

Джозеф Г. БОЙЕТТ

Джимми Т. БОЙЕТТ

ПУТЕВОДИТЕЛЬ

по царству мудрости

ЛУЧШИЕ ИДЕИ
МАСТЕРОВ УПРАВЛЕНИЯ



ТРОЙКА ДИАЛОГ



**Джозеф Г. Бойетт
Джимми Т. Бойетт**

ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПО ЦАРСТВУ МУДРОСТИ

**Лучшие идеи
мастеров управления**

[↓ Начало страницы II ↓](#)

Joseph H. BOYETT
Jimmie T. BOYETT

THE GURU GUIDE

**The Best Ideas
of the Top Management
Thinkers**



JOHN WILEY & SONS, INC.

New York • Chichester • Weinheim • Brisbane • Singapore • Toronto

[↑ Конец страницы II ↑](#)

[↓ Начало страницы III ↓](#)

Джозеф Г. БОЙЕТТ
Джимми Т. БОЙЕТТ

ПУТЕВОДИТЕЛЬ

по царству
мудрости

ЛУЧШИЕ ИДЕИ
МАСТЕРОВ УПРАВЛЕНИЯ

2-е издание, стереотипное



МОСКВА • ЗАО «ОЛИМП—БИЗНЕС»
2002

[↑ Конец страницы III ↑](#)

УДК 658.012
ББК 65.290-2
Б12

Издание подготовлено при участии
Инвестиционной компании «Тройка Диалог»

Перевел с английского
А. А. Калинин

Научный редактор
Б. М. Шпотов

Бойетт Джозеф Г., Бойетт Джимми Т.

Б12 Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / Пер. с англ. — 2-е изд., стер. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2002. — 416с.: ил.
ISBN 5-901028-23-6 (рус.)

«Путеводитель по царству мудрости» — это краткая антология ключевых идей, выдвинутых 79 наиболее влиятельными в мире экспертами в области менеджмента. В процессе исследований, предшествовавших написанию этой книги, Джозеф и Джимми Бойетт обработали более 200 книг и 3000 статей, авторами которых были Стивен Кови, Питер Сенге, Том Питерз, Питер Дракер, Маргарет Уитли, Майкл Хаммер, Уоррен Беннис, Роберт К. Гринлиф и многие другие «гуру» в области управления. Из огромного объема деловой мудрости они выделили сущность основных идей каждого мыслителя, показали взаимосвязь этих идей, проанализировали конфликты и точки совпадения в концепциях представителей различных научных школ. Книга дает мгновенный доступ к лучшим мыслям о руководстве, управлении изменениями, работе в командах, управлении людьми и их мотивации, о стратегии ведения бизнеса и других важных для современного профессионального бизнесмена вопросах. Критические комментарии и приводимые авторами примеры наглядно демонстрируют, как принимают и осуществляют в реальном мире идеи каждого из этих мыслителей.

Книга предназначена для бизнесменов и менеджеров, которым необходимо идти в ногу с самыми последними тенденциями в области управления; рассчитана также на преподавателей и студентов.

УДК 658.012
ББК 65.290-2

© 1998 by Joseph H. Boyett & Jimmie T. Boyett All rights reserved.

© ЗАО «Олимп—Бизнес», перевод на рус. яз., оформление, 2001

Все права защищены.

Лицензионный перевод с англоязычного издания,
опубликованного издательством
John Wiley & Sons, Inc.

ISBN 5-901028-23-6 (рус.)
ISBN 0-471-18242-7 (англ.)

Наши гуру.....	23
Структура книги.....	24
Краткое руководство к книге: как построены главы.....	26
Глава 1 Руководство и лидерство.....	27



НАЙТИ ЭКСПЕРТЫ В ОБЛАСТИ РУКОВОДСТВА.....	27
---	----

Существенные характеристики лидеров.....	29
--	----

Не тревожьтесь, если вы не вписываетесь в облик лидера, — вы все равно можете быть руководителем.....	34
---	----



НАШЕ МНЕНИЕ.....	37
------------------	----

Лидерство — это головы; хвосты — это нечто другое.....	37
--	----

1-й закон: у лидера есть готовые идти за ним последователи-союзники.....	38
--	----

2-й закон: лидерство — это сфера взаимодействия.....	39
--	----

3-й закон: лидерство происходит как событие.....	39
--	----



НАШЕ МНЕНИЕ.....	40
------------------	----

Роли и обязанности лидера — что делают лидеры.....	40
--	----

Первое изменение роли лидерства: от разработки стратегий к визионерству.....	42
--	----

Провозглашение великих видений выдающимися лидерами.....	44
--	----

Совершенствуйте ваше собственное видение.....	46
---	----



НАШЕ МНЕНИЕ.....	49
------------------	----

Второе изменение роли лидерства: от командира к рассказчику.....	52
--	----

Самые лучшие истории посвящены сущностным проблемам.....	53
--	----

Самые действенные сущностные истории отражают черты, воплощенные в лидере.....	53
--	----

Все истории, рассказываемые лидерами, должны завоевывать внимание людей.....	54
--	----

Люди охотнее и легче воспринимают истории, рассчитанные на ум пятилетнего ребенка.....	54
--	----

В историях форма так же важна, как и содержание.....	55
--	----

Третье изменение роли лидерства: от архитектора систем к проводнику изменений и служителю людям.....	55
--	----

Действовать как проводники изменений.....	57
---	----

Служение другим.....	58
----------------------	----

Можно ли научиться лидерству ? Факторы, определяющие способность к лидерству.....	60
---	----

Генетика и раннее детство.....	61
--------------------------------	----

Образование.....	62
------------------	----

Жизненный опыт.....	62
---------------------	----

Опыт неудач.....	63
------------------	----

Специальная профессиональная подготовка.....	63
--	----

Лидерство требует полной самоотдачи.....	64
--	----



КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	64
-------------------------	----

Глава 2 Управление изменениями.....	65
-------------------------------------	----



НАШИ ЭКСПЕРТЫ ПО ВОПРОСАМ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ.....	65
---	----

«Да здравствует сопротивление».....	68
-------------------------------------	----

Первая причина сопротивления: предсказуемый отрицательный результат.....	69
--	----

Вторая причина сопротивления: боязнь того, что работы станет больше.....	70
--	----

Третья причина сопротивления: необходимость ломать привычки.....	71
--	----

Четвертая причина сопротивления: недостаточность информации.....	72
--	----

Пятая причина сопротивления: неспособность заручиться поддержкой организации как единого целого.....	72
--	----

Шестая причина сопротивления: мятеж работников.....	73
Необходимые ингредиенты успешного изменения.....	74
Первый совет: определите необходимость изменения.....	74
Второй совет: создавайте ясное, привлекательное видение будущего, покажите людям, как улучшится их жизнь.....	76
Третий совет: добивайтесь реальных результатов в работе и успехов на ранних стадиях процесса изменений.....	77
Четвертый совет: информируйте, информируйте и еще раз информируйте.....	78
Пятый совет: постройте сильную, приверженную изменениям, направляющую коалицию, которая включает в себя высшее руководство.....	79
 НАШЕ МНЕНИЕ.....	81
Шестой совет: делайте изменение сложным и простым.....	82
Седьмой совет: люди не противятся своим собственным идеям.....	84
Стратегическое изменение в режиме реального времени.....	87
 НАШЕ МНЕНИЕ.....	91
 КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	92
Глава 3 Обучающаяся организация.....	93
 НАШИ ЭКСПЕРТЫ ПО ОБУЧАЮЩИМСЯ ОРГАНИЗАЦИЯМ.....	93
Индивидуальное и организационное обучение.....	96
Колесо обучения.....	98
Колесо обучения и наши интеллектуальные модели.....	98
Передача интеллектуальных моделей.....	101
Производственные коллективы.....	104
Три подхода: как поставить диагноз и излечить дефекты обучения, от которых страдает организация.....	105
Первый подход: обучение размышлению и общению.....	106
Навык размышления.....	106
Навык исследования.....	109
Как избежать «увязания» и продолжать обучение.....	113
 НАШЕ МНЕНИЕ.....	115
Второй подход: мышление обучающихся систем.....	115
Закольцованность мира.....	116
От архетипов к микромирам.....	119
 НАШЕ МНЕНИЕ.....	129
Третий подход: создание культуры обучения.....	130
Безопасность и комфорт способствуют обучению.....	135
 КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	136
Глава 4 Создание высокоэффективных организаций посредством рабочих команд.....	137
 НАШИ ЭКСПЕРТЫ ПО ВЫСОКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ.....	137
Спустившись в угольные шахты.....	138
Непременные условия высокой эффективности.....	140
Доводы в пользу высокоэффективных организаций.....	145
Переход к высокой эффективности.....	147
Типы и интеграция команд.....	148
Типы команд.....	148

Достижение интеграции команд.....	152
Роли и обязанности членов и руководителей команд.....	153
Осуществляйте переход поэтапно.....	156
Как быстро командам следует совершать переход?.....	161
Высокоэффективные команды требуют новых навыков.....	162
Технические навыки.....	162
Административные навыки.....	163
Навыки межличностного общения.....	163
Навыки принятия решений и разрешения проблем.....	164
Объем подготовки, необходимой высокоэффективной команде.....	164
Предсказуемые стадии развития команды.....	165
Стадия 1: формирование.....	165
Стадия 2: преодоление шторма.....	165
Стадия 3: возвращение к норме.....	166
Стадия 4: нормальная деятельность.....	166
Советы, приемы и методы: как достичь успеха команды.....	167
Совет первый: реконструируйте процесс работы, а не просто создавайте команды.....	167
Совет второй: реконструируйте систему оплаты труда.....	168
Совет третий: измените структуру информационных систем.....	169
Совет четвертый: измените оценки индивидуальных показателей работы или упраздните их вовсе.....	170
Совет пятый: установите конкретные и жесткие задания по повышению эффективности работы команды.....	171
Совет шестой: делайте команды малочисленными.....	172
Совет седьмой: создайте надлежащую рабочую среду.....	172
Совет восьмой: вмешивайтесь в случаях, когда команда «зависает».....	173
Резюме.....	174
 КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	174
Глава 5 Стремление к лидерству на рынке.....	176
 НАШИ ЭКСПЕРТЫ ПО ПРОБЛЕМАМ СТРАТЕГИИ.....	176
Майкл Портер: гурӯ 1980-х годов.....	177
Матрица «фrost/доля рынка», разработанная Бостонской консалтинговой группой.....	177
Конец «собакам» и «коровам».....	179
Стратегия конкурентной борьбы по Майклу Портеру: три основополагающие концепции.....	179
Ключевая концепция 1: основные конкурентные силы.....	180
Первая конкурентная сила: угроза появления новых конкурентов.....	180
Вторая конкурентная сила: давление заменителей.....	182
Третья конкурентная сила: различная способность покупателей добиваться снижения цен	182
Четвертая конкурентная сила: способность поставщиков добиваться повышения цен.....	183
Пятая конкурентная сила: соперничество между ныне действующими конкурентами.....	183
Ключевая концепция 2: типовые стратегии конкурентной борьбы.....	185
Первая типовая стратегия: минимизация издержек.....	185
Вторая типовая стратегия: дифференциация.....	186
Третья типовая стратегия: концентрация.....	187
Опасность застрять на середине пути.....	188
Ключевая концепция 3: цепочка создания ценностей.....	188
Конец господству Портера.....	192
Хамел и Прахалад конкурируют за будущее.....	193
Битва за интеллектуальное лидерство.....	194

Сосредоточенность на ключевых компетенциях.....	195
Базовая функциональность.....	196
Посоветуйтесь с революционерами.....	197
Развивая стратегическую архитектуру.....	197
Хамел и Прахалад спотыкаются.....	199
Дисциплины Трейси и Вирсеми.....	200
Ценностные дисциплины.....	202
Выбор ценностной дисциплины.....	202
Первый раунд: понимание статус-кво.....	202
Второй раунд: реалистичные варианты действий.....	206
Третий раунд: разработка подробных проектов и принятие трудных решений.....	206
Трейси и Вирсема терпят крушение.....	207
Конец конкуренции.....	208
Стадии козволюции.....	209
Первая стадия: основание экосистемы.....	209
Вторая стадия: расширение экосистемы.....	210
Третья стадия: установление господства в созданной экосистеме.....	210
Четвертая стадия: обновление или смерть.....	212
Как изменить правила игры в бизнес.....	213
Изменение игры посредством изменения состава игроков.....	214
Изменение игры посредством изменения добавленной стоимости.....	218
Ограничить предложения.....	218
Улучшить продукт.....	218
Укрепить лояльность потребителей.....	219
Изменение игры посредством изменения правил.....	219
Изменение игры посредством смены тактики.....	220
Изменение игры посредством изменения ее масштабов и рамок.....	221
 КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	221
Делайте акцент на чем-нибудь.....	221
Будьте уникальны.....	222
Это не просто игра чисел.....	222
Советуйтесь со многими.....	222
Держитесь истины.....	222
Бизнес — командный вид спорта.....	222
Глава 6 Управление людьми и их мотивация.....	223
 НАШИ ЭКСПЕРТЫ ПО ПРОБЛЕМАМ МОТИВАЦИИ.....	223
Досужий взгляд Гилберта на достойную эффективность.....	224
Первая теорема досуга.....	225
Вторая теорема досуга.....	226
Третья теорема досуга.....	228
Диагностика и исправление дефектов эффективности.....	231
Следуя советам Гилберта.....	233
Информация: кому и что необходимо знать?.....	233
Играем в великую игру бизнеса с Джеком Стэком.....	235
Управление по принципу открытой книги.....	238
Образование в области бизнеса и финансов.....	239
Предоставление информации.....	240
Предварительные сборища.....	241
Главные сборища.....	241
Итоговые сборища.....	243

Достаточно ли одних финансовых показателей?.....	243
Сбалансированная оценочная ведомость.....	244
Четыре главные перспективы.....	244
Финансовые вопросы.....	244
Отношения с потребителями.....	245
Внутрифирменная деятельность.....	245
Обучение и развитие сотрудников.....	246
Увязывание показателей со стратегией бизнеса.....	246
Сколько же оценочных ведомостей необходимо?.....	247
 НАШЕ МНЕНИЕ.....	248
Стимулы.....	248
Сила управления эффективностью.....	248
Бизнес — это поведение.....	249
Два способа воздействия на поведение.....	249
Антеcedенты «включают» действия, , но не могут закрепить их продолжение.....	249
Четыре типа последствий.....	250
Первый тип последствий: положительное подкрепление - «пряник».....	250
Второй тип последствий: наказание - «кнут».....	251
Третий тип последствий: гашение - «не обращай внимания, глядишь, все и рассосется».....	251
Четвертый тип последствий: отрицательное подкрепление -«сделай это, а то...».....	252
Проблема отрицательного подкрепления.....	252
Проблема наказаний.....	253
Проблема гашения нежелательного поведения.....	253
Сила положительного подкрепления (стимулирования).....	254
Советы относительно положительного подкрепления и его применения.....	255
Индивидуализируйте поощрение.....	256
Установите связь между поступками и поощрением.....	256
Сделайте поощрение немедленным.....	256
Поощряйте часто.....	256
Не заставляйте людей конкурировать за поощрения.....	257
Никогда не соединяйте поощрение с наставлениями.....	257
Не забывайте о материальном вознаграждении.....	257
Вознаграждение.....	257
Проблема традиционной системы оплаты труда.....	258
Системы вознаграждения за квалификацию.....	261
Преимущества оплаты, основанной на квалификации.....	261
Недостатки платы за квалификацию.....	262
Осуществление платы за квалификацию.....	262
Плата за выдающиеся способности*.....	262
Стадия 1: выявление ценных для организации способностей.....	264
Стадия 2: интервьюирование лучших работников.....	265
Стадия 3: определение и проверка способностей.....	265
 НАШЕ МНЕНИЕ.....	266
Стимулирующая оплата.....	267
Стимулы должны давать четкие ориентиры.....	267
Стимулы должны быть ясными.....	267
Стимулы должны быть увязаны с результатами работы организации.....	267
Стимулы следует основывать на простых показателях, имеющих непосредственное отношение к конкретной деятельности.....	267
Стимулирование должно быть своевременным.....	267

Поощрения должны быть публичными.....	267
Поощрения должны быть достижимы.....	268
Стимулы следует соединять с участием работников в жизнедеятельности предприятия.....	268
Стимулирующие меры должны применяться не столько к отдельным работникам, сколько к эффективно работающим группам.....	268
 НАШЕ МНЕНИЕ.....	268
 КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	269
Глава 7 Бизнес, работа и общество.....	271
 НАШИ ЭКСПЕРТЫ ПО ПРОБЛЕМАМ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ БИЗНЕСА И ОБЩЕСТВА.....	271
Посткапиталистическое общество Питера Дракера.....	273
Новый смысл знания.....	274
Фаза первая: промышленная революция (1700-1880).....	274
Фаза вторая: революция в производительности труда (1881 г. — первые годы после окончания Второй мировой войны).....	275
Фаза третья: революция в сфере управления (примерно с конца 1940-х по 2020 г.).....	276
Воздействие посткапиталистического общества.....	276
Том Питерз и Чарлз Ханди представляют нам «федеративную» организацию.....	279
«Федеративная организация».....	280
Исходные принципы и постулаты федерализма.....	282
У организации маленький центр.....	282
Организация верует в субсидиарность.....	282
В организации действует «двойное гражданство».....	283
Подразделения организации работают из чувства долга.....	284
Принцип «больших пончиков».....	284
В организации существуют «предпринимательские» рабочие места.....	286
«Организации-трилистники» Чарлза Ханди.....	288
Первый листок: профессиональная основа.....	289
Второй листок: внешние подрядчики.....	289
Третий листок: временные и частично занятые работники.....	290
Сомнения относительно «трилистника».....	290
«Жизненный портфель»: Чарлз Ханди дает советы об организации вашей профессиональной жизни.....	292
Заключительные соображения.....	295
 КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	296
Примечания.....	298
Библиография.....	310
Приложение Наши гуру (краткие биографические данные) *.....	322
Тематический и именной указатель.....	339

[↓ Начало страницы V ↓](#)

Содержание

Предисловие к русскому изданию .	xiv
Введение .	2
Наши гуру .	3
Структура книги	4

Краткое руководство к книге: как построены главы	7
Глава 1. Руководство и лидерство.	9
НАШИ ЭКСПЕРТЫ В ОБЛАСТИ РУКОВОДСТВА	10
Существенные характеристики лидеров	12
Не тревожьтесь, если вы не вписываетесь в облик лидера, — вы все равно можете быть руководителем .	16
НАШЕ МНЕНИЕ. .	19
Лидерство — это головы; хвосты — это нечто другое	20
1-й закон: у лидера есть готовые идти за ним последователи-союзники	22
2-й закон: лидерство — это сфера взаимодействия	
3-й закон: лидерство происходит как событие	23
НАШЕ МНЕНИЕ	24
Роли и обязанности лидера — что делают лидеры .	—
Первое изменение роли лидерства: от разработки стратегий к визионерству	26
Провозглашение великих видений выдающимися лидерами	29
Совершенствуйте ваше собственное видение	31
НАШЕ МНЕНИЕ;	34
Второе изменение роли лидерства: от командира к рассказчику	38
Самые лучшие истории посвящены сущностным проблемам .	39
Самые действенные сущностные истории отражают черты, воплощенные в лидере	—
Все истории, рассказываемые лидерами, должны завоевывать внимание людей	40
Люди охотнее и легче воспринимают истории, рассчитанные на ум пятилетнего ребенка	—
В историях форма так же важна, как и содержание	41
↑ Конец страницы V ↑	
↓ Начало страницы VI ↓	
Третье изменение роли лидерства: от архитектора систем к проводнику изменений и служителю людям .	42
Действовать как проводники изменений .	44
Служение другим .	45
Молено ли научиться лидерству?	
Факторы, определяющие способность к лидерству .	48
Генетика и раннее детство .	49
Образование	50
Жизненный опыт	51
Опыт неудач .	52
Специальная профессиональная подготовка	
Лидерство требует полной самоотдачи	53
КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ.	
Глава 2. Управление изменениями .	55
НАШИ ЭКСПЕРТЫ	
ПО ВОПРОСАМ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ	56
«Да здравствует сопротивление»	59

Первая причина сопротивления: предсказуемый отрицательный результат .	60
Вторая причина сопротивления: боязнь того, что работы станет больше	62
Третья причина сопротивления: необходимость ломать привычки	63
Четвертая причина сопротивления: недостаточность информации.	—
Пятая причина сопротивления: неспособность заручиться поддержкой организации как единого целого .	64
Шестая причина сопротивления: мятеж работников	65
Необходимые ингредиенты успешного изменения .	66
Первый совет: определите необходимость изменения	—
Второй совет: создавайте ясное, привлекательное видение будущего, покажите людям, как улучшится их жизнь	69
Третий совет: добивайтесь реальных результатов в работе и успехов на ранних стадиях процесса изменений	70

[↑ Конец страницы VI ↑](#)

[↓ Начало страницы VII ↓](#)

Четвертый совет: информируйте, информируйте и еще раз информируйте.	71
Пятый совет: постройте сильную, приверженную изменениям, направляющую коалицию, которая включает в себя высшее руководство.	72
НАШЕ МНЕНИЕ	74
Шестой совет: делайте изменение сложным и. простым .	75
Седьмой совет: люди не противятся своим собственным идеям	77
Стратегическое изменение в режиме реального времени	81
НАШЕ МНЕНИЕ	85
КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ.	87
	89

Глава 3. Обучающаяся организация

НАШИ ЭКСПЕРТЫ ПО ОБУЧАЮЩИМСЯ ОРГАНИЗАЦИЯМ.	90
Индивидуальное и организационное обучение .	94
Колесо обучения .	96
Колесо обучения и наши интеллектуальные модели	—
Передача интеллектуальных моделей .	99
Производственные коллективы	102
Три подхода: как поставить диагноз у и излечить дефекты обучения, от которых страдает организация	104
Первый подход: обучение размышлению и общению .	105
Навык размышления .	—
Навык исследования	107
Как избежать «увязания» и продолжать обучение .	112
НАШЕ МНЕНИЕ	114
Второй подход: мышление обучающихся систем	—
Закольцованность мира .	115
От архетипов к микромирам	118
НАШЕ МНЕНИЕ	128

Третий подход: создание культуры обучения	129
Безопасность и комфорт способствуют обучению	134
КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ .	135

[↑ Конец страницы VII ↑](#)

[↓ Начало страницы VIII ↓](#)

Глава 4. Создание высокоэффективных организации посредством рабочих команд .	137
НАШИ ЭКСПЕРТЫ ПО ВЫСОКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ	138
Спустившись в угольные шахты	139
Непременные условия высокой эффективности	141
Доводы в пользу высокоэффективных организаций	146
Переход к высокой эффективности .	149
Типы и интеграция команд .	150
Типы команд	—
Достижение интеграции команд .	154
Роли и обязанности членов и руководителей команд.	155
Осуществляйте переход поэтапно .	158
Как быстро командам следует совершать переход?.	163
Высокоэффективные команды требуют новых навыков	165
Технические навыки .	—
Административные навыки	166
Навыки межличностного общения	—
Навыки принятия решений и разрешения проблем	167
Объем подготовки, необходимой высокоэффективной команде	—
Предсказуемые стадии развития команды .	168
Стадия 1: формирование .	—
Стадия 2: преодоление шторма.	169
Стадия 3: возвращение к норме	—
Стадия 4: нормальная деятельность	170
Советы, приемы и методы: как достичь успеха команды	—
Совет первый: реконструируйте процесс работы, а не просто создавайте команды	171
Совет второй: реконструируйте систему оплаты труда .	174
Совет третий: измените структуру информационных систем.	—
Совет четвертый: измените оценки индивидуальных показателей работы или упраздните их вовсе	175
Совет пятый: установите конкретные и жесткие задания по повышению эффективности работы команды .	176
Совет шестой: делайте команды малочисленными .	177
Совет седьмой: создайте надлежащую рабочую среду	—

[↑ Конец страницы VIII ↑](#)

[↓ Начало страницы IX ↓](#)

