться к более перспективным проектам? Так они и не знают.

Когда стратегические варианты в дефиците, а люди и деньги привязаны к проектам давно минувших дней, руководители подразделения «покупают» ресурсы за меньшую цену, ведь им не нужно конкурировать за них с большим количеством нетрадиционных альтернатив⁸. Требование того, чтобы каждый проект окупал стоимость капитала, дела не меняет. Проект очень даже может иметь положительную добавленную стоимость и всё равно быть не лучшим пользователем капитала и рабочих рук. Единственный способ повысить стратегическую эффективность компании – перейти на рыночные принципы размещения ресурсов.

Гибкость, с которой рынки размещают ресурсы, подсказывает дополнительные принципы построения компаний будущего. Во-первых, процесс изучения и «расценки» новых проектов должен быть децентрализованным. Нельзя допустить, чтобы узкая группа ностальгирующих начальников хоронила нетрадиционные идеи. Во-вторых, новаторы должны иметь доступ ко множественным источникам капитала под эксперименты, по аналогии со всеми теми венчурными капиталистами и бизнес-ангелами, которые ищут достойные финансирования идеи.

В любой крупной компании сотни, тысячи людей должны иметь возможность делать небольшие ставки на свежие идеи. И, в-третьих, чем более эффективны рынки идей, талантов и капитала, то есть чем проще внутренним новаторам и инвесторам находить друг друга

и чем меньше ограничений на перемещение ресурсов, тем лучше компания будет приспосабливаться.

Демократия: право на активизм

За последние двести лет никакому однопартийному государству или авторитарическому режиму не удалось сравняться в жизнеспособности с великими мировыми демократиями. Сегодня две трети стран мира – это демократии либо режимы на пути к ней – это вдвое больше, чем в конце Второй мировой войны⁹. Вопреки мнению многих экспертов по экономическому развитию, демократия – благо не только для развитых стран, но и для стран третьего мира.

В своей книге «Преимущество демократии»¹⁰ Мортон Гальперин, Джозеф Зигль и Майкл Вайнштейн весьма убедительно доказывают, что демократии превосходят автократии даже в беднейших регионах земного шара. Среди развивающихся стран демократии имеют больше шансов избежать жестокого экономического спада и гуманитарных бедствий, чем авторитарные режимы.¹¹ По выражению Майкла Вайнштейна, «падать с обрыва в пропасть – удел автократий; демократиям это несвойственно»¹².

Тем не менее можно простить могущественному СЕО сомнения в преимуществах демократии, с точки зрения адаптивности. Известно, что демократические процессы медлительны и громоздки. Можно утверждать, что только при диктатуре лидеры обладают достаточной властью, чтобы за доли секунды принимать решения, требуемые в мире мгновенных перемен. Автократии не тратят время на достижение согласия, и, поскольку все рычаги власти (армия, СМИ, гражданские службы) находятся в их руках, решения проводятся в жизнь *немедленно*.

Проблема, однако, в том, что при автократии качество решений чрезвычайно зависимо от мудрости отдельного человека или небольшой группы высших руководителей. Это вовсе не было бы проблемой, если бы у каждой компании был такой руководитель, как Ли Куан Ю, бывший в течение длительного времени премьер-министром Сингапура. Он железной рукой превратил в страну из колониального обломка в образец азиатского экономического развития. Но в бизнесе,

как и в политике, такие лидеры – редкость. Будь иначе, тоталитарные режимы не проигрывали бы демократическим режимам с таким постоянством.

В авторитарной системе механизмов обновления снизу крайне мало. В результате изменения принимают форму запоздалых, лихорадочных спазмов – революций и переворотов. При демократии изменения начинаются, как правило, с самого низа и накапливаются при движении вверх, когда политические деятели и группы, выражающие те или иные интересы, заручаются массовой поддержкой своих планов. Благодаря тому что изменения, как пузырьки воздуха в воде, всё время поднимаются снизу вверх, при демократии не бывает периодических мятежей, типичных для политической жизни при авторитарном режиме. Увы, такого не скажешь про большинство крупных компаний, которым для смены лидера и стратегической перезагрузки обычно требуются финансовый кризис и бунт акционеров.

Часто кажется, будто крупные компании переняли модель изменений у плохо управляемых диктатур третьего мира, где единственный способ сменить политику – это сместить тирана. Дворцовый переворот под руководством совета директоров – крайне неэффективный метод смены курса, поскольку обычно он происходит, когда компания уже почти потеряла ход и изрядно поиздержалась. Демократические реформы – единственная альтернатива этому жестокому и дорогостоящему способу смены стратегии. Вот почему управленческому новатору полезно понимать истоки регенеративной способности демократий.

Ответственность перед подданными. Американский философ и экономист Фрэнсис Фукуяма определяет демократию как «совокупность механизмов подотчётности». По его словам, «подотчётность в той или иной степени свойственна всем политическим системам. Те, в которых подотчётности больше, устойчивей других»¹³. При демократии политическая элита в заложниках у народа. Любой самый упрямый и корыстный политик понимает, что в конечном итоге ему придётся отвечать перед электоратом за свои действия.

При демократии полномочия передаются снизу вверх, а подотчётность движется в обратном направлении. Политики подотчётны

избирателям, вследствие чего вынуждены принимать во внимание широкое разнообразие точек зрения. В корпоративном мире всё наоборот: сотрудники подотчётны начальникам, а полномочия спускаются сверху, из совета директоров. Высшее руководство подотчётно только акционерам. Проблема в том, что совет директоров не создаёт добавленной стоимости. Её количество зависит от интеллекта и воображения сотрудников, а также степени, в которой компания признаёт за ними эти качества.

Незадолго до того как Роберта Нарделли выгнали с постов CEO и председателя совета директоров Home Depot, крупнейшей американской сети товаров для дома, он сказал в телевизионном интервью: «Мне кажется, я понимаю акционеров как никто другой»¹⁴. Ну конечно, Нарделли отлично понимал, чего хотят акционеры. У него самого был гигантский пакет опционов, которые должны были превратиться в акции при условии, что курс последних вырастет. (Впрочем, как и у многих других CEO, его дела шли удивительно неплохо, даже когда курс акций лежал на боку.)

Лично мне кажется, что акционеры Home Depot выиграли бы больше, если бы глава компании мог похвастаться пониманием интересов сотрудников и покупателей. Мне думается, что CEO в первую очередь должен быть подотчётен тем, кто обладает наибольшей мощностью по созданию или разрушению акционерной стоимости, а не тем, кто обладает остаточными правами на прибыль фирмы.

Как корпоративный лидер может продемонстрировать чувство подотчётности? Тратить больше времени на беседы с рядовыми сотрудниками, причём чтобы поучиться, а не наставлять. Поручать сотрудникам, а не высокопоставленным штабистам, разработку процессов управления, влияющих на их, сотрудников, работу. Создавать официальные совещательные механизмы, гарантирующие участие представителей всех уровней организации в принятии всех ключевых решений. Учреждать свободные от цензуры дискуссионные форумы в Сети, вроде тех, что объединяют людей в Google. И, если хватит смелости, уменьшить разрыв в оплате труда между большим начальством и мелкой сошкой. Идея вот в чём: руководители, по-настоящему чувствующие себя в ответе перед сотрудниками, будут шире советоваться и внимательней слушать. Что мы получим в итоге? Компанию,

в которой устаревшие, корыстные представления высшего руководства не стоят на пути перемен.

Право на несогласие. При демократии политическим лидерам приходится иметь дело с критиками. На городских собраниях и президентских пресс-конференциях избранники народа вынуждены публично отвечать самым яростным своим оппонентам. Каждый день они сталкиваются с такого рода критикой и компроматом, которые при авторитарном режиме игнорируются или подавляются. Открытое и энергичное несогласие повышает качество решений и гарантирует пересмотр ошибочной политики, причём много быстрее, чем в противном случае.

Громогласные, честные разногласия не назовёшь отличительной чертой иерархических организаций. Как консультанту мне довольно часто приходится наблюдать, как какая-нибудь команда из молодых энтузиастов представляет своему CEO спорную идею. На предварительных слушаниях члены команды неизменно полны задора и решимости. Но стоит только появиться большой шишке, эти юные еретики на глазах становятся тише воды, ниже травы. Поднятая бровь, скептическое замечание – и они немедленно идут на попятную и начинают искать выход. Приспособляемость требует альтернатив. Альтернативы требуют несогласия. Поэтому как управленческий новатор вы должны спросить себя, поощряют ли процессы управления в компании расхождение во мнениях, и если нет, то что можно сделать?

Распределённое лидерство. Один остряк как-то раз заметил, что Америка была придумана гениями, причём так, чтобы ею могли управлять идиоты. Разумеется, то же самое верно для любой конституционной демократии. Шутки шутками, но в этом высказывании отражена сермяжная правда: жизнеспособность Америки не зависит от личных качеств человека, восседающего в Овальном кабинете, и слава Богу! Среди американских президентов было немного блестящих лидеров и великих государственных мужей; большинство представляло из себя нечто много меньшее. Что важно, бóльшая, в сравнении с крупными компаниями, жизнеспособность демократий – это вовсе не результат лучшего лидерства.

При демократии скорость изменений лишь отчасти зависит от дальновидности и мужества власть имущих. Общественные деятели, промышленники, мозговые центры и обычные граждане – все имеют шанс повлиять на повестку дня законодателей и политические приоритеты.

Легитимность, которой демократия наделяет активистов, основывается на вере, что каждый гражданин имеет право быть законодателем, если ему того хочется. Кроме того, это отражение глубокой веры в способность электората разумно выбирать среди многочисленных, во всякое время, политических программ, состязающихся между собой за его поддержку.

А вот компании редко распространяют такого рода доверие на своих работников. Вместо этого они стоят на том, что успех организации непропорционально зависит от лидерских качеств CEO и высшего руководства.

Каждый год советы директоров и охотники за головами тратят уйму времени на поиск идеального CEO – мечтателя, но твёрдо стоящего на земле, смелого, но предусмотрительного, уверенного в своих силах, но скромного, твёрдого, но гибкого, жёсткого, но не бессердечного. К сожалению, на свете не так много людей, в полной мере обладающих этими прекрасными и парадоксальными качествами.

Создатели демократии учитывали этот факт и для компенсации придумали процессы, многократно усиливающие житейские таланты «обычных» граждан. Настоящая трудность не в том, чтобы нанять или вырастить великих лидеров, а в том, чтобы построить компанию, которая будет процветать при лидерах, далёких от совершенства.

Конечно, у демократий есть свои проблемы. Они часто бывают парализованы из-за соперничества интересов и порождают раздутую, неотзывчивую бюрократию. И всё же их способность приспособливаться и эволюционировать подсказывает нам дополнительные правила устройства компаний XXI века: лидеры должны быть по-настоящему подотчётны переднему краю; сотрудники должны иметь право на несогласие; выработка стратегии должна быть максимально децентрализованной; активизм следует поощрять и чествовать. Внедрите эти принципы в управленческие системы своей компании, и она тут же станет намного более адаптивной.

Вера: смысл придаёт силы

На протяжении более трёхсот лет кто только не пророчил конец религиозным убеждениям. Разнообразные мыслители от Огюста Конта до Ричарда Доукинса утверждали, что вера неизбежно будет расшатываться с развитием научных взглядов.

Тем не менее вера в божественное присутствие продолжает оставаться одной из главнейших характеристик человечества. Пусть одни общества менее религиозны, другие – более, большинство людей разделяет веру в высшие силы.

Убежденность в том, что наука однажды убьёт веру, опирается на ошибочное представление о том, что религия – это по сути набор мистических и ложных идей об устройстве мира. Когда солнечные лучи научных открытий окончательно пробьются сквозь тьму невежества, полагают некоторые, все эти суеверия испарятся, как капли росы под летним солнцем.

Но религия в первую очередь связана вовсе не с устройством мира, а скорее уж со смыслом существования. И хотя некоторые настаивают, что вопрос «зачем?» не имеет ответа и потому искать его – напрасный труд, им пока не удалось убедить остальное человечество оставить поиски смысла жизни.

В основе веры лежит сделка: в обмен на согласие жить по зачастую неудобным моральным принципам верующему предлагается учение, делающее упор на закономерности последствий человеческого выбора на всём протяжении времени и пространства.

Посыл таков: ты – нечто большее, чем протоплазма, нечто большее, чем изияцно, но всё же случайным образом слипшаяся звёздная пыль. Твоё существование не бессмысленно. Социологи Родни Старк и Роджер Финке, изучающие основы веры, выражаются просто: «... Религия предлагает объяснение смысла жизни: как мы здесь оказались и куда идём (если вообще куда-то идём)»¹⁵. То есть она отвечает на вечный вопрос «зачем?».

Конечно, важно, во что вы верите. Фашизм и коммунизм, две величайшие политические доктрины Европы XX века, принесли человечеству неисчислимыя несчастья. Едва ли история снимет ответственность с радикальных мусульман, сделавших из своей веры культ погибели и отмщения. Люди всегда будут искать путь и смысл,

причём как в благородных делах, так и в нечестивых. К счастью, история содержит бесчисленные примеры людей, чья спокойная, жизнеутверждающая вера творила добро и спасала сломанные жизни. Существуют многочисленные свидетельства того, что религия увеличивает самоуважение, улучшает самочувствие и повышает способность людей переносить удары судьбы¹⁶.

Вера может поучить нас стойкости – не потому что выжила сама, но потому что вера делает более стойкими людей, в той степени, в которой она даёт им ощущение смысла жизни. За многие столетия миллионы душ обрели смысл, который дарует своим приверженцам всякая фундаментальная религия. Пророки, мудрецы и мученики черпали в своей вере мужество сносить лишения и муки, а также силу для выдающихся свершений.

Показательно, хотя, наверное, не так уж удивительно, что одной из самых продаваемых в истории издательского дела книг в твёрдой обложке стала «Целеустремлённая жизнь» Рика Уоррена. Трудные времена требуют от человека стойкости, которую ему придаёт ощущение своей судьбы – цели, что влечёт нас вперёд, путеводной звезды, дающей курс в бурном море перемен. Без драматической и наполненной смыслом перспективы мы лишены сил и не ведаем пути. Потому смысл имеет первостепенное значение для построения адаптивной организации. Давайте чуть конкретнее.

Миссия – не пустой звук. За время работы Билла Джорджа на посту главы Medtronic, крупнейшего в мире производителя кардиостимуляторов и вживляемых дефибрилляторов, компания приносила акционерам совокупный доход в размере 32% годовых. Говоря о причинах столь выдающихся результатов, Джордж указывает на преобразующую силу миссии компании: «возвращать людей к полноценной, здоровой жизни»¹⁷. «Первое, что в компании бросается в глаза постороннему, – её миссия. Она повсюду – в каждом здании, на стенах, на столах, на визитках. А второе – фотографии пациентов – людей всех занятий, всех возрастов, со всех концов земли, здоровых и счастливых – с имплантированными устройствами Medtronic»¹⁸.

Какой высокой цели служит ваша компания? Надеюсь, это не благосостояние акционеров. В большинстве компаний рост стоимости

акций приносит основную выгоду тем, кто наверху. Билл Джордж говорит: «Главная беда заикленности на краткосрочном приросте акционерной стоимости в том, что это нисколько не мотивирует широкие массы сотрудников на ударный труд». Конечно, есть люди, которым вполне хватает материальных стимулов. Однако, как выяснили акционеры Enron, когда жадность заслоняет высокую цель, жди беды.

В отсутствие благой цели крайне трудно устоять перед соблазном перешагнуть этические границы ради личной выгоды. Без ощущения предназначения СЕО и его приспешники ведут себя как стяжатели, больше беспокоясь о том, как бы надуть курс акций, а вовсе не о развитии важнейших способностей компании на будущее. Чтобы достойно служить акционерам, компания должна постоянно идти по пути превращения в нечто большее, чем то, что она есть сейчас. Ей нужна миссия достаточно привлекательная, чтобы преодолеть силу притяжения прошлого и подстегнуть индивидуальное обновление.

Люди меняются во имя того, что им небезразлично. В конечном счёте, не существует адаптивных организаций, а есть только адаптивные люди. Процессы управления компанией могут подавлять или поощрять адаптивность, но решающее значение имеет готовность людей меняться. Бóльшая часть книг по изменениям начинается с предпосылки о том, что люди инстинктивно противятся переменам, и принудить их к обновлению можно не иначе как угрозами, хитростью или обманом. У меня иное мнение. Уверен, большинство людей радуется переменам. При всех наших реакционных настроениях, мы вечно ищем новые ощущения и испытания.

Конечно, есть и такие, кто всю свою жизнь бездумно и с упоением отдаётся привычке. Но даже они способны меняться; просто они пока не нашли, ради чего. В мире мимолётных ценностей не так-то просто найти что-нибудь действительно стоящее усилий по самообновлению. И всё же это возможно. И для этого вовсе не нужно изобретать новую религию. Те, кто работают в Medtronic, находят смысл в восстановлении здоровья людей. «Гуглеры» счастливы оттого, что делают знания доступными всем. Сотрудники Whole Foods славят здоровую, натуральную еду.

Вера содействует преобразению личности, когда совершается выгодная сделка – неподдельное ощущение смысла и значимости в обмен на преданность. Какова эта сделка для людей, что в понедельник утром идут на работу? Тащатся ли они на работу или летят как на крыльях? Вряд ли вам в скором времени представится возможность переписать миссию компании.

Но это не значит, что вы не можете вести со своими коллегами разговоры о высокой цели компании. Любую оказию – совещание по бюджету и планированию, обучающие мероприятия, мозговой штурм – можно рассматривать как возможность поднять вопрос о смысле деятельности.

Не бойтесь спросить коллег: какую пользу мы приносим миру? ради какой цели стоило бы рискнуть? какие свершения могли бы оправдать работу по десять часов в день без праздников и выходных, которая, похоже, является нормой для нашей компании? что я скажу своим детям о том, чем каждый день занимаюсь на работе, кроме того, что пашу как лошадь и повышаю благосостояние акционеров? Печально, что в большинстве компаний такие вопросы задают редко. Задача управленческого новатора – изменить ситуацию.

Города: повышая шансы на счастливый случай

Города очень живучи. Афины, Стамбул, Лондон, Токио, Нью-Йорк, Шанхай, Сан-Франциско – эти великие города кажутся почти бессмертными. Они – островки тверди в бурном потоке истории человечества. Великий город – это культурный калейдоскоп, где за каждым углом ожидает сюрприз. Прогулка по незнакомому району, открытие галереи, новая театральная постановка, модная группа, клубы, концерты, лекции – город подобен парку развлечений для ума. Порой, бродя по Гринвич-виллидж* в Нью-Йорке или лондонскому Вест-Энду**, я не перестаю удивляться, насколько уличная жизнь ярче и богаче корпоративной. Впрочем, уверен, раз мы умеем делать энергичными и неотразимыми города, то уж точно способны сделать

* Гринвич-виллидж – один из старейших районов Нью-Йорка, находится на западе Нижнего Манхэттена.

** Вест-Энд – западная часть Лондона, в которой сосредоточена культурная жизнь города.

жизнь внутри компаний чуть меньше похожей на Мэйн-стрит* и чуть больше – на Сохо** или Ноттинг-Хилл***.

Всякий город изначально обладал преимуществом расположения, скажем, на берегу бухты или пересечении торговых путей. Теперь для величия города этого недостаточно. Самые жизнеспособные города сегодня – это те, что привлекают «творческий класс» – писателей, инженеров, художников, режиссёров, издателей, создателей видеоигр, модельеров, чьи воображение и изобретательность служат топливом для экономики творчества.

Социолог Ричард Флорида много и обстоятельно изучал географию творчества. По его мнению, существует сильная связь между финансовым и культурным процветанием города и его способностью привлекать творческий капитал¹⁹. Любопытные и непредвзятые умы – катализаторы экономического роста, и те города, что привлекают непропорционально большое количество творческих людей, естественно, живут лучше других. Урок для городских плановиков: меньше беспокоиться о «деловом климате» и больше – о творческом.

Флорида является одним из членов течения «новых урбанистов», объединяющего архитекторов, исследователей и градостроителей, занимающихся раскрытием секретов жизнеспособности городов. Святой покровительницей движения считается Джейн Джекобс, чей классический труд «Смерть и жизнь больших американских городов», вышедший в 1961 году, ознаменовал начало атаки по всему фронту на имперские планы ведущих городских архитекторов того времени. Джекобс считала города механизмами создания «новых кластеров хозяйственной деятельности», которые образуются, когда разные люди получают возможность пообщаться и найти пути обмена информацией, товарами и идеями. Создаётся ощущение, пишет Джекобс, что традиционные элементы городского «обновления» – широкие бульвары, просторные площади, высотные жилые здания, изолированные деловые районы и поднятые над землёй магистрали – придуманы, чтобы подавлять, нежели стимулировать того рода

* Мэйн-стрит (букв. «Главная улица») – собирательный образ типичных улиц, где живут представители среднего класса.

** Сохо – торгово-развлекательный квартал в центральной части лондонского Вест-Энда.

*** Ноттинг-Хилл – район в Лондоне, северная часть административного округа Кенсингтон и Челси.

близкое, уличное взаимодействие, в ходе которого-то и создаются экономическая стоимость и культурные ценности²⁰. Следуя заветам Джекобс, скончавшейся в 2006 году, новые урбанисты с недоверием относятся к проработанным, спускаемым сверху планам городского развития. Зато они верят в силу нескольких простых принципов, которые, как показывает история, составляют истинное основание жизнеспособности городов.

Разнообразие способствует творчеству. Разнообразие культур, взглядов, навыков, отраслей, архитектурных стилей и окрестностей городов – обязательное условие для розжига огня инноваций. Когда нечто встречается с подобным ему, ничего не происходит; когда же встречаются противоположности, между ними часто проскакивает искра вдохновения. Крупные города потому дают больше инноваций, чем провинция, что разнообразия в них больше и, стало быть, больше пищи для воображения.

В своём исследовании Ричард Флорида ранжировал американские города по двум шкалам: размеру высокотехнологичного сектора в местной экономике и степени культурного разнообразия. Сравнив результаты, Флорида обнаружил, что десять центров высоких технологий также входят в список 18 самых разнообразных с культурной точки зрения городов. Его вывод: разнообразие привлекает творческий капитал того рода, что способствует появлению высокотехнологичных инноваций²¹.

Неудивительно, что бродяг и бунтарей всех мастей так манят города, терпимые к их сумасбродствам. Это помогает объяснить, почему некоторые города, такие как Нью-Йорк и Лондон, издавна являются ядерными реакторами творчества: царящее там разнообразие, вкуче с постоянным притоком новых людей, подогревает непрерывную цепную реакцию изобретений и открытий. Значимость разнообразия прекрасно понимают, например, в Samsung. Заявив о намерении стать величиной в промышленном дизайне, эта когда-то сугубо местечковая корейская компания учредила дизайнерские центры в Лондоне, Лос-Анджелесе, Сан-Франциско, Токио и Шанхае. Плюс к этому, компания регулярно отправляет дизайнеров в творческие командировки во Франкфурт и Флоренцию, Афины и Пекин.

Стоило только Samsung как следует погрузиться в разнообразие, её известность по части передового дизайна круто пошла вверх. В 2004 году компания получила больше наград за «Совершенство в промышленном дизайне», чем любая другая американская или европейская фирма, став первой азиатской фирмой, добившейся этого.²²

Разнообразие больше не может оставаться только модным словечком. Оно должно стать критерием активного поиска всего самобытного и особенного, чудаковатого и чокнутого, цветастого и пёстрого. В конце своей замечательной книги Джекобс задаёт риторический вопрос: «Неужели кто-то считает, что ответы на великие вопросы современности родятся в гомогенных поселениях?»²³

Это всё равно что спросить: «Неужто кто-то думает, что революционные инновации могут родиться в интеллектуально однородных компаниях?» Управленческий новатор должен пристально взглянуть на каждый процесс и задаться вопросом, как использовать его, чтобы заразить коллег новыми подходами и нетрадиционными взглядами?

Озарение можно организовать. Планировка городов может либо поощрять творческие контакты, стимулирующие инновации, либо препятствовать им. Джекобс предложила три стратегии повышения вероятности счастливого случая, которые представляются особенно полезными для организаций XXI века²⁴. Вкратце остановимся на каждой и посмотрим, можем ли мы вообразить её корпоративный эквивалент.

Первое правило Джекобс:

Городской район со множеством его составляющих (как можно большим) должен служить более чем одной основной функции, а лучше, чтобы их было не меньше трёх. Это обеспечит присутствие в нём людей, живущих по разным графикам и преследующих различные цели, но совместно пользующихся многими городскими удобствами.

Смысл – увеличить количество контактов людей с контрастирующими потребностями и целями путём создания мест, где они будут сталкиваться друг с другом. Зайдя в Google, вы увидите множество

мест общего пользования, которые, похоже, служат сразу нескольким целям. Однажды я увидел там концертный рояль, бильярдный стол, несколько огромных досок для рисования и письма и буфет с сэндвичами, и всё это в пределах нескольких метров друг от друга – странное зрелище, если вы привыкли к офисам в виде идеально ровных рядов одинаковых кабинок. Между тем эклектичность обстановки явно говорила о сознательной попытке создать максимум возможностей для случайного взаимодействия.

Второе правило Джекобс:

Кварталы должны быть короткими, а улицы и, стало быть, возможности свернуть – частыми.

Это увеличит число возможных маршрутов между точками А и Б и повысит шансы на то, что жители соседних улиц будут чаще встречаться.

Для менеджеров аналогией уличной разбивки будет организация проектных работ. Когда должностные обязанности и отношения подчинённости заставляют людей по нескольку месяцев работать в одном и том же узком кругу коллег, едва ли стоит рассчитывать на какое-либо озарение. Широкое применение кратковременных рабочих групп с частой ротацией людей между ними – один из методов «укорачивания кварталов».

И третье правило:

В районе должны быть здания разного возраста и в разном состоянии, включая немалую долю старых домов, так, чтобы все они отличались плановой экономической отдачей. Причём эта смесь должна быть довольно мелкого помола.

Различные виды зданий – бизнес-центры, магазины, отремонтированные пакгаузы, особняки, гостиницы и рестораны – служат пристанищем для различных видов деятельности и привлекают различных пользователей. Если преобладают здания какого-то одного типа, возможности контактов разнородных людей ограничены.

Несколько лет назад в одной моей знакомой бизнес-школе решили рассадить преподавателей по дисциплинам. Каждой кафедре – маркетинга, экономики, финансов, стратегии и управления персоналом – выделили своё отдельное здание. Забавно, что в это же самое время школа активно продвигала идею междисциплинарного сотрудничества.

Компании часто совершают ту же ошибку. Физически изолируя функциональные и штабные группы, они только усугубляют вредное влияние специализации на творческий процесс.

Но идея Джекобс глубже. Здания различаются стоимостью арендной платы. Начинающие фирмы и некоммерческие организации часто не могут потянуть большую арендную плату, поэтому обычно их вытесняют на окраины городов. В итоге центр города становится безлик и скучен. Далее в этой связи стоит процитировать Джекобс:

«Что касается новых идей любого рода – неважно, насколько прибыльными или по-иному успешными они в конечном счёте окажутся – в экономике новостроек с их высокими накладными расходами методу проб и ошибок места нет. Старые идеи могут иногда использовать новые здания. Новые идеи должны пользоваться старыми зданиями.

Чтобы получить разнообразие в городе, нужно перетасовать компании, приносящие высокий, средний и низкий доход и не приносящие никакого»²⁵.

То же верно и для самих компаний. Новая идея не может позволить себе таких же накладных расходов, не может удовлетворить тем же требованиям к риску и не в состоянии приносить такую же быструю отдачу, как незначительное развитие старой идеи. Системы управления и правила разнесения накладных расходов, не учитывающие это, подавляют инновации. Не менее важно, чтобы те, кто трудится над передовыми идеями, ежедневно тесно общались с теми, кто продолжает штамповать то же, что и всегда, и наоборот. Как и в городах, когда новое и необычное соседствует с давно проверенным, выигрывают все.

Никаких ярлыков. Великие города ещё и потому способны к перерождению, что облегчают превращения своих обитателей. Будучи наполнены теми, кто сам сбежал от скуки провинциальной жизни, города – раздолье для чудаков. Мировые центры творчества наполнены «самодельными» личностями, такими как Расселл Симмонс, Масайоши Сон, Дональд Трамп, Опра Уинфри, Лакшми Миттал, Стив Джобс и Ларри Эллисон*. В прогрессивных городах способности важнее происхождения, и сегодняшние отщепенцы, неудачники и растяпы вполне могут оказаться завтрашними медиамагнатами, королями недвижимости или культурными идолами. Города полны людей, пытающихся счастья, карабкающихся вверх и скатывающихся вниз по скользким склонам удачи и славы.

Вновь прибывшие быстро понимают, что анонимность городской жизни позволяет им примерить на себя самые различные системы ценностей и предаваться своим эксцентрическим страстям. Гибкие социальные конвенции и проницаемые иерархии создают пространство для личностного роста и перерождения.

Социолог Роберт Парк более 80 лет назад сказал об этом так: «В маленьком обществе наибольшие шансы на успех имеет человек нормальный, без причуд и великих достоинств. Маленькое общество терпит эксцентричность. Город же вознаграждает её»²⁶. Большой город, в отличие от деревни, даёт искателям приключений возможность исследовать пределы своих возможностей.

Подумайте, какие правила относительно поведения, общения, выражения и манеры одеваться преобладают в вашей компании. Приветствуют ли они эксцентричность или подавляют её? За что у вас уважают людей: за приносимую ими пользу или за звания и послужной список? При найме на работу отдаёте ли вы предпочтение людям с уникальным жизненным опытом или гонитесь за теми,

* Расселл Симмонс (род. в 1957 г.) – американский продюсер, певец, одна из влиятельных фигур раннего хип-хопа. Масайоши Сон (род. в 1957 г.) – японский бизнесмен, основатель и CEO телекоммуникационной компании SoftBank. Дональд Трамп (род. в 1946 г.) – американский бизнесмен и писатель. Опра Уинфри (род. в 1954 г.) – американская телеведущая и общественный деятель. Лакшми Миттал (род. в 1950 г.) – индийский бизнесмен, основатель и владелец Mittal Group. Стив Джобс (1955–2011) – американский предприниматель, дизайнер и изобретатель, пионер революции в области персональных компьютеров. Ларри Эллисон (род. в 1944 г.) – американский предприниматель, сооснователь и глава корпорации Oracle, основной совладелец компании NetSuite.

кто укладывается в привычный шаблон? Ценится ли страстность при приёме на работу или же опыт всегда берёт верх? Ваша обязанность как управленческого новатора – гарантировать, что управленческие системы компании не препятствуют социальной мобильности и личному росту, имеющим центральную роль для создания адаптивной организации. Давайте вернёмся назад и бегло повторим наши принципы управления XXI века. Я считаю эти пять правил главными для построения организаций, действительно приспособленных к будущему. Они составляют новую ДНК, которая должна лечь в основу их процессов и методов управления.

Жизнь —> разнообразие.

Экспериментирование лучше планирования.

Все мутации – ошибки природы.

Естественный отбор не нуждается в старших вице-президентах.

Чем шире круг генов, тем лучше.

Рынок —> гибкость.

Рынки динамичнее иерархий.

Создайте рынок, и новаторы не заставят себя ждать.

Операционная эффективность ≠ стратегической эффективности.

Демократия —> активизм.

Лидеры подотчётны тем, кем они управляют.

У каждого есть право на несогласие.

Лидерство носит распределённый характер.

Вера —> смысл.

Миссия – не пустой звук.

Люди меняются ради того, что им небезразлично.

Города —> озарение.

Разнообразие способствует творчеству.

Озарение можно организовать.

Ярлыки – для одежды, а не для людей.

Эти принципы и вне времени, и своевременны. Они разительно отличаются от принципов, составляющих нынешний геном управления. Создать и поддерживать здоровое напряжение между ориентированными на контроль принципами XX века и ориентированными на приспособление принципами XXI века будет непросто. И правда, чем больше узнаешь о факторах адаптивности, тем сильнее чешутся руки по кирпичику разобрать фундамент современной теории управления. Ведь и правда, в сравнении с крупными компаниями, наиболее живучие явления на планете либо «недоуправляются», либо (какой кошмар!) не управляются вовсе.

И всё же есть все основания полагать, что противоречивые кредо современного управления и управления будущего могут сосуществовать в вашей компании. В конце концов, может, система управления Google и напоминает анархию, её вычислительные центры всё так же круглые сутки в доли секунды исправно выдают результаты поиска. Сходным образом, демократические принципы Gore не мешают ей обслуживать таких требовательных клиентов, как Nike и P&G, а сообщество в Whole Foods не препятствует получению ею завидной прибыли из квартала в квартал. Нарастить управленческий геном не просто, но точно возможно.

Принципы — в работу

Как же нам внедрить принципы XXI века в работу? Возможно, у вас уже есть кое-какие идеи, но дам пару советов. Соберите 30–40 коллег и поделите их на 4–5 команд. Пусть команды возьмут себе каждая по процессу (планирование, бюджетирование, наём и обучение – особенно подходящие кандидаты). Теперь попросите каждую команду назвать главные характеристики своего процесса. В частности, пусть они ответят на следующие вопросы:

- Кто «владеет» процессом? В чьей власти поменять его?
- Для чего процесс нужен? Какой вклад он должен вносить в общий результат?
- Кто участвует в процессе? К чьим голосам прислушиваются?

- Каково «сырьё» процесса? Какие данные принимаются в расчёт?
- Чьи мнения весомее других? За кем право окончательного решения?
- Какие инструменты применяются для принятия решений? Какого рода анализ проводится?
- Каковы критерии принятия решения? Как решения обосновываются?
- Какими событиями или вехами процесс размечен? Протекает ли он по графику или в реальном времени?
- Кто является «потребителем» процесса? На чью работу он непосредственно влияет?

Цель упражнения – составить относительно подробное описание того «как оно есть» предложенного каждой группой процесса.

Когда каждая команда нарисует карту своего процесса, попросите людей представить, как можно было бы перестроить процесс, чтобы он соответствовал новым принципам управления, описанным в этой главе. Если у них возникнут трудности с этим, стимулируйте их размышления такими, например, вопросами:

- *Жизнь/разнообразие.* Как ввести в процесс большее разнообразие данных, точек зрения и мнений? Как переделать его так, чтобы он способствовал, а не препятствовал непрерывной выработке новых стратегических вариантов и поощрял неустанное экспериментирование?
- *Рынок/гибкость.* Как бы вы изменили процесс, чтобы он эксплуатировал мудрость рынка, а не экспертов? Как ускорить перетекание ресурсов от стародавних проектов к новым инициативам? Как облегчить получение новаторами нужных им ресурсов?
- *Демократия/активизм.* Как изменить процесс, чтобы он поощрял, а не пресекал разногласия? Как сделать процесс более чувствительным к нуждам и заботам тех, кто трудится на переднем крае? Как дать работникам «в полях» больше возможностей влиять на выработку концепции и стратегии?
- *Вера/смысл.* Как сосредоточить внимание на целях высшего порядка, о служении которым заявляет (должна заявлять) компания? Как

этот процесс может помочь сотрудникам найти цели, близкие им лично, и ощутить причастность к служению им?

- *Города/озарение.* Как переделать этот процесс, чтобы он сделал компанию ещё более живым и привлекательным для работы местом, притягивающим творческих людей как магнит? Как посредством этого процесса способствовать столкновению новых идей?

Дайте группам поразмышлять над этими вопросами несколько часов. Попросите их принести подробный перечень изменений, которые они считают необходимым внести в избранный ими процесс управления. Поместите их предложения на внутренний сайт и предложите всем желающим дополнить его.

Я проводил это упражнение с самыми разнообразными управленческими командами по всему миру и бывал неизменно удивлён тому, с какой охотой люди подвергали сомнению мышление, лежащее в основе ритуалов, перед которыми они так долго преклонялись. Не менее обнадеживающим был тот факт, что многие из предлагавшихся решений были вполне революционными.

И всё же наберитесь терпения. Не забывайте, GE, DuPont и Ford понадобились десятилетия на полное внедрение важнейших принципов управления индустриальной эры. Перестройка управления под задачи XXI века также потребует времени. Но вот что вы точно можете и обязаны сделать – это настроить своих коллег на размышления и беседы о том, как можно переделать управленческую ДНК вашей компании.

Уроки окраин



НАДЕЮСЬ, К ЭТОМУ МОМЕНТУ ВЫ УЖЕ РАСПРОЩАЛИСЬ С НЕКОТОРЫМИ устаревшими представлениями и начали ревизию своей управленческой ДНК. Если так, ваша повестка дня управленческого новатора начала вырисовываться более чётко. Тем не менее вам может казаться, что ваши идеи не слишком смелы или недостаточно целенаправленны, чтобы дать компании мощный старт в решении жизненно важных задач бизнеса. Так откуда же почерпнуть вдохновение? Где искать наглядные примеры и полезные аналогии? Вот вам совет: ищите в странных местах, в местах неожиданных, подальше за пределами «лучших практик». Почему? Потому что необычные идеи, как правило, приходят из необычных мест.

Новые места, новые виды

Мэри Паркер Фоллетт – возможно, самый прозорливый мыслитель XX века в области управления. Фоллетт родилась в 1868 году в Квинси, пригороде Бостона, штат Массачусетс; жизнь её окаймили с двух сторон Гражданская война и Великая депрессия. Хотя жила она в одно время с Фредериком Уинслоу Тейлором,

воззрения её были решительно постиндустриальными. Рассмотрим лишь несколько идей, высказанных ею в книге «Творческий опыт», вышедшей в 1924 году.

- Лидерство определяется не употреблением власти, а способностью лидера придавать ощущение силы своим последователям. Важнейшая работа лидера – воспитание новых лидеров.
- Принятие решений по принципу «одни выигрывают, другие проигрывают» вредит всем сторонам. Спорные вопросы лучше всего разрешаются не предпочтением одной точки зрения в ущерб всем остальным, а посредством отыскания решения более высокого порядка, совмещающего разнородные воззрения всех заинтересованных сторон.
- Крупная организация – это собрание локальных общин. Максимальный личностный и институциональный рост достигается тогда, когда эти общины являются самоуправляемыми настолько, насколько это возможно¹.

Лидерство как служение. Сила разнообразия. Самоуправляемые команды. Прозорливые идеи Фоллетт о сущности лидерства – это не результат обзора управленческих практик на рубеже столетий; они родились из опыта организации общественных центров в бостонском пригороде Роксбери. Обладая малыми полномочиями и вынужденная при этом решать задачу примирения интересов нескольких довольно капризных сторон, Фоллетт сформулировала теорию управления, резко отличавшуюся от довлеющих представлений того времени. Хотя Фоллетт никогда не работала ни в одной компании, сегодня её считают одним из величайших оракулов управления. Её опыт содержит важнейший урок для современных управленческих новаторов: когда идёшь в толпе, плохо видно, что впереди.

Позитивные нарушители

Чтобы узреть будущее менеджмента, надо искать «позитивных нарушителей» – организации и социальные системы, которые

пренебрегают общепринятыми методами. В менеджменте, как и во всякой науке, именно аномалии указывают на новые истины. А между тем часто бывает довольно трудно понять их истинное значение, поскольку аномалии по определению не вписываются ни в одну из существующих ментальных категорий. Словно врачи, отрицающие мудрость народных целителей, современные руководители не верят, что смогут научиться чему-то у организаций, непохожих на их собственные.

Аномалии не поддаются логическому объяснению. Именно поэтому их отбрасывают как несущественные. Что бы ответил обычный CEO, спроси мы его о причинах странной эффективности структуры W.L. Gore? Что-то вроде: «Ну что с них взять? Это ведь частная компания», словно уже одно это даёт Gore право игнорировать законы традиционного менеджмента. Google, скорее всего, тоже получила бы пинок. «В отличие от нас, – сказал бы CEO-традиционалист, – Google не нужно вкладывать миллиарды в заводы и фабрики», словно это недвижимость капитала, а вовсе не недвижимость мозгов препятствует стратегическому обновлению.

Аномалии причиняют неудобство. Само их существование – оскорбление традиций. Но новатору нельзя поддаваться соблазну отмахнуться от них. Ведь наша цель – не подтвердить правомерность сегодняшних управленческих практик, а переосмыслить их. Поэтому нам с вами самое время отправиться на поиск экзотических форм организационной жизни.

Наша первая остановка – местечко Джобра в Бангладеш, на родине Grameen Bank. С момента основания в 1976 году банк был пионером микрофинансирования. Его миссия – кредиты даже самым обездоленным – исходит из того, что бедные бедны не потому, что ничего не умеют, просто у них нет капитала. Действуя согласно этому представлению, банк выдаёт мелкие кредиты фирмам из пяти человек практически без документов и без требований к обеспечению кредита. 95% заёмщиков – женщины, которые берут кредиты на открытие мелкого бизнеса вроде плетения корзин, вышивания или выращивания птицы. Микрокредиты дают микропредпринимателям шанс повысить благосостояние их семей и положение в обществе. По сути, банк является кооперативом, ведь 94% его капитала находятся в собственности его

заёмщиков. В 2006 году у банка было 2185 отделений и 64 млн заёмщиков. С момента образования он выдал кредитов на сумму 5,6 млрд долларов; и, несмотря на весьма необычную практику кредитования, норма возврата кредитов превышает 98%.

Ну и что вы скажете об этом, с позволения сказать, банке? Заставляет ли этот пример призадуматься о том, как ведутся дела у вас в компании? А должен бы. В конце концов, почему отчаянно нуждающейся женщине в развивающейся стране легче получить финансирование своей идеи, чем рядовому сотруднику вашей компании? Если Grameen Bank в состоянии при минимальной бумажной работе выдавать миллионы необеспеченных кредитов людям без какой-либо кредитной истории, почему бы вашей компании не найти способа финансирования рядовых сотрудников под проекты, от которых у них блестят глаза? Как мы увидим далее, в мире полным-полно организаций «с отклонениями», в сравнении с которыми компании, управляемые «как обычно», кажутся в лучшем случае вчерашним днём, а в худшем – доисторическими животными.

В поисках отклонений

Чтобы охотиться за управленческими мутантами, нужна стратегия поиска. Начнём с того, что выявим насущные управленческие проблемы, а затем будем искать организации, нашедшие новаторские решения или предлагающие полезные аналогии. Если помните, в третьей главе я представил трио управленческих проблем следующего поколения. Позднее я разбил каждую на три составляющие, три конкретные патологии, из-за которых компании не могут стать адаптивными, инновационными и притягательными. В этой главе мы сосредоточимся на шести таких патологиях из девяти. Описав каждую, мы отправимся на поиски полезных уроков с окраин.

Проблема № 1: В большинстве компаний чем ниже уровень сотрудника и чем менее традиционны его воззрения, тем меньше у него шансов быть услышанным. Это только усиливает отрицание со стороны высшего руководства.

Вызов № 1: Как построить организацию, в которой каждый голос слышен, а идеи конкурируют исключительно за счёт своих достоинств? Как построить демократию идей?

Проблема № 2: Большинство компаний использует лишь малую часть воображения своих сотрудников, отчасти вследствие своего рода «творческого апартеида».

Вызов № 2: Как превратить обычных сотрудников в выдающихся новаторов? Как усилить человеческое воображение?

Проблема № 3: Жёсткое закрепление ресурсов негативно отражается на способности компании финансировать будущее. Стратегическое обновление тормозится.

Вызов № 3: Как ускорить передислокацию капитала и таланта?

Проблема № 4: Должностные и функциональные предубеждения, перегибы и невнимание к иным точкам зрения ведут к принятию плохих решений наверху.

Вызов № 4: Как сделать так, чтобы решения в полной мере отражали коллективное знание организации? Как происходит процесс накопления коллективной мудрости?

Проблема № 5: Знания и способности руководителей устаревают быстрее, чем они утрачивают власть и влияние, последствия чего пагубны.

Вызов № 5: Как сделать так, чтобы устаревшие представления высшего руководства не препятствовали стратегическому обновлению? Как минимизировать влияние устаревших ментальных моделей?

Проблема № 6: Слишком много управления и слишком мало свободы лишают сотрудников инициативы и не оставляют ни времени, ни сил на инновации.

Вызов № 6: Как превратить армию призывников в сообщество добровольцев? Как дать каждому возможность участвовать?

Пока вы размышляете над этими задачами управления XXI века, попробуйте вспомнить пример или найти аналогию, которая могла бы подстегнуть мысль или намекнуть на возможное решение. Далее – несколько мыслей для затравки.