Совет восьмой: вмешивайтесь в случаях, когда команда «зависает» .	178
Резюме .	179
КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ .	180
Глава 5. Стремление к лидерству на рынке	183
НАШИ ЭКСПЕРТЫ ПО ПРОБЛЕМАМ СТРАТЕГИИ .	184
Майкл Портер: гуру 1980-х годов .	185
Матрица «рост/ доля рынка», разработанная	
Бостонской консалтинговой группой	186
Конец «собакам» и «коровам» .	188
Стратегия конкурентной борьбы по Майклу Портеру: три основополагающие концепции	—
Ключевая концепция 1: основные конкурентные силы	189
Первая конкурентная сила: угроза появления новых конкурентов	190
Вторая конкурентная сила: давление заменителей .	191
Третья конкурентная сила: различная способность покупателей добиваться снижения цен	192
Четвертая конкурентная сила: способность поставщиков добиваться повышения цен	193
Пятая конкурентная сила: соперничество между ныне действующими конкурентами	—
Ключевая концепция 2:	
типичные стратегии конкурентной борьбы .	195
Первая типовая стратегия: минимизация издержек	196
Вторая типовая стратегия: дифференциация	197
Третья типовая стратегия: концентрация	199
Опасность застрять на середине пути	
Ключевая концепция 3: цепочка создания ценностей	200
Конец господству Портера .	203
Хамел и Прахалад конкурируют за будущее	205
Битва за интеллектуальное лидерство.	206
Сосредоточенность на ключевых компетенциях	207
Базовая функциональность	208
Посоветуйтесь с революционерами .	209
Развивая стратегическую архитектуру	210
Хамел и Прахалад спотыкаются.	212
↑ Конец страницы IX ↑ ↓ Начало страницы X ↓	
Дисциплины Трейси и Вирсемы	214
Ценностные дисциплины .	216
Выбор ценностной дисциплины .	—
Первый раунд: понимание статус-кво .	—
Второй раунд: реалистичные варианты действий	220

Третий раунд: разработка подробных проектов и принятие трудных решений .	—
Трейси и Вирсема терпят крушение	221
Конец конкуренции .	222
Стадии коэволюции	223
Первая стадия: основание экосистемы .	224
Вторая стадия: расширение экосистемы	—
Третья стадия: установление господства в созданной экосистеме	225
Четвертая стадия: обновление или смерть	227
Как изменить правила игры в бизнес	228
Изменение игры посредством изменения состава игроков	230
Изменение игры посредством изменения добавленной стоимости	235
Ограничить предложения .	—
Улучшить продукт .	—
Укрепить лояльность потребителей .	236
Изменение игры посредством изменения правил	—
Изменение игры посредством смены тактики	237
Изменение игры посредством изменения ее масштабов и рамок	238
КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ	239
Делайте акцент на чем-нибудь. .	—
Будьте уникальны .	—
Это не просто игра чисел	240
Советуйтесь со многими.	—
Держитесь истины.	—
Бизнес — командный вид спорта	—
Глава 6. Управление людьми и их мотивация	241
НАШИ ЭКСПЕРТЫ ПО ПРОБЛЕМАМ МОТИВАЦИИ	242
Досужий взгляд Гилберта на достойную эффективность	243
Первая теорема досуга	244
↑ Конец страницы X ↑	
↓ Начало страницы XI ↓	
Вторая теорема досуга	245
Третья теорема досуга .	248
Диагностика и исправление дефектов эффективности	251
Следуя советам Гилберта .	253
Информация: кому и что необходимо знать? .	254
Играем в великую игру бизнеса с Джеком Стэком	256
Управление по принципу открытой книги .	260
Образование в области бизнеса и финансов .	261
Предоставление информации	263
<i>Предварительные сборища</i>	—
<i>Главные сборища .</i>	264
<i>Итоговые сборища</i>	266
Достаточно ли одних финансовых показателей? .	—
Сбалансированная оценочная ведомость	267

Четыре главные перспективы	—
<i>Финансовые вопросы</i>	268
<i>Отношения с потребителями.</i>	—
<i>Внутрифирменная деятельность .</i>	269
<i>Обучение и развитие сотрудников</i>	—
Увязывание показателей со стратегией бизнеса .	270
Сколько же оценочных ведомостей необходимо?.	271
НАШЕ МНЕНИЕ	272
Стимулы	—
Сила управления эффективностью .	273
Бизнес — это поведение .	—
Два способа воздействия на поведение.	—
Антеcedенты «включают» действия, но не могут закрепить их продолжение	274
Четыре типа последствий	275
<i>Первый тип последствий: положительное подкрепление – «пряник»</i>	—
<i>Второй тип последствий: наказание- «кнут»</i>	276
<i>Третий тип последствий: гашение - «не обращай внимания, глядишь, все и рассосется»</i>	—
<i>Четвертый тип последствий: отрицательное подкрепление - «сделай это, а то...»</i>	277
Проблема отрицательного подкрепления	—
Проблема наказаний	278
Проблема гашения нежелательного поведения .	—
Сила положительного подкрепления (стимулирования)	279

[↑ Конец страницы XI ↑](#)

[↓ Начало страницы XII ↓](#)

Советы относительно положительного подкрепления и его применения	281
<i>Установите связь между поступками и поощрением</i>	282
<i>Сделайте поощрение немедленным</i>	—
<i>Поощряйте часто .</i>	—
<i>Не заставляйте людей конкурировать за поощрения .</i>	283
<i>Никогда не соединяйте поощрение с наставлениями</i>	—
<i>Не забывайте о материальном вознаграждении.</i>	—
Вознаграждение	—
Проблема традиционной системы оплаты труда	284
Системы вознаграждения за квалификацию	287
<i>Преимущества оплаты, основанной на квалификации .</i>	288
<i>Недостатки платы за квалификацию</i>	289
<i>Осуществление платы за квалификацию .</i>	—
Плата за выдающиеся способности .	—
<i>Стадия 1 : выявление ценных для организации способностей</i>	292
<i>Стадия 2: интервьюирование лучших работников</i>	—
<i>Стадия 3: определение и проверка способностей.</i>	—
НАШЕ МНЕНИЕ	294
Стимулирующая оплата .	—

<i>Стимулы должны давать четкие ориентиры</i>	295
<i>Стимулы должны быть ясными</i>	—
<i>Стимулы должны быть увязаны с результатами работы</i>	—
<i>Стимулы следует основывать на простых показателях, имеющих непосредственное отношение к конкретной деятельности .</i>	—
<i>Стимулирование должно быть своевременным</i>	—
<i>Поощрения должны быть публичными</i>	296
<i>Поощрения должны быть достижимы</i>	—
<i>Стимулы следует соединять с участием работников в жизнедеятельности предприятия</i>	—
Стимулирующие меры должны применяться не столько к отдельным работникам, сколько к эффективно работающим группам .	—
НАШЕ МНЕНИЕ	297
КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ	298

Глава 7. Бизнес, работа и общество	301
НАШИ ЭКСПЕРТЫ ПО ПРОБЛЕМАМ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ БИЗНЕСА И ОБЩЕСТВА	302
Посткапиталистическое общество Питера Дракера	304

[↑ Конец страницы XII ↑](#)

[↓ Начало страницы XIII ↓](#)

Новый смысл знания.	305
Фаза первая: промышленная революция (1700—1880)	306
Фаза вторая: революция в производительности труда (1881 г. — первые годы после окончания Второй мировой войны)	307
Фаза третья: революция в сфере управления (примерно с конца 1940-х по 2020 г.)	308
Воздействие посткапиталистического общества	
Том Питерз и Чарлз Ханди представляют нам «федеративную» организацию	311
•	
«Федеративная организация»	312
Исходные принципы и постулаты федерализма.	315
У организации маленький центр .	—
Организация верует в субсидиарность .	—
В организации действует «двойное гражданство»	316
Подразделения организации работают из чувства долга	317
Принцип «больших пончиков»	—
В организации существуют «предпринимательские» рабочие места	320
«Организации-трилистники» Чарлза Ханди .	322
Первый листок: профессиональная основа	323
Второй листок: внешние подрядчики .	—
Третий листок: временные и частично занятые работники	324
Сомнения относительно «трилистника» .	325

«Жизненный портфель»: Чарлз Ханди дает советы об организации вашей профессиональной жизни	327
Заключительные соображения	331
КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ.	332
Примечания	335
Библиография .	347
Приложение. Наши гуру	
(краткие биографические данные)	363
Тематический и именной указатель	384

[↑ Конец страницы XIII ↑](#)

[↓ Начало страницы XIV ↓](#)

Предисловие к русскому изданию

Эта книга об искусстве управления — искусстве поистине неуловимом. Если мне и удалось в чем-то твердо убедиться почти за 40 лет своей профессиональной карьеры, так это в том, что редко кто из преуспевающих менеджеров, с которыми мне довелось познакомиться, походил характером и стилем работы на своих коллег: одни откровенно упивались своим положением, тогда как другие были затворниками; одни поддерживали безукоризненный внешний вид, а другие одевались всегда небрежно; одни работали только по намеченному плану, а другие действовали по наитию; одни стремились к общему согласию, а другие предпочитали диктовать свою волю; некоторые были превосходными ораторами, а иные не могли связать двух слов, одни пользовались любовью подчиненных, а другие заставляли своих сотрудников трепетать от страха. Единственным общим знаменателем оценки того или иного руководителя, который мне удалось для себя вычислить, стало отсутствие какого-либо общего знаменателя. И все же все менеджеры, запечатлевшиеся в моей памяти, умели достичь одной общей цели — они руководили компаниями, которые почти всегда успешно работали и в удачные, и в менее благоприятные периоды на протяжении многих лет.

Я склонен считать, что все толковые менеджеры — это те, кто таковыми и являются по своей сути, и что каждый из них выработал уникальный стиль руководства в процессе повседневного общения с окружающими, на практике отобрав для себя индивидуальные эффективные и неэффективные методы работы. Я не могу припомнить ни одного преуспевшего менеджера, который в процессе совершенствования своего искусства руководить добивался бы какой-либо коренной перестройки самого себя. Образно говоря, никому из них не удалось превратиться из мотылька в бабочку, хотя я был свидетелем нескольких подобных, правда недолговременных, попыток (иногда протекавших весьма забавно). Вероятно, совершенствование умения руководить подразумевает не глобальные и стремительные перемены, а дальнейшую корректировку и улучшение тех моментов в работе, которые уже доказали свою эффективность. Такой более взвешенный подход к решению вопроса улучшения руководства, как, впрочем, и почти любых других повседневных задач, диктуется неизбежным жизненным опытом проб и ошибок, а также наглядным примером других преуспевающих менеджеров, чей индивидуальный стиль работы также может быть заимствован для совершенствования собственного стиля.

По счастью менеджеры, желающие учиться на опыте других, не испытывают недостатка в учебном материале. Книги и публикации о менеджменте сегодня чрезвычайно популярны и освещают, казалось бы, любой аспект работы руководителя, который только может подсказывать воображение. К сожалению, выбирать приходится буквально из тысяч подобных книг и публикаций. Задача «просеивания» такого объема информации в поисках нужного материала при дефиците времени, выкраиваемого на чтение, может, по край-

[↑ Конец страницы XIV ↑](#)

[↓ Начало страницы XV ↓](#)

ней мере, обескуражить потенциального читателя. Вдобавок большинство этих книг выпускается на английском языке, который оказывается еще одним косвенным препятствием для тех, кто владеет им не достаточно хорошо.

Поэтому мы, сотрудники компании «Тройка Диалог», особенно гордимся тем, что наша компания внесла свой вклад в издание книги, которую вы сейчас держите в руках. Теперь эту книгу без труда могут прочитать наши клиенты, коллеги и вообще все, кто так или иначе вносит свою лепту в развитие российской экономики. «Guru Guide» (в русском переводе — «Путеводитель по царству мудрости») заключает в себе квинтэссенцию опыта и знаний 79 общепризнанных корифеев теории и практики современного бизнеса, предлагая взамен существующих сегодня бесчисленных рецептов менеджмента великолепно построенное и аргументированное изложение семи главных задач, которые должны быть решены руководителем.

Ни одна книга не может претендовать на полное и окончательное решение проблемы менеджмента. Тем не менее «Путеводитель по царству мудрости» освещает большую часть аспектов этой проблемы, оставаясь при этом предельно содержательной и совсем несложной для восприятия книгой. Мы надеемся, что «Путеводитель» поможет вам выбрать верный подход к определению индивидуального стиля руководителя и останется для вас источником полезной информации в течение долгих лет работы.

Вице-президент по финансам
Группы «Тройка Диалог»
Майкл П. Флад

[↑ Конец страницы XV ↑](#)

[↓ Начало страницы XVI ↓](#)



Вы — профессионал, работающий в бизнесе. И, как у врача, адвоката или любого другого профессионала, у вас есть обязанности перед вашей компанией, клиентами и самим собой — вы должны быть в курсе лучших и самых последних веяний в своей сфере деятельности. Но если вы, так же как и большинство современных управляющих, слишком заняты разрешением постоянно вспыхивающих конфликтов и соблюдением рутинных минимальных стандартов, вам трудно найти время для чего-то более серьезного, чем чтение случайно попавшейся на глаза статьи в «Business Week» или «Fortune». Проблема, однако, в том, что, даже если бы вам удавалось выкроить часок-другой в день на чтение, все равно не хватило бы времени проработать все «исключительно важные» книги и периодические издания по бизнесу. Чтобы вы могли представить масштаб проблемы, сообщаем, что в конце 1990-х гг. на сервере Amazon.com был размещен список из 700 бестселлеров — и это только под рубриками «менеджмент» и «руководство»! Эта цифра может напугать, но, прежде чем зажмурить глаза от страха, подумайте о предлагаемой нами альтернативе — книге «Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления».

Это краткая антология ключевых идей, выдвинутых 79 наиболее влиятельными в мире экспертами в области менеджмента. Книга дает мгновенный доступ к лучшим мыслям о руководстве, управлении изменениями, работе в командах, управлении людьми и их мотивациях, о стратегии ведения бизнеса и других критически важных для современного профессионального бизнесмена вопросах.

В процессе исследований, предшествовавших написанию этой книги, Джозеф и Джимми Бойетт, эрудированные и авторитетные теоретики управления, обработали более 200 книг и 3000 статей, авторами которых были Стивен Кови, Питер Сенге, Том Питерз, Питер Дракер, Маргарет Уитли, Майкл Хаммер, Уоррен Беннис, Роберт К.Гринлиф и многие другие «гуру» в области управления. Из этого огромного объема деловой мудрости Джозеф и Джимми Бойетт выделили сущность основных идей каждого мыслителя. Чтобы читатель мог ясно представить себе развитие мнений по ключевым вопросам управления, авторы книги показывают взаимосвязь идей и дают глубокий анализ как основных конфликтов между влиятельными научными направлениями, так и точек совпадения в концепциях представителей различных школ. Критические комментарии и приводимые авторами примеры наглядно демонстрируют, как принимают и осуществляют в реальном мире идеи каждого из этих мыслителей. И все эти идеи собраны воедино в книге удобного для читателей формата, снабжены необходимым справочным аппаратом, перечнями наиболее важных положений и приведенными в конце глав обобщениями ключевых концепций, что необычайно облегчает и ускоряет усвоение материала даже для самого занятого менеджера.

Будучи отличным средством совершенствования ваших базисных знаний бизнеса, книга «Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления», несомненно, окажется полезной для всех профессионалов, занимающихся бизнесом.

[↑ Конец страницы XVI ↑](#)

[↓ Начало страницы 1 ↓](#)

*Нашим внукам
Меган Элизабет Ривз,
Бенедикту Уильяму Луонго,
Кайле Николь Ривз,*

*благодаря которым мы узнали, что такое любовь,
поистине возрастающая в прогрессии*

Бойетт Джозеф Г. — доктор наук, один из основателей и компаньон консалтинговой и исследовательской фирмы Boyett & Associates (Атланта), которая специализируется на оказании помощи компаниям, применяющим самые прогрессивные методы управления и организационные формы. Он является консультантом ряда компаний, включенных журналом «Fortune» в список 500 ведущих, в том числе IBM, British Petroleum, Merck, EDS, BellSouth. Джозеф Бойетт — автор (или соавтор) нескольких популярных книг, одну из них — «Workplace 2000: The Revolution Reshaping American Business» («Рабочее место-2000: революция, преобразующая американский бизнес») — окрестили «классикой предвидения». Книга Бойетта «The Quality Journey» («Путешествие в мир качества») — захватывающее повествование об усилиях, предпринимаемых IBM в целях самообновления, — признана журналом «Publishers Weekly» одной из лучших книг 1993 г. В прошлом Джозеф Бойетт был главным советником заместителя министра образования США по гражданским правам и выступал в роли эксперта по вопросам управления эффективностью и повышения качества.

Бойетт Джимми Т. — соучредитель и компаньон фирмы Boyett & Associates, соавтор книги «Beyond Workplace 2000» («За пределами рабочего места-2000»). Она — признанный специалист по перестройке ведения бизнеса и применению самых передовых технологий информационных систем. В числе ее клиентов — компании Hartmarx, Brunswick Corporation, Burlington Industries, Methodist Hospitals, J.P.Stevens и Southwestern Bell. До основания Boyett &

Associates Джимми Бойетт была помощником вице-президента и управляющей группой в Bank South (Атланта).

[↑ Конец страницы 1 ↑](#)

[↓ Начало страницы 2 ↓](#)

Введение

Вам необходим быстрый доступ к информации о современных достижениях управленческой науки, не так ли? Конечно же, вы в этом нуждаетесь. В том лихорадочном темпе, в котором живет корпоративный мир, вы должны делать слишком многое и у вас остается слишком мало времени на то, чтобы в поисках необходимого совета скрупулезно изучать сотни книг и тысячи статей. Какие книги следует прочитать? В каких статьях вы сможете найти некое откровение? Сочинения каких авторов вам надо искать в Интернете? Кто является авторитетом по той или иной конкретной проблеме? Какие советы предлагают люди, считающиеся авторитетами? Как мнения одного эксперта дополняют мнения другого? Или они противоречат друг другу? И самое важное, чьи идеи о том, как управлять и руководить предприятиями, действительно эффективны? В каких случаях эти идеи дают положительные результаты, а когда не дают? Вам необходим путеводитель, который поможет ответить на эти вопросы. Примите наши поздравления. Вы нашли именно то, что вам нужно.

Эта книга задумана для того, чтобы в ясной и сжатой форме ввести читателя в царство мудрости самых влиятельных экспертов в области управления, настоящих гуру* делового мира. У вас в руках — весьма пристрастный, но информативный указатель идей, подходов и концепций, выдвинутых в 1990-е гг. общепризнанными теоретиками бизнеса. Но мы сделали этот путеводитель чем-то большим, нежели просто дайджестом современных мыслей о бизнесе. Идеи каждого гуру делового мира связаны и переплетены с идеями других экспертов, которые либо согласны с ними, либо нет. Мы выявили как теории, получившие признание, так и спорные точки зрения. Читатель увидит, как развиваются некоторые наиболее важные концепции управления, узнает о методах, применяемых гуру, и о результатах, которых, по их словам, они достигли. Наконец, мы даем оценку сильных и слабых сторон выдвигаемых ими идей.

* В индуизме — учитель, духовный наставник. — *Примеч. науч. ред.*

[↑ Конец страницы 2 ↑](#)

[↓ Начало страницы 3 ↓](#)

Мы приступили к написанию этой книги с целью дать ответы на несколько простых вопросов. Чему мы можем научиться у самых известных в мире специалистов в области менеджмента, что могло бы помочь нам — и вам — преуспеть? Какие особо ценные знания, если свято им следовать, сделают работу менее напряженной, а карьеры более безопасными? Как компании получают возможность эффективнее управлять богатством акционеров, лучше служить потребителям или удачнее вписаться в общество? Какие бизнес-стратегии делают компании непобедимыми или почти непобедимыми? Какие советы в области управления имеют смысл, а какие являются всего лишь новыми пересказами избитых рекомендаций? «Путеводитель по царству мудрости» — составленный нами указатель маршрута следования через целый лабиринт рекомендаций в области менеджмента. В этом лабиринте много ложных поворотов и тупиков, и мы акцентируем внимание на таких неверных маршрутах. Что касается широкого диапазона важных тем, то мы выяснили наилучшие пути, которые и рекомендуем читателю.

Охватили ли мы все проблемы управления? Разумеется, нет. Попробуйте просто зайти в ближайший книжный магазин и посмотреть, какие книги стоят на кажущихся бесконечными

полках отдела литературы по бизнесу. Проведите поиск на сайте Amazon.com в Интернете — и вы обнаружите не менее 700 бестселлеров только под рубриками «менеджмент» и «руководство компаниями». Полный список книг по управлению столь длинен, что попытка досмотреть его до конца может вывести из строя ваш браузер, что и случилось с нашим. Принимая во внимание огромный объем имеющихся книг по бизнесу, не говоря уже о тысячах статей, мы были вынуждены осуществить отбор. Впрочем, и при селективном подходе, чтобы подготовить предлагаемый читателю путеводитель, нам все равно пришлось просмотреть более 200 книг и около 3000 статей.

Наши гуру

Вас, возможно, интересует, каким образом мы определили, идеи каких экспертов и какие темы следует включить в книгу. Работу мы начали с составления перечня проблем управления, которые, по нашему мнению, наиболее важны и постоянны. Явное предпочтение было отдано таким проблемам, как руководство и управление изменениями. Некоторые темы, вошедшие в исходный перечень, позднее были исключены по тем или иным причинам. Например, в нашем исходном перечне фигурировала проблема перестройки бизнеса, но мы решили не рассматривать ее, потому что сочли слишком эксцентричной. В конце концов, после долгих обсуждений и споров мы остановились на следующих темах:

- руководство компаниями;
- управление изменениями;
- обучение;

[↑ Конец страницы 3 ↑](#)

[↓ Начало страницы 4 ↓](#)

- рабочие группы;
- мотивации;
- стратегии;
- будущее организационное построение.

Определив проблемы, мы обратились к поиску специалистов. В большинстве случаев мы ограничили сферу поиска 1980—1990 годами, уделив особое внимание ученым, написавшим важные книги или статьи в течение последних десяти лет. Для того чтобы выяснить, что читают бизнесмены, мы изучили списки бестселлеров и попросили наших друзей, клиентов и помощников назвать людей, которые, по их мнению, внесли уникальный вклад в науку управления. В итоге для этой книги мы избрали 79 экспертов (см. врезку «Наши гуру»). Некоторые из них считаются наилучшими специалистами в своих отраслях, и их превосходство можно доказать. Другие, включенные в наш список, не обязательно являются величайшими мыслителями, но об их популярности свидетельствуют их банковские счета.

Большинство этих специалистов работают в таких ведущих исследовательских центрах и центрах профессиональной подготовки, как Аспеновский институт, Центр изучения организационной эффективности при Южнокалийфорнийском университете, Центр организационного обучения при Массачусетс ком технологическом институте, Центр творческого руководства, Институт исследования проблем обучения и Институт изучения проблем руководства при Южнокалийфорнийском университете. В числе выбранных нами экспертов по бизнесу — профессора Массачусетского технологического института, Гарвардского, Стэнфордского и Йельского университетов, Университета Case Western Reserve в Кливленде (штат Огайо), Лондонской школы бизнеса, Европейского института менеджмента (INSEAD) и Южнокалийфорнийского университета. Они представляют такие крупнейшие и известнейшие фирмы, оказывающие консалтинговые услуги в области управления, как CSC Index, the Hay Group, McKinsey & Company, the Tom Peters Group и Zenger Miller.

Наши гуру — наилучшие и (или) самые популярные авторы и мыслители, занимающиеся изучением бизнеса. Вы не должны соглашаться со всем, что они говорят. Мы тоже не всегда считаем, что они правы. Но мы уверены в том, что их идеи окажут стимулирующее воздействие на образ ваших мыслей об управлении, укажут вам новые пути и поставят под сомнение многие из ваших излюбленных исходных посылок относительно того, что движет бизнесом и как им следует руководить.

Структура книги

Мы свели идеи наших гуру в семь глав. Каждая глава освещает какую-либо важную управленческую проблему и обобщает лучшие современные идеи о ней.

[↑ Конец страницы 4 ↑](#)

[↓ Начало страницы 5 ↓](#)

Наши гуру

Айзеке Уильям Н. (Isaacs William N.)
Албрехт Карл (Albrecht Karl)
Аргирис Кристофер (Argyris Christopher)
Бамфорт К. У. (Кен) (Bamforth K.W. (Ken))
Бартлетт Кристофер А.
(Harriett Christopher A.)
Беннис Уоррен (Bennis Warren)
Бланк Уоррен (Blank Warren)
Болмен Ли Дж. (Bolman Lee G.)
Бордас Хуана (Bordas Juana)
Бранденбургер Адам М.
(Brandenburger Adam M.)
Вайсборд Марвин Р. (Weisbord Marvin R.)
Венгер Этьенн (Wenger Etienne)
Вирсема Фред (Wiersema Fred)
Галпин Тимоти Дж. (Galpin Timothy J.)
Гарднер Джон У. (Gardner John W.)
Гарднер Ховард (Gardner Howard)
Гилберт Томас Ф. (Gilbert Thomas F.)
Гринлиф Роберт К. (Greenleaf Robert K.)
Гхошал Сумантра (Ghoshal Sumantra)
ДеПре Макс (DePree Max)
Джекобе Ф.Роберт (Jacobs F.Robert)
Джонс Лори Бет (Jones Laurie Beth)
Дил Терренс И. (Deal Terrence E.)
Дракер Питер Ф. (Drucker Peter F.)
Дэниеле Обри К. (Daniels Aubrey C.)
Зенгер Джон Г. (Zenger John H.)
Зингхайм Патриция К. (Zingheim Patricia K.)
Каплан Роберт С. (Kaplan Robert S.)
Карпенер Джилл (Carpenter Jill)
Катценбах Ян Р. (Katienbach Jon R.)
Кейн М.Патриция (Kane M.Patricia)
Кейс Джон (Case John)
Кете де Фрис Манфред Ф.Р.

Мани Чарлз К. (Mani Charles C.)
Масселуайт Эд (Musselwhite Ed)
Минтцберг Генри (Mintzberg Henry)
Моран Линда (Moran Linda)
Мормен Сьюзен Элберс
(Mohrman Susan Albers)
Мормен-мл. Аллан М. (Mohrman Allan M., Jr.)
Мур Джеймс Ф. (Moore James F.)
Нанус Барт (Nanus Bun)
Нейлбафф Барри Дж. (Nalebuff Barry J.)
Нортон Дэвид П. (Norton David P.)
О'Тул Джеймс (O'Toole James)
Паркер Гленн М. (Parker Glenn M.)
Пасмор Уильям А. (Pasmore William A.)
Питерз Томас Дж. (Том)
(Peters Thomas J. (Tom))
Платтен Пол И. (Flatten Paul E.)
Портер Майкл И. (Porter Michael E.)
Прахалад К. К. (Prahalad C. K.)
Сенге Питер М. (Senge Peter M.)
Симс-мл. Генри П. (Sims Henry P., Jr.)
Смит Дуглас К. (Smith Douglas K.)
Стрибл Пол (Strebel Paul)
Стэк Джон П. (Джек) (Stack John P. (Jack))
Тичи Ноэль М. (Tichy Noel M.)
Трейси Майкл (Treacy Michael)
Трист Эрик (Trist Eric)
Уитли Маргарет Дж. (Wheatley Margaret J.)
Фарсон Ричард (Parson Richard)
Фланнери Томас П. (Flannery Thomas P.)
Форрестер Джей У. (Forrester Jay W.)
Хамел Гари П. (Hamel Gary P.)
Хаммер Майкл (Hammer Michael)
Ханди Чарлз (Handy Charles)
Хофрихтер Дэвид А. (Hofrichter David A.)

<i>(Kets de Vries Man/red F.R.)</i>	<i>Чампи Джеймс (Champy James)</i>
<i>Ким Дэниел Г. (Kirn Daniel H.)</i>	<i>Шайн Эдгар Х. (Schein Edgar H.)</i>
<i>Коей Стивен Р. (Covey Stephen R.)</i>	<i>Шён Доналд А. (Schon Donald A.)</i>
<i>Конджер Джейн А. (Conger Jay A.)</i>	<i>Шолтес Питер Р. (Scholtes Peter R.)</i>
<i>Коннер Дэрил (Conner Daryl)</i>	<i>Шустер Джейн Р. (Schuster Jay R.)</i>
<i>Коттер Джон П. (Kotter John P.)</i>	<i>Шустер Джон П. (Schuster John P.)</i>
<i>Лолер III Эдвард И. (Lawler III Edward E.)</i>	<i>Эмери Фред (Emery Fred)</i>

В главе 1 мы рассматриваем теории об изменении роли руководителя в современной организации, выдвинутые самыми известными в мире специалистами в области управления. Мы подводим итог трех существенных сдвигов, происходящих, по мнению наших экспертов, в ролях и обязанностях руководителей и превращающих стратегов в провидцев, командиров — в рассказчиков, строителей организационных систем — в агентов и проводников изменений. Завершается глава обзором лучших

[↑ Конец страницы 5 ↑](#)

[↓ Начало страницы 6 ↓](#)

рекомендаций, какие дают наши эксперты относительно того, как можно научиться руководить.

В главе 2 мы обращаемся к главной проблеме, с которой сегодня неизбежно сталкиваются все менеджеры, — проблеме руководства компаниями в процессе крупных перемен. Вслед за нашими гуру мы выделяем шесть причин, объясняющих, почему персонал противится переменам, и семь стимулов, позволяющих преодолеть это сопротивление. Глава завершается обзором процесса, который, как полагают некоторые наши мудрецы, является вершиной философии перемен и давно искомым ответом на вопрос о том, как организация обретает приверженность к кардинальным изменениям.

В главе 3 речь идет об одной из самых популярных тем в мире бизнеса начала 1990-х гг. — организационном обучении. Мы начинаем с обобщения нынешних представлений о том, почему и как учатся люди и организации. Затем мы сравниваем три конкурирующих подхода к пониманию и совершенствованию организационного обучения.

Глава 4 посвящена формированию рабочих команд. Команды и группы каких типов могут и должны создавать организации и для чего они полезны? Как выглядит организация, основанная на групповом принципе? Как используются команды и группы? Каковы ключи к успешному переходу от организации традиционного типа к высокоэффективной, построенной на командном принципе компании? Как изменяются в таком случае роли и обязанности супервайзеров* и менеджеров? Какие навыки необходимы менеджерам, супервайзерам, руководителям команд и их членам? Мы обобщаем ответы, которые дают на эти вопросы ведущие американские специалисты по организации команд, и приводим восемь советов, с помощью которых они предлагают обеспечить успех команд.

В главе 5 мы излагаем пять разных взглядов на стратегию бизнеса, начиная с преобладавшего в 1980-е гг. и кончая теми, которые получили наибольшую популярность в середине 1990-х гг. Мы показываем, как год за годом происходила смена авторитетов в области стратегии, как американские управляющие высшего ранга продолжают поиски того магического эликсира, который обеспечит их компаниям неуязвимость. Глава завершается кратким изложением ключевых идей, выдвинутых современными гуру и включенных журналом «Business Week» в перечень новейших стратегий.

Разумеется, стратегии ничего не стоят, если их нельзя применить, а реализация стратегий требует целеустремленности, поддержки и лояльности людей. В главе 6 рассматриваются самые сложные проблемы, возникающие при осуществлении стратегий. Здесь мы возвращаемся к 1978 г., чтобы обсудить идеи Томаса Ф.Гилберта — автора исчерпываю-

* Представители низшей администрации, осуществляющие непосредственный контроль за рядовыми работниками и одновременно являющиеся их наставниками. — *Примеч. науч. ред.*

[↑ Конец страницы 6 ↑](#)

[↓ Начало страницы 7 ↓](#)

щего, по мнению многих, труда о роли менеджеров в организациях. Рассмотрев некоторые наиболее спорные идеи Гилберта, мы представляем разработанную им модель поведения людей в организациях, которую многие считают лучшей из когда-либо созданных. Остальная часть этой главы посвящена движению потоков информации в компаниях: кто, что, когда и как должен, по мнению наших гуру, знать, и какие методы представления финансовых и нефинансовых результатов деятельности фирмы являются наилучшими. В заключительном разделе мы рассказываем о согласии, сложившемся среди ведущих специалистов относительно систем вознаграждения, наиболее желательных в настоящее время для большинства американских компаний.

И наконец, в главе 7 на арену выходит Питер Дракер, «верховный жрец» в области бизнеса, и излагает свою концепцию архаичности капитализма и становления посткапиталистического общества — общества знаний. Затем мы сопоставляем взгляды двух самых популярных гуру на скрытые, подразумеваемые последствия выдвинутой Дракером концепции общества знаний, в особенности на методы, с помощью которых придется организовывать компании и управлять служебным продвижением в будущем.

В конце книги читатель найдет биографии всех наших гуру- Во многих случаях приведены почтовые адреса, номера телефонов и адреса электронной почты, дающие возможность связаться с этими людьми.

Краткое руководство к книге: как построены главы

На протяжении всей книги мы старались излагать ключевые идеи каждого эксперта как можно более четко, кратко и объективно. Наши собственные взгляды отражены в разделах, озаглавленных «Наше мнение» и предваряемых следующей пиктограммой:



НАШЕ МНЕНИЕ

В начале каждой главы мы перечисляем гуру, взгляды которых излагаются, используя такую пиктограмму:



НАШИ ЭКСПЕРТЫ ПО ПРОБЛЕМАМ УПРАВЛЕНИЯ

***Коннер Дэрил;
Фарсон Ричард;
Чампи Джеймс.***

В конце каждой главы мы даем сводку рассмотренных в ней ключевых идей, обозначая их так:



КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

[↑ Конец страницы 7 ↑](#)

[↓ Начало страницы 8 ↓](#)

Эту книгу можно прочитать от корки до корки, переходя от темы к теме в том порядке, в каком предлагаем мы. Но вы вправе обратиться непосредственно к интересующему вас разделу. Главы можно читать и в произвольном порядке, поскольку каждая из них задумана как самостоятельная работа. Таким образом, мы предлагаем вам начать с любой наиболее важной в данный момент темы. Если вас интересуют конкретные гурӯ, достаточно заглянуть в указатель или просмотреть приведенные в начале каждой главы списки. Вы сами определяете способ изучения материала. Этот совет хорошо обобщает смысл книги: читатель сам себе хозяин или, по крайней мере, должен стать таковым.

Итак, «Путеводитель по царству мудрости» — это непредвзятый, но очень требовательный взгляд на то лучшее и худшее, что могут предложить самые знаменитые специалисты в области управления. Желаем приятного чтения и, разумеется, успехов в управлении. Если у вас появятся замечания к книге или предложения о том, как ее можно улучшить, просим связаться с нами через наш Web-сайт.

*Джозеф Г.Бойетт,
Джимми Т.Бойетт*

E-mail: boyett@jboyett.com
<http://www.jboyett.com>

[↑ Конец страницы 8 ↑](#)

[↓ Начало страницы 9 ↓](#)

Глава 1

Руководство и лидерство

[↑ Конец страницы 9 ↑](#)

[↓ Начало страницы 10 ↓](#)



НАЙТИ ЭКСПЕРТЫ В ОБЛАСТИ РУКОВОДСТВА

Аябрект Карл, автор книги «Service America! Doing Business in the New Economy» («Обслуживай Америку! Ведение бизнеса в новой экономике»);

Бартлетт Кристофер А., один из авторов книги «Managing across Borders» («Управление поверх границ»);

Беннис Уоррен, основатель и руководитель Института изучения проблем руководства при Южнокалифорнийском университете;

Бланк Уоррен, президент консалтинговой фирмы Leadership Group;

Болмен Ли Дж., один из авторов книги «Leading with Soul: An Uncommon Journey of Spirit» («Одухотворенное руководство: необычайное путешествие духа»);

Бордас Хуана, президент-основатель и высший управляющий Национального испано-язычного института руководителей;

Гарднер Джон У., один из основателей организации «Common Cause» («Общее дело»), советник президента США, автор книги «On Leadership» («О лидерстве»);

Гарднер Ховард, автор книги «Leading Minds» («Ведущие умы»); **Гхошал Сумантра**, один из авторов книги «Managing across Borders»;

Гринлиф Роберт К., автор лучшего эссе 1970 г. «The Servant As Leader» («Слуга как лидер»);

ДеПре Макс, председатель совета директоров компании Herman Miller Co., автор книги «Leadership Jazz: The Art of Conducting Business through Leadership, Fellowship, Teamwork, Touch, Voice» («Руководство как оркестр: искусство вести бизнес посредством лидерства, подчинения, групповой работы, личных контактов»);

Джонс Лори Бет, автор книги «Jesus CEO» («Иисус как высший управляющий»);

Дил Терренс И., один из авторов книги «Leading with Soul: An Uncommon Journey of Spirit»;

Дракер Питер Ф., профессор социальных наук и управления в Клермонтской школе бакалавров, автор книги «Concept of the Corporation» («Концепция корпорации»);

Катценбах Ян Р., один из авторов книги «Real Change Leaders» («Лидеры подлинных перемен»);

Кетс де Фрис Манфред Ф.Р., автор книги «Life and Death in the Executive Fast Lane» («Жизнь и смерть в управленческой круговерти»);

Коей Стивен Р., автор книги «The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change» («Семь привычек высокоэффективных работников: важные уроки личностных изменений»);

Конджер Джей А., заведующий кафедрой в Институте проблем изучения руководства при Южнокалифорнийском университете;

Коттер Джон П., автор книги «The Leadership Factor» («Фактор лидерства»);

Нанус Барт, один из авторов книги «Visionary Leadership and Leaders» («Провидческое руководство и руководители-провидцы»);

О'Тул Джеймс, автор книги «Vanguard Management» («Авангард менеджмента»); **Уитли Маргарет Дж.**, автор книги «Leadership and the New Science» («Руководство и новая наука»);

Фарсон Ричард, автор книги «Management of the Absurd: Paradoxes in Leadership» («Управление абсурдом: парадоксы руководства»);

Чампи Джеймс, автор книги «Reengineering Management: The Mandate for New Leadership» («Управление перестройкой компаний: мандат на новое руководство»).

[↑ Конец страницы 10 ↑](#)

[↓ Начало страницы 11 ↓](#)



Мы начинаем эту книгу с проблемы руководства и лидерства* — наверное, самой популярной темы в литературе о бизнесе. Похоже, что каждый специалист, считающийся гуру в бизнесе, посвятил этой проблеме хотя бы одну книгу и (или) сборник статей. Даже когда непосредственной темой произведения является не проблема руководства, а, к примеру, управление разнообразием, управление изменениями, всеобщее качество, перестройка компаний или стратегия, значительную часть повествования все равно уделяют вопросам, как и почему люди могут руководить конкретными действиями или оказываются неспособными к этому. Руководство стало центральным, ключевым предметом рассуждений о бизнесе, но, быть может, этому не стоит слишком удивляться.

Люди обсуждают действия лидеров (руководителей) и проблему лидерства (руководства) по меньшей мере 2000 лет. Высказывания на эту тему есть даже в Библии. Например, Евангелие от Матфея (15:14) предупреждает, что «если слепой ведет слепого, то оба упадут в яму». Это, между прочим, хорошее предостережение для тех, кто захочет научиться искусству управления, следуя советам некоторых выбранных нами мудрецов.

Легко понять, почему столь многие признанные авторитеты и люди, стремящиеся обрести такой статус, занимаются проблемой руководства. Изречение мудростей об управлении стало весьма прибыльным занятием — подавая советы, некоторые наиболее известные гуру зарабатывают более 500 тыс. дол. в месяц. По оценкам, американские корпорации выделяют 15 млрд дол. в год на обучение своих будущих руководителей и на оплату получаемых ими консультаций. Такие суммы, естественно, привлекают к проблеме руководства огромное внимание и объясняют обилие посвященной данной проблеме литературы. В потоке этой литературы порядочно мусора вроде статей и книг, претендующих на открытие семи, восьми, девяти или ста секретов руководства, постигнутых авторами, о которых вы могли знать, но, возможно, никогда и не слыхали.

Столкнувшись с колоссальным объемом публикаций, исследований, видео- и мультимедийных материалов, кратких курсов руководства для должностных лиц и даже отсеяв откровенный мусор, при подготовке этой главы мы тем не менее вынуждены были провести очень строгий отбор. Поэтому мы хотим предупредить наших читателей, что не претендуем на исчерпывающее раскрытие проблемы и всех тайн руководства. В отличие от двух выбранных нами экспертов в области управления,

* Слово «leader» имеет в английском языке оба значения — «лидер» и «руководитель». — *Примеч. науч. ред.*

[↑ Конец страницы 11 ↑](#)

[↓ Начало страницы 12 ↓](#)

утверждающих, что читатель, одолевший их книгу, будет «снабжен *всей* информацией и *всеми* ответами, необходимыми для того, чтобы стать эффективным, вдохновляющим подчиненных руководителем» (курсив наш), мы говорим лишь, что человек, прочитавший эту главу, получит *некоторую* весьма важную информацию и *некоторые* ответы, необходимые, чтобы стать руководителем. Прежде всего мы рассмотрим то, с чего на протяжении более тысячи лет начинают все авторы, пишущие о проблемах руководства, — характеристики, которыми должны обладать руководители и лидеры.

Существенные характеристики лидеров

Почти все наши авторитеты в области руководства приводят перечни качеств или характеристик, которыми обладают или должны обладать руководители. Используя эти критерии, все прочие люди могут оценить свои характеры и, следовательно, имеющийся у них потенциал лидерства. Мы воспроизводим эти перечни по сочинениям некоторых наиболее известных гуру и предлагаем вам измерить свой лидерский потенциал, отмечая галочками имеющиеся у вас *личностные качества, основные навыки и задатки лидерства*, но предупреждаем, что сформулированные нашими гуру стандарты очень строги. Начнем с изложения мнения Уоррена Бенниса, одного из самых известных экспертов по проблеме руководства компаниями. Составленный им перечень основных качеств лидера приведен в таблице 1.1.

Беннис — почетный профессор управления в Южнокалифорнийском университете, автор бестселлера «On Becoming a Leader» («О становле-

Таблица 1.1. Основные качества лидера по Уоррену Беннису

Качество	Разъяснение
Направляющее видение	Вы отчетливо понимаете, что хотите совершить как профессионал и как личность, способны проявлять упорство при неудачах и даже провалах.
Страсть	У вас есть глубокая внутренняя страсть, стремление воспользоваться теми возможностями, которые сулит жизнь, причем это стремление совпадает с весьма специфической страстью к определенному призванию, профессии,

Целостность личности	образу действий. Вы любите то, что вы делаете. Целостность личности — это производная от знания человеком самого себя, искренности и зрелости. Вы знаете свои сильные и слабые стороны, верны своим принципам, хотите и умеете учиться у других людей и работать с ними.
Доверие	Вы способны заслужить доверие других.
Любознательность	Вам все интересно, и вы хотите научиться как можно большему.
Дерзновенность	Вы готовы идти на риск, экспериментировать, испытывать новое.

Источник: *Bennis W.* On Becoming a Leader. New York: Addison Wesley, 1989/1994, p.39—42

[↑ Конец страницы 12 ↑](#)

[↓ Начало страницы 13 ↓](#)

Таблица 1.2. Семь основных навыков лидера по Барту Нанусу

Навык	Разъяснение
Прозорливость	Вы твердо смотрите за линию горизонта, даже если вам приходится отступать.
Искусство осуществления перемен	Вы регулируете скорость, направление и ритм перемен в организации таким образом, чтобы ее рост и эволюция соответствовали ходу внешних событий.
Способность к построению организаций	Вы — создатель организаций, и ваше наследие — это фирма, способная добиться успеха в реализации видения желаемого будущего.
Способность к опережающему обучению	Вы учитесь всю жизнь и преданы делу обучения персонала.
Инициативность	Вы демонстрируете способность претворять задуманное в жизнь.
Совершенное понимание взаимозависимости	Вы побуждаете других принимать и разделять идеи друг друга, доверять друг другу, доброжелательно и часто общаться, искать такие решения проблем, которые требуют сотрудничества.
Высокая честность и цельность характера	Вы справедливы, честны, терпимы, надежны, заботливы, открыты, лояльны и преданы лучшим традициям прошлого.

Источник: *Nanus B.* The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World. New York: Contemporary Books, 1989, p.81—97.

нии лидера») и множества других работ по проблеме лидерства. Уж если кто и знает, что нужно для того, чтобы быть лидером, то это Беннис.

Надеемся, что вы обладаете этими основными качествами. Теперь посмотрим, овладели ли вы теми семью навыками лидерства, которые очерчены Бартом Нанусом в книге «The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World» («Преимущество лидера: семь ключевых навыков лидерства в бурном мире») (см. табл. 1.2). Нанус — почетный профессор Школы делового администрирования при Южнокалифорний-

Таблица 1.3. Характеристики лидеров, ориентированных на ценности, по Джеймсу О'Тулу

Характеристика	Разъяснение
Целостность личности	Вы никогда не теряете из виду ваши цели и никогда не идете на компромисс со своими принципами. Вы одновременно принципиальный и прагматичный

Доверие	человек. Вы отражаете ценности и устремления своих подчиненных. Для вас лидерство — это не привилегия, а ответственность. Вы служите другим.
Способность слушать	Вы прислушиваетесь к людям, которым служите, но не являетесь рабом общественного мнения. Вы поощряете неконформизм среди своих советников, испытываете идеи, исследуете вопросы всесторонне и даете людям возможность высказать все свои мнения.
Уважение к подчиненным	Если вы обладаете этим качеством, то вы — лидер среди лидеров. Вы прагматик до мозга костей, но страстно верите в то, что говорите и делаете.

Источник: *O'Toole J. Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership. New York: Ballantine, 1996, p.23—24.*

[↑ Конец страницы 13 ↑](#)

[↓ Начало страницы 14 ↓](#)

Таблица 1.4. Семь выявленных Стивеном Кови привычек преуспевающих людей

Привычка	Разъяснение
Привычка к активности	Вы принимаете на себя ответственность за собственное поведение. Вы не оправдываете свое поведение обстоятельствами, условиями или прошлым и сами определяете свою реакцию на любую ситуацию и любого человека.
Привычка начинать дело, не теряя из виду его завершения	Вы способны увидеть то будущее, которого хотите достичь. У вас есть ясное видение того, куда вы собираетесь двигаться и что хотите совершить. Вы живете своей жизнью в соответствии с некоторыми твердыми убеждениями, принципами или фундаментальными истинами.
Привычка решать сначала важные вопросы	Вы ведете упорядоченную, дисциплинированную жизнь. Вы сосредотачиваетесь на крайне важных, хотя и необязательно срочных делах, таких как «выстраивание отношений, написание заявления о личных сверхзадачах, долгосрочное планирование, упражнение, подготовка, — т.е. на тех, которые надо сделать, но до выполнения которых редко доходят руки, поскольку эти дела не являются неотложными» (Covey S., 1990, p. 154). Вы игнорируете вопросы, которые кажутся срочными, но не являются столь важными.
Привычка мыслить по принципу «мой выигрыш — ваш выигрыш»	Ваше мышление строится на посылке изобилия. Вы уверены в том, что мир изобилует возможностями для каждого. Вы не считаете, что успех одного требует провала другого. Вы ищете синергетические решения проблем и стремитесь найти варианты, выгодные для всех сторон.
Привычка стремиться сначала к пониманию, а затем к тому, чтобы быть понятым	Вы слушаете другого человека, стремясь к полному, глубокому эмоциональному и интеллектуальному его пониманию. Сначала вы ставите диагнозы и только потом определяете свои действия.
Привычка стремиться к синергетике	Вы — творческая личность, первопроходец и следопыт. Вы уверены в том, что целое больше суммы его частей. Вы цените различия людей и пытаетесь созидать на основе этих различий. Сталкиваясь с двумя противоположными предложениями, вы стараетесь найти третье, более творческое решение.
Привычка оттачивать свои способности	Вы стремитесь к непрерывному совершенствованию, к постоянным инновациям, к большей утонченности. Вы всегда хотите учиться.

Источники : Covey S.R. The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. New York: Fireside, 1990, p.63—309; Covey S.R. Principle-Centered Leadership. New York: Summit, 1991, p.40—47.

ском университете, в прошлом — директор исследовательских программ Института изучения проблем руководства при Южнокалифорнийском университете, в соавторстве с Уорреном Беннисом написавший книгу «Leader's: The Strategies for Taking Charge» («Лидеры: стратегии ответственности»), которая в 1985 г. стала бестселлером среди книг по бизнесу.

Далее в таблице 1.3 приводится перечень характеристик лидера, разработанный Джеймсом О'Тулом, в прошлом — вице-президентом знаменитого Аспеновского института, в котором получили подготовку многие известные руководители. О'Тул был также директором Института изучения проблем руководства при Южнокалифорнийском университете.