Вызов №1: построить демократию идей

Посмотрите на свою компанию. Что, по-вашему, сильнее всего коррелирует с положением того или иного человека в корпоративной иерархии? Зарплата? Стаж? Полномочия? Привилегии? Всё это вещи, как правило, пропорциональные рангу. Ну, а как насчёт мудрости, дальновидности, воображения? Эти свойства слабо коррелируют с положением человека в организации. Так почему же в таком случае мнению высших руководителей доверяют больше, чем точке зрения работников среднего и нижнего уровня? Придавать излишне большой вес взглядам тех, кто дальше всего от потребителей и чьи пристрастия по большей части в прошлом, – лучший ли это рецепт построения жизнеспособного предприятия?

Давайте попробуем представить, как могла бы выглядеть *демократия* идей. Сотрудники свободно обмениваются мыслями, какими бы крамольными они ни были. Ни у кого нет единоличного права отбрасывать идею или ограничивать её распространение. Идеи имеют возможность заручиться поддержкой прежде, чем будут вынесены на суд руководства. Внутренние дебаты о стратегии открыты, энергичны и не подвергаются цензуре. Должно быть, это выглядит безнадежно романтично, однако такая «мыслекратия» уже существует, правда, не в какой-то большой компании, а в Сети.

Интернет одним махом отобрал у элит право решать, кого печатать и кому давать слово. Что в результате? Взрыв онлайн-мнений, комментариев, советов и догадок. За последние три года число блогов по подсчётам сайта Technorati выросло, как грибы после дождя, с нескольких сотен тысяч до более чем 50 миллионов. Когда я пишу это, каждый день появляются 175 тысяч новых блогов и 1,6 миллиона записей в уже существующих блогах. По мере расширения блогосферы одновременно становится организованней. Вы можете искать блоги на определённую тему или с тем или иным содержанием.

Technorati выдаёт в реальном времени список ста самых популярных предметов обсуждения и позволяет видеть, на какие темы приходится наибольшее количество новых постов. Более любопытно, что компания также начисляет каждому блогу баллы за «авторитетность» на базе того, сколько раз блог был упомянут в других блогах. В мире блогов «авторитет» не выделяется сверху и не может быть куплен на большой маркетинговый бюджет. Единственный способ заработать авторитет в Сети – писать то, что другие люди хотят читать.

Увы, буйный рост «гражданских СМИ» не сопровождался столь же резкими изменениями на рынке идей внутри большинства крупных компаний. Многие организации собирают идеи посредством электронного подобия книги жалоб и предложений или устраивают дискуссионные онлайн-площадки для содействия обмену знаниями, но зато мало какие компании приглашают сотрудников вести непредвзятые внутренние блоги или участвовать в открытых онлайндискуссиях по важнейшим решениям. Однако реальное различие между мыслекратией Сети и несколько автократичным миром больших компаний заключается не в использовании технологий. Скорее, речь о расхождении в ценностях: Сеть строится на принципе открытости, а самой почитаемой добродетелью среди высших руководителей считается контроль. У большинства компаний в ходу тщательно проработанные программы нисходящих коммуникаций, включая новостные письма, блоги CEO, веб-трансляции, почтовые рассылки. Тех же, кто распахивает ворота навстречу потоку мнений рядовых сотрудников по ключевым вопросам, единицы.

К примеру, можете ли вы представить, чтобы что-нибудь из нижеперечисленного происходило в вашей компании?

На внутренней дискуссионной площадке CEO просит совета о том, кого следует назначить новым главным маркетологом.

Глава отдела разработок открывает онлайн-форум о том, почему сроки выхода новой продукции срываются, или о том, почему новый товар не оправдал ожиданий.

Совет директоров инициирует онлайн-дискуссию об оплате труда высшего руководства или о его сильных и слабых сторонах.

Планы подразделений публикуются на внутреннем сайте, и сотrudников всей компании приглашают покpитиковать их.

Новые идеи опасны, особенно тем, кто имеет свой интерес в сложившемся порядке вещей. Потому-то советские власти ограничивали пользование копировальной техникой; потому-то многие государства подвергают Интернет цензуре. И поэтому же идея открытого рынка идей заставляет нервничать руководителей. Если менеджер не контролирует ход обсуждения, то что он тогда вообще контролирует? Какой же он главный, если его мнение не является единственно правильным? Какой из него босс, если кто угодно может во всеуслышание поставить под сомнение его идеи, решения и даже уровень интеллекта?

Большинство руководителей с радостью внимают мнению проверенных соратников в личных беседах. Некоторые охотно председательствуют на общих собраниях. Многие не имеют ничего против присланных по электронной почте вопросов сотrudников. Но во всех этих ситуациях диалог неполноценен. В разговоре один на один легко подавить несогласие. Общее собрание ограничено во времени, да и актовyй зал не вместит всех желающих. Имея возможность выбирать, на какие вопросы ответить, а какие проигнорировать, руководитель наверняка станет избегать неудобных тем.

Руководители чувствуют себя комфортно, когда обращаются к народу или получают от него челобитные. Их очень беспокоит, как бы рядовые сотrudники не захватили, так сказать, все микрофоны и не стали бы общаться в массе между собой. Когда я обращаюсь к ним – это нормально, они ко мне – ещё куда ни шло, но чтобы они дискутировали между собой? Так и до переворота недалеко.

Именно в этом сила дискуссионных площадок и блогов – мнения отдельных людей там сливаются и смешиваются. На онлайн-форуме один-единственный смельчак поднимает в атаку всех остальных, своим поступком понижая порог минимально необходимого мужества для тех, кто в противном случае побоялся бы открыть рот.

Всё новые люди ввязываются в драку, и снежный ком несогласия начинает катиться с холма. Этого-то руководство и боится. Вдруг, вместо того, чтобы разбираться со скептиками поодиночке или в подконтрольной ситуации, оно оказывается лицом к лицу с целой толпой недовольных. Многие руководители чувствуют себя в такой ситуации крайне неуютно – но никто и не обещал спокойной жизни при демократии идей.

Если вы хотите существенно повысить качество диалога и решений в компании, вы должны мыслить смелее. Что если компания будет *поощрять* людей вести внутренние блоги критической направленности (даже анонимные)? Читать и комментировать их? Что если компания будет подсчитывать число комментариев на каждый пост (индекс «авторитетности») и потребует от руководителей отвечать на самые «авторитетные»? Что если назначить жюри из числа сотрудников для ежемесячного присуждения приза «за лучший пост», так вознаграждая самые глубокие, удивительные, смелые послания? Разумеется, у таких мер есть своя обратная сторона: нападки примут личный характер.

Грязное бельё будет полоскаться на людях. Внутренняя критика будет время от времени просачиваться наружу. И всё же, разве эти издержки превышают цену, которую компания платит, когда разногласия загнаны в подполье, когда упущена возможность улучшить качество серьёзных решений, когда сотрудникам, лишённым возможности высказаться по главным вопросам, становится наплевать на компанию?

Часто те, кому не дают слова внутри, высказываются снаружи. Когда в начале 2006 года Microsoft объявила об очередной задержке с выходом и без того давно просроченной операционной системы, самая здравая (и наиболее беспристрастная) критика просчётов компании появилась вовсе не в одном из ведущих деловых изданий. Она была высказана в Mini-Microsoft – блоге, который вёл неизвестный автор, якобы сотрудник компании. В марте 2006 года этот человек под ником Who da'Punk опубликовал короткое эссе под названием «Vista 2007. Пора уволить начальство». За считанные дни пост удостоился более 500 комментариев, многие из которых оставили сотрудники Microsoft.

Некоторые содержали весьма злобные нападки на отдельных руководителей, но в основном это были вдумчивые, подробные размышления о процессе разработки продуктов и системах управления компанией. Эти комментарии представляли собой если не рецепт скорейшего выздоровления Microsoft, то уж всесторонний диагноз точно. Побродите по Mini-Microsoft и вы встретите массу комментариев подобного рода: «Вы делаете большое дело для своих соратников. Не будь этого форума, как бы мы узнавали, что наши наблюдения – не плод больного воображения?» Или: «Ваш блог стал ареной для разговоров, до сих пор невозможных». Или: «Прелесть блога в том, что он анонимен, и можно писать, не боясь наказания». Вообще-то я не считаю, что Microsoft обходится с несогласными круче других крупных компаний. Им всем ещё ох как далеко до настоящего рынка идей.

Вызов № 2: усилить воображение

Человек не может не творить – это его первобытный инстинкт, лишь немногим менее сильный, чем инстинкт размножения. Разбивая сад, придумывая рецепт, переклеивая обои, пилякая на пианино или царапая стишки, мы счастливы, предаваясь занятию, недоступному ни одной другой живой твари, – сознательному, радостному творчеству. Только посредством созидания каждый из нас заявляет о своей человечности и индивидуальности. Поэтому у нас, живущих в первые годы нового тысячелетия, есть немалый повод порадоваться, ведь никогда прежде творчество не было так доступно каждому из нас.

На протяжении истории лишь малая часть человечества располагала экономическими средствами, достаточными, чтобы предаваться творческим страстям. Краски и холсты, пергамент и перья, долото и камень, музыкальные инструменты, учителя и мастерские – до XIX века всё это были дорогие удовольствия. Лишь немногим одарённым личностям удавалось найти покровителей. Оглядываясь на столетия назад, мы можем только догадываться о том, какое количество творческого капитала пропало зря. К счастью, в наше время всё иначе.

Развитие цифровых технологий ведёт к быстрой демократизации инструментов творчества и освобождению фантазии.

Благодаря Photoshop, Type-Pad, GarageBand, Final Cut Express, Pro Tools, VideoStudio, Home Designer Pro и тысячам других приложений путь от фантазии до её воплощения становится всё короче. Новые технологии не только раскрепощают воображение, но и усиливают его. Бесконечная пластичность программного обеспечения позволяет создавать вещи, невозможные ещё десять лет назад, от цифровых музыкальных ремиксов и динамичных изображений до создания новых персонажей, сценариев видеоигр и новых сочетаний веб-услуг – а также многое, многое другое. Наше поколение – первое в истории, которое может честно сказать: «Мы ограничены только собственным воображением».

Посудите: пользователи YouTube ежемесячно выкладывают на сайт более 2 млн роликов и каждый день просматривают более 100 млн. За последние два месяца свыше 1,6 млн человек бродили по 65 тысячам акров «Второй жизни», виртуального мира, почти целиком созданного его обитателями.

Десятки тысяч энтузиастов-геймеров при помощи мудрёных инструментов производят новых персонажей и сценарии для популярных игр вроде Unreal Tournament и World of Warcraft. Десятки тысяч фотографов получают ценные отзывы о работах, выложенных ими на Flickr. Сотни независимых групп ищут признания через MySpace. Тысячи людей находят новые применения картам и спутниковым изображениям Google.

Поверьте мне на слово, у вас в компании полным-полно блогеров, хакеров, подкастеров, миксеров, машеров и тюнеров. К их услугам почти бесконечное число инструментов и ресурсов. Спрашивается, что сделала ваша компания, чтобы помочь всем этим неординарным людям стать полноправными новаторами? Обеспечен ли каждый сотрудник полным набором инструментов новатора? Имеет ли он доступ к глобальной базе данных сведений о конкурентах и отзывах потребителей? Имеет ли он возможность загрузить подробные финансовые данные, чтобы изучить последствия для прибыли изменений цен, трат на продвижение и персонал и прочих операционных переменных? Есть ли у него онлайн-доступ к исчерпывающим картам основных бизнес-процессов, чтобы поразмышлять над вариантами переконфигурации рабочих потоков? Могут ли они запросто погонять

новые варианты дизайна продуктов при помощи компьютерных конструкторских программ? Есть ли в компании внутренний сайт для сбора отзывов об идеях сотрудников? Уверяю вас, ваши сотрудники обязательно где-то реализуют свои творческие устремления, просто делают они это не на работе.

С размножением инструментов творчества различия между профессионалами и любителями быстро стираются. Когда вы выкладываете ролик на YouTube, никого не интересует, самоучка вы или окончили киноинститут. Если вы ведёте блог, никого не волнует, есть ли у вас диплом журналиста или только острый ум. В творческих кругах репутация человека – функция его способностей, а не дипломов, связей или стажа. Но во многих компаниях профессиональные и иерархические отличия по-прежнему не дают тысячам людей участвовать в разработке товаров, маркетинговых кампаний, в работе над многими другими подобными «творческими» задачами. При соответствующих инструментах и возможности внести свой вклад буквально каждый сотрудник вашей компании способен стать представителем «креативного класса».

Вызов № 3: динамичная передислокация ресурсов

Что можно сделать, чтобы отвратить компании от инвестиций в прошлое в ущерб будущему? Есть ли какой-нибудь способ высвободить ресурс в большой организации? Как создать рынок, соединяющий странные идеи с небольшими дозами капитала для экспериментов? Всё это непростые вопросы. Но опять же один-два «крайних» примера укажут нам на возможные ответы.

Каждый CEO знает, что «нужно инвестировать в будущее». Большинство также понимает, что необходимость всё время заботиться о квартальной прибыли заставляет линейных руководителей воздерживаться от поддержки проектов с туманными перспективами или неспешной отдачей. Чтобы хоть как-то выйти из положения, компании учреждают венчурные фонды, инкубаторы, фонды CEO для инвестирования новых проектов с неясными перспективами. Централизованный инновационный фонд – шаг в правильном направлении,

но ему всё ещё очень далеко до того кипящего рынка экспериментального капитала, что существует в Силиконовой долине.

Множественность возможных источников финансирования даёт ряд преимуществ потенциальным предпринимателям. Во-первых, конкуренция среди инвесторов ведёт к снижению стоимости средств. Если венчурный капиталист требует чересчур большую долю, можно поискать финансирования в другом месте. Во-вторых, больше вариантов финансирования – значит больше разговоров, а стало быть, больше возможностей подправить и отточить всё ещё незрелую бизнес-модель. В-третьих, разнообразие источников средств повышает вероятность найти инвестора, способного дать мудрый совет после начала дела.

Ещё одна полезная аналогия, помимо Силиконовой долины – британская компания Zora, основанная инвесторами, ранее приложившими руку к созданию eBay. Компания сводит кредиторов и заёмщиков онлайн. Словно банк без банкиров. Предположим, у вас есть пять тысяч фунтов для инвестиций. Можно положить их на счёт в надёжном банке, но учитывая разницу между процентами по кредитам и депозитам, необходимую банкам, чтобы покрыть свои не менее крупные накладные расходы, предложенная вам ставка вас вряд ли обрадует. Либо вы можете зарегистрироваться на Zora.com и попросить их пристроить вашу пятёрку.

При этом вы указываете желаемую процентную ставку, длительность депозита – полгода, год или дольше, а также выбираете между заёмщиками «А» или «Б» класса. Когда регистрируется заёмщик, он проходит компьютеризированную проверку кредитоспособности. Zora отсеивает недобросовестных заёмщиков, а всех остальных относит к одной из двух категорий, в зависимости от балла, полученного при оценке кредитоспособности. Кредиторы получают более высокий процент, одалживая деньги заёмщикам класса «Б». Каждый потенциальный заёмщик тоже выбирает желаемую ставку и срок займа.

Чтобы ценообразование шло легче, кредиторы и заёмщики имеют возможность видеть условия недавно выданных кредитов. Когда заявки получены, хитрая программа начинает совмещать спрос и предложение. Отсюда и название компании, аббревиатура от Zone of Possible Agreement («Зона возможного соглашения»). В целях

минимизации риска кредитора его деньги распределяются между по меньшей мере 50 заёмщиками. Зора получает прибыль, взимая с кредиторов и заёмщиков по полпроцента с суммы каждого займа, а также комиссию при покупке заёмщиками полиса страхования от невыплаты займа.

В первый год работы кредиторы Зора в среднем инвестировали под 6,75% годовых, что на два пункта больше того, что они могли бы получить в ведущих британских банках. Точно так же, процентная ставка, которую платили заёмщики, была на несколько процентных пунктов ниже той, что потребовали бы традиционные кредитные организации.

В качестве общественного ссудного рынка первого поколения успех Зора несомненен; но джин «банкинга друг другу» выпущен из бутылки. Если Зора не разовьёт идею сама, этим займётся кто-то другой.

Полагаю, вы уловили связь между моделью Зора и проблемой динамичного размещения таланта и капитала в крупных компаниях. В зависимости от размера вашей организации, в ней имеется от нескольких десятков до нескольких тысяч людей, контролирующих свободные средства в размере от 100 тысяч долларов в год и больше. С некоторыми ограничениями эти люди сами решают, потратить ли эти деньги на дополнительный персонал, продвижение товара, покупку оборудования или увеличение годового премиального фонда.

Представим теперь, что всем им дано разрешение инвестировать вплоть до 2% этих средств в любую идею где угодно в компании, которую они сочтут любопытной. Инвестиции могут быть сделаны наличными или в форме рабочего времени сотрудников. И вот вы уже имеете корпоративную сеть бизнес-ангелов в зародыше.

Звучит наивно? Надеюсь, что нет. Многие компании отводят 5–10% выручки на научные разработки. Так почему бы не выделить малую часть свободных средств идеям, которым не посчастливилось оказаться в нужное время в нужном месте, чтобы попасть в утверждённые планы? Мне думается, что совокупность сотен менеджеров среднего звена, рассеянных по крупной компании, должны принимать более качественные инвестиционные решения, чем несколько

человек в подразделении новых видов продукции. Конечно, как и на всяком рынке, нужны некоторые базовые правила.

Чтобы рассчитывать на финансирование, новатор должен подготовить проспект и получить одобрение совета из коллег-специалистов. Когда идея проходит базовый тест на логику и реалистичность, новатор вправе просить денег у «ангелов». Идея выкладывается на внутреннем сайте вместе с её рекламным видеороликом. Вдобавок, ежемесячно проводится «конкурс красоты», в ходе которого внутренние предприниматели представляют свои идеи аудитории из потенциальных инвесторов. Новаторы вольны использовать привлечённые средства, чтобы «выкупить» себя с текущей работы и/или временно нанять людей из любых других подразделений.

Некоторая доля экономии или прибыли от успешных проектов возвращается инвестору для финансирования других свежих идей. Так поддержавшие успешные проекты инвесторы получают больше средств для инвестирования в последующие периоды. Они также могут объединяться для финансирования более крупных или рискованных проектов. Кроме того, предприниматели могут обращаться за новыми порциями финансирования, если будут выполнены начальные задачи. При такой системе никакой близорукий руководитель, никакой обеспокоенный ростом продаж одного товара в ущерб другому менеджер, никакой трусоватый босс не сможет похоронить хорошую идею.

Вызов № 4: сбор коллективной мудрости

Известно, что в большинстве случаев множество людей умнее нескольких. Поэтому мы предпочитаем демократию диктатуре и свободные рынки центральному планированию. Но подумайте о том, как принимаются решения в крупных компаниях, и если у вас сложится мнение, что руководители имеют предрасположенность к авторитарным системам и командно-административной экономике, вас будет можно понять. А если это кажется вам чересчур строгим приговором, сядьте и припомните важнейшие решения, принятые в вашей компании за последние десять лет касательно крупных приобретений, выпуска новых товаров, назначений на высшие руководящие посты

и так далее. В каждом из этих случаев спросите себя, какая часть коллективной мудрости организации была задействована в принятии решения? Сколько людей имели возможность вставить слово? Ответ на оба вопроса: недостаточно.

Почему руководители с такой неохотой обращаются к коллективному разуму? Может, потому, что тогда им нечем будет оправдать свои космические оклады, ведь им платят большие деньги, чтобы они принимали масштабные решения. А может, потому, что они купились на миф о CEO-монархе – карикатурном персонаже, распространяемом деловыми СМИ. Или же когда-то в прошлом им посчастливилось принять несколько неплохих решений и теперь они приписывают это своей сообразительности, а не удаче. А может, они просто никогда не думали о том, чтобы применить принципы демократии и свободного рынка к принятию стратегических решений. Как бы то ни было, когда компании принимают волонтаристские решения без учёта коллективного разума масс, они платят «налог на невежество».

В ходе одного крупномасштабного исследования высшие руководители признали почти четверть своих решений ошибочными². (Независимый аудит, вероятно, дал бы более высокий результат.) В другом исследовании было выявлено, что необоснованная самоуверенность часто приводит к тому, что CEO значительно переплачивают за приобретения³.

Суть в том, что небольшая группа высших руководителей просто не в состоянии точно подсчитать выгоды и издержки любого сложного стратегического решения. Предположим, к примеру, что нам надо подсчитать возможную отдачу от миллиардных вложений в Китае. Нужно сделать предположения относительно обменных курсов, темпов китайского экономического роста, политики властей, действий конкурентов, поведения потребителей и кучи других переменных. Это в точности та самая задача на оценку, когда чем больше умов, тем лучше. Давайте теперь снова обратимся к примеру из-за пределов корпоративной сферы.

Мало что менее предсказуемо, чем соревнования по гольфу. Хотя Тайгер Вудс выиграл 30% четырёх главных ежегодных турниров, с тех пор как стал профессионалом, довольно трудно предсказать, когда и где он выиграет следующий титул. С менее одарёнными игроками

ещё сложнее. Однако ведущая британская букмекерская компания William Hill охотно принимает ставки на исход предстоящих соревнований. К примеру, на данный момент шансы, что Тайгер выиграет следующий Открытый чемпионат*, 3,5 к 1. Если вы поставите на Тайгера один фунт и он выиграет, то получите назад 4,5 фунта – вашу ставку плюс 3,5 фунта выигрыша. Если вы поставите против Тайгера и он проиграет, вы получите к своему фунту ещё 38 пенсов. Шансы Фила Микельсона на победу ниже, ставки на него принимаются из расчёта 11 к 1. Если же победит лучший британский игрок Люк Дональд, вы получите жирные 35 фунтов на каждый поставленный.

Эти вероятности рассчитываются на основе двух видов данных: мнений штатных экспертов и рыночных данных – ставок, которые делают помешанные на гольфе игроки. Установив начальную цену на тот или иной исход, букмекеры корректируют котировки по мере того, как публика делает всё новые ставки и тем раскрывает себя.

Иными словами, в обычной спортивной котировке заключено больше мудрости, чем в обычном корпоративном решении об инвестициях. Мне лично кажется, что это просто какое-то безумие. Вы не станете покупать акции, если их цена установлена пятью аналитиками, а между тем компании часто делают крупные финансовые ставки, опираясь на мнение менее чем десяти высших руководителей. Возможное решение: внутренний «рынок суждений», аккумулирующий житейскую мудрость широкого круга сотрудников для оценки шансов на успех будущих проектов.