Затем мы перечисляем семь привычек, которые, по наблюдениям Стивена Кови, свойственны преуспевающим людям, и восемь характе-

[↑ Конец страницы 14 ↑](#)

[↓ Начало страницы 15 ↓](#)

Таблица 1.5. Семь выявленных Стивеном Кови отличительных характеристик лидеров, ориентированных на принципы

Характеристика	Разъяснение
Постоянное обучение	Вы стремитесь к обучению, ходите на курсы, прислушиваетесь, задаете вопросы.
Ориентация на служение	Вы считаете жизнь «миссией, а не карьерой». Вы жизнерадостны, приятны в общении, счастливы, оптимистичны, положительны, сдержанны, склонны к восторженности, обнадеживаете людей и верите в них.
Ислучение положительной энергии	
Вера в других людей	Ваша реакция на негативное поведение других людей не чрезмерна, вы не затаиваете злобу на других, не вешаете на них ярлыки, не подгоняете их под стереотипы и не судите о людях предвзято, а принимаете во внимание их поступки.
Уравновешенный образ жизни	Вы уравновешенны, сдержанны, умеренны, мудры, здраво мыслите, просты, непосредственны, вами нельзя манипулировать, вы физически и социально активны, хорошо образованны. Вы не фанатик, не мученик и не жертва пагубных привычек. Вы не поглощены думами о прошлом. Вы принимаете похвалы и порицания адекватно и по-настоящему радуетесь успехам других.
Восприятие жизни как приключения	Вы — смелый, хладнокровный, обладающий абсолютной гибкостью исследователь, который наслаждается жизнью.
Стремление к синергетике	Вы — эффективный, «умный» катализатор изменений.
Занятия физическими, интеллектуальными, эмоциональными и духовными упражнениями ради самообновления.	Вы занимаетесь аэробикой. Вы любите читать, писать и находить нестандартные решения проблем. Вы эмоциональны, но терпеливы, слушаете других с благожелательным вниманием и демонстрируете безусловную любовь. Вы молитесь, медитируете, поститесь и читаете Священное Писание.

Источник: Covey S.R. Principle-Centered Leadership. New York: Summit, 1991, p.33—39.

ристик, присущих лидерам, ориентированным на принципы (см. табл. 1.4 и 1.5). Кови — автор бестселлера «The Seven Habits of Highly Effective People», в котором он впервые представляет философию руководства, ориентированного на людей, а также опубликованной сравнительно недавно книги «Principle-Centered Leadership» («Руководство, основанное на принципах»). Он является председателем Центра проблем руководства Кови. Посмотрим, обладаете ли вы привычками, необходимыми для достижения успеха, и характеристиками, которые сделают вас руководителем, ориентированным на принцип.

Макс ДеПре излагает свои взгляды на качества, необходимые лидерам, в книге «Leadership Jazz». Как удалившийся на пенсию руководящий работник высшего ранга, трудившийся в компании Herman Miller, Inc., Макс ДеПре дополняет мнения наших гуру реальным опытом, описывая свойства, присущие руководителям (см. табл. 1.6).

И наконец, мы приводим перечень лидерских качеств, разработанный человеком, который может посмотреть на проблему руководства с точки зрения как предпринимателя, так и государственного деятеля. Джон У.Гарднер был секретарем Департамента здравоохранения, образования

[↑ Конец страницы 15 ↑](#)

[↓ Начало страницы 16 ↓](#)

Таблица 1.6. Качества лидеров по Макс ДеПре

Качество	Разъяснение
Цельность	Вы демонстрируете цельность характера своим поведением.
Потребность считаться с другими	Вы верите в способности других. Вы позволяете людям, которые следуют за вами, проявить себя в полной мере.
Проницательность	Вы дальновидны, мудры и рассудительны.
Понимание других	Вы понимаете заботы, устремления и терзания человеческой души.
Смелость в отношениях	Вы готовы принимать трудные решения. Вы действуете с бескомпромиссной честностью.
Чувство юмора	У вас широкое видение человеческой жизни, объясняющее разнообразие мнений, и чувство доброжелательного юмора.
Интеллектуальная энергия и любознательность	Вы принимаете ответственность за обучение и учитесь лихорадочными темпами.
Уважение к будущему и настоящему, понимание прошлого	Вы способны постоянно переноситься из настоящего в будущее и обратно. Вы строите свою деятельность на основах, заложенных старшими.
Предсказуемость	Вы не потакаете своим и чужим капризам.
Широта мышления	Ваше представление о том, чего может добиться организация, вмещает вклад любых участников. Ваше видение «достаточно обширно для того, чтобы охватить многое».
Комфортное существование в условиях неопределенности	Вы упорядочиваете хаос.
Самообладание и последовательность	Вы умеете перестать задавать вопросы и отвечать на них. Вы терпеливы, прислушиваетесь к проблемам, стремитесь понять нюансы, упорно доводите дела до конца.

Источник: *DePree M. Leadership Jazz: The Art of Conducting Business through Leadership, Fellowship, Teamwork, Touch, Voice. New York: Dell, 1993, p.222—225.*

и социального обеспечения, советником шести президентов и профессором бизнеса в Стэнфордском университете. Им написана книга «On Leadership», в которой Гарднер утверждает, что качества руководителей, представленные в таблице 1.7, необходимы и в государственном, и в частном секторах.

Помимо того, что наши эксперты, говоря о лидерах, предлагают перечни привычек и личностных качеств, они используют множество описательных слов и фраз. Во врезке «Оцените свой потенциал лидера» перечислены лишь некоторые из них. Пометьте галочками те, которые, по вашему мнению, относятся к вам, и продолжите оценку вашего лидерского потенциала. Будьте честными.

Не тревожьтесь., если вы не вписываетесь в облик лидера, — вы все равно можете быть руководителем

После того как вы ознакомитесь с этими перечнями характеристик и качеств и отметите те из них, которыми обладаете, вам непременно придут на ум фразы вроде «способен перепрыгивать небольшие дома одним махом» и «большая часть этого ко мне не относится». Не следует

[↑ Конец страницы 16 ↑](#)

[↓ Начало страницы 17 ↓](#)

Таблица 1.7. Качества лидеров по Джону Гарднеру

Качество	Разъяснение
Жизненная сила и неутомимость	У вас высокий энергетический уровень, и вы физически выносливы.
Интеллект и способность рассуждать в процессе деятельности	Вы способны совмещать проверенные и сомнительные данные и интуитивные догадки и на этой основе приходить к выводу о том, что события будут развиваться в правильном направлении.
Готовность принимать на себя ответственность и обязанности	У вас есть импульс к общественной инициативе. Вы выступаете тогда, когда никто на это не решается.
Компетентность в решении задачи	Вы понимаете задачу, которую предстоит решить.
Понимание подчиненных, коллег и знание их нужд	Вы понимаете различных людей, с которыми работаете.
Навыки работы с людьми	Вы способны точно оценить готовность подчиненных двигаться в заданном направлении или их нежелание делать это. Вы извлекаете максимальный эффект из их мотивов и понимаете их чувства.
Потребность в достижении результата	Вы испытываете внутреннее побуждение добиваться результата.
Способность мотивировать других	Вы способны убеждать людей в процессе общения и подвигать их к действию.
Смелость, решительность, упорство	Вы готовы рисковать, никогда не сдаетесь и настойчиво проводите свою линию.
Умение завоевывать и сохранять доверие	Вы обладаете необычайной способностью завоевывать доверие людей.

Способность управлять, принимать решения, определять приоритеты	Вы очень хорошо выполняете традиционные управленческие задачи: формулируете цели, определяете приоритеты, выстраиваете последовательность действий, выбираете помощников и делегируете полномочия.
Уверенность	Вы постоянно берете на себя руководство и всегда уверены, что остальные положительно отнесутся к этому.
Способность к господству, доминированию, самоутверждению	У вас есть потребность и склонность главенствовать над другими.
Способность к адаптации, гибкость	Вы способны быстро и без колебаний отказаться от бесполезной тактики в пользу других действий, а если и они окажутся неэффективными, то вы продолжите поиски.

Источник: *Gardner J. On Leadership. New York: Free Press, 1990, p.48—53.*

огорчаться. Не только вам приходят в голову такие мысли. Для большинства людей подобные наборы качеств совершенного лидера выглядят несколько устрашающими. Соберитесь с духом. По мнению некоторых наших гуру, тут много шума из ничего.

Что касается предлагаемых перечней необходимых руководителям черт и характеристик, то среди наших экспертов наблюдаются существенные разногласия относительно их подлинной ценности. Действительно, говорят наши гуру, присущие лидерам качества могут быть в числе этих черт, но, возможно, ни одно из них и не является необ-

[↑ Конец страницы 17 ↑](#)

[↓ Начало страницы 18 ↓](#)

Оцените свой потенциал лидера			
Действительно ли вы...			
☐ умеете хорошо слушать	☐ вызываете доверие	☐ трудолюбивы	☐ надежны
☐ готовы рисковать	☐ любознательны	☐ обнадеживаете других	☐ вежливы
☐ обладаете видением	☐ дерзки	☐ смиренны	☐ ответственные
☐ активны	☐ решительны	☐ обладаете чувством юмора	☐ беспокойны
☐ способны к адаптации	☐ выполняете свои обещания	☐ разумны	☐ доверяете себе
☐ честолюбивы	☐ непосредственны	☐ лояльны	☐ благоразумны
☐ привыкли достигать поставленных целей	☐ дисциплинированны	☐ рассудительны	☐ осторожны
☐ настойчивы	☐ склонны господствовать	☐ умеренны	☐ просты
☐ уверенны	☐ управляемы	☐ открыты	☐ общительны
☐ уравновешенны	☐ способны сопереживать	☐ оптимистичны	☐ внимательны
☐ жизнерадостны	☐ энергичны	☐ страстны	☐ духовны
☐ преданны	☐ фанатичны	☐ терпеливы	☐ устойчивы
☐ конкурентоспособны	☐ справедливы	☐ пребываете	☐ упорны

		в хорошей физической форме	
☐ обладаете концептуальным мышлением	☐ прозорливы	☐ приятны в общении	☐ заслуживаете доверия
☐ добросовестны	☐ тверды	☐ позитивны	☐ хладнокровны
☐ постоянны	☐ гибки	☐ прагматичны	☐ сдержанны
☐ отважны	☐ ориентированы на достижение цели	☐ инициативны	☐ считаетесь с другими
☐ созидательны	Осчастливь!	☐ продуктивны	☐ мудры

ходимым для руководителя. Наверное, все указанные в перечнях качества иногда очень нужны, но не исключено, что ни одно из них большей частью не требуется. И так далее. Некоторые эксперты, например Джон Гарднер, даже противоречат сами себе. Гарднер предлагает свой перечень качеств, необходимых руководителям, а затем пишет: «Исследования вновь и вновь демонстрируют, что нельзя говорить о качествах руководителей слишком категорично или механистично. Черты, необходимые лидеру, зависят от характера осуществляемого руководства, среды, в которой приходится руководить, от подчиненных и т.д.»¹.

Некоторые гуру предполагают, что есть несколько избранных, действительно важных качеств или характеристик, тогда как остальные могут

[↑ Конец страницы 18 ↑](#)

[↓ Начало страницы 19 ↓](#)

наличествовать или отсутствовать либо оказываются ситуационно необходимыми. Например, Манфред Ф.Р.Кетс де Фрис, которого однажды называли европейским экспертом по корпоративной патологии, пишет, что большинство исследователей, пожалуй, согласились бы с тем, что *добросовестность, энергия, интеллект, превосходство, уверенность в себе, общительность, готовность к восприятию опыта, наличие знаний, необходимых для решения конкретных задач, и эмоциональная устойчивость* важны. Однако, говорит он, за пределами этой ограниченной сферы общего согласия «мириады теорий расходятся, и человеку легко заплутаться в ученой казуистике»².

Питер Дракер, великий маг экспертов в области управления, идет еще дальше. Он отвергает возможность выявления хотя бы нескольких фундаментальных черт. По его мнению, вся дискуссия о необходимых руководителю характеристиках и чертах — пустая трата времени:

«Не существует личности лидера, стиля лидерства, черт лидера. Среди самых эффективных руководителей, с которыми я за полвека сталкивался и работал, были и люди, запиравшиеся в своих кабинетах, и люди, отличавшиеся сверхобщительностью. Некоторые (впрочем, немногие) казались славными парнями, тогда как другие являлись приверженцами строжайшей дисциплины. Одни отличались быстротой и импульсивностью; другие изучали проблемы снова и снова, так никогда и не принимая решений. Некоторые излучали теплоту и мгновенно вызывали симпатию; другие держали дистанцию. Кто-то любил поговорить о своих семьях, а кто-то никогда не касался чего-либо, кроме требовавших решения задач. Некоторых руководителей снедало тщеславие, но это не сказывалось на эффективности их работы. Иные были излишне застенчивы, старались держаться в тени, что опять-таки не отражалось на эффективности их работы. Некоторые вели аскетический образ жизни, как отшельники в пустыне; другие любили показной шик и удовольствия, устраивали шум по любому поводу. Я встречал руководителей, умевших слушать, однако в числе самых эффективных из тех, с кем мне доводилось работать, были несколько

человек, прислушивавшихся только к своему внутреннему голосу. Одной-единственной чертой личности, общей для всех эффективных руководителей, с которыми я сталкивался, было отсутствие (или почти полное отсутствие) харизмы и минимальное использование и самого этого слова, и того, что оно означает»³.

НАШЕ МНЕНИЕ

Кто прав? Кто ошибается? По нашему мнению, Дракер ближе к реальности. Хотя, возможно, есть небольшое число характеристик, присущих всем руководителям, — таких как стремление руководить, готов-

[↑ Конец страницы 19 ↑](#)

[↓ Начало страницы 20 ↓](#)

ность к риску, потребность добиваться результатов и т.д., эти черты необязательно свойственны всем лидерам. Безусловно, есть какие-то характеристики, которыми, как мы считаем, хорошо бы обладать нашим руководителям. В их числе — честность, соблюдение этических норм, забота о благополучии последователей. Однако мы без труда назовем лидеров, не проявивших ни одной из этих черт. Таким был, например, Гитлер. Наверное, мы сможем лучше понять руководителей, если сосредоточим наше внимание не столько на личностных чертах, сколько на отношениях, складывающихся между ними и подчиненными. Именно этот подход рекомендуют применять Уоррен Бланк и его коллеги из Leadership Group (Чепел Хилл, Северная Каролина).

Лидерство — это головы; хвосты — это нечто другое

А вот и маленькая викторина. Что общего у перечисленных ниже лидеров?

Аттила, вождь гуннов	Гельмут Коль	Теодор Рузвельт
Мохандас Ганди	Роберт Крэндалл	Сидящий Бык*
Луис Гертснер	Абрахам Линкольн	Тед Тернер
Адольф Гитлер	Эдвин Г.Лэнд	Сэм Уолтон
Стэнли Голт	Джордж К.Маршалл	Билл Уолш
Билл Гор	Дж. П.Морган	Джек Уэлч
Энди Гроув	Бобби Найт	Генри Форд
Роберт Гэлвин	Дж.Р.Оппенгеймер	Иисус Христос
Царь Давид	Джордж К.Паттон	Томас Эдисон
Томас Джефферсон	Росс Перо	Майкл Эйснер
Стив Джобе	Жан-Люк Пикар	Сьюзен Б.Энтони
Ян Карлсон	Макс ДеПре	Мэри Кей Эш
Эндрю Карнеги	Рональд Рейган	Ли Куан Ю
Джон Кеннеди	Анита Роддик	Ли Якокка
Мартин Лютер Кинг	Джон Д.Рокфеллер	Эндрю Янг

Вы озадачены? Ну, тогда дадим вам несколько подсказок.

- Забудьте личностные характеристики, особенности поведения и стили руководства.
- Забудьте о том, что делали или говорили эти люди, и о времени, когда они жили.
- Задайте себе вопрос: что стало тем единственным, превратившим всех этих людей в лидеров?

* Вождь одного из индейских племен. — *Примеч. науч. ред.*

[↑ Конец страницы 20 ↑](#)

[↓ Начало страницы 21 ↓](#)

Так почему перечисленные выше люди были лидерами?

Единственное общее у всех этих людей — наличие готовых идти за ними последователей.

Да, это звучит слишком просто, но тем не менее это так. Наличие последователей и есть то единственное, что явным образом отличает лидеров от нелидеров. За лидерами следуют преданные им ведомые. У нелидеров таковых нет. И никто не становится лидером до тех пор, пока не обретает последователей. «Последователи, — пишет Уоррен Бланк, — это тот элемент, который лежит в основе лидерства, наличие которого всем и во всех ситуациях дает право считаться лидером. Линкольн, Ленин, Кинг, Перо, Эш и Вахнер. стали лидерами тогда, когда обрели последователей. Последователи — это союзники, которые представляют обязательную оборотную сторону медали, называемой лидерством»⁴.

На первый взгляд, мысль о том, что у лидеров есть последователи, а у нелидеров их нет, вряд ли необычна. Она кажется очевидной. Однако глубокий, до поры остающийся скрытым смысл, обусловленный изменением нашего подхода к проблеме лидерства, не столь уж очевиден.

Как только мы перестаем рассматривать отношения «лидер—последователи» как нечто банальное, неинтересное и делаем эти отношения центральными в нашем понимании феномена лидерства, мы обретаем новые способности к более глубокому познанию этого феномена. Сосредоточивая внимание на *отношениях* «лидер—последователи», а не на личностных чертах, поведении или привычках лидеров, мы начинаем видеть и их, и лидерство в новом свете. Уоррен Бланк преобразует этот новый подход в то, что он называет «девятью естественными законами

Девять естественных законов лидерства по Уоррену Бланку

1. У лидера есть готовые идти за ним последователи-союзники.
2. Лидерство — это сфера взаимодействия.
3. Лидерство происходит как событие.
4. Лидеры пользуются влиянием, выходящим за пределы формальной власти.
5. Лидеры действуют за пределами формальных процедур.
6. Лидерство сопряжено с риском и неопределенностью.
7. Инициативы, выдвинутые лидерами, подхватывают не все.
8. Лидерство — продукт сознания, способности к переработке информации.
9. Лидерство — самопроизвольно возникающее явление. Лидеры и последователи обрабатывают информацию в рамках собственных субъективных, внутренних оценок и соотнесений.

Источник: *Blank W. The Nine Natural Laws of Leadership. New York: AMACOM, 1995, p.10.*

[↑ Конец страницы 21 ↑](#)

[↓ Начало страницы 22 ↓](#)

лидерства». В нашей книге мы вкратце излагаем три из этих девяти законов, поскольку они дают новое видение лидерства (см. врезку «Девять естественных законов лидерства по Уоррену Бланку»).

1-й закон: у лидера есть готовые идти за ним последователи-союзники

Первый естественный закон Бланка гласит: у лидера обязательно должны быть последователи. Конечно, скажете вы. Да, разумеется, но задумайтесь о скрытом смысле этого простого утверждения. Если для того, чтобы быть лидером, человеку необходимы последователи, то значительная часть деятельности лидера должна быть направлена на обретение поддержки людей, т.е. на обретение последователей. Бланк пишет: «Большинство людей, стремящихся к лидерству, изначально задают себе неправильные вопросы. В вопросах „Как я осуществляю руководство?“ или „Что мне надо делать для того, чтобы стать лидером?“ раскрывается ошибочное убеждение в том, что лидерство собрано из элементов-деталей. Правильные же вопросы таковы: „Как заставить других следовать за мной?“, „Каковы нужды других?“ и „Как обрести союзников?“»⁵. Лори Бет Джонс, автор популярной книги «Jesus CEO», формулирует ту же мысль следующим образом:

«Лидеры, намеревающиеся совершить нечто достойное, должны заручиться поддержкой других. Я замечаю, что слишком многие управляющие имеют в подчинении служащих, которые работают формально, потому что числятся в штате, но эмоционально не вовлечены в выполнение задачи. Вовлечь других означает следующее: прежде чем вы исчезли в клубах дыма, оставив всех позади себя, вы обеспечили „преданность“ всего вашего персонала вам и друг другу. Иисус постоянно проверял своих учеников, задавая им вопрос: „Ты со мной?“ — и ожидая ответа на него»⁶.

2-й закон: лидерство — это сфера взаимодействия

Второй сформулированный Бланком естественный закон является производным от первого. Раз лидерам необходимы последователи, значит, лидерство не сводится к проблеме личности. В достаточной мере лидерство является продуктом отношений между лидером и последователями. Бланк говорит об этих отношениях как о «неделимой целостности, напоминающей танец, отражающий превратности взаимодействия лидера и последователя». Бланк добавляет, что «лидерство лучше понимать как сферу взаимодействия. Лидерство не столько личностный, сколько межличностный феномен. Не сильный разум. сделал лидером Джека Уэлча. Лидером его сделали последовавшие за ним люди. Лидерство в корпорации Microsoft порождено не изобретательским гением

[↑ Конец страницы 22 ↑](#)

[↓ Начало страницы 23 ↓](#)

Билла Гейтса, а общностью или связью, существующей между Гейтсом и его сотрудниками»⁷. Таким образом, главная задача всех лидеров состоит в построении прочных рабочих отношений с другими людьми. Бланк приводит замечание Джесси Джексона о том, что «лидеры не столько выбирают стороны, сколько сводят их вместе»⁸. Следовательно, «лидеры, чутко воспринимающие окружающую среду, постоянно наводят мосты и создают зоны взаимодействия, для того чтобы другие люди стали более восприимчивы к инициативам таких руководителей»⁹.

3-й закон: лидерство происходит как событие

Как всем нам известно, отношения между людьми не вечны. Следовательно, если лидерство — это отношение, лидеры не могут оставаться всегда впереди; тот, кто сегодня ходит в лидерах, завтра может утратить свое положение. Однако мы ожидаем от лидеров не этого. Когда большинство из нас размышляют о лидерстве, мы склонны рассматривать его как длительный процесс, в ходе которого лидеры руководят, последователи идут за ними, а весь процесс

продолжается и продолжается до тех пор, пока лидер жив или предпочитает осуществлять руководство. Бланк утверждает, что на самом деле это вовсе не так:

«Лидерство происходит как событие, явление, имеющее начало и конец. Сферы взаимодействия лидера и последователей возникают, достигают зрелости и завершаются. Эти сферы оживают всякий раз, когда встречаются лидер и последователь, т.е. они происходят как дискретные взаимодействия. Если лидер совершает множественные публичные акты-события лидерства, то его положение может казаться продолжающимся. Однако у большей части событий, подтверждающих факт лидерства, короткий срок действия. Эти события происходят как краткие взаимодействия лидера и последователей в особых обстоятельствах»¹⁰.

Таким образом, жизненный путь лидеров может походить на движение серфингиста по волнам. Ли Якокка смог стать президентом и лидером компании Ford, затем оказался уволенным и сумел возродиться в качестве лидера в компании Chrysler. Стив Джобс преуспевал в компании Apple и потерпел неудачу в компании NeXT. Бланк объясняет:

«Лидерство лучше всего понимать как дискретную реальность. Сфера [взаимодействия] существует лишь до тех пор, пока у лидеров есть последователи. Между событиями, в которых воплощается лидерство, имеются разрывы, подобные тем, которые существуют между составляющими фильм кадрами киноплёнки или между буквами в словах, например

л | и | д | е | р | с | т | в | о»¹¹

[↑ Конец страницы 23 ↑](#)

[↓ Начало страницы 24 ↓](#)

НАШЕ МНЕНИЕ

Вот так-то. Если вы хотите понять сущность лидерства, не сосредоточивайтесь исключительно на личностных характеристиках. Лидерство — это событие, а не черта характера. Суть этого феномена заключается скорее в том, что человек делает с самим собой, нежели просто в том, кто он есть. Короче говоря, лидерство, во-первых, подразумевает понимание вами своих сильных и слабых сторон и, во-вторых, принятие ролей и обязанностей, которые устанавливают между вами и вашими последователями особые отношения. Каковы же роли и обязанности лидеров? Что делают лидеры? Как и чем они отличаются от менеджеров? Как вы, видимо, ожидаете, наши гуру многое могут сказать по этим вопросам.

Роли и обязанности лидера — что делают лидеры

Пожалуй, наилучший способ объяснить, что делают лидеры, или по меньшей мере изложить мнение наших гуру о том, что лидеры должны делать, — это обратиться к методу, которым пользуются большинство наших экспертов. Они сравнивают роли, обязанности, привычки и действия обычного менеджера с ролями, обязанностями, привычками и действиями служащего великим целям, виртуального, погруженного в свои мечты и видения, харизматического, ориентированного на группу, излучающего энергию, постгероического, порожденного новой наукой руководителя. В таблице 1.8 приведено такое сравнение, построенное на основе работ многих наших экспертов в области лидерства и руководства. Читая этот перечень, обратите внимание на оттеночные различия между руководителями-лидерами и просто управляющими, назначенными на эту должность.

Другой способ проведения различий между руководителями-лидерами и управляющими — изучение лексики, используемой нашими экспертами в тех случаях, когда они говорят о руководителях. Наши гуру характеризуют руководителей-лидеров такими словами, которые большинство традиционно мыслящих управляющих сочтут, мягко говоря, странными:

- Руководство требует любви.
- Лучшими руководителями являются слуги.
- Вы руководите, отдавая себя другим.

Сколь бы странными ни казались слова, что руководство требует любви или что руководители должны быть слугами и дарителями, эти утвер-

[↑ Конец страницы 24 ↑](#)

[↓ Начало страницы 25 ↓](#)

Таблица 1.8. Отличия управляющих от руководителей-лидеров

Управляющие	Руководители-лидеры
Направляют дела в правильное русло	Делают правильные дела
Заинтересованы в производительности	Заинтересованы в эффективности
Администрируют	Внедряют новшества
Поддерживают обычный порядок	Развивают организацию
Сосредоточивают внимание на системах и структуре	Сосредоточивают внимание на людях
Полагаются на контроль	Полагаются на доверие
Организуют и рекрутируют персонал	Сплачивают людей, работающих над общей задачей
Акцентируют важность тактики, структуры, систем	Акцентируют важность философии, фундаментальных ценностей, общих целей
Видят краткосрочную перспективу	Видят долгосрочную перспективу
Задают вопросы «как?» и «когда?»	Задают вопросы «что?» и «как?»
Принимают статус-кво	Бросают вызов статус-кво
Сосредоточены на настоящем	Сосредоточены на будущем
Подводят итоги	Смотрят вперед, за горизонт
Подробно разрабатывают порядок, поэтапность действий и сроки их выполнения	Разрабатывают концепции и стратегии
Стремятся к предсказуемости и порядку	Стремятся к переменам
Избегают рисков	Идут на риск
Побуждают персонал к соблюдению принятых стандартов	Вдохновляют людей на свершение перемен
Используют формальное, обусловленное служебным положением влияние (вышестоящего на подчиненного)	Используют личностное влияние
Требуют от других подчинения	Побуждают других следовать за собой
Действуют в рамках принятых в организации правил, регламентов, стратегий, процедур	Действуют за пределами принятых в организации правил, регламентов, стратегий, процедур
Имеют определенную должность	Берут на себя руководство

Источники: работы Уоррена Бенниса, Барта Нануса, Роберта Тансенда, Джона П.Коттера, Манфреда Ф.Р.Кетса де Фриса, Уоррена Бланка, Яна Р.Катценбаха и др.

ждения отражают представления многих наших экспертов о том, какие требования предъявляют сегодня к руководителям. Нет нужды говорить, что эти требования существенно отличаются от тех ожиданий, которые мы возлагали на наших руководителей в прошлом. Наши гуру хотят,

чтобы современный руководитель действовал в другом ритме, обладал иным складом ума, иначе сосредоточивал свое внимание на повседневных управленческих задачах. С особой настойчивостью гуру говорят об иных отношениях между руководителем и подчиненными, клиентами и акционерами. Наши гуру возлагают на руководителей новые надежды. Они не акцентируют внимание на тех их действиях, которые некогда считались важными, и придают особое значение другим ролям и обязанностям. В общем виде эксперты отмечают три фундаментальных сдвига, происшедших в обязанностях и ответственности руководителей: 1) от разработ-

[↑ Конец страницы 25 ↑](#)

[↓ Начало страницы 26 ↓](#)

ки стратегий к визионерству*, 2) от роли командира к роли рассказчика и 3) от роли архитектора систем к роли проводника изменений и служителя другим людям. Каждый из этих сдвигов представляет собой важное смещение акцентов в поведении руководителя, перемены, которые многие наши эксперты (впрочем, не большинство их) поддерживают. Эти изменения вкратце описаны ниже.

Первое изменение роли лидерства: от разработки стратегий к визионерству

Начиная по меньшей мере с 1920-х гг. менеджеры высшего звена уделяли большую часть своего времени и внимания разработке и реализации стратегий компаний. В одной из статей, опубликованных в 1994 г. в журнале «Harvard Business Review», Кристофер Бартлетт из Гарвардского университета и Сумантра Гхошал из Лондонской школы бизнеса отметили, что «со времен Альфреда Слоуна до Ли Якокки могущественный, даже героический образ управляющего высшего ранга как всеведущего стратега укоренен в истории бизнеса и фольклоре»¹². В прошлом следовавшие таким традициям старшие менеджеры «изучали синергетику бизнеса. приводили в равновесие портфели стратегических инвестиций» и стремились «формулировать стратегические намерения». Разработку стратегий долгое время считали ключевой функцией руководства, но это не та функция, на исполнение которой, по мнению наших экспертов, современным лидерам следует тратить время.

Почти единодушно наши гуру требуют, чтобы сегодня руководители сконцентрировали свои усилия на разработке перспективного видения своих организаций, а не на планировании стратегии предприятий. Как утверждают наши эксперты, проблема состоит не в том, что стратегии перестали быть нужными, а в том, что одних стратегий более недостаточно. «Традиционно, — объясняют Бартлетт и Гхошал, — управляющие высшего звена стараются вовлечь служащих в выполнение задач интеллектуально, посредством применяемой в стратегическом анализе логики убеждения. Но построенные с клинической точностью и аккуратностью, основанные на контрактах отношения не вдохновляют людей на чрезвычайные усилия и прочную преданность делу, которые необходимы для постоянного повышения эффективности»¹³. Стратегии не обеспечивают вовлечения людей. У них не формируется какой-либо сильной эмоциональной приверженности стратегиям. Стратегии дают ответ на вопрос «что?», но не на вопрос «почему?», а знать ответ на этот вопрос важнее. Как утверждают Бартлетт, Гхошал и большинство остальных наших экспертов, руководители должны выйти за пределы вопроса «что?» для того, чтобы создать «организации, с которыми работающие в них люди могут

* Визионер — человек, наделенный способностями мечтателя-провидца. — *Примеч. науч. ред.*

[↑ Конец страницы 26 ↑](#)

[↓ Начало страницы 27 ↓](#)

идентифицировать себя, принадлежностью к которым они могут вместе гордиться и которым они готовы быть преданны. Короче говоря, старшие управляющие должны обратить наемных работников экономической структуры в преданных членов организации, ориентированной на достижение цели»¹⁴.

Карл Албрехт, автор бестселлеров «Service America! Doing Business in the New Economy» и «The North-bound Train: Finding the Purpose, Setting the Direction, Shaping the Destiny of Your Organization» («Поезд на север — как обрести цели, определить направления, сформировать судьбы вашей организации»), формулирует необходимость видения так:

«Во многих отношениях кризис, переживаемый предпринимательством сегодня, является кризисом смысла. Люди утратили уверенность потому, что больше не понимают, отчего вопрос „почему?“ ставят после вопроса „что?“. У них нет больше ощущения того, что положение вещей хорошо определено и что напряженная работа приведет к успеху. У все большего числа людей возникают сомнения относительно будущего их организаций и ощущение неопределенности этого будущего. Соответственно они испытывают эти чувства и в отношении своих карьер, собственного будущего. Все больше организаций и работающих в них людей погружаются в кризис смысла. Людям, стремящимся играть роль руководителей в этих новых условиях, нельзя недооценивать глубины человеческой потребности в смысле. Это одна из самых основных человеческих потребностей, аппетит, который не исчезнет»¹⁵.

Наши гуру вполне определенно считают видение чем-то большим, нежели боевым кличем, побуждающим сотрудников биться в жестокой конкурентной борьбе за рост контролируемой корпорацией доли рынка или за увеличение прибылей вдвое по сравнению с прошлым годом. Видение по своей природе скорее эмоционально, чем рационально. Короче говоря, это нечто, трогающее не только разум, но и сердце. Как говорит Карл Албрехт, видение — это «разделяемый сотрудниками корпорации образ того, каким мы хотим видеть наше предприятие или каким мы хотим, чтобы оно стало. Видение обеспечивает исходную точку будущей ориентации. Оно дает ответ на вопрос, как мы хотим, чтобы нас воспринимали люди, мнения которых важны для нас. Декларация видения предполагает присутствие благородной цели и высоких ценностей, чего-то, считающегося особенно достойным»¹⁶.

Барт Нанус описывает видение как «реалистичный, внушающий доверие, привлекательный образ будущего вашей организации. как идею, обладающую такой энергетикой, что она, по сути, приближает будущее скачками, вызывая к жизни те навыки, таланты и ресурсы, которые необходимы для пришествия желаемого будущего, и как путеводную звезду для всех, кто нуждается в понимании того, какой должна быть

[↑ Конец страницы 27 ↑](#)

[↓ Начало страницы 28 ↓](#)

организация и куда ей идти»¹⁷. Джей Конджер, автор книги «The Charismatic Leader» («Харизматический лидер»), описывает видение как виртуальный образ желаемого будущего состояния, идеал или далеко идущую мечту¹⁸. Уоррен Бланк уподобляет его «уникальным, встроенным в сознание линзам с большим углом захвата и большим приближением, [позволяющим людям] заглядывать в будущее и постигать возможности, которые таит в себе большое полотно будущего»¹⁹.

По мнению наших гуру, хорошее видение:

- придает смысл изменениям, которых ожидают от людей;

- вызывает отчетливый и положительный виртуальный образ будущего состояния;
- внушает гордость, придает энергию, создает ощущение свершения;
- запоминается;
- побуждает людей;
- идеалистично;
- дает образ такого будущего, которое явно лучше настоящего;
- соответствует истории, культуре и ценностям организации;
- устанавливает стандарты совершенства, в которых отражены высокие идеалы;
- вносит ясность в представления о цели и направлении;
- внушает энтузиазм;
- поощряет преданность;
- отражает уникальность организации;
- создает перспективу;
- овладевает вниманием;
- направляет повседневную деятельность;
- отсеивает несущественное;
- придает людям импульс, необходимый для преодоления стереотипа «от сих до сих»;
- придает смысл и значение повседневной деятельности;
- соединяет настоящее с будущим;
- подвигает людей к действию.

Маргарет Уитли в книге «Leadership and the New Science» уподобляет видение силовому полю, которое пронизывает организацию энергетической волной. Она говорит, что все служащие, сталкивающиеся с этим силовым полем, испытывают его воздействие. Такие контакты с полем формируют поведение служащих и приводят его в соответствие с целями организации²⁰. Иногда компании формулируют свои видения просто, как показано в таблице 1.9.

[↑ Конец страницы 28 ↑](#)

[↓ Начало страницы 29 ↓](#)

Таблица 1.9. Образцы видения некоторых организаций²¹

Компания	Видение
ЗМ	Решать нерешенные проблемы по-новому.
Fannie Mae	Укреплять социальную ткань, постоянно демократизируя условия приобретения домов.
Girls Scouts of America	Помочь девочкам полностью раскрыть свой потенциал.
Hewlett-Packard	Техническими средствами содействовать прогрессу и благосостоянию человечества.
Mary Kay Cosmetics	Предоставить женщинам неограниченные возможности улучшать свою внешность.
Merck	Сохранять и улучшать человеческую жизнь.
Nike	Испытать эмоции соревнования, радость победы и преодоления соперников.
Sony	Испытать радость прогресса и применения технологии на благо общества.
Wal-Mart	Дать малообеспеченным людям возможность купить такие же вещи, какие покупают богатые.
Walt Disney	Сделать людей счастливыми.

Однако нескольких слов зачастую оказывается недостаточно. Обычно, для того чтобы в полной мере прочувствовать непреодолимую силу видения, нам надо услышать более пространное объяснение от руководителя, который облекает это видение в слова.

Провозглашение великих видений выдающимися лидерами

Генри Форд изложил свое видение демократизации автомобиля так:

«Я построю автомобиль, доступный великому множеству людей. Его цена будет столь низкой, что любой человек, имеющий хорошую заработную плату, будет в состоянии купить такой автомобиль и вместе со своей семьей наслаждаться благословенными часами отдыха на огромных открытых просторах Божиих. Когда я завершу это начинание, каждый сможет позволить себе иметь автомобиль и будет его иметь. С наших дорог исчезнут лошади, автомобиль станет обыкновенной вещью, [и мы] дадим работу и хорошие заработки большому числу людей»²².

Уолт Дисней описал свою мечту о Диснейленде следующим образом:

«Идея Диснейленда проста. Это место, где люди обретают счастье и узнают новое. Это место, где родители и дети приятно проводят время вместе; место, где учителя и ученики открывают большие возможности познания и обучения. Там пожилые люди смогут утолить свою ностальгию по минувшим дням, а молодые — наела-

[↑ Конец страницы 29 ↑](#)

[↓ Начало страницы 30 ↓](#)

диться вызовами будущего. Там для всеобщего обозрения и изучения будут представлены чудеса Природы и чудеса, созданные Человеком. Диснейленд основан на тех идеалах, мечтах и суровых, но достоверных фактах, которые создали Америку, и посвящен этим идеалам, мечтам и фактам. Уникальное оборудование Диснейленда позволит наглядно продемонстрировать эти мечты и факты, превратить их в источник отваги и вдохновения для всего мира.

Диснейленд будет понемножку и ярмаркой, и выставкой, и площадкой для игр, и общественным центром, и музеем живых фактов, и местом, где можно увидеть красоту и волшебство. Он вберет в себя достижения, радости и надежды мира, в котором мы живем. И он будет напоминать и показывать нам, как сделать все эти чудеса частью нашей жизни»²³.

А вот провозглашенное сэром Уинстоном Черчиллем знаменитое видение звездного часа Британии:

«Гитлер знает, что или ему надо сломить нас на нашем острове, или он проиграет войну. Если мы выстоим в борьбе с ним, вся Европа может стать свободной, и жизнь всего мира двинется вперед на широкие, залитые солнцем высоты. Но если мы потерпим поражение, весь мир, включая США, включая все, что мы знаем и любим, погрузится в бездну нового Темного века, который лучи извращенной науки сделают более губительным и, возможно, более длительным. Поэтому соберемся с духом для выполнения нашего долга и будем держаться так, что если Британская империя и Британское Содружество просуществуют тысячу лет, то и тогда, через тысячу лет, люди скажут: „Это был их звездный час"»²⁴.

Наконец, Мартин Лютер Кинг выразил свою мечту о будущем Америки такими словами:

«Друзья мои, сегодня говорю вам, что, несмотря на трудности и разочарования текущего момента, у меня по-прежнему есть мечта. Моя мечта коренится глубоко в Американской Мечте. Я мечтаю о том, что однажды наш народ воспрянет и станет жить

в соответствии с истинным смыслом своей веры, гласящей: „Мы исходим из той самоочевидной истины, что все люди созданы равными.“*.

Я мечтаю о том, что однажды на красных холмах Джорджии сыновья бывших рабов и сыновья бывших рабовладельцев смогут сесть вместе за братский стол.

Я мечтаю о том, что однажды даже штат Миссисипи, пустынный штат, изнемогающий от зноя несправедливости и угнетения, преобразится в оазис свободы и справедливости.

* Цитата из Декларации независимости США (1776 г.). — *Примеч. науч. ред.*

[↑ Конец страницы 30 ↑](#)

[↓ Начало страницы 31 ↓](#)

Я мечтаю о том, что мои четверо детей когда-нибудь будут жить в стране, где о них будут судить не по цвету их кожи, а по их личным качествам.

Сегодня у меня есть мечта.»²⁵.

Все эти видения обладают непреодолимой силой. В них есть то, что Джеймс Коллинз и Джерри Поррас, авторы книги «Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies» («Построенное на века: хорошие привычки компаний, руководствующихся видениями»), называют фактором поглощения: «Когда люди осознают, что будет необходимо для достижения [цели, заложенной в видении], то почти слышно, как они вбирают в себя сообщенную им идею»²⁶.

Совершенствуйте ваше собственное видение

Если от перспективы достижения вашей организацией таких высот визионерства и воображения у вас перехватывает дыхание, то в этом вы схожи со многими. К сожалению, наши эксперты не могут однозначно и четко объяснить, каким образом Черчилль обрел идею речи о звездном часе, Дисней замыслил создать Диснейленд или Кинг выработал свою мечту. Наши гуру говорят лишь то, что процесс, ведущий к видению, длителен, сложен и непредсказуем. Например, Джей Конджер называет его «фрагментированным, эволюционным, преимущественно интуитивным [и] очень медленным, творческим процессом»²⁷. Ян Р. Катценбах, консультант McKinsey & Company и соавтор книги «Real Change Leaders», считает этот процесс смутным и неопределенным, а Барт Нанус описывает его как беспорядочный, интроспективный и труднообъяснимый — в том числе и для человека, который формирует видение²⁸.

Даже когда наши гуру пытаются говорить понятнее, их объяснения оказываются не слишком полезными. Например, Барт Нанус предлагает описание четырехстадийного процесса, состоящего из ряда вопросов, отвечая на которые вы и ваша команда сможете построить «мечту» вашей организации (см. табл. 1.10). Нанус советует нам начать *с оценки имеющихся ресурсов*, т.е. с постановки следующих вопросов: каким бизнесом мы на самом деле занимаемся; какие ценности исповедует компания в настоящее время; согласны ли ее служащие с направлением, в котором она идет, или не согласны. Затем мы обязаны провести *проверку реальности*, ставя, например, такие вопросы: есть ли у нашей компании важные клиенты и другие заинтересованные лица и организации и удовлетворяет ли компания их потребности. Далее Нанус советует нам *определить контекст видения* постановкой следующих вопросов: какие процессы в будущем могут оказать воздействие на видение и каковы некоторые сценарии будущего. Наконец, нам надо разработать альтернативы и *выбрать видение*.

[↑ Конец страницы 31 ↑](#)

[↓ Начало страницы 32 ↓](#)

Таблица 1.10. Предлагаемый Бартом Нанусом системный подход

в разработке новых видений

Стадия процесса	Главные проблемы	Вопросы, которые должны быть поставлены
Оценка имеющихся ресурсов	Каким бизнесом мы на самом деле занимаемся?	1. Какова миссия вашей компании или ее цель в настоящее время? 2. Какие ценности дает ваша компания обществу? 3. Каков характер отрасли, в которой действует компания, или институциональные рамки этой деятельности? 4. В чем заключается уникальность положения вашей компании в данной отрасли или в институциональной структуре? 5. Что необходимо для успеха вашей компании?
	Как мы работаем?	1. Какие ценности и какая организационная культура регулируют поведение сотрудников и принятие решений? 2. Какие сильные и слабые стороны вашей компании проявляются в процессе ее деятельности? 3. Какой стратегии придерживается компания в настоящее время и можно ли отстаивать эту стратегию?
	Проверка видения	1. Есть ли у компании четко сформулированное видение? Если да, то каково оно? 2. Если компания продолжает двигаться по наезженной колее, то в каком направлении она пойдет через десять лет? Насколько верным будет такое направление? 3. Знают ли руководители компании, куда она идет, и согласны ли они с направлением движения? 4. Обеспечивают ли структуры, процессы, персонал, системы стимулирования работников и информационные системы поддержку того направления, по которому идет компания в настоящее время?
Проверка реальности — проведение границ видения	Кто входит в число важных заинтересованных сторон и каковы их потребности?	1. Кто входит в число самых важных (ключевых) заинтересованных сторон (как в самой компании, так и вне ее) и кто из них является первым? 2. Каковы главные интересы и ожидания, которые пять или шесть ключевых заинтересованных сторон связывают с будущим вашей компании? 3. Какие угрозы или возможности исходят от ключевых заинтересованных сторон? 4. Представьте себя заинтересованным лицом. Каких изменений в компании вы бы лично очень хотели?

[↑ Конец страницы 32 ↑](#)

[↓ Начало страницы 33 ↓](#)

.Таблица 1.10 (продолжение)

Стадия процесса	Главные проблемы	Вопросы, которые должны быть поставлены
	Как следует	1. Каковы границы (временные, географические,

	ограничить новое видение?	социальные) вашего нового видения?
Определение контекста видения, т.е. того положения, которое будет занимать организация в будущей внешней среде	Какие процессы в будущем могут оказать воздействие на видение?	2. Что должно совершить видение? Как узнать, что оно успешно реализовано? 3. Каковы самые важные проблемы, которые должны быть решены видением? 1. Какие крупные изменения в потребностях и нуждах, удовлетворяемых вашей компанией, можно ожидать в будущем? 2. Какие изменения в составе ключевых заинтересованных сторон можно ожидать в будущем? 3. Какие существенные изменения той экономической среды, в которой действует ваша компания, можно ожидать в будущем? 4. Какие существенные изменения той общественной среды, в которой действует ваша компания, можно ожидать в будущем? 5. Какие существенные изменения в политическом окружении вашей компании можно ожидать? 6. Какие существенные изменения в технологической среде можно ожидать? 7. Какие другие существенные сдвиги во внешнем окружении вашей компании можно ожидать?
	Какие будущие процессы и события смогут оказать наибольшее воздействие на направление, по которому пойдет ваша компания, в том случае, если они произойдут?	Приоритет 1 = максимальное воздействие Приоритет 2 = воздействие, близкое по силе к максимальному Приоритет 3 = среднее по силе воздействие Приоритет 4 = минимальное воздействие
	Какие три-четыре сценария вероятны в случае наступления событий, способных оказать максимально сильное воздействие (обозначенное выше как Приоритет 1)?	Запишите четыре или пять сценариев будущего. Возможны два варианта работы: начать с настоящего и описывать будущие события в порядке их наступления вплоть до какого-то конкретного момента или выбрать некоторый период в будущем и описать его, уделяя особое внимание тому, как мир пришел к состоянию, которое вы предвидите.

(окончание на следующей странице)

[↑ Конец страницы 33 ↑](#)

[↓ Начало страницы 34 ↓](#)

Таблица 1.10 *(окончание)*

Стадия процесса	Главные проблемы	Вопросы, которые должны быть поставлены
Выбор видения: четкое формулирование и оформление нового видения	Каковы альтернативные видения? Какие возможные видения лучше всего отвечают критерию хорошего видения? (На с. 121—126 своей книги «Visionary Leadership and Leaders» Нанус предлагает метод оценки альтернатив по очкам и взвешивания альтернатив.)	Какие из всех возможных направлений, по которым может пойти ваша компания в ближайшие 5 — 7 лет, обещают максимальное улучшение ее позиций, а также достижение ею и ключевыми заинтересованными сторонами наибольшего успеха? 1. Ориентировано ли видение на будущее? 2. Принесет ли оно лучшее будущее компании? 3. Гармонирует ли оно с историей, культурой и ценностями компании? 4. Предлагает ли оно стандарты совершенства и отражает ли возвышенные идеалы? 5. Делает ли оно цель и направление бизнеса более ясными? 6. Пробуждает ли оно энтузиазм и укрепляет ли лояльность сотрудников? 7. Отражает ли оно уникальность вашей компании и присущие ей возможности и что эти возможности означают? 8. Обладает ли ваше видение честностью и амбициозностью?

НАШЕ МНЕНИЕ

В выделенных Нанусом стадиях и поставленных им вопросах нет ничего неправильного. Они, по меньшей мере, так же хороши, как и большинство визионерских процессов, предлагаемых нашими гуру, а во многих отношениях и лучше. И все же нельзя не почувствовать, что в подходе Нануса что-то упущено. Смог бы Дисней вообразить свое Сказочное королевство, если бы следовал прописям Нануса? Разве таким путем в его мечту явился Король? Вероятно, нет. И действительно, когда Нанус старательно пытается приложить свой подход к разработке видения для вымышленной компании по производству кормов для домашних животных, он приходит к следующему славному результату: «Использование исследовательского потенциала нашей материнской компании с целью стать лидером инноваций в нашей отрасли, так что через семь лет ныне действующие производственные линии будут давать до 40% прибылей нашей компании»²⁹. Эта длинная фраза определенно лишена того энергетического заряда, который присущ озарившему Форда видению массового автомобиля или речи Черчилля о звездном часе Британии.