Как бы это могло работать? Предположим, ваша компания учредила рынок, на котором сотрудники могут покупать и продавать контракты, исходя из своих суждений о доходности того или иного перспективного проекта. Скажем, вы работаете в розничной торговле и ваша компания подумывает об открытии магазина в Шанхае – первого в Китае.

Команда запуска работает на месте уже год и теперь публикует свои соображения и подробный план действий. Команда полагает, что новый магазин и шесть других, что будут открыты в следующие полтора года, в ближайшие пять лет будет давать 15% годового дохода.

* Открытый чемпионат – одно из крупнейших соревнований по гольфу среди профессионалов.

У вас как у сотрудника есть возможность купить контракт, который принесёт \$100, если планка будет взята, и \$0 – если нет. Понятно, что чем сильнее вы уверены в успехе, тем охотнее купите контракт.

С другой стороны, если вы засомневаетесь в успехе китайских планов, вы вправе продать контракт раньше срока. Правда, в обоих случаях вам нужно будет отыскать кого-то, кто станет участником сделки с другой стороны. Пусть до начала реализации проекта средняя цена шанхайского контракта составляет \$35. Это означает, что на каждого инвестора, полагающего, что проект возьмёт планку в 15% ежегодной доходности с вероятностью 35%, приходится другой, кто считает, что с вероятностью в 65% этого не произойдёт.

Для простоты предположим, что на рынке всего два человека – вы и ваша коллега Сьюзен. Вы убеждены в успехе китайского проекта и покупаете, а Сьюзен, не столь оптимистично настроенная, продаёт. Если проект увенчается успехом, вы получите \$100 – свои 35 и 65 от Сьюзен. Если проект провалится, Сьюзен получит назад свои деньги плюс 35 ваших. Рынок такого типа может быть учреждён в любое время на начальной стадии планирования проекта, при условии, что необходимые подробности доступны всем сотрудникам.

Члены команды проекта вправе покупать и продавать контракты, но обязаны ставить рынок в известность об этом. Торги контрактами продолжаются все пять лет реализации проекта. Если первый магазин будет успешен, цена контрактов поднимется, и тогда ваш контракт ценой в \$35 может вдруг стоить \$70. Тогда вы либо фиксируете прибыль, продав контракт, либо терпеливо ждёте до истечения пятилетнего срока.

Цель функционирования такого рынка – не отобрать у руководства его право принимать решения, а дать ему больше информации. Предположим, китайский проект вашей компании стартует через шесть месяцев, а шанхайские контракты торгуются по \$15. Очевидно, большинство сотрудников полагает, что затея провалится. Конечно, руководство может продолжать, но лучше бы им проверить детали плана ещё раз, ведь если проект и впрямь провалится, совет директоров непременно захочет знать, почему руководство компании не приняло в расчёт мнение рынка. (Если проект будет потоплен, контракты ничего не принесут.) Сегодня можно найти онлайн-рынки

предсказаний чего угодно – кассовых сборов нового фильма за первый уик-энд проката, результатов предстоящих выборов в конгресс по отдельным округам или того, что израильтяне заключат мир с палестинцами. Благодаря мощи коллективного разума некоторые такие рынки демонстрируют необычайные предсказательные способности. К примеру, дублинская компания Intrade, пионер рынков предсказаний, угадала результаты выборов в сенат США в 2004 году в 33 случаях из 34. Рынок подвёл только на Аляске, где торги были не слишком активными.

Каждый день компании ставят миллионы долларов на рискованные начинания: новые товары, рекламные кампании, фабрики, крупные слияния и так далее. История учит, что многие эти проекты не принесут ожидаемой отдачи. Забавно, что многие компании вкладывают миллионы в информационные системы для перемещения данных с периферии в центр. Они надеются, что большее количество данных поможет руководству принимать более качественные решения. Но между данными и знаниями – большая разница. Вместо того чтобы поддерживать миф о всезнающем руководителе, лучше бы IT-менеджеры думали о том, как собрать и направить в нужное русло рассеянные по организации знания. Чуть больше скромности наверху, чуть больше собранных снизу вверх знаний – и налог на невежество уменьшится значительно. Кто бы мог подумать, что букмекерство может вдохновить на управленческую инновацию?

Вызов № 5: уменьшить груз старых ментальных моделей

Ранее я писал, что компании теряют будущее, когда интеллектуальный капитал руководства изнашивается быстрее его полномочий. Я просто уверен, что несоответствие полномочий здравости рассудка – наиболее частая и смертельная причина стратегической неспособленности. Возьмите любую компанию, переживающую упадок, и вы наверняка обнаружите, что её руководство сохранило власть, но потеряло нюх.

Например, частичной причиной стремительного укрепления позиций Samsung на рынке мобильных телефонов в начале прошлого

десятилетия стало упорное нежелание Nokia производить «раскладушки» – телефоны из двух частей, любимые её корейским конкурентом. В 1990-е цельные, ровные и гладкие, как плитки шоколада, телефоны Nokia были желанными игрушками для покупателей и принесли компании бесчисленные награды в области дизайна. Между тем компактный дизайн не давал увеличить размер экрана без значительного увеличения общих габаритов телефона.

Поначалу это не выглядело проблемой, но когда люди стали всё активнее использовать телефон для отправки сообщений, фотографирования и блуждания по Интернету, недостатки крохотного, вызывающего клаустрофобию экрана стали более чем очевидны. Решение Samsung: конструкция из двух частей, в которой экран в закрытом виде накрывает клавиатуру. Для азиатских пользователей «раскладушка» была удобной, но совсем не сногшибательной новинкой. А вот главный дизайнер Nokia считал её непотребством.

Приложив руку к изобретению телефона-кирпичика, шеф дизайнера Nokia отчаянно отстаивал его достоинства и раз за разом отклонял просьбы азиатских маркетологов компании об освоении конструкции, так нравящейся покупателям. В итоге Nokia сдалась, но не раньше, чем уступила Samsung миллионы долларов выручки. В данном случае будущее Nokia в буквальном смысле зависело от способности складываться и раскладываться.

Идеальной системой управления была бы такая, в которой власть автоматически перераспределяется, когда изменения внешней среды обесценивают знания и компетенции руководителей. Два фактора мешают этому. Во-первых, в иерархической организации полномочия спускаются сверху и только оттуда и могут быть отозваны. Неудивительно, что руководители неохотно признают свои кадровые ошибки и не больно торопятся их исправлять. Во-вторых, власть раздаётся по принципу «всё или ничего» – руководитель контролирует всё на свете, пока его не уволят. Поскольку снимать человека с большой должности накладно и хлопотно, передача власти отстаёт по времени от падения эффективности того или иного руководителя.

Большинству людей трудно представить организацию, где власть, как жидкость, перетекает к тем, кто приносит пользу, от тех, кто этого не делает. А ведь именно так сейчас работает Интернет. В онлайн-

мире власть и влияние – результаты реального лидерства, а не официального назначения на должность. Иерархия там строится снизу вверх, а не наоборот, и в этом смысле она естественная, а не внедрённая извне.

К примеру, в сообществе программирования Linux существует нечто, очень похожее на пирамиду. На вершине восседает Линус Торвалдс, финский программист, написавший ядро того, что в итоге стало операционной системой Linux. Остальное хорошо описал знаток феномена открытых кодов профессор Стивен Вебер:

Торвалдс очень зависим от группы своих соратников, составляющих так называемый «ближний круг». Его члены – ключевые программисты, которым переданы полномочия по руководству работой над подсистемами. Те в свою очередь передают полномочия дальше тем, кто отвечает за отдельные области (их ещё называют maintainers – сопровождающие), круг ответственности которых уже. В итоге получается нечто, что выглядит и действует, как иерархия решений... Торвалдс сидит на вершине пирамиды, как великодушный диктатор с правом окончательного разрешения споров, которые невозможно утрясти на нижних уровнях. Иерархия Linux всё ещё остаётся неформальной в одном немаловажном аспекте. Программисты признают значимость «ближнего круга», но кто именно входит в него, нигде не сказано⁴.

Именно эта иерархия решает, какие коды вставить в Linux, а какие – нет. Программисты, которым кажется, что они написали замечательный кусок программы, отправляют работу одному из «сопровождающих» на рецензию. После сбора большого количества мнений о предложенной программе тот принимает решение, вставлять или не вставлять этот кусок в «ядро» Linux. Когда на этот счёт возникают серьёзные разногласия, вопрос отправляется наверх к одному из членов ближнего круга, а если необходимо – то и к самому знаменитому финну.

Хотя в сообществе Linux есть пара иерархических уровней наверху, было бы неправильно считать Торвалдса CEO, поскольку его власть полностью зависит от поддержки его заместителей и армии

программистов Linux. В сообществе открытых исходных кодов, как и во всяком настоящем сообществе, лидер зависим от «последователей». Практически всё программное обеспечение Linux, а это миллионы строк, было написано добровольцами. Крёстный отец Linux, Торвальдс намного сильнее зависит от них, чем они от него. Что важно, Торвальдс не имеет над программистами никакого контроля. Никто не указывает им, над чем работать. Они занимаются тем, что им самим интересно.

Более того, любой волонтер Linux имеет право «пойти налево». Программист, чья работа не находит применения в Linux, может запустить свой проект и пригласить к участию всех желающих. Иными словами, никто не обязан соглашаться с решением рецензентов. В этом смысле иерархия в Linux поставлена с ног на голову. В тот самый момент, когда Торвальдс перестанет реагировать на чаяния своей партизанской армии, его влияние начнёт слабеть.

В традиционной пирамиде руководство не обязано разъяснять свои решения народу. Для Торвальдса всё иначе. В тех редких случаях, когда ему всё же приходится принимать решения, Торвальдс тратит массу времени, чтобы разъяснить ход своих мыслей широкому кругу членов сообщества. Кроме того, он немедленно признаёт ошибки, когда развитие событий бросает тень сомнения на прошлые решения. Торвальдс понимает, что в сообществе коллег люди чтут компетентность, преданность делу и дальновидность, а не власть. Тот факт, что Торвальдс сохраняет свою позицию в центре галактики Linux больше десяти лет без какого-либо формального мандата, делает его ценной ролевой моделью для жаждущих стать лидерами в XXI веке.

Хотя ценность иерархии как организационного инструмента в ближайшие годы будет падать, иерархия не исчезнет совсем. В некоторые времена и в некоторых вопросах некоторые люди будут всегда обладать большей властью, чем другие. Впрочем, за этим банальным фактом стоит ряд важнейших вопросов: как эта власть возникает? При каких обстоятельствах она может быть утрачена? Что ограничивает способы её употребления? В братстве Linux *полномочия даруются снизу* и не подкрепляются чинами и званиями. Власть *легко потерять* – это случается каждый раз, когда член сообщества прекращает своё участие или идёт налево. И на эти решения не может повлиять

ни Торвальдс, ни кто-либо ещё. Наконец, употребление власти ограничено требованиями *консультирования и прозрачности*. Лидер-слуга не может себе позволить роскоши своенравных решений и вынужден распространять «правосудие» на каждого благонамеренного индивидуума и всякую благовидную идею. Как и в системе «народных избранников» W.L. Gore, в лидерской модели Linux власть и польза неразрывно связаны. И там, и там поборники устаревших взглядов быстро лишаются власти, и это большое подспорье адаптивности. Цель управленческого новатора – сделать так, чтобы то же самое можно было сказать про *его* компанию.

Вызов № 6: дать возможность поучаствовать каждому

Если и был один главный вопрос, одолевавший менеджеров XX века, то он звучал так: как нам получить больше от наших людей? Казалось бы, вполне безобидный вопрос – кто станет возражать против роста производительности труда? Но вопрос этот рождён мышлением индустриальной эры: как нам (то есть «менеджменту») получить больше (в смысле единиц продукции в час) от наших людей (то есть от тех, кто обязан исполнять наши приказы)? Увы, стоящая за этим вопросом модель управления практически гарантирует, что компания никогда не получит от людей максимальной отдачи. Рабы и призывники, может, и работают не разгибая спины, но из-под палки. И это важнейшее различие, поскольку в мире, где залогом процветания является творчество, люди, испытывающие энтузиазм от работы, будут неизменно трудиться лучше, чем просто усердные.

Можете ли вы припомнить случай, когда работа, которую вам поручили, вызвала у вас больше радости, чем та, которую вы выбрали себе сами? Не можете? Вы не один такой. У людей вообще глаза горят сильнее тогда, когда они занимаются тем, чем им самим хочется. Успехи программирования с открытыми кодами – нагляднейший пример широкомасштабной мобилизации людских сил на основе добровольного присоединения. Насколько велик этот феномен? Ещё как велик! В середине 2007 года на сайте SourceForge.net числилось почти 150 тыс. открытых проектов и 1,6 млн их участников. Всё, что

было нужно, чтобы высвободить этот водопад креативности, – это технология, позволяющая одержимым жаждой деятельности индивидуумам находить себе подобных и кооперироваться. В один прекрасный момент люди со всего света получили возможность слиться в экстазе, несмотря на границы и расстояния.

Неудивительно, что от успеха «открытых процессов» у стольких больших начальников отпала челюсть. Ведь руководителю нелегко представить, как это производственный процесс может обойтись без него. В 1998 году юный программист Microsoft Винод Валлоппилил написал служебную записку, позже попавшую в прессу, в которой прекрасно передал то удивление и растерянность, которые испытывают любящие покомандовать типы, когда впервые сталкиваются с аномалией открытого проекта: «Способность процесса программирования “с открытыми исходниками” собирать и использовать коллективный интеллект тысяч людей просто поразительна... Microsoft предстоит соперничество не с какой-то компанией, а с народным движением».⁵

Поняв, почему обычно занятые программисты с готовностью участвуют в открытых проектах, мы выведем обязательные составляющие успешной системы добровольного участия. Результаты опросов программистов свидетельствуют о разнообразии мотивов. Одними движет чувство прекрасного – желание найти элегантное и простое решение сложной задачи.

Другим волнует кровь перспектива соперничества с коммерческим софтом – они рады поучаствовать в проекте, результат которого будет доступен всем желающим бесплатно. Значительная часть волонтеров – профессиональные айтишники, которые работают над задачами, имеющими значение для их повседневной работы. Как выразился Вебер, они чешут там, где зудит. Наконец, любого программиста манит возможность сделать себе имя.

Тот, чьи наработки включаются в общую программу, обычно удостоивается упоминания в особом «благодарственном» файле. В первой версии в нём были фамилии 78 разработчиков из 12 стран. Как профессора мечтают засветиться в престижных журналах, так и программисты грезят о признании их заслуг коллегами. Другими словами, люди участвуют в открытых проектах из самых разных соображений. Мораль: успешная система добровольного присоединения даёт

возможность «вкладчикам» получать «психологический доход» в различных валютах.

Отсутствие центральных властей – другая важная черта открытой модели. Поскольку никто не распределяет задания, вполне вероятно, что над интересными проблемами станут трудиться сразу несколько разработчиков. Для менеджера традиционного воспитания параллельная работа над задачей кажется расточительством, но что хуже – некоторое дублирование усилий или неоптимальные решения из-за малого количества предложенных альтернатив?

Кроме того, вносить вклад в рамках открытой модели очень легко. Во-первых, сырьё для творчества – исходные коды – доступно всем. Во-вторых, тут никого не волнует, кто вы такой и каковы ваши регалии, – вы хороши настолько, насколько хороша ваша программа. И в-третьих, процесс рассмотрения прозрачен и преимущественно аполитичен. Вероятность того, что чья-то работа падёт жертвой своеговольного решения, невелика.

Тут вы, вероятно, спросите, а кто будет делать неприятную работу? Немалая часть работы программистов связана с устранением мелких ошибок, занятием, которое не назовёшь увлекательным. Однако если число имеющих в наличии талантливых людей достаточно велико, непременно выяснится, что для кого-то та или иная работа – скука смертная, а для кого-то – превосходная головоломка. Более того, хакеры часто прибегают к наивысшим похвалам для тех своих коллег, кто берётся за чёрную работу, которой другие брезгуют.

Модель добровольного присоединения хороша не только для работы в Интернете. Этот принцип лежит в основе политики 20% в Google и выбора работы по своему усмотрению в Gore. Есть и другие примеры. В компании Linden Lab – разработчике Second Life – программисты выбирают себе задачи из длинного списка насущных вопросов. Так рабочие группы формируются естественным образом, на основе взаимного интереса. Филип Роздейл, основатель и глава Linden Lab, говорит, что его цель – чтобы каждый сотрудник вёл себя как предприниматель. Секрет в том, чтобы позволить людям самим выбирать направление работы. «Так действуют предприниматели, – объясняет Роздейл, – вы рискуете и несёте полную ответственность». Его задание программистам Linden звучит очень просто:

«Раз в неделю сообщайте всем по почте, над чем работаете, а когда добьётесь чего-нибудь, так же по почте расскажите, как это у вас получилось». Это и есть «организационная структура» Linden, утверждает Роздейл⁶.

Возможность чесать там, где зудит. Признание заслуг. Отзывы коллег. Такова формула вовлечения, и в ней нет ничего сверхъестественного. Так, если ваша компания ещё не эксплуатирует энергию добровольных обязательств, пора браться за дело. Однако будьте готовы к сопротивлению. Наиболее вероятное возражение: позволять людям делать то, что им заблагорассудится, неэффективно. Я бы ответил на это возражение так:

Это верно, что свобода выбора снижает эффективность, если понимать под этим скорость и экономичность, с какой люди выполняют планы, спущенные сверху. Если люди работают над тем, что волнует их, они, по определению, уделяют меньше внимания тому, что волнует их начальство. Но это близорукий взгляд на эффективность. Он не принимает в расчёт издержки подневольного труда, когда людей заставляют делать то, чего они делать не хотят. Он не учитывает бюрократические накладные расходы – отчёты, проверки, надзор, – необходимые, чтобы люди не отлынивали от неблагодарной работы.

Он не включает потенциальную ценность добровольных усилий, которые незаинтересованные работники предпочтут не прикладывать. Он упускает из виду издержки, которые компания несёт, когда сотрудники, знающие, что делать, неделями и месяцами собирают одобрительные отзывы.

Не принимает он в расчёт и те возможности, которые сотрудники упускают, потому что имеют в своём распоряжении слишком мало времени. Да, распределение работ сверху имеет свои выгоды. Но перевешивают ли они издержки, вызванные разочарованием и отчуждением работников? Сильно сомневаюсь – точно не на длинном временном отрезке.

Если ваша компания собирается процветать в XXI веке, она должна выстроить систему управления, которая будет позволять всё большему числу членов организации уделять всё большую долю своего времени проектам по своему выбору. Приятный итог – всё более ответственные и заинтересованные сотрудники.

Домой с добычей

Вот несколько вопросов, которые помогут вам и вашим коллегам извлечь максимум пользы из путешествия к окраинам:

1. Какие из стоящих перед нами задач (например, увеличение творческой активности или более эффективное размещение ресурсов) этот конкретный отщепенец решил нетрадиционным способом?
2. Какие методы, стимулы и инфраструктурные инновации составляют атипичное «решение»? Как именно эта организация-ренегат излечилась от патологий, одолевающих вашу компанию?
3. На каких глубинных принципах строится их подход? Какие «большие уроки» из этого случая нам следует извлечь (например, выгоды добровольного присоединения или преимущества коллективного разума)?
4. Какие сдержки и противовесы не дают этим антиинтуитивным методам стать контрпродуктивными? Как эта организация смягчает негативные последствия своих аномальных методов?
5. Как перенести эти чудаковатые методы в свою компанию? Что конкретно мы бы изменили в своих основных управленческих процессах? (Может быть, полезно спросить: если бы мы передали один из наших основных управленческих процессов в ведение этой диковинной организации, что бы они с ним сделали? Чего бы мы от них ожидали?)
6. Какие препятствия встанут на нашем пути, если мы задумаем внедрить эти отступнические методы у себя? Какие возражения наиболее вероятны и как вы будете их парировать?

Кстати говоря, любой урок намного полезней, если это продукт совместного опыта. Поэтому, отправляясь исследовать окраины, не

забудьте пригласить руководителей, отвечающих за главные управленческие процессы. В таких делах лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать.

И последний совет: не слишком благоговейте перед теми примерами, которые я привёл в этой главе. Ищите свои. Однажды начав заглядывать за спину привычных старейшин управленческого цеха, вы со временем обнаружите там настоящий хоровод «белых ворон». Исследуя окраины, ищите удивительные образцы руководства и координации без участия руководителей и организаций. А когда это случится, вы сами поймёте, что нашли, что искали, – и в тот же миг увидите проблески будущего.

СТРОИМ
БУДУЩЕЕ
МЕНЕДЖМЕНТА

ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

Становясь управленческим новатором



ОСЛЕДНИЕ ДЕСЯТЬ ЛЕТ БУКВАЛЬНО ВСЕ КОМПАНИИ НА СВЕТЕ в поте лица перестраивали свои бизнес-процессы – входящую логистику, управление запасами, обслуживание потребителей, техническую поддержку и т. д. А вот за перестройку процессов управления с тем же рвением и изобретательностью брались очень немногие. Впрочем, имеется несколько примечательных исключений.

- Последние несколько лет General Electric не покладая рук перестраивала основные процессы управления – финансовые проверки, воспитание управленческих кадров, стратегическое планирование и оценки начальства – ради увеличения темпов органического роста¹. СЕО Джефф Иммельт намерен сделать GE наиболее динамично растущей компанией мира.
- В последние годы Procter & Gamble наизнанку вывернула процесс научных исследований, чтобы открыть конвейер разработок для идей и технологий, почерпнутых за пределами фирмы². Глава компании Алан Лафли поставил задачу половину всех будущих

товаров разрабатывать на базе концепций и технологий, полученных на стороне.

- Как мы помним из второй главы, Whirlpool, глобальный лидер по производству бытовой техники, добрую часть десятилетия посвятила перекройке процессов управления с намерением превратить их в катализаторы инноваций³. Ещё недавно неповоротливая и тяжеловесная, сегодня компания служит примером для тех, кто хочет сделать инновации своим ключевым преимуществом.