Даже в тех случаях, когда наши гуру предлагают более простые способы обретения видений, их советы обычно приводят нас в замешательство. Возьмите, например, подход пяти «почему», рекомендуемый

[↑ Конец страницы 34 ↑](#)

[↓ Начало страницы 35 ↓](#)

Метод непринужденного визионерства

Наше видение состоит в том, чтобы быть _____
первейшей и главнейшей; ведущей; выдающейся; обладающей мировым классом;
развивающейся (выбрать одно определение)

компанией, поставляющей _____

инновационные; высокоэффективные; специализированные; разнообразные; высококачественные (выбрать одно определение)
товары; услуги; товары и услуги (выбрать одно из трех)
для того, чтобы _____ обслуживать мировой рынок; создать доход акционерам; выполнить наши обязательства перед участниками компании; порадовать наших потребителей (выбрать нужное)
в переживающих стремительные перемены отраслях, которые решают _____
информационные; предпринимательские; потребительские; финансовые проблемы (выбрать что-то одно).
Источник: <i>Stewart T.A. Refreshing Change: Vision Statements That Make Sense // Fortune, 1996, September 30, p. 195.</i>

Джеймсом Коллинзом и Джерри Поррасом в статье, опубликованной в 1996 г. в журнале «Harvard Business Review»: «Начните с описательного утверждения „Мы производим ^продуктов" или „Мы оказываем Хуслуг", а затем пять раз подряд поставьте вопрос: „Почему это важно?". После того как вы дадите два-три ответа на этот вопрос, вы обнаружите, что добрались до фундаментальной цели организации»³⁰. Ну что ж, и это возможно.

Мы советуем вам испробовать процесс, предложенный Нанусом, пять «почему» и даже издевательский метод «мастера-визионера» (см. врезку «Метод непринужденного визионерства»), рекомендуемый Томасом Стюартом в журнале «Fortune» за 1996 г. Все уловки и лакомства, предлагаемые нашими гуру, либо помогут вам создать видение, либо окажутся бесполезными. Только не ждите, что выполнение этих рекомендаций само собой приведет к появлению видения, подобно тому как приготовление блюд по кулинарным рецептам может дать изысканную, отлично приготовленную пищу.

В целом мы не слишком-то верим в возможность разрабатывать высококачественные видения с помощью любых методов поэтапного прозрения. Результаты применения этих методов вполне бесцветны и призрачны, т.е. прямо противоположны тому, чем, по общему мнению, являются подлинные видения. Механическое вовлечение многих людей в процесс визионерства посредством организованной тем или иным образом конференции не гарантирует большего успеха. Ян Катценбах утверждает, что «собирать людей для того, чтобы во второй половине дня они пофантазировали, граничит с чем-то искусственным и непродук-

[↑ Конец страницы 35 ↑](#)

[↓ Начало страницы 36 ↓](#)

тивным, если не откровенно глупым»³¹. Подобно Уоррену Беннису, мы не можем удержаться от мысли, что «никакое сборище не создало еще ни одного великого видения, так же как ни один художественный совет не написал ни одного великого полотна»³². Когда дело доходит до визионерства, вас предоставляют вашему собственному чутью.

В основном эксперты требуют, чтобы вы начинали визионерский процесс с концентрации внимания на организации, которую вы хотите возглавить. По нашему мнению, это ошибка. Как можно разработать неотразимо привлекательное видение для фирмы, если у вас нет столь же завораживающего видения собственной жизни — лучшего понимания ваших ценностей, потребностей, ожиданий, надежд и мечтаний? Когда Уолт Дисней описывал Диснейленд, он говорил не о парке развлечений; он представлял место, где он будет счастлив. Его видение было в

высшей степени личным и воплощало его собственные ценности, ожидания, его собственные мечты.

Мартин Лютер Кинг выразил словами свою личную мечту — мечту, которая в конечном счете внесла в движение за гражданские права искру более высокой цели, но начиналась она с личного видения. Подобно Диснею и Кингу, вы должны начать с себя. В конце концов, визионерство сопряжено с необходимостью быть предельно честным в ответах на вопросы, кто вы есть и кем вы хотите быть.

Как вы делаете это? Вот несколько мыслей Хуаны Бордас, старшего научного сотрудника Центра созидательного руководства в Колорадо Спрингс (штат Колорадо), президента-основателя и высшего управляющего Национального испаноязычного института руководителей³³.

1. Найдите спокойное, благоприятствующее размышлениям место, где вы сможете отвлечься от повседневной работы и заняться серьезными размышлениями. (В качестве такого места Бордас предлагает церковь, сад, вершину горы, место под дубом позади вашего дома, берег моря, парк или ваше самое удобное, окруженное растениями кресло, в котором вы сидите, слушая успокаивающую музыку.) Оставьте ваш сотовый телефон подальше от этого места.
2. Подумайте о вашем раннем детстве, о том, что сформировало ваше развитие. Ищите модели, мотивации и ценности, вынесенные вами из детства. Бордас предлагает следующие темы для размышлений:
 - *Отношения в семье.* Каким по старшинству ребенком в семье вы были, каковы были семейные правила, ожидания и экономическое положение? Какие чувства вы питаете к вашей семье? Каковы ваши традиции? Попробуйте определить, какие ваши личностные характеристики являются генетическими или унаследованными.
 - *Значение пола.* Наш пол, безусловно, влияет на то, как мы мыслим и что считаем возможным. Чтобы понять важность пола, опишите десять отличий, которые появились бы в вашей жизни, будь вы человеком противоположного пола.

[↑ Конец страницы 36 ↑](#)

[↓ Начало страницы 37 ↓](#)

- *Влияние географии.* Где вы родились? Даже в пределах одной страны в различных регионах имеют место разные культуры и стили жизни. Расспросите людей, родившихся в других регионах или странах, об обычаях, развлечениях и аспектах жизни, которые представляются им уникальными особенностями детства в местах их рождения.
- *Культурный фон.* Для некоторых культурная идентичность является ключом к пониманию того, кто они, тогда как другие слабо осознают свое наследие. Как бы вы описали вашу собственную культуру? Насколько важную роль она сыграла в формировании вашей жизни? Как ваша культура вплетена в ткань той цели, которую вы преследуете как лидер?
- *Влияние поколения.* Речь идет о событиях, произошедших в течение того конкретного периода, когда родились данные люди. Эти события формируют их жизнь и отличают их поколение. Чтобы понять важность таких влияющих на жизнь факторов, как телевидение или компьютеры, достаточно просто поговорить с человеком, родившимся в конце 1940-х или в 1950-х гг. Некоторые факторы (например, изменение роли женщин на работе и в семье, пришествие глобального рынка или демографические изменения, происходящие в Америке) столь всеобъемлющи, что затрагивают жизнедеятельность большинства людей. Как эти и другие влияния, испытанные вашим поколением, воздействовали на ваши убеждения, стандарты, ожидания?

3. Изобразите вашу жизнь в виде линии и укажите на ней ваши главные занятия и места работы в хронологическом порядке. Возле каждой записи перечислите навыки и таланты, проявленные вами. Сгруппируйте их по категориям — умение выстраивать отношения с людьми, техническая грамотность, интеллектуальные навыки, навыки общения и т.д. Каковы были ваши самые сильные стороны? Какими умениями и талантами вам нравилось пользоваться? В каких сферах вы добились совершенства? Что вам далось легко? Чему вы научились? Каков глубинный смысл пережитого вами? Что вдохновляло вас и почему?
4. Задумайтесь над теми моментами вашей жизни, когда вы принимали важные решения — не обязательно самые логичные или целесообразные, а просто «правильные». Что говорили вам тогда ваши интуиция, прозрение, восприятие и чувства о ваших действительных ценностях?
5. Спросите себя: что бы я стал делать, если бы мне не платили за мою деятельность? Чем бы я хотел заниматься? Что составляет мою страсть? Что бы я сделал, если б выиграл в лотерею, зная, что мне осталось жить полгода или еще сто лет? Да, возможно, вы ответите: играл бы в гольф, путешествовал или делал покупки вплоть до последнего вздоха.

[↑ Конец страницы 37 ↑](#)

[↓ Начало страницы 38 ↓](#)

Не удивляйтесь, если разработка привлекательного видения вашей собственной жизни окажется нелегким делом. Уоррен Беннис предупреждает, что «если познание самого себя и личностное бытие были бы столь же легки, как болтовня обо всем этом, то, пожалуй, не нашлось бы такого множества людей, копирующих других, изрекающих чужие, подержанные мысли, отчаянно пытающихся вписаться и соответствовать, а не выделяться»³⁴. Хорошо ли это или плохо, но кажется, что большинство из нас просто плывут по течению, никогда не избирая определенного курса. Противясь выбору курса, мы вверяем нашу жизнь случайности, а не собственному суждению. Мы идем за людьми, создавшими притягательные личные видения, особенно если эти люди способны выразить свою мечту так, чтобы она соединилась с нашими устремлениями. В конечном счете, это метод и путь, следуя которым преуспели Кинг, Дисней, Форд, Черчилль и все прочие великие лидеры-визионеры. Они познали себя и связали себя с другими. У них были обладавшие притягательной силой собственные идеи, которые могли разделить и другие люди. Они выражали то, что не сумели выразить остальные, — а это, как считают наши гуру, именно то, что вы должны делать, если хотите быть лидером.

Второе изменение роли лидерства: от командира к рассказчику

Второе изменение роли лидерства является производным от первого. Руководители-визионеры должны вести себя иначе, чем руководители-стратеги. Стратегии можно реализовывать по кратким, похожим на лай, командам руководителя. Собственно, так часто и происходит. Купить это. Продать то. Добавить этот продукт. Сократить тот продукт. Инвестировать сюда. Прекратить финансирование того подразделения. Пополнить штаты. Все это — командование. Однако наши гуру сразу же подчеркивают, что визионерство требует от руководителя иного поведения. Мартин Лютер Кинг не отдавал приказ немедленно реализовать его мечту. Дисней не отдавал команду воплотить его «место счастья» в действительность. Если стратеги могут требовать и командовать, то визионеры должны побуждать и увлекать. Второе изменение роли лидерства предполагает, что руководители должны прекратить командовать и научиться быть искусными рассказчиками.

Понятие *рассказчик*, вероятно, ассоциируется с образами пророков древности или добрых дедушек и бабушек, которые плетут кружево дивных и увлекательных историй. Каждую среду во второй половине дня наша местная бакалейщица рассказывает такие истории дошкольникам. Детишки из окрестных кварталов собираются вокруг добродушной пожилой леди, которая зачаровывает их сказками о маленьких человечках. Это именно тот образ рассказчиков, который сложился у большинства из нас. Такого рода занятие не кажется подходящим для лидера, но как

[↑ Конец страницы 38 ↑](#)

[↓ Начало страницы 39 ↓](#)

раз оно и является той задачей, выполнять которую советуют современным руководителям многие наши гуру.

Величайшим поборником концепции руководителя как рассказчика является психолог Ховард Гарднер. В опубликованной в 1995 г. книге «The Leading Minds» Гарднер утверждает, что «одним из ключей — возможно, единственным ключом — к лидерству. является эффективность в сообщении историй»³⁵. Изучив известных (и менее известных) исторических лидеров, Гарднер обнаруживает, что многие из них еще в раннем возрасте обладали мастерством рассказчиков. «Многие другие сделали искусство увлекательного повествования — в форме ли убеждающих публичных речей или хорошо подготовленных письменных документов — одной из главных своих целей»³⁶. Сказительство, говорит Гарднер, составляет «фундаментальную часть призвания лидера»³⁷.

Разумеется, просто старая история, повествующая о былых временах, не подходит. Сказительство, которым занимаются лидеры, — это особое искусство. Правильно рассказанные истории могут объединять, побуждать, вдохновлять и спланировать последователей на поддержку видения, которое озарило лидера. Истории, рассказанные неправильно, просто нагоняют скуку. Как и следовало ожидать, у наших гуру, в особенности у Гарднера, есть кое-какие мысли о том, что представляют собой правильные истории и как их следует рассказывать. Вот некоторые из основных рекомендаций, которые дают эксперты.

Самые лучшие истории посвящены сущностным проблемам

Ховард Гарднер отмечает, что все мы с рождения ищем ответы на несколько основных вопросов: «Кто я?»; «Откуда я?»; «К какому сообществу я принадлежу?»; «Куда ведет меня жизнь?»; «Что в жизни действительно истинно, прекрасно и хорошо?». Это сущностные проблемы, и самые действенные истории, какие рассказывают лидеры, дают ответы на вопросы, касающиеся личного, социального и морального выбора. Если вы вернетесь немного назад и снова прочтете сформулированные Диснеем, Черчиллем и Кингом видения, то поймете, что все они в той или иной мере являются ответами на основные вопросы о сущности.

Самые действенные сущностные истории отражают черты, воплощенные в лидере

Лидеры обязаны жить в историях, которые они рассказывают. Они не могут просто выразить свою личную, социальную и (или) моральную сущность, а затем начать жить иначе. Их слова и дела должны соответствовать друг другу, создавать единую ткань. В своей книге Гарднер противопоставляет Ричарда Никсона, который выступал защитником закона и порядка, а его администрация при этом совершала незаконные действия, Мартину Лютеру Кингу, действия которого соответствовали его обращению к последователям призыву стойко выносить страдания

[↑ Конец страницы 39 ↑](#)

[↓ Начало страницы 40 ↓](#)

и нападки³⁸. История и репутация Никсона были подорваны его поведением, тогда как поведение Кинга и его ближайших соратников усилили, укрепили историю и репутацию Кинга.

Все истории, рассказываемые лидерами, должны завоевать внимание людей

«Аудитория — не просто девственно чистый лист, ожидающий первой или лучшей истории, которая и будет неизгладимо начертана на нем, — пишет Ховард Гарднер. — Скорее, люди, составляющие аудитории, приносят с собой множество историй, которые им неоднократно рассказывали дома, в обществе, в их профессиональных группах»³⁹. Любая новая история должна пробивать себе дорогу через большое число конкурирующих и уже существующих. Для того чтобы приобрести особую популярность, новая история должна завладеть нашим вниманием, а затем превзойти, затмить или подавить конкурирующие ответы на вопросы о том, кто мы, что мы делаем и во что верим. Каждый лидер-рассказчик сталкивается с одной и той же проблемой. Насколько должна или может отличаться новая история от уже существующих в данной организации? Вероятно, новая история столкнется с мощным противодействием и будет отвергнута, если выраженная в ней сущностная идея, слишком необычна или если содержащийся в ней ответ на вопрос, кто мы, чересчур резко порывает с прежним и общепринятым ответом на него. Как отмечает Гарднер, «за исключением кризисных ситуаций, в целом члены общества не ищут неизвестных, незнакомых историй или новых форм понимания. Ситуация на самом деле почти противоположна»⁴⁰. Вместе с тем, если новая история выглядит слишком банальной, ее воздействие окажется минимальным и она просто будет поглощена массой старых историй. Как отмечено выше, отношение «лидер—последователи» динамично. Лидеры и последователи играют роли в драме, развертывающейся во времени. Ни одна история не живет сама по себе, она становится частью продолжающейся саги. Лучшие лидеры понимают это и конструируют свои истории в соответствии с этим пониманием.

Люди охотнее и легче воспринимают истории, рассчитанные на ум пятилетнего ребенка

В течение первых десяти лет нашей жизни большинство из нас похоже на губки, впитывающие всё подряд в отчаянной попытке найти ответы на критически важные сущностные вопросы. К пятилетнему возрасту мы уже проходим значительную часть процесса становления самосознания. У нас еще нет формального образования или есть какой-то его минимум. Мы, говоря словами Гарднера, еще дошкольники, однако уже имеем довольно развитое представление о нашем бытии. Мы считаем себя частицами одних групп — и ни в коем случае не других. У нас есть определенные убеждения, определенное отношение к окружающей

[↑ Конец страницы 40 ↑](#)

[↓ Начало страницы 41 ↓](#)

действительности и свои ценности, позволяющие нам отвергать другие убеждения, отношения и ценности. Некоторые формы поведения кажутся нам совершенно естественными, а какие-то — необычными и странными.

Истории — это контейнеры или ковчеги, содержащие вырабатываемые нами ответы на вопросы о нашей сущности. Даже в раннем возрасте мы создаем и потребляем истории, в особенности простые повествования, в которых проводится строгое различие между хорошим и дурным. Ховард Гарднер называет их историями о звездных войнах, в которых «две силы или личности (А и Б) противостоят друг другу (как в сериях „Звездных войн“). Наверное, между А и Б идет затяжная борьба. В конце концов А, которого люди идентифицируют как героя, одерживает победу, хотя бывают случаи торжества антигероя Б (впрочем, чаще всего такие успехи недолговечны). Почти во всех случаях ребенок очень сильно отождествляет себя с героем (героями) и делом (делами) силы А»⁴¹.

По мере взросления у большинства из нас развивается способность усваивать гораздо более сложные истории, особенно если они касаются предметов, по которым у нас есть формальное образование. Тем не менее мы по-прежнему находим истории о звездных войнах интересными и привлекательными. Лидеры, добившиеся успеха, признают нашу чувствительность к таким повествованиям, и в случаях, когда им приходится иметь дело с большими разнородными группами, могут воспользоваться этим нашим свойством. Гарднер объясняет, что «зачастую тот лидер, который способен обращаться к „уму дошкольника“, добивается успеха в деле убеждения слушателей в достоинстве предлагаемой им программы, политики или плана»⁴². Мастером рассказывать истории, обращенные к уму пятилетнего ребенка, был Рональд Рейган, и это, возможно, отчасти объясняет его успех.

В историях форма так же важна, как и содержание

Наконец, наши гуру настаивают на том, чтобы потенциальные лидеры-рассказчики оттачивали искусство преподнесения своих историй. Джей Конджер предлагает лучшим лидерам-рассказчикам «организовывать диалоги со слушателями, вовлекающие слушателей в создание рассказов, строить свои выступления как симфонии и использовать свою личную энергию для излучения радостной взволнованности планами, о которых они вещают»⁴³. Выдающиеся рассказчики вызывают у слушателей такие реакции:

«Слушая этого человека, я наслаждаюсь. Иногда его речи могут сильно взволновать.

Он наполнил зал идеями, задачами, вызовами. бездной работы, стимулирующей, возбуждающей вас и группу. Он предельно убедителен, очень легко налагает на слушателей обязательства. Он подкрепляет свои идеи силой собственной личности и заставляет

[↑ Конец страницы 41 ↑](#)

[↓ Начало страницы 42 ↓](#)

вас как можно быстрее продвигаться к пониманию идеи. Знаете, он создал нечто важное. Он вовлекает людей, наращивая эмоциональное крещендо.

В нем столько энтузиазма, что это сквозит [в его речах]. Он всегда вызывает восторженные чувства, он всегда возвышен и никогда не вписывается в обычные масштабы»⁴⁴.

Лидерство, говорят наши гуру, отчасти является языковой игрой. Потенциальные игроки должны овладеть инструментами риторики, включая мастерство применения метафор и ритмических рисунков. Повторы, использование рифм и ритмики, сбалансированность речи и аллитерации позволяют завладеть вниманием слушателей, спровоцировать эмоциональную реакцию, пробиться сквозь шум повседневности. Люди запоминают суть сказанного. И что еще важнее, истории соединяют слушателя с лидером-рассказчиком. Развитие способности рассказывать яркие, образные истории стало вторым главным изменением в поведении руководителей.

Третье изменение роли лидерства: от архитектора систем к проводнику изменений и служителю людям

Третье изменение роли лидерства в равной мере обусловлено и первым, и вторым. Если некое видение хорошо известно, если оно пользуется широким признанием, если его энергично проводят в жизнь, незачем и сообщать о нем. Людям не нужны лидеры, которые заставляют их делать то, что они уже и так делают. Новое лидерство сопряжено с переменами и в этом отношении весьма отличается от того, что имело место раньше.

С начала XX в. высшие руководители большинства предприятий разработали системы определения, измерения и управления поведением менеджеров среднего звена и наемных работников. Эти системы были задуманы для того, чтобы создать структуры, в которых мужчины и женщины действовали бы так, как предписано компанией. Идея заключалась в том, чтобы обеспечить стабильность, последовательность и предсказуемость. Кристофер Бартлетт и Сумантра Гхошал так описывают традиционную организацию:

«С вершины иерархической структуры руководитель [взирал] на порядок, симметрию и единообразие, на аккуратное разложение задач и обязанностей компании на составные части. Рядовые менеджеры [смотрели] снизу вверх на фалангу контролеров, удовлетворение требований которых поглощало большую часть энергии и времени менеджеров низшего звена. Результатом, по словам одного из высших управленцев и президента General Electric Джека

[↑ Конец страницы 42 ↑](#)

[↓ Начало страницы 43 ↓](#)

Уэлча, [стала] организация, обращенная лицом к высшему руководству и спиной — к потребителям»⁴⁵.

В такой структуре потоки информации и капитала должны восходить на самый высший уровень, где руководители принимают решения, распределяют ресурсы, устанавливают приоритеты, определяют обязанности, дают задания и контролируют управление ресурсами. Управленцы высшего звена являются единственными настоящими предпринимателями. Идеи, зародившиеся внизу такой структуры, подвергаются подробному документированию и изучению и редко преодолевают эти бюрократические препоны. Вся система «управляется по вертикали. ориентирована на финансовые показатели и основана на авторитете»⁴⁶.

По мнению наших экспертов, проблема таких систем заключается в том, что происходит фрагментация ресурсов компаний, возникают вертикальные каналы коммуникаций, изолирующие подразделения одной компании друг от друга и мешающие им объединить свои силы. В целом же такое построение компании делает ее чем-то меньшим, нежели сумма ее составляющих. Люди поглощены исключительно последовательностью прохождения команд и выполнением задач, предусмотренных штатным расписанием. Бартлетт и Гхошал пишут:

«Системы, обеспечивающие контроль и соблюдение установленных правил, одновременно препятствуют и творчеству, и инициативе. Люди, лишенные индивидуальности, зачастую начинают совершать поступки, на предотвращение которых и запрограммирована система. В лучшем случае культура, возникающая в такой организации, становится пассивной; наемные работники реализуют инициативы корпорации с чувством отстраненности и злорадства, твердо зная, что эти инициативы ожидает провал. В худшем случае жестко контролируемая среда деятельности провоцирует антагонизм и даже вредительство; люди, глубоко интегрированные в организацию, находят способы для подрыва стесняющей их системы»⁴⁷.

Сегодня, говорят наши эксперты, этот тип системы ведет к катастрофе. Например, Джеймс Чампи, автор книги «Reengineering Management: The Mandate for New Leadership», ставший вместе с Майклом Хаммером соучредителем движения за организационную перестройку компаний, выдвигает такое предположение:

«В том штормящем море, по которому мы ныне плывем, необходимо обладать культурой, поощряющей такие качества, как неутомимость (по силе равную

уклончивости наших клиентов), воображение без границ (чтобы создавать у наших клиентов потребности, о существовании которых они, возможно, и не знают), а также сочетание гладкой командной работы с автономией лично-

[↑ Конец страницы 43 ↑](#)

[↓ Начало страницы 44 ↓](#)

сти (необходимое для того, чтобы соответствовать взыскательным стандартам клиентов). Нельзя иметь культуру подчинения командным цепочкам и требованиям штатного расписания. В наши дни такая культура просто не работает. Рынки накажут вас за приверженность к ней»⁴⁸.

Основываясь на своих наблюдениях за поведением высших управленцев в таких компаниях, как ЗМ, Canon, Intel, ABB, GE и Komatsu, Гхошал, Бартлетт, Чампи и многие другие эксперты в области руководства предлагают альтернативную структуру организации и альтернативную роль высшего менеджмента. Эти эксперты утверждают, что лидеры указанных компаний создают культуры, поощряющие предпринимательство на низовом уровне, наращивают компетентность, невзирая на внутренние границы между отделами, и побуждают людей постоянно ставить под сомнение стратегию компании в целом. Эти руководители достигают перечисленных целей, действуя в качестве проводников и служащих изменений. (Более подробно типы структур, которым эти руководители отдают предпочтение, рассмотрены в главе 7.)