Эти три широко известных случая показывают, что даже промышленные гиганты ста лет от роду способны на перестройку своей управленческой ДНК. Тем не менее вы сейчас, наверное, не прочь получить несколько указаний насчёт того, как от революционного управленческого мышления перейти к делу. В этой главе мы рассмотрим два недавних примера революционных управленческих инноваций. Я в подробностях расскажу о порой захватывающей, а временами изматывающей работе по превращению свежих управленческих идей в новые методы управления. Также я выделю несколько главных уроков, которые помогут вам стать влиятельным управленческим новатором, а вашей компании – выйти на новый качественный уровень управления.

Создание механизма роста в IBM

Чтобы приспособливаться, компания должна быть способна плодить новые бизнесы. По целому ряду причин это становится непосильной задачей для большинства старожилов. Как следствие, завтрашние возможности обычно достаются новичкам. Зачастую проблема компаний-ветеранов – не недостаток идей, а управленческие процессы и методы, которые рефлекторно отдают предпочтение «тому же самому» перед «новым и ни на что не похожим». Хотя время от времени зелёные ростки новых бизнес-идей пробиваются через асфальт безразличия и скепсиса, немногие компании по-настоящему довольны своими успехами в деле развития новых бизнесов. В 1999 году тогдашний глава IBM Лу Герстнер был недовольнее всех⁴.

С 320 тысячами сотрудников и выручкой \$91 млрд, IBM является крупнейшей компанией мира в сфере информационных технологий. Однако к середине 1990-х рост выручки тревожно замедлился – неповоротливая машина перестала поспевать за отраслью, в которой прежде доминировала. Встав во главе «голубого гиганта»* в 1993 году, Герстнер замечательным образом вернул его к жизни, но когда на горизонте маячило новое тысячелетие, инвесторы стали подозревать, что после стольких лет окапывания и сокращения линии фронта компания растеряла атакующие навыки. Компания стала худощавой и подтянутой, но, похоже, пролетала мимо широкого ряда многообещающих возможностей, от бума вычислений в биологии и взрывного роста программирования с открытыми кодами до быстрого размножения ручных и мобильных вычислительных устройств. Складывалось ощущение, что IBM по собственной воле оставляла на игровом столе миллиарды долларов.

В первые шесть лет работы Герстнера IBM получила больше всех патентов (12 773) среди американских компаний, но раз за разом оказывалась неспособна преобразовать техническое мастерство в новые бизнесы. Прославленные лаборатории IBM произвели на свет такие фундаментальные для отрасли изобретения, как маршрутизатор и реляционную базу данных, но ухватились за них и превратили в высокоприбыльные бизнесы более расторопные Cisco и Oracle. Такое впечатление, что компанию вообще не интересовал рост. Взять хотя бы тот факт, что вместо того, чтобы тратить прибыль на новые направления бизнеса, IBM в 1990-е направляла миллиарды долларов на выкуп собственных акций. Это привело к росту курса акций, но никак не повлияло на выручку. На пике технологического бума в 1999–2000 годах неровная динамика роста IBM почти остановилась, давая ничтожный 1% прироста выручки в год.

Чаша терпения переполнилась в один из воскресных дней сентября 1999 года. Герстнер работал дома и, изучая месячный отчет, наткнулся на сноску о том, что работы по развитию бизнеса в сфере вычислений в биологии были свёрнуты в зачаточной стадии, чтобы выполнить квартальный план по прибыли. В своё время Герстнер

* Голубой гигант – прозвище компании IBM в компьютерном мире.

лично участвовал в запуске проекта и потому здорово разозлился, узнав о его скоропостижной кончине. Ему пришло в голову, что вот такие-то вроде бы малозначимые бюджетные компромиссы, возможно, и составляют суть проблемы роста. Герстнер тут же набросал сердитое письмо к членам своего штаба. Как так получается, спрашивал он, что IBM систематически упускает возможности роста? Полный решимости вернуть IBM на путь роста, бывший консультант McKinsey дал задание группе своих ближайших сподвижников изучить истоки проблемы и представить рекомендации по её решению.

Следующие три месяца рабочая группа из 12 руководителей высокого ранга искала первопричины совсем не выдающегося роста компании. Опросив десятки сотрудников проектов с печальной судьбой, детективы надеялись понять, как процессы управления сводили на нет все попытки роста. Как и следовало ожидать от IBM, дознание было широкомасштабным и тщательным.

1 декабря 1999 года рабочая группа встретилась с Герстнером и положила ему на стол свои выводы. «Ощущения были не из приятных, – признался впоследствии вице-президент по стратегии Майк Гирш. – Мы были вынуждены признать, что наломали дров»⁵.

Благодаря реформам Герстнера IBM перестала терпеть рекордные убытки и всецело сосредоточилась на краткосрочной прибыльности. Но, с головой уйдя в текущую работу, компания часто просто не замечала появляющиеся вокруг возможности роста. Хотя Герстнер всячески прививал компании заботу о потребителях, усилия были в основном направлены на удовлетворение нынешних потребителей, а не на завоевание новых. Непреклонная приверженность высшего руководства фактическому анализу и подробному финансовому планированию лишала интереса к сомнительным и рискованным инвестициям в новые бизнесы даже самые отчаянные головы.

Расследование показало, что, когда тот или иной руководитель набирался мужества начать новый бизнес, компания предъявляла к голому как сокол стартапу чуть не те же требования, что и к миллиардным бизнесам с давней историей. То есть, чтобы получить финансирование, новый проект должен был обещать запредельно высокую отдачу. А когда юный бизнес почти неминуемо мазал мимо цели, его бюджет тут же урезали. Наконец, что самое печальное, новые проекты,

как выяснилось, часто кончались неудачей, потому что не могли привлечь первоклассных сотрудников. Из-за высокой смертности новых проектов наиболее амбициозные менеджеры предпочитали строить карьеру в относительной тиши давно устоявшихся бизнесов.

Хотя выводы расследования были жесткими, они не были направлены на какого-либо конкретного руководителя или подразделение. Такое количество упущенных возможностей в стольких секторах отрасли говорит о системной проблеме, а не об индивидуальных просчётах, сделали вывод следователи. Как вспоминает Гирш, речь никогда не шла о том, «кого бы вздрнуть». Более того, коль скоро диагноз был поставлен опытными руководителями компании, а не сторонними консультантами, он звучал искренне. Как бы там ни было, вывод был неутешителен: чтобы научиться как следует создавать новые бизнесы, компании придётся серьёзнейшим образом пересмотреть управленческие процессы и ценности.

Диагноз был вполне ясен, чего не скажешь о лечении. Понимая, с какой консервативной и осторожной культурой они имеют дело, Герстнер и его коллеги ломали голову над тем, как научиться перехватывать пронсящиеся мимо возможности, не нарушая отлаженную работу прибыльной машины IBM. Какого рода система позволила бы новым бизнесам опереться на обширные ресурсы компании, одновременно избавившись от необходимости заботиться о немедленной отдаче?

В следующие пять лет ответ на эти непростые вопросы обрёл форму нового управленческого процесса, направленного на пестование «возникающих возможностей бизнеса» (ВВБ). После запуска в 2000 году ВВБ-процесс, как его окрестили, быстро превратился в полноценную систему выявления, кадрового обеспечения, финансирования и мониторинга работы новых деловых начинаний. В первые пять лет реализации программы IBM начала 25 новых бизнесов. Три выстрелили вхолостую и были свёрнуты, но оставшиеся 22 к концу 2005 года приносили \$15 млрд ежегодной выручки. Благодаря ВВБ-процессу IBM построила многомиллиардный бизнес на вычислениях в сфере открытия и разработки лекарственных препаратов. Масштабная деятельность была развёрнута вокруг концепции «повсеместной компьютеризации», где компетенции компании

в области беспроводных вычислений нашли применение в широком спектре устройств от смартфонов и КПК до кассовых аппаратов и бытовых приборов. Ещё один весьма успешный бизнес был выращен вокруг операционной системы Linux. Но важнее всего то, что ВВБ-процесс уравнивал систему управления компанией. Создание новых бизнесов теперь ценится в IBM столь же высоко, как и операционное совершенство.

Всё это потребовало проведения последовательной кампании по устранению препятствий роста, выявленных командой Герстнера в том самом первом исследовании. На самом деле, лучше всего понять ВВБ-процесс можно в контексте проблем, для решения которых он был предназначен.

Проблема: В почтенных компаниях никто не отвечает за новые рынки.

– В большинстве случаев руководитель, не выполнивший план по прибыли, получает выговор при подведении месячных или квартальных итогов. При этом мало кого наказывают, если стартап упускает многомиллиардную возможность.

IBM сделала большой шаг к тому, чтобы ликвидировать проблему отсутствия ответственности, когда Герстнер назначил Джона Томпсона, главного программиста IBM и всеми уважаемого руководителя, на должность вице-президента, ответственного за рост. Задача Томпсона, ветерана с 32-летним стажем, была монументальной: научить компанию выявлять революционные технологии, отраслевые тенденции и зачаточные рынки и превращать их в миллиардные бизнесы. С этим назначением впервые в своей истории IBM обрела руководителя высокого ранга, отвечающего перед главой компании за обнаружение и заполнение пустого рыночного пространства.

Первым делом Томпсон организовал широкое обсуждение с целью определения начального списка кандидатов в новые бизнесы. Первый заход принёс несколько ВВБ, в частности, программное обеспечение с открытыми кодами и «повсеместную компьютеризацию». Это были низко висящие плоды – немедленные крупные возможности, за которые компания никак не могла как следует взяться, но всё ещё имела шанс ликвидировать отставание. Следующая задача: поставить во

главе новоиспечённых ВВБ достойных лидеров. Как и следовало ожидать, интерес к работе проявляли немногие. Но после некоторого мягкого выкручивания рук со стороны Томпсона несколько опытных менеджеров дали добро. От каждого нового лидера ВВБ требовалось раз в месяц составлять доклад для Томпсона и других высших чинов о том, как идут дела. Крупные перспективные проекты получали теперь не меньше внимания руководства, чем доставалось основному производству.

После выхода Томпсона на пенсию в сентябре 2002 года ключевой фигурой в деле развития новых бизнесов стал Брюс Харрельд, главный стратег IBM. Как и Томпсон, Харрельд имел прямой доступ к верхушке компании, включая нового председателя совета Сэма Палмизано. Под руководством Харрельда стратегическая служба методично разрабатывала всё более тщательный и далеко идущий подход к выявлению появляющихся возможностей.

Сегодня команда Харрельда проводит регулярные встречи с руководителями основных дивизионов и отдела научных разработок. Кроме того, она помогает торговым структурам вести диалог с передовыми клиентами с целью выявления новых рыночных возможностей. Ежегодно на подобных встречах рождаются сотни свежих идей, которые затем проходят сквозь сито отбора стратегической службой. Чтобы получить статус ВВБ, идея должна обещать более \$1 млрд годовой выручки, но никто не рассчитывает получить прибыль в первые год-два.

Проблема: Инкубаторы новых бизнесов служат им тихой гаванью, но часто изолируют их от приобретения важнейших свойств, которыми обладают операционные подразделения.

– Вырастить новый бизнес в недрах существующего нелегко. Менеджеры, пашущие по 12 часов, чтобы удовлетворить текущих клиентов и выполнить квартальный план, относятся к погоне за непроверенной рыночной возможностью как к рискованному отвлечению сил от первоочередной задачи «ведения бизнеса».

И даже когда начинание всё же встречает некоторую поддержку, всегда есть опасность, что оно окажется спутано по рукам и ногам представлениями и методами работы, больше годящимися для

крупного, предсказуемого бизнеса, чем для действий на неизведанном рынке. Потому компании учреждают инкубаторы, где, по задумке, неоперившиеся бизнесы должны чувствовать себя более уютно. На практике же они редко становятся панацеей от вялого роста.

К счастью, Томпсон и Харрельд понимали опасности изоляции инициатив роста в корпоративных яслях. Они знали, что инкубаторы новых бизнесов часто в итоге превращаются в сиротские приюты, наполненные проектами, до которых операционным подразделениям нет почти никакого дела. Чтобы IBM смогла одолеть агрессивных молодых конкурентов, ВВБ-процесс нуждался в поддержке основных дивизионов компании с их клиентскими связями, передовыми технологиями, опытом и знаниями. Но если отдать ВВБ на попечение немногим высшим чинам, получить такую поддержку будет затруднительно.

После нескольких месяцев сражений с проблемой команда Харрельда нашла решение – гибридную структуру, в которой ответственность за ВВБ-процесс делилась между стратегической службой и «принимающим» подразделением. Согласно идее, каждая ВВБ приписывается к бизнес-единице, способной помочь техническими знаниями и доступом к рынку.

Руководитель этого подразделения выступает в качестве суррогатного родителя, снабжая ВВБ ресурсами и поддерживая её на плаву во времена бюджетных передрыг. Команда ВВБ физически размещается в принимающем дивизионе, а не в головном офисе, что облегчает ей доступ к местным знаниям и опыту.

Хотя ВВБ разбросаны по всей компании, Харрельд и его команда не спускают с них глаз. Ход работ по каждой ВВБ ежемесячно обсуждается на совещании с участием ВВБ-лидера, руководителя принимающего подразделения и Харрельдом во главе. Вначале каждая новая ВВБ получает подъёмные из корпоративной казны, как правило – несколько миллионов долларов.

Но со взрослением бизнеса финансирование всё более переносится на плечи принимающего подразделения. Так ВВБ-проекты берут лучшее от двух миров: в отличие от регулярных подразделений, им не нужно думать о сиюминутной прибыли, зато к их услугам оказываются ресурсы этих подразделений.

Проблема: Нелегко убедить руководителей высокого ранга взяться за неопробованные, пусть и многообещающие возможности.

– В большинстве компаний власть и престиж тесно связаны с размером подведомственного бизнеса. В результате крупные бизнесы привлекают первоклассных руководителей, а новые бизнесы комплектуются теми, кто останется. Так было и в ИВМ. Понимая это, Томпсон и Харрельд сделали всё, чтобы привлечь к руководству ВВБ некоторых быстро восходящих звёзд компании. Устроить это поначалу было очень непросто. С чего бы руководителю бросать миллиардный бизнес ради внутреннего стартапа с мизерным штатом? Но постепенно идея просочилась в почву – глава ИВМ объявил рост первоочередной задачей, и компании понадобились проверенные в боях руководители, готовые взяться за строительство новых бизнесов.

В конечном итоге большинство лидеров ВВБ было набрано из числа трёхсот руководителей высшего звена. К примеру, Род Адкинс управлял дивизионом Unix с оборотом \$4 млрд, когда он подписался возглавить программу повсеместной компьютеризации. Вы спросите, какова выгода для Адкинса и других лидеров ВВБ? Чрезвычайная заметность на самом верху, возможность стягивать ресурсы со всех концов империи ИВМ, свобода мысли и право набрать свою собственную команду из самых лучших людей. Как быстро сообразило большинство ВВБ-лидеров, это было весьма приличное вознаграждение за взятие на себя рисков строительства чего-то нового.

Томпсон и Харрельд понимали, что всякому бизнесу трудно вырасти большим без одобрения в форме внимания руководства – отсюда ежемесячные совещания на высшем уровне. На них Харрельд с коллегами подталкивает ВВБ-команды к поиску путей проверки важнейших гипотез и разделения рисков с третьими сторонами, а также к тому, чтобы как можно скорее получить первую реакцию рынка. Совещание часто длится по полдню и больше. Помножьте на полтора десятка ВВБ, которые в любой момент находятся в портфеле компании, и вы получите внушительную меру родительской заботы и внимания.

Хотя совещания проходят в дружеской атмосфере, команде ВВБ не позавидуешь. Ян Джекман, директор ВВБ «Розница по требованию», говорит: «Там такие шишки собираются; они с тебя живого не слезут. Но эти встречи бесценны. Нам дают советы лучшие умы компании».

Проблема: Новые инициативы редко проходят бюджетные трудности без потерь.

– Томпсон и Харрельд отдавали себе отчёт в том, что помещение ВВБ в недра операционных подразделений влечёт за собой риск: когда дела пойдут плохо, как это всегда бывает, линейные руководители возьмут да и оставят ВВБ без средств и кадров, чтобы выполнить свои квартальные планы по прибыли. Именно поэтому вице-президенты дивизионов должны были присутствовать на ежемесячных совещаниях – это напоминало им об обязанности поддерживать подрастающие венчуры. Чтобы ещё умерить краткосрочный пыл руководителей, поддержка ВВБ стала одной из составляющих ежегодной аттестации. Смещение акцента в приоритетах дало значительный импульс программе ВВБ.

Стратегическая служба пользовалась ежемесячными совещаниями как кнутом – средством гарантировать продолжение финансирования ВВБ, но был у неё и пряник: обещание, что выручка ВВБ останется в дивизионе-спонсоре.

Понимая, что одержимый прибылью руководитель всегда найдёт способ навредить ВВБ-процессу, Харрельд попросил корпоративную бухгалтерию ежемесячно составлять справку об инвестициях в каждую ВВБ, а также о её доходах и расходах. «Финансовый контроль воспитывал в линейных менеджерах честность, – говорит подчинённый Харрельда Герри Муни, нынешний управляющий ВВБ-процессом. – Он не давал им пускать деньги ВВБ на другие нужды».

Проблема: Самый верный способ подорвать новое начинание – оценивать его по полученной прибыли, а не по накопленному знанию.

– В руководстве IBM понимали, что, когда дело касается строительства нового бизнеса, прежде чем начать зарабатывать, надо чему-то научиться. Поэтому надо было покончить с тем пагубным представлением, что, если вы не спрашиваете с нового начинания за прибыль, значит, вы не спрашиваете с него вовсе. Многие прежние попытки роста стопорились из-за того, что стремление поскорее получить прибыль приводило к преждевременному прекращению фазы экспериментирования и накопления опыта. Это не позволяло полностью раскрыть потенциал идеи, ведь если бы обучение длилось

дольше, получившаяся в итоге бизнес-модель могла быть мощней и целенаправленной.

Как и в большинстве компаний, при оценке хода проектов в IBM уделялось большое внимание глубине анализа, финансовой точности и текущим показателям работы. Прекрасно понимая, что такой уклон может плохо повлиять на становление новых бизнесов, команда Харрельда составила новую схему, более подходящую для оценки результатов творческой работы по созданию новых рынков.

На ранних стадиях разработки ВВБ акцент делается на обучении и экспериментировании. Ход работ отслеживается при помощи набора краткосрочных показателей, ориентированных на обучение, включая число клиентов, с которыми заключены контракты, темпы разработки продукта и количество реализуемых пилотных проектов. Когда ВВБ встаёт на ноги, ставятся новые промежуточные цели, связанные с количеством «клиентских внедрений» (когда клиенты официально внедряют у себя новый продукт или услугу) и число новых заказчиков.

ВВБ-процесс поощряет смелые действия и нешаблонное мышление, но учит и дисциплине. Здесь вы не отделаетесь расплывчатым обещанием «увеличить популярность». Обычно оценка работы связана с количеством привлечённых деловых партнёров или запущенных проектов. Благодаря ВВБ-процессу всем в IBM стало ясно, что инновационный процесс вовсе не предполагает бесконтрольность, просто контроль осуществляется по иным, нежели в зрелом бизнесе, показателям.

Хотя менеджеры ВВБ не обязаны строить точные прогнозы прибыли, от них требуется предельная ясность при формулировании гипотез, чтобы неозвученные и непроверенные предположения не привели к дорогостоящему концу затеи. Девиз ВВБ-процесса, о котором без усталости твердят Харрельд и его люди, – проигрывать как можно раньше и понемногу. И в этой связи ежемесячные совещания – хорошая возможность ещё раз взглянуть на основные предпосылки проекта в свете отзывов потребителей и перемен во внешней среде. Очень часто разработчиков призывают двигаться быстрее, но не менее часто убеждают сделать шаг назад и пересмотреть отдельные базовые предположения, которые стали казаться шаткими.

В последние годы IBM столкнулась с изменениями в характере спроса, что негативно сказалось на темпах роста в ряде её традиционных направлений деятельности. Добавим к этому принятое в 2004 году решение о продаже балансирующего на грани прибыльности дивизиона персональных компьютеров.

ВВБ-процесс и другие, более поздние инициативы роста помогли компенсировать снижение выручки. Важно и то, что усилия по стимулированию роста положили начало изменениям управленческой ДНК компании.

Первое свидетельство этого в том, что, несмотря на крупные кадровые изменения, программа ВВБ продолжает разрастаться. Более того, многие дивизионы обзавелись собственными процессами наподобие ВВБ. По всей компании растёт число людей, прошедших через ВВБ-процесс как в качестве менеджеров ВВБ-проектов, так и в качестве членов проектных групп. По мере того как идея роста всё глубже пускает корни, меняется и поведение людей. Теперь рост – постоянная тема разговоров в коридорах и на совещаниях по планированию.

История ВВБ-процесса в IBM содержит ряд важных уроков для будущих управленческих новаторов.

Урок № 1: чтобы справиться с систематической проблемой, надо доискаться до её корней

Невозможно выстроить столь сложный и успешный процесс управления, как ВВБ-процесс в IBM, если сначала не составить детальное представление о проблеме, которую вы собираетесь решить. Помните, сколько сил потратила рабочая группа на выявление систематических препятствий на пути органического роста компании.

Изучение добрых трёх десятков случаев безвременной кончины слабеньких инициатив роста заняло целых три месяца. Не будь этого расследования, команда Харрельда вполне могла прийти к какому-нибудь решению на скорую руку, схалтурить и спрятаться за красивыми словами, так и не осознав необходимости взяться за выстраивание принципиально нового процесса управления с далеко идущими последствиями. Словом, правильный диагноз требует усердия.

Урок № 2: наращивать бывает легче, чем заменять

Харрельд не пытался вырвать с корнем ни один из существующих процессов управления IBM. Он понимал, что каждый из них служил важной цели и имел влиятельных защитников. Он выстроил совершенно новый процесс, который мирно уживался с существующими, но помог нейтрализовать ориентацию управленческой культуры IBM на краткосрочный успех. Надо было улучшить способность компании решать задачу одновременного ведения сегодняшнего бизнеса и строительства бизнеса завтрашнего. Это одна из тех дилемм, которые большинство компаний никак не научится решать как следует. Тут требуется противовес тем стимулам, которые нынче движут поведением руководителей. Цель не в том, чтобы разрушить старые процессы, а в том, чтобы дополнить их новым, побуждающим руководителей принимать более продуманные и взвешенные решения.

Урок № 3: революционные цели, эволюционные шаги

Новые смелые процессы управления вроде ВВБ никогда не появляются в уже законченном виде. Они формируются путём проб и ошибок, один элемент за другим. Пытаясь поменять глубинную, почти инстинктивную природу крупной организации, по ходу дела вы будете неминуемо терпеть поражения. Но каждая локальная неудача приносит знание и даёт шанс отточить подход к выполнению задачи. Так было и в случае с ВВБ. Как признавался Адкинс, «нельзя сказать, чтобы для IBM это было нормально или естественно». Однако каждый раз, когда команда Харрельда наталкивалась на очередное препятствие, они придумывали новое решение.

Урок № 4: не забывайте про показатели результативности

Как и все другие формы инноваций, управленческие инновации призваны улучшать результаты бизнеса. А значит, нужны чёткие показатели, при помощи которых можно будет оценить произведённый

вашей инновацией эффект. В IBM важными показателями являются число запущенных ВВБ, число клиентских внедрений, объём инвестиций, скорость разработки продукции и, в конечном счёте, рост выручки. Если вы не сможете описать отдачу от своей смелой идеи таким образом, чтобы это нашло отклик в душе финансового директора компании или инвесторов, не видать вам серьёзной поддержки.

Урок № 5: терпение и труд всё перетрут

Замена управленческой ДНК компании требует времени. Даже сегодня, спустя годы после запуска программы ВВБ, IBM продолжает её оттачивать. Не является случайным то обстоятельство, что во главе всех компаний – серийных новаторов в области управления, таких как GE, Procter & Gamble и IBM, – стоят руководители, трудящиеся во благо долгосрочного будущего компании, а не корыстные наёмники, не заглядывающие вперёд дальше следующего квартала.

Какие-то управленческие эксперименты можно провести в считанные дни и с микроскопическими затратами, но на изменение глубоко укоренившегося поведения требуются месяцы, если не годы. Когда в 1999 году глава Whirlpool обратился к коллегам с призывом создать компанию, в которой инновации станут повседневным занятием каждого сотрудника, он пообещал, что решение этой задачи будет приоритетом компании следующие пять лет. Как и Джон Томпсон и Брюс Харрельд, он понимал, что при создании новых управленческих способностей упорство окупается.

Вы, вероятно, думаете сейчас: «Что ж, всё это прекрасно, но я ведь не вице-президент и не главный по стратегии. CEO не поручал мне решать никакую насущную проблему. У меня нет права даже собрать рабочую группу. С чего начать, если я скорее крепостной, чем помещик? Много ли я могу при столь малых полномочиях и ресурсах?» Короткий ответ: больше, чем вы думаете.

Эксплуатация коллективного разума в Best Buy

Хотя генезис ВВБ-процесса в IBM содержит ряд важных уроков для потенциальных управленческих новаторов, было бы ошибкой считать, что для того, чтобы поколебать статус-кво, требуется письменное разрешение председателя совета директоров. И в этой связи давайте обратимся к истории Джеффа Севертса, вице-президента компании Best Buy, ведущего продавца бытовой электроники в США. Управленческий эксперимент Севертса, с которого, собственно, всё и началось, обошёлся в жалкие \$50 и не потребовал ни единой визы, но преподавал уроки, эхо которых до сих пор гуляет по штаб-квартире Best Buy в Миннеаполисе.

Севертс пришёл в Best Buy в ноябре 2001 года, а в 2004-м был назначен вице-президентом по маркетингу, ответственным за все обширные рекламные усилия компании. Севертс получал удовольствие от новой работы, которое, однако, было подпорчено тем обстоятельством, что его репутация отныне была напрямую связана с ежемесячными результатами продаж компании. Пока продажи превосходили прогнозы, он был героем, но когда спрос падал, на Севертса обрушивалась лавина критики. Внутренняя реакция на неудачный месяц была для Севертса и его команды столь же неприятна, сколь и предсказуема: «Наша реклама никуда не годится. В том, что мы не выполняем план, виноват маркетинг»⁶.

Севертс понимал, что корни такой рефлексивной реакции скрываются в системах прогнозирования спроса и вознаграждения. Поскольку зарплата директоров магазинов, а вместе с ними районных и региональных менеджеров зависела от выполнения плана продаж, всякий недобор выручки прямоком сказывался на их доходах, и маркетинговая служба немедленно ощущала себя словно сидящей на углях.

Севертс и не отрицал, что реклама важна для стимулирования спроса, но он не мог отделаться от ощущения, что отклонения от плана были результатом скорее плохого прогнозирования, нежели

неэффективного маркетинга. И Севертс принялся выяснять, как же в компании формируются прогнозы продаж, известные как «версии». Вот что ему удалось узнать.

В Best Buy было принято составлять скользящий 12-месячный прогноз продаж. «Версия 1» выходит в марте, в начале финансового года. Обновлённая «Версия 2» – в апреле, «Версия 3» – в мае, и так далее весь год. Ежемесячно каждая из восьми торговых команд Best Buy (те, кто заказывает компьютеры, камеры, видеоигры, DVD-проигрыватели и прочие штуковины, заполняющие пещерообразные магазины компании) даёт прогноз по своей товарной группе.

Прогнозы затем сводятся в единое плановое значение выручки. Сравнивая прогнозы и фактические продажи за прошлые годы, Севертс обнаружил, что ошибка в 10% – обычное явление, даже когда прогноз делался на 30 дней вперёд. Хотя частично такую «ошибку» можно списать на естественную изменчивость спроса, Севертс размышлял над тем, а не было ли других факторов, негативно влияющих на точность прогнозов. Продавцов поощряли прогнозировать уверенный рост, но при этом они, конечно, стремились иметь такой план, который были в состоянии выполнить, а ещё лучше – красиво перевыполнить, коль скоро это повышало их шансы на крупную премию.

Система стимулирования и личный интерес взаимно влияли не только на прогнозы, но и на закупочные решения. Если торговец заказывал слишком много товара, по нему били издержки излишних запасов, если слишком мало – он рисковал упустить продажи. По мнению Севертса, и прогнозы, и закупочные решения страдали от людских эмоций.

Копнув глубже, Севертс обнаружил, что он не одинок в своих сомнениях в прогностических способностях продавцов. Финансовая служба, на которую была возложена обязанность информировать инвесторов, делала свои прогнозы, однако далеко за пределы службы они не выходили. В компании было распространено мнение, что торговцы знают своё дело лучше всех. В итоге их прогнозы имели наибольший вес.

Чем лучше Севертс разбирался во множестве факторов, негативно влияющих на прогнозы продаж, тем более мрачно он оценивал шансы на изменение исповедуемого компанией подхода к планированию

выручки. Процесс прогнозирования был тесно связан с рядом других ключевых процессов – бюджетирования, измерения результатов работы, оплаты труда и закупок. Любое предложение о серьёзных изменениях было бы неминуемо встречено в штыки теми, чьи интересы защищает существующий процесс. «Рекламщик» Севертс отдавал себе отчёт в том, что торговое лобби, состоящее из наиболее уважаемых и могущественных руководителей, ему не по зубам. Кроме того, он был достаточно опытен, чтобы понимать, что последствия крупных изменений в ключевых системах управления, как правило, непредсказуемы, и не все из них хороши.

Севертс уже почти отчаялся найти простое решение проблемы, когда в конце 2004 года ему случилось присутствовать на встрече с Джеймсом Шуровьески, колумнистом журнала *New Yorker*, чья книга «Мудрость толпы» вот-вот должна была оказаться в верхней части списка бестселлеров.

В своём выступлении перед широкой аудиторией руководителей Best Buy Шуровьески доказывал, что большие группы людей «часто оказываются умнее, чем самые умные люди в них». Когда дело касается прогноза событий, на которые влияет множество переменных, пёстрая толпа минимально осведомлённых индивидуумов часто превосходит нескольких «экспертов».

Севертс был очарован логикой Шуровьески. Чего-чего, а данных Best Buy вполне хватало, ведь компания измеряла всё вокруг – от ежедневного объёма продаж в каждом магазине до уровня уверенности потребителей в национальном масштабе. Проблема была в том, что отдельный человек или небольшая группа людей могли обработать лишь малую толику этой информации. Толпа же могла собрать практически бесконечный урожай данных.

Во всякой компании, рассуждал Севертс, всегда имеется огромный объём информации, которой трудно овладеть или сделать общим достоянием. К примеру, в Best Buy продавец мог обнаружить кучу коробок с непроданными мобильными телефонами на складе в Мемфисе, а директор магазина – заметить неожиданный спад спроса на цифровые камеры. Но эти фрагменты информации могли и не найти отражения в статистике, на основании которой руководство принимает решения. Толпа владеет не только той информацией,

что оказывается в официальной системе отчётности, но и той, что никогда туда не попадает. А ещё маловероятно, чтобы толпа пала жертвой предвзятостей, которые, по мнению Севертса, искажали нынешние прогнозы. Это объясняется тем, что большинство людей в толпе не питает личного интереса к результату.

Севертс всё больше и больше думал о «мудрости толпы», и понемногу идея стала оформляться: может быть, есть способ собрать мнения большого числа сотрудников в единый прогноз? И уже скоро Севертс принёс черновой вариант своей схемы Кэлу Пателю, вице-президенту по стратегии, известному покровителю нетрадиционных идей.

Патель дал Севертсу добро на дальнейшую разработку идеи и пообещал всяческое содействие. Столь положительная реакция придала Севертсу храбрости. А может, стоило взглянуть на проблему шире? Прогнозы прогнозами, но, рассуждал Севертс, были и другие стратегические задачи, при решении которых мудрость масс могла бы сослужить ещё большую службу.

Как раз в то время компания приступала к реализации амбициозного плана по приспособлению каждого своего магазина к нуждам того или иного сегмента потребителей. В поддержку новой стратегии, которую стали называть «стратегией клиентоцентричности», компания направила миллионы долларов на переоборудование магазинов и переобучение персонала. Руководство пообещало Уолл-стрит, что новый подход к сегментации рынка увеличит маржу, повысит лояльность клиентов и активизирует органический рост.

Но, несмотря на всю шумиху, Севертс чувствовал, что многих его коллег новая стратегия не убеждала – они не верили, что прирост маржи и выручки окупит капиталовложения. Но скептики не спешили высказываться публично – уж больно крупную ставку на клиентоцентричность делала компания.

Открытые сомнения в правильности выбранного курса – не самый мудрый, с точки зрения карьеры, шаг. Но Севертс надеялся избежать опасности, создав механизм, который даст людям возможность высказать мнение анонимно. Можно заткнуть рот одному, рассуждал Севертс, но не всем же сразу. Однако когда он рассказал о своей задумке некоторым коллегам, желающих помочь не нашлось – настолько небезопасной казалась людям идея критики, пусть даже

анонимной, стратегии клиентоцентричности. В конце концов глава маркетинговой службы Best Buy Майк Линтон дал Севертсу мудрый совет: хочешь проверить идею – сперва проверь её на себе.

Итак, Севертс стал думать, как ему проверить гипотезу в пределах своей службы. Как глава маркетинга он отвечал за продажу подарочных карт – бизнес объёмом \$1 млрд. Ему подчинялся небольшой отдел, который готовил ежемесячный прогноз продаж. Прогнозы расходились с реальностью в среднем на 5%; таким образом, они были точнее, чем прогнозы основных продаж.

И в отличие от прогнозов продавцов, эти прогнозы не вливались в совокупный план продаж компании, а шли напрямую Севертсу. Обстоятельства делали процесс прогнозирования продаж подарочных карт идеальным кандидатом для проведения эксперимента. Оставалось только убедить сотрудников отдела, но сделать это оказалось непросто. Они крайне скептически восприняли мысль о том, что толпа, ничего не знающая про подарочные карты, сможет дать более точный прогноз, чем специалисты в этом вопросе.

Но понемногу Севертсу всё же удалось их убедить, и вот 21 января 2005 года он разослал по электронной почте письмо нескольким сотням сотрудников компании с предложением прислать свои догадки относительно продаж подарочных карт в следующем месяце. В помощь им Севертс присовокупил к письму тренд продаж карт за последние 12 месяцев. Чтобы заинтересовать людей, он придумал скромный стимул: пообещал подарочную карту достоинством \$50 тому, кто даст самый точный прогноз.

К 31 января (это был последний день подачи прогнозов) Севертс получил 192 ответа. 4 марта, после подведения и проверки итогов продаж карт за февраль, Севертс обнаружил, что его отдел, как всегда, ошибся на 5%. А вот среднее значение прогнозов толпы отличалось от фактического значения продаж меньше, чем на полпроцента. Иначе говоря, прогноз толпы был в десять раз точнее прогноза специалистов. В письме, сообщавшем о результатах эксперимента, Севертс так и написал: «Народ победил!»

Сотрудники отдела подарочных карт были не слишком-то рады. Естественно, они восприняли победу толпы как пощёчину своим деловым качествам и чувствовали себя публично униженными.

Столкнувшись с упадочными настроениями, Севертс осознал, что его страсть к экспериментированию закрыла ему глаза на очевидные нежелательные последствия. Он как мог объяснил людям то, во что искренне верил: конечно, говорил он им, никто лучше вас не владеет этими вопросами, просто толпа, учитывая её размеры, опирается в своих суждениях на значительно более широкий набор данных и представлений. Он также пообещал им подвергнуть подобному испытанию и других экспертов компании, так чтобы «не одни мы остались в дураках».

Оглядываясь вокруг в поисках подходящей площадки для эксперимента, Севертс раз за разом возвращался к процессу прогнозирования продаж. Он понимал, что стратегию клиентоцентричности лучше не трогать, а эксперимент с подарочными картами в одиночку не показателен, зато отмахнуться от положительного результата более широкого прогностического эксперимента уже никому не удастся.

Итак, в августе 2005 года Севертс послал по электронной почте второе письмо с приглашением дать прогноз продаж компании в период зимних праздников 2005 года, который длился начиная с «Чёрной пятницы» (следующего дня после Дня Благодарения) по конец декабря. Как и в тот раз, к письму прилагались некоторые исторические данные: размер выручки за тот же период прошлого года плюс прирост выручки за первые три месяца этого финансового года по сравнению с прошлым годом. А ещё он удвоил награду: теперь победителю полагалась подарочная карта на \$100.

Кроме того, Севертс внёс важное исправление в порядок проведения эксперимента. Наверняка, думал он, люди меняют свои оценки в зависимости от изменения обстоятельств. Стало быть, надо дать им возможность менять свой прогноз и в ходе эксперимента. Для этой цели Севертс завёл на корпоративном сервере специальный файл. Документ содержал перечень участников (под псевдонимами) и их предсказания. Севертс объяснил прогнозистам, что помимо начальной оценки они имеют право еженедельно вносить поправку в прогноз. Теперь можно было видеть, как ожидания толпы менялись на протяжении 14 недель эксперимента, которые вобрали в себя ураган «Катрина», резкий скачок цен на нефть и рост уверенности потребителей, свойственный окончанию года.

В этот раз Севертсу было не до шуток; игра пошла серьёзная. Толпа конкурировала уже не с маленьким отделом его службы; ей противостояли хваленые команды продавцов. Это была битва черни со жрецами.

В конце августа более 350 человек прислали свои первые прогнозы праздничных продаж. 6 января, после окончательной проверки, Севертс разослал по почте результаты: точность августовского прогноза торговцев составила 93%. Прогноз толпы, также сделанный за четыре месяца до праздников, оказался точен на 99,9%!

Немного странным было то, что точность прогноза толпы по ходу эксперимента слегка снизилась. Последний прогноз толпы, сделанный непосредственно перед тем, как 24 ноября приём прогнозов был прекращён, имел точность 98%. И всё равно толпа побила прогноз, сделанный в эти же дни продавцами, точность которого составила 94%.

Севертс полагал, что снижение точности прогноза было связано с изменением количества людей, дававших свои варианты, по ходу трёхмесячного эксперимента. Несмотря на постоянные напоминания, в шестую неделю свой прогноз прислали лишь 60% первоначальных участников, и это число оставалось неизменным все оставшиеся восемь недель эксперимента. По мере того как толпа превратилась в клику, разнообразие, требуемое для получения более-менее точной оценки, явно поубавилось.

Более того, примерно 40% из числа приславших последний прогноз составляли люди из торгового и финансового подразделений, так что коллективная оценка отчасти находилась под влиянием мнений официальных «смотрящих» компании. Но даже при этом результат всё равно был выдающимся.

Чрезмерное доверие к мнению «экспертов» глубоко сидит в характере большинства компаний, в том числе и Best Buy. Даже после того как Севертс огласил результаты первых двух экспериментов, нашлись такие, кто воспринял прогноз толпы как нечто вроде чёрной магии. Но многие вполне понимали значение произошедшего: родился новый метод принятий решений, свободный от предвзятости и неполноты знания, которыми страдает суждение отдельного человека или группы людей.

Руководство компании отнеслось к результатам двух экспериментов достаточно благосклонно, так что Севертс получил возможность значительно активизировать свою новаторскую деятельность. К весне 2006 года он набрал команду добровольцев и получил в своё распоряжение \$50 тысяч на устройство внутренней системы динамической «биржевой торговли» в отношении будущих событий и исхода ключевых стратегических решений. Многие высшие руководители, похоже, искренне интересовались возможностью овладеть знаниями и опытом более ста тысяч сотрудников Best Buy посредством грамотно выстроенного рынка мнений.

В отличие от Брюса Харрельда, Севертс начинал как фрилансер – он мог рассчитывать только на свои силы. Вместо масштабной программы изменений он поставил пару дешёвых и относительно безопасных опытов. Этот пример управленческих инноваций «исподволь» содержит ещё несколько ценных уроков для будущих еретиков управления.

Урок № 6: сведите к минимуму политические риски

Совет Майка Линтона – держаться подальше от стратегии клиентоцентричности – вероятно уберёт Севертса от огненного шторма, в котором сгорели бы и идея, и вся карьера. Не менее безрассудно с его стороны было бы сразу поставить под сомнение прогностические способности влиятельных продавцов, в особенности потому, что от их прогнозов сильно зависела их зарплата. Оплата труда – третий камень преткновения управленческой инновации.

Если вы не гендиректор компании и не находитесь на короткой ноге с председателем совета директоров – подумайте дважды, прежде чем предлагать изменения, затрагивающие оплату труда. Севертс поступил мудро, начав с небольшого эксперимента в рамках своей функции. Выгоды скромного начала были двойными. Во-первых, политические риски были меньше, а во-вторых, Севертс получил возможность отшлифовать условия эксперимента, прежде чем браться за другие, более щекотливые с политической точки зрения процессы управления.

Урок № 7: начните с добровольцев

Никто не заставлял сотрудников Best Buy участвовать в экспериментах. Напротив, Севертс посредством писем рекрутировал людей, которые симпатизировали идее и были не прочь помочь. Это был умный ход. Чтобы собрать рабочую группу вроде той, что дала старт программе ВВБ в IBM, обычно требуется одобрение высокого начальства. Чтобы заручиться такой поддержкой, от новатора зачастую требуется доказать пользу от эксперимента заранее, что непросто, учитывая, что новая идея таит угрозу дорогим сердцу привилегиям и полномочиям. Максимально облегчив людям участие в эксперименте, Севертс не оставил кому бы то ни было почти никакой возможности заблокировать эксперимент. Следуя этой логике, самый первый управленческий эксперимент следует строить так, чтобы количество требуемых разрешений было минимально, а шансы узнать что-то полезное – максимальны.

Урок № 8: сделайте из этого игру. Поменьше формальностей

Это ещё одна стратегия борьбы с возражениями старой гвардии. Невозможно заранее знать, окажется ли новая управленческая идея удачной или нет. Поэтому вначале выгоднее несколько приуменьшить значимость инновации. Первый свой эксперимент Севертс представил как почти шуточное соревнование с небольшим призом для победителя. Ставки были невелики как для Севертса, так и для соучастников его заговора. Кроме того, важно, чтобы люди смотрели на результаты объективно, даже если те не очень выгодны им лично. Неформальный, неофициальный характер происходящего, больше игра, чем «пилотный проект», не даёт оппозиции окрепнуть прежде, чем результаты эксперимента смогут говорить сами за себя.

Урок № 9: ведите новый процесс параллельно со старым

Севертсу не доставало полномочий для переделки существующей системы прогнозирования – и слава богу. Опасно отказываться от

устоявшегося процесса в пользу чего-то неоформившегося и непроверенного. Как и Брюс Харрельд из IBM, Севертс не стал пытаться вырвать с мясом проверенный временем процесс управления. С вашей стороны будет мудро поступить так же. Прежде чем разбирать старые рельсы, проложите новые, и пусть они какое-то время идут параллельно. Копите знания и поддержку, пока необходимость перемен не станет очевидной для всех, а значит, и сами перемены – неизбежными.

Урок № 10: приближайтесь к цели постепенно
Как и всякий нормальный исследователь, Севертс искал дешёвый и быстрый способ проверить начальную гипотезу, прежде чем поднять ставку. Первый эксперимент обошёлся в какие-то \$50 и занял пару часов. Получив обнадеживающий результат, Севертс удвоил ставку. Второй эксперимент стоил ему \$100 и отнял 40 часов времени. Третий эксперимент, включающий в себя разработку полноценного онлайн-рынка мнений, потребует \$50 тысяч и одного года. Вначале Севертс, может, и мечтал о большом бюджете и полномочиях, но теперь он уверен, что сразу замахиваться на слишком многое «было бы в корне неправильно».

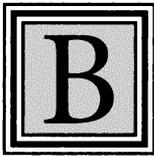
Давайте обобщим правила для управленческих новаторов.

- 1. Чтобы решить систематическую проблему, надо докопаться до её корней.*
- 2. По крайней мере, в самом начале будет проще и безопаснее дополнить существующий процесс, а не вытеснить его. (Пусть новое работает параллельно со старым.)*
- 3. Присягайте революционным целям, но делайте эволюционные шаги.*
- 4. Имейте ясное представление о показателях, значение которых ваша инновация призвана улучшить.*

5. Ставьте первые опыты у себя «на заднем дворе», где политические риски минимальны.
6. Всегда, когда это возможно, полагайтесь на добровольцев.
7. Развивайте возражения за счёт неформального и игрового характера экспериментов.
8. Приближайтесь к цели постепенно: пробуйте и учитесь, потом опять пробуйте и учитесь.
9. Не сдавайтесь: удача любит настойчивых!

Запомните эти уроки, и вместо того, чтобы только лишь злопыхать по поводу ретроградных процессов управления вашей компанией, вы сможете начать их менять.