Действовать как проводники изменений

Во-первых, эти новые руководители действуют как проводники изменений, вынуждая людей думать о неопределенности будущего и готовиться к ней. Эти лидеры не просто принимают вызовы, бросаемые традиционным концепциям, установленным правилам и нормам, а требуют таких вызовов. Например, Бартлетт и Гхошал описывают, как Йо-ран Линдал, член исполнительного комитета компании АВВ, стремится использовать проводимые раз в два месяца встречи с руководителями действующих по всему миру отделений АВВ для того, чтобы встряхнуться и создать среду для обучения:

«Вместо предметных и наглядных бюджетных обзоров Линдал использует такие встречи для упражнений по планированию на случай непредвиденных обстоятельств. Он может, например, попросить собравшихся обдумать, какие возможности или угрозы могут возникнуть в результате принятия некоторых законов о защите окружающей среды; предсказать последствия для инвестиций, которые АВВ делает в развивающихся странах, в том случае, если разразятся конфликты между северными и южными странами; оценить, какое воздействие окажет на глобальную систему поставок компании АВВ успешное завершение неких переговоров о торговле. Посредством таких гипотетических сценариев Линдал надеется подготовить своих управляющих, стимулировать их мышление и генерировать свежие инициативы»⁴⁹.

Лидеры новой формации сосредоточивают внимание не столько на поведении работников и на контроле этого поведения, сколько на разви-

[↑ Конец страницы 44 ↑](#)

[↓ Начало страницы 45 ↓](#)

тии инициативы и поддержке возникающих у них идей. Ливио Д.ДеСи-моне, председатель Совета директоров и высший управляющий компании ЗМ, описывает новую роль руководителя как «роль созидателя и разрушителя, который поддерживает личные инициативы служащих, сокрушает

бюрократизм и цинизм»⁵⁰ и устраняет препятствия на пути к прогрессу. Такой руководитель идет впереди авангарда. Он не столько тянет подчиненных за собой, сколько расчищает им путь. Он работает для подчиненных и на подчиненных, а не они работают на него. В крайнем проявлении этой роли руководитель становится скорее слугой тех, кого он ведет, нежели командиром, контролером или архитектором систем.

Служение другим

Концепция *лидера-служителя*, по сути дела, выведена из учения покойного Роберта К.Гринлифа, бывшего директора компании AT&T по исследованиям проблем управления. В середине 1960-х гг. Гринлиф открыл для себя творчество немецко-швейцарского писателя Германа Гессе, лауреата Нобелевской премии. Одна из книг Гессе, «Journey to the East»*, произвела на Гринлифа огромное впечатление и вдохновила его на разработку нового подхода к проблеме руководства. Свое открытие Гринлиф сформулировал в произнесенной им в 1984 г. речи в колледже Алверно в Милуоки (штат Висконсин):

«„Journey to the East" — это рассказ о мистическом путешествии, предпринятом группой людей в поисках Востока. Главный герой книги — Лео, сопровождающий компанию в качестве слуги. Лео выполняет обязанности слуги, но в то же время оказывает остальным путешественникам духовную поддержку, поет им. Это человек, которого отличает необычайное присутствие духа. Всё идет хорошо до тех пор, пока Лео не исчезает. После этого группа рассыпается в беспорядке и путешествию приходит конец. Путешественники не могут продолжать свой путь без слуги Лео. Рассказчик — а это один из путешественников — после нескольких лет поиска находит Лео, и за этот подвиг его принимают в орден, спонсировавший поиски. Став членом ордена, рассказчик обнаруживает, что Лео, которого он поначалу знал как простого слугу, в действительности является главой ордена, его вдохновителем, великим и благородным вождем.

О жизни и творчестве Гессе существует много вымыслов, отчасти замкнутых на этой истории, которую критики считают самой невероятной. Но для меня она имеет вполне очевидный смысл: величайшим лидером является тот человек (быть может, и незначительный по своему положению), в котором вначале видят только слугу, поскольку это его подлинная глубокая сущность. Лидер-

* См. русск. изд.: Гессе Г. Паломничество в страну Востока. Избранное. М.: Радуга, 1991. — Примеч. ред.

[↑ Конец страницы 45 ↑](#)

[↓ Начало страницы 46 ↓](#)

ство возлагается на человека, по природе своей являющегося настоящим служителем для других. Лидерство — это нечто дарованное человеку или принятое им на себя, т.е. нечто такое, что можно отобрать. Сущность Лео как слуги была подлинной сущностью этого человека, которую ему не даровали, которую он не принимал на себя и которую нельзя у него отобрать. Лео изначально, по сути своей, был служителем»⁵¹.

Впоследствии Гринлиф разработал концепцию лидера как служителя в ряде работ, самой знаменитой из которых является книга «Servant Leadership» («Лидерство слуг»). Гринлифа считают создателем современной концепции наделения властью в бизнесе. Он оказал существенное влияние на нескольких экспертов в области управления. Вот некоторые ключевые отличия созданного Гринлифом типа лидера-служителя от руководителя традиционного типа.

- Руководитель традиционного типа спрашивает подчиненных о результатах, процессах, методах и поведении, задавая вопросы «Ты сделал это?», «Ты сделал то?», «Какова ситуация с тем-то?» и т.п. Лидер-служитель задает вопросы, которые помогают выяснить, чем он сам может быть полезен другим. Он спрашивает людей, что они ожидают от него и как он может им помочь⁵².
- Руководитель традиционного типа измеряет производительность организации объемом продукции, выпускаемой за один человеко-час, или другим количественным показателем. Лидер-служитель полагает, что самой эффективной организацией является та, в которой достигнут «наибольший объем добровольной деятельности, когда работники делают все то, что оптимизирует совокупную эффективность организации, и делают это тогда, когда надо. Они знают, как действовать, хотя и не получают на то никаких инструкций»⁵³.
- Приверженные традиционному стилю управленцы высшего ранга видят в людях в лучшем случае ценный ресурс, рассматривая себя как начальников, а свою роль как производство прибыли для акционеров. Лидеру-служителю свойственно внутреннее убеждение в том, что люди важнее всего. Руководитель такого типа рассматривает себя как первого среди равных, а свою роль видит в «развитии лидерских способностей у других людей»⁵⁴.
- Лидера традиционного типа воспринимают как строгого, требовательного начальника, имеющего сомнительную, эгоистическую мораль. Лидер-служитель подчеркивает важность нравственного поведения и не ведет двойной жизни. Подчиненные описывают такого руководителя как человека, доверяющего другим, отзывчивого, открытого новым идеям, гибкого и жизнерадостного, мудрого, проницательного, наделенного воображением, положительного, обладающего чувством юмора и способного смеяться⁵⁵.

[↑ Конец страницы 46 ↑](#)

[↓ Начало страницы 47 ↓](#)

- Руководитель традиционного типа стимулирует конкуренцию между работниками своей компании. Лидер-служитель убежден в том, что «конкуренцию между людьми надо если не уничтожать, то хотя бы приглушать. Служение и соперничество — это антитезы»⁵⁶.
- Руководитель, приверженный традиционному стилю управления, собирает специальную группу для проведения анализа проблем и выработки рекомендаций и, пока группа работает, исчезает. Лидер-служитель также собирает специальную группу для выработки рекомендаций, «но слушает участников группы, учит их и помогает им ставить правильные вопросы, чтобы совместными усилиями они смогли найти ответы, представляющие мнение каждого»⁵⁷.
- У руководителя традиционного типа нет времени на общение с другими. Лидер-служитель уделяет время людям.
- Обычный руководитель играет роль посредника между спорящими. Лидер-служитель не только выступает в этой роли, но и «замечает людей, мнения которых не слышны при сложившемся стиле общения и которые без нужды раздражают других. Лидер-служитель находит время на то, чтобы вразумить людей, считаясь с их индивидуальными особенностями и поддерживая их. Он общается с ними в такой форме, которая позволяет сохранить суть его наставлений, но устраняет дистанцию между людьми, что ободряет индивидуумов и укрепляет команду»⁵⁸.
- Руководитель традиционного типа стремится найти последователей, поддерживающих конкретные меры и выполняющих обязанности так, как это предписано компанией. Лидер-служитель взаимодействует со своими последователями для того, чтобы «обнародовать хорошие идеи, обеспечить их серьезное изучение и там, где это возможно, испытать их, чтобы в конце концов возникло общее видение»⁵⁹.

- Руководители традиционного типа представляют организацию в виде пирамиды, а самих себя рассматривают как главных архитекторов и зодчих. Лидеры-служители воспринимают организацию как сад, а себя как садовников.
- Приверженные традиционному стилю руководители требуют повиновения и стремятся переделать людей по своему собственному образу и подобию. «Лидер-служитель всегда исполнен сочувствия и всегда принимает человека таким, каков он есть, хотя порой отказывается признать его деяния хорошими. Лидер-служитель питает слишком большое уважение к самому себе и слишком заботится о других, чтобы позволить им работать не в полную силу». Он говорит: «Моей любовью, терпением и твердостью я даю вам возможности и наделяю вас властью. Я люблю вас так, что не позволяю вам работать хуже, чем вы можете. Но я не пытаюсь осрамить и унижить вас; я предлагаю вам осознать свои возможности, чтобы реализовать их»⁶⁰.

[↑ Конец страницы 47 ↑](#)

[↓ Начало страницы 48 ↓](#)

- Руководитель традиционного типа убежден, что конечную проверку руководство проходит на уровне показателей прибыльности и финансовых результатов. Лидер-служитель уверен, что конечной проверкой качества руководства являются ответы на вопросы: «Развиваются ли как личности люди, которым служат их руководители; становятся ли они более здоровыми, более мудрыми, более свободными, обретают ли большую автономию и большую способность служить другим? И каково воздействие лидеров на наименее преуспевающих членов общества; получают ли [они] выгоды или, по меньшей мере, не претерпят ли [они] еще большие лишения?»⁶¹.

Лидер-служитель резко отличается от заурядного руководителя, известного большинству из нас. Скорее всего, лидер-служитель никогда не был вашим начальником, и, соответственно, у вас нет представления об этой роли. Если, как утверждают наши гуру, вам необходимо принять более ориентированный на людей стиль руководства и стать преуспевающим лидером-служителем, то каким образом вы сможете развить эти навыки? Какую подготовку вам следовало бы пройти? Какую ученую степень получить? Где и когда начинать формировать себя как выдающегося лидера XXI столетия? Можно ли научиться лидерству? Мы завершим данную главу обсуждением этого последнего важного вопроса.

Можно ли научиться лидерству ? Факторы, определяющие способность к лидерству

Представляется совершенно очевидным, что научиться лидерству можно. В конце концов, почти три четверти американских компаний ежегодно направляют своих сотрудников на курсы подготовки руководителей. Психологи и антропологи снимают на видеокамеры будущих руководителей в действии, проводят обследования людей, работающих вместе с будущими лидерами, членов их референтных групп, их начальников и дают тем, кто стремится стать лидерами, соответствующие рекомендации. Настоящие мужчины занимаются скалолазанием и испытывают себя трудностями жизни на лоне дикой природы под руководством специалистов по развитию личности — членов движения «Новый век». Они помогают будущим руководителям «выйти за пределы своих возможностей», чтобы развить у них страсть к лидерству. Практически все школы бизнеса предлагают курсы подготовки управленцев, включающие изучение теории лидерства. Кроме того, все наши эксперты проповедуют собственные варианты лидерства, а многие даже имеют свои школы. Разумеется, вы можете научиться управлять. Ком-

[↑ Конец страницы 48 ↑](#)

пании не тратили бы такие бешеные деньги на курсы подготовки руководителей, если бы людей нельзя было научить управлению, не так ли? А гуру не предлагали бы так много курсов по лидерству, если бы в лидерстве не было чего-то, что может выучить любой, не правда ли?

Если вы спросите наших гуру — тех самых людей, которые главным образом и ведут курсы по лидерству, — думают ли они, что лидерству можно научить, то, возможно, получите любопытный ответ. Вначале эксперты скажут: «Да, конечно», а затем попытаются уйти от определенного ответа: «Пожалуй, иногда можно». На каждого Уоррена Бенни-са, утверждающего, что нельзя научить кого-то быть лидером, что лидерство — «склад характера и склад ума, [а] эти два предмета невозможно преподавать»⁶², найдется свой Питер Дракер, откровенно заявляющий, что «лидерству необходимо и можно учиться»⁶³.

Итак, что же происходит? Можем ли мы научиться быть лидерами или нет? Ответ — и да, и нет. Мы можем легко и быстро усвоить приемы, навыки, способы общения и т.п. Мы можем овладеть теориями, стратегиями и тактикой лидерства — всем тем, что преподают на краткосрочных курсах и многодневных семинарах. Но, увы, нельзя легко приобрести чувства, интуицию, эмоции, проницательность, искусство, устремления, заботливость, способность к сочувствию, эйфорию — страсти, присущие лидерам, да и саму страсть к лидерству, т.е. то, что и делает людей вожаками других. Те премудрости, которым можно научиться на краткосрочных курсах руководителей, — всего лишь глянец, придающий лидерству ослепительный блеск. Все они помогут вам стать более совершенным руководителем, но не сделают вас лидером, если вы не являетесь им. Итак, как же стать настоящим лидером, который обладает всеми чувствами, интуицией, устремлениями и другими качествами, отличающими его от получившего хорошую подготовку заурядного руководителя? Ниже изложено то, что думают по этому поводу наши эксперты.

Генетика и раннее детство

Большинство наших гуру полагают, что потенциалу лидерства способствует два обстоятельства: достаточно хорошие врожденные способности, как умственные, так и физические, и переживания раннего детства, зажегшие в сердце огонь лидерства. Идет широкая и оживленная дискуссия о том, какие генетически обусловленные черты, помимо интеллекта и физической энергии, оказывают воздействие на потенциал лидерства. Некоторые эксперты полагают, что ген лидерства встроен в ДНК. Другие отвергают это мнение. Однако вопрос о важности переживаний раннего детства вызывает меньше разногласий.

Большинство наших гуру согласны с мнением, что опыт первых лет жизни создает различия между людьми. Переживания раннего детства, представляющиеся нам наиболее важными, — это успехи и неудачи,

поощрения и порицания, экспериментирование, дисциплина и подобные обстоятельства, которые либо помогают человеку развить чувство уверенности в себе и потребность в успехе, либо мешают их развитию. Хотя переживания раннего детства в основном положительны, они необязательно должны быть таковыми. Манфред Кете де Фрис на основании своей клинической работы с руководителями делает вывод о том, что весьма многие из них развили в себе тягу к лидерству вследствие перенесенных ими в раннем детстве травм:

«Кажется, многие обрели миссию лидерства вследствие лишений, с которыми они столкнулись: они собираются доказать, что мир неправ; они намереваются показать любому, что они чего-то стоят. Многие из них, страдая тем, что можно назвать комплексом графа Монте Кристо (по имени персонажа романа Александра Дюма),

заходят и того дальше: в них живет очень сильная потребность получить возмещение за несправедливости и обиды, которые им пришлось претерпеть в начале жизни»⁶⁴.

Образование

Наши гуру считают, что для того, чтобы научиться лидерству, необходимо получить надлежащее образование. Обратите внимание: мы говорим об образовании, не о профессиональной или специальной подготовке. Это важное различие, поскольку, как отмечает психолог Ричард Фарсон в книге «Management of the Absurd: Paradoxes in Leadership»,

«...профессиональная подготовка. ведет к развитию навыков и приемов. Образование, напротив, ведет не к овладению приемами, а к получению информации и знаний, которые, попав в хорошие руки, помогут обрести понимание и даже мудрость. А мудрость ведет к смирению, состраданию и уважению — качествам, совершенно необходимым для эффективного руководства.

Профессиональная подготовка делает людей более однообразными, так как всех обучают одним и тем же навыкам. Образование же, которое дает возможность сверить личный опыт с преподаваемыми идеями, имеет свойство делать людей разными, отличными друг от друга. Таким образом, первое благо образования состоит в том, что получивший его менеджер становится уникальным и независимым субъектом в полном смысле слова»⁶⁵.

Некоторые из наших экспертов желают, чтобы потенциальные лидеры получали образование, выходящее далеко за пределы основных предметов вроде маркетинга, финансов и информационных систем, преподаваемых в большинстве школ бизнеса. Ли Болмен и Терренс Дил, авторы

[↑ Конец страницы 50 ↑](#)

[↓ Начало страницы 51 ↓](#)

книги «Leading with Soul: An Uncommon Journey of Spirit», предпочитают, чтобы потенциальные лидеры погрузились в поэзию, литературу, музыку, живопись, театр, историю, философию и даже хореографию⁶⁶. Джон Гарднер развивает эту мысль, предлагая воздействовать на будущих лидеров «всем спектром знаний, от науки до литературы, от математики до истории [чтобы они смогли вобрать в себя] через литературу, религию, психологию, социологию, драматургию. надежды, страхи, устремления и дилеммы своих народов. понять, что ценили и за что сражались их предки; благодаря истории и жизнеописаниям познать многообразие человеческой жизни»⁶⁷.

Жизненный опыт

В-третьих, гуру настаивают на том, что вам необходимо уже в начале вашей карьеры приобрести опыт руководства. В своей книге «A Force for Change» («Сила для перемен») Джон Коттер пишет, что руководители, с которыми ему довелось встречаться, «на третьем-четвертом десятке лет жизни почти всегда имели возможности на деле попробовать руководить, пойти на риск и извлечь уроки из побед и поражений»⁶⁸. Подобный опыт представляется важным для развития у руководителя множества навыков и подходов, поскольку он учит людей тому, что лидерство — тяжелое дело, и тому, что у руководителей есть возможность осуществлять изменения. Такой опыт помогает «им понять, что одни лишь управленческие приемы не дают результата, когда необходимо приспособить организации к изменяющимся внешним условиям. [Этот опыт даже дает] людям возможность понять те их собственные сравнительно сильные и сравнительно слабые стороны, которые имеют отношение к лидерству»⁶⁹.

Манфред Кете де Фрис обнаружил, что у большинства опрошенных им лидеров мирового бизнеса был подобный опыт на ранних стадиях карьеры:

«Вновь и вновь, когда я в ходе бесед с лидерами мирового бизнеса спрашиваю их, где они научились управлению, они рассказывают истории о том, как, будучи еще молодыми людьми, до тридцати лет или чуть-чуть за тридцать, они были направлены в Аргентину, на Тайвань, в Австралию или в Канаду создать завод, реорганизовать торговое представительство, основать совместное предприятие (можете назвать задачу сами). Выполняя задание, они работали до седьмого пота, не спали ночей и делали ошибки. Но самое важное, они были увлечены, и они учились! Уроки, полученные ими во время самостоятельной работы, когда они добивались успеха осуществляемого проекта, никогда не забываются. Опыт дал им колоссальное знание мотивации, принятия решений и ответственности»⁷⁰.

[↑ Конец страницы 51 ↑](#)

[↓ Начало страницы 52 ↓](#)

Опыт неудач

Как говорят наши гуру, для того чтобы стать лидером, совершенно необходимо иметь опыт поражений и неудач. Неудачи представляются той искрой, которая пробуждает знания, приобретенные в годы раннего руководства, и вплавляет их в ваше сознание. Уоррен Беннис приводит мнения хорошо известных ему управленцев, считающих, что самые важные уроки они получали тогда, когда терпели поражения и должны были по-настоящему собраться с духом. Проблемы, говорит Беннис, формируют руководителей, подобно тому как ветры и удары стихии формируют горы. «Суровые, трудные начальники, отсутствие видения и порядочности среди управляющих, неподвластные им обстоятельства, их собственные ошибки — таков основной и обязательный курс наук, который должен одолеть будущий лидер»⁷¹. Беннис цитирует Маргарет Тэтчер: «Именно в тот момент в мою душу влился чугун, превратившийся в сталь, необходимую мне для той способности быстро восстанавливать силы, без которой нельзя стать первоклассным лидером»⁷².

Специальная профессиональная подготовка

Наконец, небольшая целевая профессиональная подготовка помогает отточить ваш стиль руководства. Следует, однако, помнить, что существуют реальные пределы того, что вам может дать профессиональная подготовка. Биллы Гейтсы, Уолты Диснеи и Теды Тернеры нашего мира были созданы не на краткосрочных курсах, семинарах, проводимых по выходным дням, не рабочими группами консультантов или хорошо организованными тренировками на лоне природы. Мы не хотим сказать, что лидеры бизнеса не совершенствуют те или иные навыки общения или межличностных отношений с помощью и таких мероприятий. Просто они не стали бы лидерами бизнеса, мира развлечений или мировой политики только благодаря одним этим мероприятиям.

Опасайтесь отпечатанных на глянцевой бумаге учебных пособий и размещенных в вашем любимом журнале для деловых людей объявлений, обещающих за три легких занятия (с просмотром шести видеороликов) или за час вдохновляющей речи сделать из вас и ваших сотрудников новых Уинстонов Черчиллей. Ваш здравый смысл должен напомнить вам старую поговорку-предупреждение: «Звучит слишком красиво, чтобы быть правдой.»

Не следует ли в таком случае избегать всякой профессиональной или специальной подготовки? Разумеется, нет. Специальная подготовка может оказаться полезной, если она направлена на развитие определенных навыков. Например, вам захочется пройти курс сочинительства и публичного изложения ваших мыслей, чтобы развить способность рассказывать истории. Не ждите, однако, что один курс профессиональной подготовки или даже сотня таких

курсов превратят вас в лидера, если вы еще (или уже) им не являетесь. Профессиональная подготовка может

[↑ Конец страницы 52 ↑](#)

[↓ Начало страницы 53 ↓](#)

придать лоск вашим способностям руководителя, но она не закладывает основ лидерства. Эти основы должны быть заложены задолго до начала профессиональной подготовки.

Лидерство требует полной самоотдачи

Итак, проблема лидерства упирается в тот упрямый факт, что ни один гуру, какие бы позы он ни принимал и какие бы посулы ни раздавал, независимо от его рвения и готовности влезать в глубины вашей натуры, не может сделать из вас лидера в один миг. Лидерами (во всяком случае, вполне зрелыми) не рождаются. Лидеров и не готовят как быстрорастворимый кофе. Напротив, их готовят медленно. Обучение лидерству — длительный процесс, протекающий приблизительно так.

- Генетически обусловленные задатки и опыт первых лет жизни создают предрасположенность к лидерству.
- Образование с акцентом на гуманитарные науки закладывает широкую основу знаний.
- Опыт дает мудрость, которая возникает из практического применения знаний.
- Профессиональная подготовка придает блеск поведению в определенных ситуациях — например, при общении.

Если у вас отсутствуют какие-то гены или какой-либо опыт, обретаемый в детские годы, если вы не разбираетесь в какой-то области гуманитарных знаний, если ваш земной, практический опыт не слишком велик или если полученная вами подготовка не так уж хороша, то соберитесь с духом. Все эти недостатки не означают, что вы неспособны руководить. Когда дело доходит до руководства, имеет значение ваша личность в целом, а не ее фрагменты.

🔑 КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Хотя, возможно, есть несколько общих характеристик лидерства (вроде желания руководить, готовности рисковать, потребности в достижении результатов и т.д.), эти характеристики необязательно присущи всем лидерам.

- 🔑 Наличие готовых идти за лидером последователей — вот единственная характеристика, отделяющая лидеров от нелидеров.
- 🔑 Лидерство касается главным образом отношений между лидером и последователями; следовательно, основная задача всех лидеров за-

[↑ Конец страницы 53 ↑](#)

[↓ Начало страницы 54 ↓](#)

ключается в построении и поддержании прочных отношений с другими людьми.

- 🔑 Лидерство проявляется как ряд отдельных событий. Следовательно, человек, преуспевающий в качестве лидера, может потерять это положение завтра или не получить признания у другой группы последователей.

- Новый лидер должен быть скорее провидцем, нежели стратегом; рассказчиком, нежели командиром; проводником изменений и служителем, нежели архитектором или инженером систем.
- Обучение лидерству — длительный процесс, начинающийся с детства. Специальная или профессиональная подготовка, краткосрочные курсы и консультации специалистов могут лишь придать блеск тем лидерским качествам, которые уже есть у человека.