Менеджмент 2.0



Всякий управленческий эксперимент, приносящий неожиданный результат, по-своему ценен. Он как лом, который помогает приподнять крышку погреба, где засели управленческие догмы. И всё же разового прорыва, вроде массового прогнозирования в Best Buy, каким бы значительным он ни был, не хватит, чтобы решить грандиозные проблемы, ожидающие нас впереди. Требуется полная, сверху донизу, реконструкция скрипучего здания современного менеджмента со всеми его принципами, процессами и методами.

До этой мерки недотягивают даже те целенаправленные усилия, которые предпринимает IBM в рамках ВВВ-процесса. Разрозненные начинания и одноразовые проекты не могут заменить последовательную работу по обновлению управления всей компанией в целом.

Пока что я не знаю ни одной организации, взявшей эту высоту. Похоже, многие руководители смирились с компромиссами и организационной недостаточностью как с неизбежными побочными эффектами управленческой модели начала XX века. Они подобны людям, страдающим тем или иным недугом всю свою жизнь, которые и представить себе не могут, что значит быть здоровым человеком. Между тем, как мы видели, радикальное отступление от управленческого

статус-кво можно не только вообразить, но и с выгодой реализовать на практике.

Сегодня, когда на горизонте уже собираются новые многочисленные проблемы бизнеса, компаниям пора начать относиться к управленческим инновациям не менее серьёзно, чем к другим видам инноваций. И если, как я продолжаю настаивать, мы достигли пределов менеджмента, каким мы его знаем, значит, завтрашними победителями станут компании, которые смогут выдумать будущее менеджмента. В этой работе пригодятся усилия каждого вдохновенного добровольца, но рано или поздно управленческие инновации должны стать массовым явлением.

От вдохновения к способности

Увы, зачитанной до дыр инструкции, которая помогла бы вашей компании стать серийным управленческим новатором, не существует в природе. Однако после некоторых размышлений можно накидать общий план того, как сделать управленческие инновации нормой жизни, а не исключением из правил. Вот несколько важнейших составляющих:

Мужество первопроходца

Вы не получите никакого управленческого преимущества, если у вас не хватает духу взяться за решение проблем, которых одни испугались, а другие по близорукости не увидели. Когда в 2006 году председатель GE Джефф Иммельт призвал своих коллег удвоить темпы органического роста до 8% в год, он не мог не сказать им, что ни одной компании размеров GE никогда подобное не удавалось. Не было никакого учебника, к которому можно было бы обратиться за подсказкой. Тогда Иммельт призвал коллег самим написать такой учебник.

Чтобы овладеть способностью к неустанным управленческим инновациям, вы должны научиться спрашивать себя: «Какую новую управленческую задачу нам надо решить, чтобы получить уникальное преимущество в бизнесе?» За свою богатую историю GE много

раз спрашивала себя об этом и, как следствие, регулярно задавала сама себе новые головоломки: как привнести дисциплину в науку? как воспитать выдающихся лидеров? как штаб-квартира может быть полезна набору разнородных бизнесов? как построить организацию без границ? как растить и без того немаленькую компанию? И всякий раз, когда ответ находился, GE отрывалась от конкурентов. Между тем никакая верховная инстанция не назначала GE законодательницей мод в управлении. Как и нет такого закона, чтобы ваша компания плелась в хвосте. Чтобы стать пионером управления, компания необязательно должна быть большой и почтенной, но вот малодушие недопустимо. Вы должны быть готовы путешествовать без карты.

Разговор, от которого не уйти

В предыдущих главах я описал формулу управленческих инноваций: ставить перед собой высокие цели, избавляться от устаревших представлений, усваивать новые принципы, учиться у позитивных нарушителей. Эти искры разожгут воображение. От вас потребуется аккуратно раздувать пламя. Ваша цель – тщательно контролируемое горение, которое в итоге избавит компанию от сухого дерева бесплодных методов управления, расчистив место, на котором пустят корни и будут расти нежные побеги инноваций.

Как добиться яркого и устойчивого горения? Не стоит спускаться сверху некую программу всеобъемлющих преобразований, которая произведёт эффект водородной бомбы. Вам нужен ветерок, который будет способствовать распространению пламени управленческих инноваций. Нужно заставить людей говорить о возможности изменить технологию управления. Нужно заставить их думать о том, как превратить в конкурентное преимущество сам менеджмент. Управленческие инновации должны стать неременной темой всякой серьёзной дискуссии о будущем компании.

Можно начать с того, что попросить участников процесса планирования и бюджетирования назвать крупную управленческую задачу, которая, будучи успешно решена, даст компании преимущество над оппонентами. Пригласите разнородную группу руководителей провести целый рабочий день на семинаре по выявлению бытующих

в компании управленческих догм. (Можно воспользоваться шаблоном дискуссии из седьмой главы). Придётся поработать как следует, чтобы вытащить на поверхность глубинные представления, стоящие на пути беспрецедентного прорыва в результатах работы. Выявив пять-шесть зловредных догм, отправляйтесь в онлайн и собирайте со всей компании предложения о том, как отправить эти престарелые верования на покой.

Вовлеките коллег в дискуссию о новых принципах управления. Отыщите институты или системы, обладающие способностями, которые вы хотели бы привить компании. Организуйте серию лекций и пригласите экспертов со стороны, которые помогут извлечь полезные уроки из чужого опыта. Каждый раз, когда вам доведётся вести совещание, выделите 15–20 минут на обсуждение принципов управления «следующего поколения».

Спросите собравшихся: «Если бы мы хотели построить компанию, столь же удачливую по части экспериментов, как сама жизнь, что нам надо было бы сделать иначе? Если бы мы пожелали, чтобы компания так же бурно рождала новинки, как Кремниевая долина, как бы нам надо было изменить наши управленческие процессы? Если бы мы хотели, чтобы рабочая атмосфера в компании влекла людей так же, как Таймс-Сквер или Ковент-Гарден – туристов, с чего нам надо было бы начать?» Используйте малейшую возможность, чтобы заставить своих коллег как следует задуматься об их управленческой ДНК и изменениях, в которых она нуждается.

Есть множество способов завести разговор об инновациях. В одной компании группа энтузиастов оборудовала в корпоративном учебном центре «госпиталь». В каждую из десятка кроватей они положили чучело когда-то вполне здорового конкурента, нынче отчаянно цепляющегося за жизнь. На спинке кроватей висели плакаты с описанием состояния финансового здоровья пациентов и совершенных стратегических ошибок, которые привели их в реанимацию. В «морге» по соседству лежали искусно оформленные останки нескольких бывших отраслевых здоровяков, которые тем не менее не перенесли изменений и закрыли свои двери навеки. Цель всех этих декораций? Во-первых, предупредить коллег об опасных патогенных спутниках успеха – самодовольстве и отрицании, – что так часто поражают даже

самые крепкие организации; и, во-вторых, подвинуть собственную компанию на такие управленческие инновации, которые уберегут её от этих опасностей. За несколько месяцев на экскурсии в больнице помимо совета директоров побывали 3 тысячи сотрудников. Эта изобретательная инсталляция помогла донести до сознания людей важнейшую, но часто отбрасываемую мысль: системы управления большинства компаний мало способствуют опережающему стратегическому обновлению. В итоге вызывавшая много толков выставка дала толчок массовым добровольным усилиям по перестройке основных процессов управления.

Знайте: большинство ваших коллег мечтает работать в компании, которая всегда идёт в авангарде, поощряет творчество и энтузиазм в любых проявлениях. Штука в том, что, будучи пленниками замшелой управленческой модели, они не знают, как построить такую компанию. Помогите им понять, что история – это не судьба, создайте условия, чтобы они могли усомниться в своих устаревших представлениях, и скоро вы обретёте армию союзников, готовых помочь вам в создании компании, соответствующей требованиям XXI века.

Всё внимание причинам, а не симптомам

Чтобы найти средство от того или иного заболевания, учёные-медики ищут генетические пороки или механизмы, вызывающие недуг. То же касается и организационных заболеваний – немощей, являющихся следствием наследуемых представлений об управлении. И здесь тоже терпеливый анализ первопричин болезни крайне важен для того, чтобы назначить правильное лечение. Приведу пример.

Один CEO недавно попросил моего совета о том, как сделать его компанию более жизнеспособной. За последние годы несколько его конкурентов вылетели в трубу, не найдя в себе сил порвать с быстро дряхлеющей бизнес-моделью. Вместе с моим близким коллегой мы перемешали сотрудников из разных отделов компании, создали несколько дискуссионных групп и дали им задание проанализировать ряд примеров внутренней «стратегической инерции». Почему, хотели мы знать, компания мешкает с развитием нескольких новых бизнесов? Почему она не сумела своевременно отреагировать на крупные

подвижки на рынке? Почему она до сих пор инвестирует в проекты, безнадёжность которых давно очевидна?

После нескольких дней работы с каждой группой мы получили перечень возможных «виновных», после чего открыли интернет-форум, с помощью которого расширили начальный список. В итоге мы выявили свыше ста «врагов адаптивности», которые затем свели к десятку систематических причин. Одна из них – недостаточное «генетическое разнообразие» среди высших руководителей, большая часть которых всю жизнь проработала в одной отрасли. Другая – чересчур тугие пути регламентов работы и должностных инструкций, которые не позволяли сотрудникам на переднем крае активно реагировать на изменяющиеся обстоятельства. Каждая причина заключала в себе с десяток дочерних причин.

Конечно, повышение адаптивности – такая задача, над которой можно работать, но её нельзя решить раз и навсегда. Тем не менее консенсус на основе анализа причинно-следственных связей крайне важен для придания инновационной деятельности целенаправленности и долговременности. Сегодня сотни людей в этой компании имеют прекрасное представление о том, какие именно управленческие проблемы необходимо решить, чтобы построить неизменно жизнеспособную организацию. Имеющийся в их распоряжении диагноз помогает направлять инновационные усилия в нужное русло.

Чтобы убедиться, что управленческие инновации в вашей компании имеют достаточно широкий охват, построим несложную матрицу. На одной её оси расположим препятствия росту, адаптивности и результативности компании. На другой перечислим основные процессы управления. Для каждой ячейки матрицы ответьте на вопрос: как этот процесс усугубляет эту конкретную организационную немощь?

Всякий раз, обнаружив причинную связь, доставайте свои инновационные инструменты: какие догмы лежат в основе данного процесса? можно ли перестроить его по новым, более конструктивным принципам? имеются ли поучительные периферийные примеры? Столь детальный анализ даст вам уверенность в том, что вы боретесь с систематическими проблемами систематически, а не как бог на душу положит.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Во многих компаниях в крупных штабных службах, таких как управление персоналом, финансы и планирование, работают сотни, если не тысячи людей. Но многие ли из них чувствуют персональную ответственность за получение компанией истинного «управленческого преимущества»? По моему опыту большинство занято вопросами соблюдения правил и выполнения норм выработки. Нам же нужно, чтобы владельцы внутренних процессов несли ответственность за инновации.

В этом смысле самый важный вопрос, который СЕО может задать главе функциональной службы, звучит так: какая часть вашего бюджета и персонала выделена под проекты, способные дать компании значительное преимущество в управлении? Последствия невнятного ответа не самые приятные – если вы не можете сделать так, чтобы ваша дорогостоящая и трудоёмкая деятельность приносила конкурентное преимущество, вашу работу отдадут на аутсорсинг. Точно так же как линейные руководители отвечают за благополучие и развитие своего ассортимента товаров, корпоративные штабисты должны нести ответственность за благополучие и развитие ассортимента управленческих инноваций.

Совет: было бы неплохо, если бы высокопоставленные штабисты встречались раз в квартал для обсуждения инновационной деятельности друг друга. Пусть они порассуждают вот на какие темы:

- Производим ли мы на свет мощный поток новых управленческих идей и экспериментов? (Помните, что инновации сродни лотерее – чтобы наткнуться на по-настоящему стоящую идею, часто требуется провести очень много экспериментов.)
- Достаточно ли широко мы экспериментируем? Не оставляем ли мы «тёмных пятен»? Нет ли процессов или подпроцессов, которых эксперименты почти или вовсе не коснулись? Если да, то как такое случилось?
- Достаточно ли смелы наши эксперименты? Знаменуют ли они значительный отход от методов управления наших конкурентов? Удивят ли они их?

- Какие эксперименты следует расширять, какие прекратить, а какие ещё погонять в лабораторных условиях?
- В целом, улучшит ли этот набор экспериментов финансовые показатели? Сдвинет ли он нас с места? Если нет, то как нам активизировать инновационную деятельность?

По крайней мере, часть вознаграждения руководителей, следящих за основными процессами управления, должна зависеть от результатов инновационной деятельности. Послание должно читаться безошибочно: «Мы хотим, чтобы вы были такими же новаторами, как те, кто работает в конструкторском бюро и отделе новых видов продукции, поскольку ваш потенциальный вклад в конкурентное преимущество фирмы может быть даже больше, чем их вклад».

Право на взлом

Возможно, самое полезное, что вы можете сделать, чтобы помочь компании перестроить процессы управления, – это дать рядовым сотрудникам и руководителям нижнего звена возможность взломать эти процессы. Это не значит разрешить обслуживающему персоналу порвать на мелкие кусочки должностную инструкцию. Это значит создать форум, на котором любой сотрудник будет волен предложить альтернативу управленческому статус-кво. Дело несложное – задайте провокационный вопрос, например такой: «Какие управленческие практики более всего способствуют уходу из компании самых талантливых людей?» Или: «Какие методы управления сильнее других подавляют инициативу работников?»

Если вы достаточно решительно настроены, выложите подробную карту процессов управления в онлайн – что за чем идёт, кто участвует, какие данные используются, какие критерии применяются при принятии решений, каковы мерилы успеха для этого процесса и т. д. Теперь пусть все желающие предложат, как сделать, чтобы процесс сильнее благоприятствовал получению желанного управленческого превосходства: прекратить делать то, начать делать это, подключить других людей на таком-то и таком этапе, изменить сроки и продолжительность, подкорректировать цели – всё что угодно.

Предложения, получившие наибольшую поддержку, можно передать владельцу процесса для официального ответа. А можно дать авторам самых интересных идей шанс самим поучаствовать в перестройке процесса. Создайте рабочую группу из самых решительно настроенных «пользователей» и дайте им спроектировать радикально перестроенный процесс. Используйте его как пугало при обсуждении возможных изменений. В конце концов, почему бы сотрудникам не участвовать в разработке процесса, управляющего их жизнью на рабочем месте? И снова здесь важен общий принцип: управленческие инновации чересчур важны, чтобы отдавать их на откуп экспертам.

Отталкиваясь от будущего

Каким представляется будущее менеджмента вам? Я задавал этот вопрос в начале первой главы. И это не риторический вопрос. В новом столетии, как и в предыдущем, самыми успешными компаниями будут пионеры управления, те, что устанавливают новые правила менеджмента для новой эры. А чтобы стать пионером, компании необходимо видение будущего управления.

Уверен, ваш CEO имеет понятие о стратегии компании, по крайней мере, достаточное, чтобы утихомирить совет директоров и аналитиков. Но есть ли у него представление о том, куда идёт компания с точки зрения *методов управления*? Имеется ли в компании согласие относительно путей перестройки управления в ближайшие годы? Иметь широкое представление важно по нескольким соображениям. Оно помогает узаконить инновации на низовом уровне. Оно ставит инновации во главу угла и служит предостережением тем, кто склонен рефлексивно защищать статус-кво.

В связи с этим есть два вопроса, на которые каждый бизнес-лидер должен уметь отвечать. Во-первых, рисуя широкими мазками, какими новыми отличительными характеристиками будет обладать наша система управления через пять лет? И во-вторых, каким образом это даст нам конкурентное преимущество? Даже не надейтесь получить ответы на эти вопросы в ходе двухдневного выездного совещания руководства или от рабочей группы корпоративного уровня.

Сначала, по мере того как в компании будут разворачиваться дискуссии о будущем менеджмента, должно естественным путём сформироваться общее представление. Этот процесс можно подтолкнуть. Поместите вышеозначенные вопросы в интранет. Начиная с них все совещания, ими же и заканчивайте. Подмечайте сходные мысли, повторяющиеся темы, общие мечты. Сведите их в набор коллективных представлений и используйте его для разжигания дальнейшей дискуссии. Продолжайте в том же духе, и консенсус не заставит себя ждать.

Менеджмент 2.0

Что может помочь вам в этом деле – это затравка, точка зрения на будущее менеджмента, на которую ваши коллеги отзовутся и которую будут обсуждать. До сих пор я успешно боролся с соблазном поделиться своими представлениями о будущем менеджмента. По большей части из скромности. На то оно и будущее, что его только предстоит изобрести. Но когда оно наступит, я надеюсь удивиться, причём не менее сильно, чем были удивлены фермеры и ремесленники XIX века, взиравшие на то, как Карнеги, Форд и Слоун строили свои величественные и безжалостно методичные империи.

Тем не менее я убеждён, что будущее уже просматривается сквозь вихрь социальной революции, которая нынче набирает ход в Сети. Не случайно бо́льшая часть «окраинных» примеров из главы 9 опирается на возможности Интернета. В конечном счёте Интернет – самое адаптивное, инновационное и вовлекающее творение человека. Во многих отношениях Интернет и есть новая технология менеджмента. Поясню.

Инструменты и методы современного управления были придуманы ради решения проблем контроля и производительности в крупных организациях. Между тем в широком смысле можно представить менеджмент как средство приумножения человеческих свершений. В этом смысле цель менеджмента – сначала умножить, а потом объединить усилия людей, получить от них больше обычного за счёт соответствующих инструментов, стимулов и условий работы, а потом сложить усилия так, чтобы вместе люди добились большего,



чем поодиночке. Мы можем отобразить эти цели на осях координат (см. рисунок 11–1). Компании получают преимущество, когда придумывают лучшие способы умножения и объединения усилий, раздвигая границы возможного для отдельного человека и группы людей. Такова цель управленческой инновации. Какое отношение это имеет к Сети?

Самое непосредственное: Интернет умножает творчество и объединяет усилия посредством повсеместной, всепроникающей взаимосвязанности в реальном времени (разумеется, при поддержке всех этих новых социальных технологий, позволяющих людям болтать, высказываться, делиться и сотрудничать онлайн). В девятой главе я писал о том, какими способами Интернет даёт волю воображению человека. Помимо этого он ещё и аккумулирует творчество, и тогда получаются Linux и Second Life, обладающие реальной экономической ценностью, где целое больше суммы частей.

В 1990-е Веб 1.0 представлял собой не более чем гигантское собрание статичных интернет-страниц. Веб 2.0 строится на принципах «архитектуры участия», образцами которой являются социальные сети, вики-проекты и фолксономии. Прежние социальные структуры напоминали деревья или колёса, где большинство связей шло вертикально или к центру. Интернет с анатомической точки зрения – это сквозная, всеканальная сеть, где все соединены со всеми, а вместо вертикальных процессов контроля и координации действуют горизонтальные.

Многие тысячи лет рынки и иерархии были двумя единственными способами объединения усилий людей. Теперь появился третий: распределённые сети, функционирующие в реальном времени. Показательно, что Интернет был создан без участия иерархии, без неё и управляется.

Также вы не найдёте большого числа иерархий среди тысяч оригинальных форм жизни, расплодившихся в онлайн. Вот, к примеру, какое определение сообществу программирования с открытыми кодами даёт Эрик Раймонд: «Это эволюционирующая творческая анархия, где тысячи лидеров и десятки тысяч последователей объединены в сеть, в которой все друг другу критики и советчики и где всякая идея проходит немедленную проверку боем»¹.

Я повидал много крупных компаний, и это описание не подходит ни к одной. Даже и теперь многие менеджеры никак не могут взять в толк, как такая с позволения сказать организация умудряется производить такой сложнейший продукт, как операционная система. Словно туристы, впервые очутившиеся в Италии, они поверить не могут, что от подобного хаоса может быть какой-то прок. В том-то и дело. Тем и силён Интернет, что способствует координации без удушающего действия иерархии и бюрократии.

Интернет эволюционировал быстрее, чем любое из творений человека, в основном потому, что там нет иерархии. Там нет центра, там всё – периферия. В этом смысле это прямой вызов организационной модели, господствовавшей с первых дней истории человечества. Понятно, почему менеджеры чувствуют себя не в своей тарелке, когда оказываются слишком далеко в киберпространстве, словно космические путешественники, очутившиеся на планете, где верх – это низ,

а лево – право. Несколько сбивает с толку, когда понимаешь, что, как выразился Дэвид Уайнбергер, «величайшее совместное предприятие людей как вида – Интернет – работает превосходно, но лишь потому, что мы забыли применить теорию, которой руководствовались со времён строительства пирамид»².

Сеть – практически идеальная среда для выращивания новых черт социальной организации. Craigslist, MySpace и FaceBook, Second Life и eHarmony, мгновенный обмен сообщениями и подкастинг, блоги, видеочаты и виртуальные миры – Интернет быстро меняет способы, которыми люди ищут спутника жизни, дружат, обмениваются мыслями, учатся, образуют сообщества и т. д. Однако в настоящее время всё это радостное и буйное экспериментирование по большей части происходит вне устеленных мягкими коврами кабинетов корпоративной старой гвардии.

Я нахожу это, по меньшей мере, забавным. Никакая компания не захочет иметь телефонную связь 1940-х и нипочём не откажется от выгод современных информационных технологий в производстве. А вот то, что потенциал Сети практически никак не задействован в управлении, мало кого волнует. Руководители в основном всё ещё считают Интернет средством повышения производительности труда или круглосуточного обслуживания потребителей. Некоторые понимают, что может сделать Интернет с нашими бизнес-моделями. Но лишь немногие догадываются, что рано или поздно Интернет поставит с ног на голову и нашу тяжеловесную и неповоротливую модель управления.

Так почему же Интернет настолько адаптивен, изобретателен и притягателен? Потому что...

1. Каждый имеет право голоса.
2. Инструменты творчества широко распространены.
3. Эксперименты легки и дешёвы.
4. Способности ценятся выше заслуг и титулов.
5. Обязательства добровольны.
6. Полномочия даются снизу.
7. Власть непостоянна и зависит от приносимой пользы.
8. Все иерархии «естественного» происхождения.

9. Сообщества образуются по принципу самоопределения.
10. Люди имеют широчайший доступ к информации.
11. Децентрализовано буквально всё.
12. Идеи соперничают в равных условиях.
13. Продавцы и покупатели легко находят друг друга.
14. Ресурсы вольны следовать за возможностями.
15. Решения принимаются коллегиально.

Пусть это и не самая подробная спецификация системы управления XXI века, но что-то очень близкое к ней. Можете не соглашаться со мной, если хотите, но я готов биться об заклад, что *Менеджмент 2.0* будет во многом похож на *Веб 2.0*. Мы с вами выросли в постиндустриальном обществе. А сейчас мы стоим на пороге «поступравленческого», а может, и «посторганизационного» общества. Прежде чем станете спорить, позвольте мне заверить вас, что это отнюдь не предполагает будущее без менеджеров.

Точно так же как экономика знаний не привела к исчезновению тяжёлой промышленности, так и с наступлением поступравленческой экономики мир не освободится от руководителей. Другое дело, что управленческая работа всё меньше будет выполняться «менеджерами». Конечно же, кому-то надо будет по-прежнему координировать деятельность, согласовывать индивидуальные усилия, ставить задачи, распространять знания и распределять ресурсы, но эта работа будет всё более передаваться на периферию организации.

Хотя Менеджмент 2.0 и не вытеснит Менеджмент 1.0 совершенно, две эти версии во многом несовместимы. Конфликты неизбежны. Я лично думаю, что самые кровопролитные сражения нового тысячелетия будут протекать на фронтах, линии которых будут разделять не одного конкурента или деловую экосистему от другой, но тех, кто желал бы сохранить привилегии и власть бюрократического класса, от тех, кто стремится создавать менее структурированные и жёстко управляемые организации.

Той же точки зрения придерживается Ричард Флорида. В книге «Креативный класс: люди, которые меняют будущее» он так и пишет: «Наиболее серьёзной проблемой из всех, что ставит нарождающаяся эпоха, является постоянный конфликт между креативностью и организацией»³.

Возможно, это самая важная и самая трудная дилемма управления, а потому и наиболее вдохновляющая на инновации.

В поступуправленческую эпоху одним техническим прогрессом не обойдёшься. Как я отмечал ранее, управленческий и организационный прогресс сильно отстают от технического прогресса. Вот и сейчас у вас в компании бизнес-процессы XXI века и управленческие процессы середины XX века построены на принципах управления XIX века. Без перестройки управленческой ДНК – согласно принципам из восьмой главы – преобразующая мощь Интернета останется невостребованной.

Готовность номер один

Но хватит прогнозов. Я писал эту книгу не затем, чтобы предсказывать будущее менеджмента, но чтобы помочь вам изобрести его. На каждом шагу я утверждал, что технология менеджмента должна и будет придумана заново. Единственный вопрос: кто это сделает? Наградой смельчаку будет не только победа в конкуренции или место в анналах истории менеджмента. Есть мотив глубже и благороднее. Впервые после начала индустриальной эры единственный способ построить компанию, годную для будущего, – это построить компанию, одновременно годную для людей.

История даёт вам шанс создать модель управления XXI века, которая по-настоящему пробуждает, холит и лелеет инициативу, творческий подход и страсть, эти хрупкие, но совершенно необходимые ингредиенты делового успеха в третьем тысячелетии. Сделайте это и вы получите в полном смысле слова человеческую организацию, полностью готовую к невероятным возможностям, открывающимся впереди.

Примечания

Глава 1

1. Stuart Kauffman, *At Home in the Universe: The Search for Laws of Self-Organization and Complexity* (New York: Oxford University Press, 1995), 149–190.
2. L. G. Thomas and Richard D’Aveni, “The Rise of Hypercompetition from 1950 to 2002: Evidence of Increasing Structural Destabilization and Temporary Competitive Advantage”, 2004, unpublished manuscript.
3. Thomas S. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, 3rd ed. (Chicago: University of Chicago Press, 1996), 7. Цитируется по: Томас Кун. Структура научных революций. М., Прогресс, 1975, перевод И. З. Налетова.
4. Frederick W. Taylor, *Shop Management* (New York: Harper and Row, 1903), 3.
5. Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York: Harper and Row, 1911), 7.
6. Ibid.
7. Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, ed. and trans. A. M. Henderson and Talcott Parsons (New York: Free Press, 1947), 337.
8. Обобщено в: Daniel A. Wren, *The History of Management Thought*, 5th ed. (Hoboken, NJ: Wiley, 2005), 228.
9. Слушания в специальном комитете Палаты представителей Конгресса США по изучению системы Тейлора и других систем управления производством на основании Резолюции № 90 Палаты представителей (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1912), 1387.

Глава 2

1. Henri Fayol, *Industrial and General Administration*, trans. J. A. Coubrough (Geneva: International Management Institute, 1930).
2. В это число не вошли брэнды, полученные Procter & Gamble в результате покупки Gillette в 2005 году.

3. Dominic O’Connell, “Do Not Disturb: Mr. Watanabe Is Taking Over the World”, *Car*, June 2006.
4. MacGregor Knox and Williamson Murray (eds.), *The Dynamics of Military Revolution, 1300–2050* (Cambridge: Cambridge University Press, 2001).
5. *Ibid.*, 175–194.
6. *Ibid.*, 54.
7. *Ibid.*, 55.
8. Carl von Clausewitz, *On War*, eds. and trans. Michael Howard and Peter Paret (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976), 529.
9. Knox and Murray, *The Dynamics of Military Revolution*, 71–72.
10. Реконструировано по рукописным заметкам автора.
11. Подробнее об устройстве инновационного аппарата Whirlpool см.: Jan W. Rivkin, Dorothy Leonard, and Gary Hamel, “Change at Whirlpool Corporation (A), (B), and (C)”, Harvard Business School, Case nos. 9-705-462, 9-705-463, and 9-705-464, April 9, 2005.
12. Michael Arndt, “Creativity Overflowing”, *BusinessWeek*, May 8, 2006.
13. По этому вопросу см.: Nicholas Carr, *Does IT Matter?* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).

Глава 3

1. Peter Medawar, *Advice to a Young Scientist* (New York: Harper & Row, 1979), 13.
2. Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York: Harper and Row, 1911).
3. Можно начать с: Danny Miller, *The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall* (New York: HarperCollins, 1990); Clayton M. Christensen, *The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard Business School Press, 1997); Donald N. Sull, *Revival of the Fittest: Why Good Companies Go Bad and How Great Managers Remake Them* (Boston: Harvard Business School Press, 2003).
4. Часть материала для этой главы взята из: Gary Hamel and Liisa Valikangas, “The Quest for Resilience”, *Harvard Business Review*, September 2003.
5. Larry Rother, “An Unlikely Trendsetter Made Earphones a Way of Life”, *New York Times*, December 17, 2005.
6. Pekka Himanen, *The Hacker Ethic and the Spirit of the Information Age* (New York: Random House, 2001).
7. Towers Perrin, *Winning Strategies for a Global Workplace: Executive Report*, 2006.
8. *Ibid.*, 11.

Глава 4

1. Некоторые части этой главы основываются на материалах, впервые появившихся в следующих публикациях: Julia Boorstin, “No Preservatives, No Unions, Lots of Dough”, *Fortune*, September 15, 2003, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2003/09/15/toc.html; Charles Fishman, “Whole Foods Is All Teams”, *Fast Company*, April/May 1996, <http://www.fastcompany.com/magazine/02/team1.html>; Charles Fishman, “The Anarchist’s Cookbook”, *Fast Company*, July 2004, <http://www.fastcompany.com/magazine/84/wholefoods.html>; Daniel McGinn, “The Green Machine”, *Newsweek*, March 21, 2005, <http://www.msnbc.msn.com/id/7130106/site/newsweek/>; and Marianne Wilson, “Retail as Theater, Naturally”, *Chain Store Age*, May 2005, <http://www.chainstoreage.com/archives/preview>.
2. Boorstin, “No Preservatives, No Unions, Lots of Dough”.
3. Fishman, “Whole Foods Is All Teams”.
4. Ibid.
5. Сведения приводятся Джоном Макки в его онлайн-блоге: http://www.wholefoods.com/blogs/jm/archives/2006/11/conscious_capit.html.
6. Boorstin, “No Preservatives, No Unions, Lots of Dough”.
7. John Mackey, “Rethinking the Social Responsibility of Business”, <http://www.wholefoods.com/blogs/jm/archives/2005/09/>.
8. Fishman, “The Anarchist’s Cookbook”.
9. S. C. Gwynne, “Thriving on Health Food”, *Time*, February 23, 1998, p. 53, <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,987856,00.html>.
10. Fishman, “The Anarchist’s Cookbook”.

Глава 5

1. Частично эта глава основывается на материалах, впервые появившихся в следующих публикациях: Michael Kaplan, “You Have No Boss”, *Fast Company*, October/November 1997, <http://www.fastcompany.com/magazine/11/noboss.html>; Dawn Anfuso, “Core Values Shape WL Gore’s Innovation Culture”, *Workforce*, March 1999; Alan Deutschman, “The Fabric of Creativity”, *Fast Company*, December 2004, http://www.fastcompany.com/magazine/89/open_gore.html; Ann Harrington, “Who’s Afraid of a New Product?”, *Fortune*, November 10, 2003, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2003/11/10/352851/index.htm.
2. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960).
3. Это и последующие высказывания Билла Гора взяты из его неопубликованной работы “The Lattice Organization – A Philosophy of Enterprise”.

4. Если не указано иное, этот и другие комментарии, относящиеся к персоналу Gore, – из интервью, взятых автором.
5. Kaplan, “You Have No Boss”.
6. Herrington, “Who’s Afraid of a New Product?”
7. Dawn Anfuso, “1999 Innovation Optima Award Profile: W.L. Gore and Associates”, <http://www.workforce.com/archive/feature/22/17/46/index.php?ht=dawn%20anfuso%20gore%20dawn%20anfuso%20gore>.

Глава 6

1. Часть этой главы основывается на материале, впервые появившемся в следующих публикациях: John Battelle, *The Search: How Google and Its Rivals Rewrote the Rules of Business and Transformed Our Culture* (New York: Portfolio, 2005); Alan Deutschman, “Can Google Stay Google?”, *Fast Company*, August 2005, http://www.fastcompany.com/magazine/97/open_google.html; Ben Elgin, “Managing Google’s Idea Factory”, *BusinessWeek*, October 3, 2005, http://www.businessweek.com/magazine/content/05_40/b3953093.htm; Ben Elgin, “So Much Fanfare, So Few Hits”, *BusinessWeek*, July 10, 2006, http://www.businessweek.com/magazine/content/06_28/b3992051.htm; Keith H. Hammonds, “How Google Grows and Grows and Grows”, *Fast Company*, April 2003, <http://www.fastcompany.com/magazine/69/google.html>; Steve Levy, “Living By Google Rules”, *Newsweek*, April 11, 2005, <http://www.msnbc.msn.com/id/7369181/site/newsweek>; Eric Schmidt and Hal Varian, “Google: Ten Gold Rules”, *Newsweek*, November 28, 2005, <http://www.msnbc.msn.com/id/10296177/site/newsweek>.
2. <http://www.hitwise.com/datacenter/searchengineanalysis.php>.
3. Ben Elgin, “So Much Fanfare, So Few Hits”, http://www.businessweek.com/magazine/content/06_28/b3992051.htm?chan=search.
4. Если не указано иное, этот и другие комментарии, относящиеся к персоналу Google, – из интервью, взятых автором.
5. Alan Deutschman, “Can Google Stay Google?”

Глава 7

1. Barry Marshall, ed., *Helicobacter Pioneers* (Carlton South, Victoria, Australia: Blackwell Science Asia, 2002), 151–202.
2. Приводится в: Madeline Drexler, “A Nobel Prize for Ingenuity”, *International Herald Tribune*, October 8–9, 2005.

3. John Lynne, “Forging the Western Army in Seventeenth Century France”, in *The Dynamics of Military Revolution, 1300–2050*, ed. MacGregor Knox and Williamson Murray (Cambridge: Cambridge University Press, 2001), 36–40.
4. Roy Jacques, *Manufacturing the Employee* (London: Sage, 1966), 40.
5. *Ibid.*, 25.
6. Из личного интервью автору.
7. Jacques, 166.
8. Ricardo Semler, *The Seven-Day Weekend* (New York: Portfolio, 2003), 8.
9. *Ibid.*, 40.
10. Brad Wieners, “Ricardo Semler: Set Them Free”, *CIO Insight*, April, 2004. <http://www.cioinsight.com/article2/0,1540,1569009,00.asp>.
11. Semler, *The Seven-Day Weekend*, 40.
12. *Ibid.*, 9.

Глава 8

1. Austin Bunn, “Welcome to Planet Pixar”, *Wired*, June 2004; <http://www.wired.com/archive/12.06/pixar.html>.
2. Wang Zhuoqiong, “Tuskless Elephants Evolving Thanks to Poaching”, *China Daily*, July 16, 2005. http://www2.chinadaily.com/english/doc/2005-07/16/content_400623.html.
3. В последние годы многие авторы проводили параллель между биологией и бизнесом. Мне кажется, что аналогия эта часто ошибочна. В традиционном представлении бизнесы – это живые организмы, конкурирующие в рамках более крупных экосистем, таких как экономика США. Проблема, однако, в том, что организмы не приспосабливаются – приспосабливаются популяции. Организмы – только средства размножения генов. Следуя этой логике, компании не способны эволюционировать. А значит, на смену сегодняшним корпоративным динозаврам скоро придут завтрашние homo sapiens. Между тем ошибочно рассматривать крупные компании, такие как IBM, Nokia или Canon, как единичные организмы. Эти компании – экосистемы, разнообразные среды обитания, если угодно. Они включают десятки тысяч сотрудников, тысячи товаров и услуг, сотни поставщиков и партнёров, десятки инвестиционных проектов и несколько независимых бизнес-единиц. IBM было бы вернее воспринимать не как горбатого кита, а как Большой барьерный риф, дающий пристанище 2 тысячам видов рыб, 4 тысячам видов моллюсков и 350 типам кораллов. Следуя такой логике, Nokia – это не растение гибискуса, а остров Мауи, Canon – не птица-фрегат, а Галапагосские острова. И если крупные компании порой ведут себя как цельные, неприспосабливающиеся организмы, то лишь потому, что их менеджеры не сумели раскрыть и задействовать потенциал разнообразия, имеющийся у всякой крупной организации.

4. Личное интервью Стива Джурвётсона автору.
5. James Surowiecki, *The Wisdom of Crowds* (New York: Doubleday, 2004).
6. PricewaterhouseCoopers/National Venture Capital Association, *Money Tree Report*. <http://www.pwcmoneytree.com/displays/notice-B.html>.
7. Jennifer Egan, “Love in the Time of No Time”, *New York Times*, November 23, 2003, Section 6.
8. Можно поспорить, сказав, что эта «скидка» оправданна, потому что инвестиции в уже опробованное и проверенное обычно безопаснее, чем вбухивание денег в новое и непроверенное. Но этот довод ошибочно приравнивает «новизну» к «рискованности». Риск есть функция неопределённости, помноженной на количество поставленных на кон денег. Новизна – функция того, в какой степени идея беспрецедентна и необычна. Новизна вовсе не предполагает риск. Дебетовая карта Starbucks, посредством которой постоянные клиенты получают свою ежедневную порцию кофеина без того, чтобы шарить по карманам в поисках мелочи, несомненно была инновацией в отрасли ресторанов быстрого обслуживания. При этом вовсе не очевидно, что она была рискованной. Карта приносит ощутимую пользу потребителям и работает на базе проверенной технологии. Карта моментально снискала успех. За 30 дней после начала выпуска карт любящие удобство клиенты принесли Starbucks \$32 млн наличными. Устойчивая неспособность различать новые и рискованные идеи подкрепляет тенденцию к чрезмерным инвестициям в прошлое.
9. Monty G. Marshall and Keith Jagers, *Polity IV Country Reports 2003* (College Park, MD: The Center for International Development and Conflict Management, and the Integrated Network for Societal Conflict Research, University of Maryland, 2005), <http://www.cidcm.umd.edu/inscr/polity/report.html>.
10. Morton H. Halperin, Joseph T. Siegle, and Michael H. Weinstein, *The Democracy Advantage: How Democracies Promote Prosperity and Peace*, New York: Routledge, 2005.
11. Joseph T. Siegle, Michael T. Weinstein, and Morton H. Halperin, “Why Democracies Excel”, *Foreign Affairs* 83, no. 5 (September–October 2004): 60, 62.
12. Michael Weinstein, in remarks made to the Carnegie Council’s “Authors in the Afternoon” series, New York, March 17, 2005. <http://www.ccea.org/resources/transcripts/5129.html>.
13. Из личной беседы с Фрэнсисом Фукуямой, 4 апреля 2006 года.
14. Maria Bartiromo, “Bob Nardelli Explains Himself”, *BusinessWeek* Online, July 24, 2006. http://www.businessweek.com/@CIPxGmcQhG1l5wEA/premium/content/06_30/b3994094.htm?chan=search.
15. Rodney Stark and Roger Finke, *Acts of Faith: Explaining the Human Side of Religion* (Berkeley, CA: University of California Press, 2000), 91–92.
16. См., например, Christopher G. Ellison, “Religious Involvement and Subjective Well-Being”, *Journal for the Scientific Study of Religion* 34:1 (March 1991): 80–99; and Christopher G. Ellison, “Religion, the Life Stress Paradigm, and the Study of Depression”, in *Religion in Aging and Health: Theoretical Foundations and*

- Methodological Frontiers*, ed. Jeffrey S. Levin (Newbury Park, CA: Sage, 1993), 78–121.
17. Bill George, *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value* (San Francisco: Jossey-Bass, 2003), 66.
 18. *Ibid.*, 68.
 19. Richard Florida, *The Rise of the Creative Class* (New York: Basic Books, 2004), 235–248.
 20. Jane Jacobs, *The Death and Life of Great American Cities* (1961; rpt. New York: Vintage Books, 1992), 143–238.
 21. Florida, 262.
 22. David Rocks and Moon Ihlwan, “Samsung Rocks”, *BusinessWeek*, December 6, 2004, 88.
 23. Jacobs, *The Death and Life of Great American Cities*, 448.
 24. *Ibid.*, 150–151.
 25. *Ibid.*, 188.
 26. Robert Park, E. Burgess, and R. McKenzie, *The City* (Chicago: University of Chicago Press, 1925), 41.

Глава 9

1. Mary Parker Follett, *Creative Experience* (London: Longmans, Green, 1924).
2. Jon Ashworth, “Executives Admit 24% of Decisions Are Wrong”, *The Times* (London), August 16, 2004.
3. Michael L. A. Hayward and Donald C. Hambrick, “Explaining the Premiums Paid for Large Acquisitions: Evidence of CEO Hubris”, *Administrative Science Quarterly* 42, no. 1 (March 1997): 103–127. Для определения меры заносчивости CEO исследователи учитывали три фактора: как сильно компания в последнее время обставила конкурентов, количество похвал в прессе в адрес CEO и разрыв между зарплатой CEO и зарплатой наиболее высокооплачиваемого из его коллег. В среднем, с ростом индекса заносчивости рос размер премии, которую CEO были готовы платить, чтобы заключить сделку. А чем выше была премия, тем сильнее падал курс акций компании-покупателя в течение следующего года.
4. Steven Weber, *The Success of Open Source* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004), 91.
5. *Ibid.*, 121. Служебная записка Валлоппилила доступна в полном объеме на: <http://www.catb.org/~esr/halloween/halloween4.html>.
6. Michale Fitzgerald, “How I Did It: Philip Rosedale, CEO, Linden Lab”, *Inc. Magazine*, February 2007, <http://www.inc.com/magazine/20070201/hidi-roosedale.html>

Глава 10

1. Подробнее о том, как General Electric переориентирует управленческие процессы на решение задачи роста, см.: Christopher A. Bartlett, “GE’s Growth Strategy: The Immelt Initiative”, Harvard Business School Case No. 9-206-087, November 3, 2006; and Thomas A. Stewart, “Growth as Process: An Interview with Jeffrey R. Immelt”, *Harvard Business Review*, June 2006.
2. Подробнее об инновационном процессе в P&G см.: Larry Huston, “Connect and Develop: Inside Procter and Gamble’s New Model for Innovation”, *Harvard Business Review*, March 2006.
3. Подробнее об управленческих инновациях в Whirlpool см.: Jan W. Rivkin, Dorothy Leonard, and Gary Hamel, “Change at Whirlpool (A), (B), (C)”, Harvard Business School Case nos. 9-705-462, 9-705-463, and 9-705-464, April 9, 2005.
4. Часть раздела про IBM основывается на материалах, впервые появившихся в следующих статьях: Alan Deutschman, “Building a Better Skunk Works”, *Fast Company*, March 2005; David A. Garvin and Lynne C. Levesque, “Emerging Business Opportunities at IBM (A), (B), and (C)”, Harvard Business School, Case Nos. 9-304-075, 9-304-076, and 9-304-077, February 28, 2005; and David A. Garvin, “Emerging Business Opportunities at IBM (A), (B), (C)”, Harvard Business School Teaching Note no. 5-305-023.
5. Если не указано иное, этот и другие комментарии, относящиеся к персоналу IBM, – из интервью, взятых автором.
6. Если не указано иное, этот и другие комментарии, относящиеся к персоналу Best Buy, – из интервью, взятых автором.

Глава 11

1. См. <http://www.catb.org/~esr/halloween/halloween1.html>.
2. David Weinberger, *Small Pieces Loosely Joined* (New York: Basic Books, 2002), 82.
3. Richard Florida, *The Rise of the Creative Class* (New York: Basic Books, 2004), 22. Цитируется по: Ричард Флорида, Креативный класс: люди, которые меняют будущее. М., Классика-XXI, 2005, перевод А.Константинова.

Гари Хэмел при участии Билла Брина
БУДУЩЕЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Перевод с английского *Виталий Мишучков*

Редактор *Мария Коношенко*
Технический редактор *Константин Воркунов*
Дизайн обложки *Константин Воркунов*
Корректор *Виктория Игнатенко*

Замечания и пожелания просим присылать по адресу: be@bbbooks.ru

Формат 70x100/16. Печать офсетная. Тираж 3000

«Бест Бизнес Букс»
194352, Санкт-Петербург, а/я 91
www.bestbusinessbooks.ru
Тел.: +7 (911) 266 60 76
be@bestbusinessbooks.ru

Отпечатано в типографии «Премиум Пресс»