[↑ Конец страницы 54 ↑](#)

[↓ Начало страницы 55 ↓](#)

Глава 2

Управление изменениями

[↑ Конец страницы 55 ↑](#)

[↓ Начало страницы 56 ↓](#)



НАШИ ЭКСПЕРТЫ ПО ВОПРОСАМ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

- Вайсборд Марвин Р.**, один из авторов книги «Future Search» («В поисках будущего»);
- Таллин Тимоти Дж.**, автор книги «The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign» («Человеческий аспект изменений: путеводитель по организационной перестройке»);
- Джекобе Ф.Роберт**, автор книги «Real Time Strategic Change» («Стратегические изменения в режиме реального времени»);
- Катценбах Ян Р.**, один из авторов книги «Real Change Leaders» («Лидеры подлинных перемен»);
- Кете де Фрис Манфред Ф.Р.**, автор книги «Life and Death in the Executive Fast Lane» («Жизнь и смерть в управленческой круговерти»);
- Коннер Дэрил**, основатель и президент фирмы Organizational Development Resources («Ресурсы развития организаций»);
- Комтер Дж.П.**, автор книги «A Force for Change: How Leadership Differs from Management» («Сила для перемен: чем лидерство отличается от управления»);
- О'Тул Джеймс**, автор книги «Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership» («Руководство изменениями: аргумент лидерства, основанного на ценностях»);
- Пасмор Уильям А.**, автор книги «Creating Strategic Change: Designing the Flexible High-Performing Organization» («Совершая стратегическое изменение: создание гибкой высокоэффективной организации»);
- Стрибл Пол**, автор книги «Breakpoint: How Managers Exploit Radical Business Change» («Точка прорыва: как управляющие используют радикальные перемены в бизнесе»);
- Тичи Ноэль М.**, автор книги «Control Your Destiny or Someone Else Will: How Jack Welch is Making General Electric the World's Most Competitive Company» («Управляйте вашей судьбой — или ею будут управлять другие: как Джек Уэлч делает General Electric самой конкурентоспособной компанией в мире»);
- Фарсон Ричард**, автор книги «Management of the Absurd: Paradoxes in Leadership» («Управление абсурдом: парадоксы руководства»);

Хаммер Майкл, один из авторов книги «Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution» («Перестройка корпорации: манифест революции бизнеса»);

Чампи Джеймс, один из авторов книги «Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution».

[↑ Конец страницы 56 ↑](#)

[↓ Начало страницы 57 ↓](#)



Ни одна из проблем управления, за исключением проблемы лидерства, не завораживает наших экспертов так, как процесс, проблемы, перспективы и возможности крупных организационных перемен. Уильям А.Пасмор, автор книги «Creating Strategic Change» и профессор Везерхедской школы менеджмента при Университете Case Western Reserve, описывает очаровавшие его и других гуру изменения с помощью следующих мелодраматических выражений:

«Разворачивающееся взаимодействие всех [факторов, сопровождающих перемены]. придает процессу изменения таинственность, если не сверхъестественность, делает его самым динамичным достижением, какое только люди могут надеяться свершить. Созерцание этого процесса доставляет эстетическое наслаждение. Он завораживает колебаниями, сдвигами от тонких, почти невидимых преобразований к изменениям ураганной силы. Течение перемен не более предсказуемо, чем движение реки, которая точит лежащий на ее пути гранит. Изменения человеческих систем, истоки которых находятся в нашей душе и с которыми мы знакомы лишь поверхностно, так же волнуют человеческое сознание, как порывы бури волнуют гладь озера. Мы подходим к организационным переменам с легкой опаской и всегда с надеждой, полностью отдаваясь им умом и сердцем, устремляясь к цели с тем напряжением, с каким лошадь тянет тяжелый воз. Мы добьемся успеха, мы усовершенствуем организацию, мы достигнем момента свершения, когда сможем оглянуться назад на сделанную нами работу и хотя бы на миг преисполниться гордостью и отдохнуть»¹.

Для современного гуру изменение — удивительный эксперимент, который становится еще более удивительным в силу его необходимости. «Способность организации к изменению — ключевой фактор, определяющий ее успех в краткосрочной и долгосрочной перспективе, — пишет Ф.Роберт Джекобе, консультант по вопросам управления производственными операциями и автор книги «Real Time Strategic Change»². — В будущем самыми преуспевающими организациями станут те, которые способны стремительно и эффективно осуществлять фундаментальные, долгосрочные изменения, трансформирующие систему целиком»³.

На протяжении 1980—1990-х гг. наши гуру проповедовали, что масштабные, стратегические организационные изменения — это таинственное, волшебное и самое важное, непереносимое условие успеха и, быть может, даже выживания американского бизнеса. Американские управляющие высшего ранга внимали пророкам перемен и действовали по их мудрым советам, вводя в своих компаниях программы всеобщего управления качеством, сокращения сроков поставок, уменьшения размеров,

[↑ Конец страницы 57 ↑](#)

[↓ Начало страницы 58 ↓](#)

реструктуризации, перестройки и множество других, результатом которых были мучительные организационные перемены. Руководители инициировали изменения, изменения и снова изменения.

Американские высшие менеджеры преисполнились решимости преобразить свои компании. Они потратили миллиарды долларов на оплату консультантов, среди которых были и некоторые из наших самых знаменитых гуру. Они принуждали своих менеджеров и служащих тратить тысячи часов на переподготовку. Они закупили и установили новейшее оборудование стоимостью в миллиарды долларов. Изменения превратились в непереносимую реакцию на все недуги корпораций. Каждая крупная американская фирма запустила ту или иную программу изменений, а большинство компаний инициировало по нескольку таких программ. За короткий период начала 1990-х гг. более 40% компаний позволили себе по 11 и более крупных преобразований⁴. Корпоративные изменения приобрели в США настолько повальный характер и превратились в такую пытку для американских рабочих, что к 1994 г. редакция журнала «Training» сочла необходимым принести нешуточные извинения от имени американских управляющих (см. врезку «Претерпеваем изменения — уже довольно!»).

Такое кошмарное положение дел возникло не только из-за самого объема программ изменений, но и вследствие удручающего качества достигнутых результатов. Несмотря на все вспышки негодования, зака-

Претерпеваем изменения — уже довольно!

Дорогие сотрудники!

На протяжении последнего десятилетия мы пытаемся изменить нашу организацию. Поскольку нас беспокоило наше материальное преуспеяние в будущем, мы искали и находили новые, самые модные программы. Мы протащили вас через круги контроля за качеством, программы совершенствования, всеобщего управления качеством, самоуправляющихся рабочих команд, перестройки и Бог знает через что еще. Отчаявшись найти хоть какой-то способ повысить прибыльность нашего предприятия, мы перескакивали от изменения к изменению почти с той же быстротой, с какой могли прочитать о них в журналах для деловых людей. Все эти шараханья от одной панацеи к другой породили вопиющее подчинение моде. Мы забывали тщательно обдумывать каждое преобразование, осуществлять перемены с умом и терпеливо ожидать результатов. Вместо этого мы упрямо продолжали политику изменений, а вы шли от скептицизма к цинизму и от цинизма к полной непримиримости, поскольку поняли, что все эти перетряски создают лишь иллюзию продвижения к какой-то дурно определенной, смутной цели. Теперь у нас много «перегоревших», разочарованных рабочих и менеджеров, уставших от ежемесячно сменяющих друг друга модных нововведений, и вряд ли они станут прислушиваться к нашей следующей идее, какой бы дельной она ни оказалась. Мы приносим искренние извинения за то, что соучаствовали в создании этого кошмарного положения дел.

С почтением, ваши управляющие.

Источник: *Filipczak B. Weathering Change: Enough Already // Training, 1994, September, p.23.*

[↑ Конец страницы 58 ↑](#)

[↓ Начало страницы 59 ↓](#)

тываемые высшими управляющими, и дорогостоящее самодовольство приглашенных советников и специалистов, особых сдвигов не произошло; а те изменения, которые удалось свершить, зачастую оказывались недолговременными, неустойчивыми или редко приносили плоды, обещанные их инициаторами и защитниками, в том числе нашими высокооплачиваемыми гуру. Согласно большинству оценок, от 50 до 70% всех корпоративных изменений, начатых в 1980—1990-е гг., не привели к достижению поставленных целей. Если говорить точнее, то одно из

проведенных в середине 1990-х гг. исследований показало, что две трети всех предпринятых корпорациями усилий по реструктуризации не дали результатов⁵, которых от них ожидали, а ведущие специалисты по организационной перестройке сообщили, что показатель их успехов в 1000 включенных в список журнала «Fortune» компаниях был намного ниже 50%, возможно не более 20%⁶. По оценкам Майкла Хаммера, самого выдающегося знатока перестройки компаний, из 32 млрд дол., потраченных американским бизнесом на это дело, 20 млрд были выброшены на ветер⁷.

«Да здравствует сопротивление»

Разумеется, подлинная проблема программ организационных изменений заключалась в том, что люди, которых предполагали «перестроить», упорно отказывались делать то, чего от них хотели добиться инициаторы перемен. Как отметил Джеймс О'Тул, автор книги «Leading Change», возникало впечатление, что изменениям сопротивлялись все, а особенно те люди, которые должны были осуществить большую часть преобразований⁸. И что самое удивительное, люди противились не только плохим или вредным переменам, но и тем, которые явно соответствовали их собственным эгоистическим интересам⁹. Это, казалось бы, иррациональное сопротивление доводило наших гуру до бешенства, но оно бывает сплошь и рядом. Вот рассказанная Барри Спайкером и Эриком Лессером, консультантами из компании Mercer Management Consulting, история, повествующая об одном незадачливом бизнесмене, который попытался предпринять нечто для облегчения труда своих работников:

«Владелец маленькой шиномонтажной мастерской Боб Тредвиэр однажды решил потратить деньги на приобретение трех электрических торцевых ключей-дрелей для отвертывания колпачковых гаек. Работавшие у него механики многие годы меняли шины вручную, и выгоды от перехода на новые дрели были очевидны: более быстрое обслуживание, больший контроль над закручивающим моментом, меньшее физическое напряжение при выполнении работы. Но после того как Тредвиэр купил их, случилась забавная вещь.

[↑ Конец страницы 59 ↑](#)

[↓ Начало страницы 60 ↓](#)

Через месяц все три новые дрели вышли из строя. Одна свалилась с подъемника. Другую переехал грузовик. Третью забыли в грузовике клиента. А три механика снова стали снимать шины вручную.

Когда Тредвиэр, наконец, усадил механиков и спросил их, как они умудрились угробить три дорогие дрели за месяц, те признались, что, пожалуй, эта беда не была случайностью»¹⁰.

Работавшие у Тредвиэра механики дали вполне логичное, с их точки зрения, объяснение причин, в силу которых они отвергли милость своего работодателя. Их доводы мы рассмотрим более внимательно чуть позже. Сейчас же просто отметим, что подобные явления обычны и на крупных, и на малых предприятиях и представляют собой примеры озадачивающего поведения, демонстрируемого рабочими при столкновении с изменениями. Как утверждает Майкл Хаммер, это таинственное сопротивление составляет «самую обескураживающую, раздражающую, вгоняющую в тоску и замешательство часть [изменений]»¹¹.

Такое сопротивление преобразованиям настолько распространено и столь разрушительно для попыток что-либо изменить, что необходимость понять его причину легла в основу подходов большинства наших гуру к управлению изменениями. Практически у каждого эксперта в данной области есть ряд соображений, объясняющих такое поведение людей. Их пример дан во врезке «Тридцать три гипотезы Джеймса О'Тула: почему люди противятся переменам».

Как показывает О'Тул, есть множество причин сопротивления изменениям. Впрочем, признание наших гуру получили лишь шесть из них.

Первая причина сопротивления: предсказуемый отрицательный результат

Часто возникают опасения, что изменения окажут негативное воздействие на человека или группу, которые им подвергаются, — во всяком случае, эти люди или группы считают, что воздействие перемен на них будет негативным.

В своей книге «Life and Death in the Executive Fast Lane» Манфред Ф.Р.Кете де Фрис объясняет, что «изменения спускают с цепи множество страхов: страх неведомого, страх потерять свободу, страх потерять власть и должностные полномочия и, наконец, опасение лишиться комфортных условий труда и денег»¹². В приведенном выше примере механики Тредвиэра противились применению новых электродрелей именно по этой причине. Они объяснили, что, как бы хороши ни были дрели, при работе они производили слишком сильный шум. А механики любили поболтать друг с другом во время монтажа шин, что было невозможно при включенных дрелях. Механики оценили достоинства новых дрелей, но их лишили радости общения. Поэтому дрелям пришлось исчезнуть.

[↑ Конец страницы 60 ↑](#)

[↓ Начало страницы 61 ↓](#)

Тридцать три гипотезы Джеймса О'Тула: почему люди противятся переменам

1. Гомеостазис: изменение — неестественное состояние.
2. *Stare dec/sis*: презумпция предпочтительности статус-кво; бремя доказательства обратного лежит на сторонниках изменений.
3. Инерция: изменение курса требует значительных усилий.
4. Удовлетворенность: большинству людей нравится существующее положение вещей.
5. Незрелость: отсутствуют предпосылки изменений, время перемен не настало.
6. Страх: люди боятся неведомого.
7. Эгоизм: изменения, возможно, и хороши, но не для нас, а для других.
8. Неуверенность в себе: мы не думаем, что сможем решить новые задачи.
9. Шок от будущего: подавленные изменениями, мы превращаемся в ретроградов и противимся переменам.
10. Тщетность усилий: мы рассматриваем любые изменения как поверхностные, косметические и иллюзорные, так зачем же что-то менять?
11. Незнание: мы не знаем, как осуществлять перемены и что следует изменять.
12. Человеческая природа: люди предрасположены к соперничеству, агрессивны, алчны, эгоистичны, и у них нет альтруизма, необходимого для изменений.
13. Цинизм: мы с подозрением относимся к агентам перемен.
14. Извращение: изменения кажутся привлекательными, но мы опасаемся того, что их последствия помимо нашей воли могут оказаться скверными.
15. Конфликт между гениальностью личности и посредственностью группы: люди средних способностей не в состоянии постичь всей мудрости изменений.
16. Эгоцентризм: отказ людей признавать свою неправоту.
17. Желание жить сегодняшним днем: неспособность отложить удовольствия на будущее.
18. Близорукость: неспособность увидеть, что изменение соответствует нашим собственным, более широким интересам.
19. Действия вслепую: большинство из нас ведут жизнь, неизвестную другим.
20. «Снежная слепота»: групповое мышление или социальный конформизм.

21. Коллективные фантазии: мы не учимся на опыте и рассматриваем все события предвзято.
22. Шовинистическая логика: мы правы, а те, кто хотят, чтобы мы изменились, ошибаются.
23. Софизм исключительности: изменения, возможно, где-то и срабатывают, но мы-то особенные.
24. Идеология: у всех нас разные мировоззрения, разные и несовместимые ценности.
25. Институционализм: отдельные люди могут изменяться, но группы — никогда.
26. *Nature no facit saltum* — природа не терпит скачков.
27. Безусловное превосходство руководителей: кто мы такие, чтобы сомневаться в лидерах, которые заставили нас идти нынешним путем?
28. «У изменений нет поддержки масс»: меньшинство более заинтересовано в сохранении статус-кво, чем большинство — в переменах.
29. Детерминизм: никому не дано совершить целенаправленное изменение.
30. Сциентизм: уроки истории научны, а потому бесполезны.
31. Сила привычки.
32. Деспотизм обычая: идеи перемен кажутся упреками обществу.
33. Человеческая тупость.

Источник: *O'Toole J. Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership*. New York: Ballantine Books, 1996, p.161—164.

[↑ Конец страницы 61 ↑](#)

[↓ Начало страницы 62 ↓](#)

Вторая причина сопротивления: боязнь того, что работы станет больше

Сотрудники компаний считают, что результатом изменения станет увеличение объемов работы, а возможности получения вознаграждения сузятся.

Пол Стрибл, руководитель рассчитанной на управляющих международного уровня Программы изменений в Международном институте подготовки менеджеров (IMD) в Лозанне (Швейцария), утверждает, что люди противятся переменам прежде всего потому, что крупные преобразования меняют условия личных соглашений, регулирующих отношения работников с организацией. Стрибл выделяет три общих аспекта таких соглашений: *формальный, психологический и социальный*.

Формальный аспект «охватывает основную задачу работника и основные требования к выполнению им работы, определенные такими документами компании, как расписание должностных обязанностей, договоры найма и трудовые соглашения»¹³. Формальный аспект дает ответы на следующие вопросы наемного работника:

- Каковы мои предполагаемые обязанности?
- Какую помощь мне окажут при выполнении данной работы?
- Как и когда будут оценивать мою работу и какую форму примет реакция на нее?
- Какова будет оплата труда и как она будет зависеть от оценки моей работы?

Психологический аспект личных соглашений касается тех сторон отношений занятости, которые по большей части остаются неявными. Этот аспект дает ответы на такие вопросы наемного работника:

- Насколько тяжелой окажется работа на самом деле?

- Какое признание, финансовое вознаграждение или иное личное удовлетворение я получу за мои усилия?
- Достойно ли будет вознагражден мой труд?

Наконец, «наемные работники оценивают культуру организации через *социальный* аспект своих личных соглашений»¹⁴. Люди обращают внимание не только на то, что говорят руководители компании о корпоративных ценностях и задачах компании, но и на то, что они делают в подтверждение своих слов. Социальный аспект личных соглашений дает ответы на следующие вопросы¹⁵:

- Сходны ли мои ценности с теми, которых придерживаются другие сотрудники организации?
- Каковы подлинные правила, определяющие, кто и сколько получает в компании?

[↑ Конец страницы 62 ↑](#)

[↓ Начало страницы 63 ↓](#)

Крупномасштабное изменение организации может оказать и зачастую оказывает воздействие на некоторые или на все указанные аспекты личных соглашений. Насколько работники считают негативным воздействие изменения на личные соглашения, говорит Стрибл, настолько они будут противиться переменам.

Третья причина сопротивления: необходимость ломать привычки

Изменения предполагают отказ работников от сложившихся привычек. Джон П.Коттер в книге «Leading Change» рассказывает историю Фрэнка, управляющего крупной корпорацией, в подчинении у которого было 100 человек. Фрэнку сто раз говорили о том, что компания стремится быть более новаторской и что его стиль управления по формуле «приказать и проконтролировать исполнение приказа» не только старомоден, но и «гасит инициативу и творчество так же быстро, как углекислый газ гасит огонь»¹⁶. Фанатики перемен демонизируют Фрэнка. Для них он — один из тех удивительных, раздражающих, вызывающих уныние и полностью блокирующих преобразования обструкционистов, которые препятствуют всему хорошему, что пытаются сделать агенты изменения.

Коттер относится к Фрэнку с большей симпатией и утверждает, что Фрэнк на самом деле не так уж и плох:

«В значительной мере он, как и все мы, — продукт своего прошлого. Если бы проблема Фрэнка была связана только с одним вычлняемым элементом, изменение произошло бы гораздо легче. Но проблема в другом. У этого человека много взаимосвязанных привычек, дополняющих его стиль управления. Если Фрэнк изменит хотя бы один аспект своего поведения, то остальные элементы его целостного поведения начнут давить на него, требуя восстановить статус-кво. От Фрэнка ожидают, что он изменит всю совокупность своих привычек, но это может быть так же трудно, как пытаться одновременно бросить курить, пить и есть жирное»¹⁷.

Стоит ли удивляться тому, что Фрэнк противится переменам?

Четвертая причина сопротивления: недостаточность информации

Организация не сообщает с должной эффективностью, что, почему и как предстоит изменять, и невнятно формулирует ожидания, касающиеся работы в будущем.

[↑ Конец страницы 63 ↑](#)

[↓ Начало страницы 64 ↓](#)

Коттер напоминает нам, что, прежде чем большинство людей смогут понять и принять предлагаемое изменение, они хотят получить ответы на множество вопросов:

- Что это будет означать для меня и моих друзей?
- Что это будет означать для организации?
- Есть ли варианты лучше предлагаемого?
- Если я намереваюсь действовать иначе, смогу ли я сделать это?
- Действительно ли я верю в необходимость изменения?
- Действительно ли я верю тому, что слышу о пути, ведущем в будущее?
- Нужно ли нам следовать этому курсу?
- Не играют ли другие в какую-то игру — возможно, для того, чтобы улучшить свое положение за мой счет?

По мнению Коттера, отвечая на эти вопросы, большинство компаний на 100, 1000 и даже на 10000% не дают необходимой информации. Высшие руководители редко выступают с речами, в которых были бы разъяснены предлагаемые изменения; управляющие высшего ранга рассылают мало меморандумов, а в газетах, выпускаемых на предприятиях, публикуют мало вдохновляющих историй. И так во всем. Наемным работникам предоставляют полную свободу вопрошать, когда, где, как, а самое главное, почему что-то надо менять, и давать свои собственные гипотетические ответы на эти вопросы.

Пятая причина сопротивления: неспособность заручиться поддержкой организации как единого целого

Инициаторы изменений оказываются не в силах получить поддержку организационной структуры, деловых систем, технологий, ключевых должностных лиц, квалифицированной рабочей силы, культуры (ценностей, норм, убеждений и посылок) и интегрировать все это в свою деятельность.

Уильям Пасмор описывает две попытки осуществить перемены, в которых он участвовал в начале своей карьеры. Первая из них была предпринята в связи с провалом одного товара на рынке, что повлекло необходимость начать производство другого товара, внедрять новые технологии и новую организационную модель, причем все три изменения надо было осуществить одновременно. Пасмор отмечает, что «вначале приходилось выпрашивать абсолютно все, за исключением имевшихся трудовых ресурсов»¹⁹.

Вторая попытка не была сопряжена с внедрением новых технологий и продуктов, а организация оставалась практически прежней. «Попытка осуществить изменение заключалась в исследовании психологии работ-

[↑ Конец страницы 64 ↑](#)

[↓ Начало страницы 65 ↓](#)

ников, после которого в каждой группе проводилось обсуждение возможностей улучшить работу»²⁰. В обоих случаях служащих представлял один и тот же профсоюз, руководство было тем же самым, а демографические характеристики рабочей силы были очень сходны. Однако результаты первой и второй попыток изменения оказались весьма различными. В первом случае производительность труда подскочила на 30%, а качество улучшилось. И руководство, и профсоюз считали, что удовлетворенность работников делом, преданность предприятию и сотрудничество между рабочими и управляющими повысились. Во втором случае отношение к работе улучшилось, но производительность труда, качество и издержки остались прежними. В чем же заключалось различие? Пасмор объясняет:

«В первом случае существовало согласие относительно необходимости изучения новых приемов работы. Наемным работникам дали профессиональную подготовку, которая позволяла им выполнять широкий круг технических задач; были созданы команды, отвечавшие за управление взаимозависимыми производственными процессами, а не просто отдельными элементами оборудования. Контроль за деятельностью подразделения, существовавшая система оплаты труда и даже технический план подразделения были построены так, чтобы укрепить командный стиль работы и самоориентацию. Во втором случае штатные должности, системы оплаты труда, контроль и технология оставались прежними. Люди говорили о повышении эффективности подразделения, но ничего не делали для этого. Контроль за процессом в целом сохраняли руководители низшего уровня. Люди хотели работать лучше, но в конечном счете обнаруживали, что в существующих организационных рамках мало что могут изменить»²¹.

Короче говоря, традиционные методы, процессы, процедуры, системы вознаграждения, структуры, технологии и другие факторы, которые не были целями изменения, остались нетронутыми и сделали перемены невозможными.

Шестая причина сопротивления: мятеж работников

Люди противятся изменениям потому, что воспринимают их как нечто, навязываемое им.

Дэрил Коннер, основатель и президент Organizational Development Resources и автор книги «Managing at the Speed of Change» («Управление на скорости изменений»), пишет, что «мы противимся не столько вмешательству в нашу жизнь чего-то нового, сколько потере контроля, которая является следствием новшеств. Термин *сопротивление изменению* —

[↑ Конец страницы 65 ↑](#)

[↓ Начало страницы 66 ↓](#)

ям можно считать неточным, вводящим в заблуждение. Люди сопротивляются не столько переменам, сколько их скрытым последствиям — двусмысленности, которая возникает тогда, когда знакомое утрачивает смысл»²². Короче говоря, люди противятся не столько изменениям, сколько тому, что *им самим приходится меняться*. Уильям Пасмор предполагает, что «наш нынешний подход к изменениям обычно сочетает обучение с принуждением. Поэтому программы не дают эффекта. Программы ассоциируются с изменениями, навязываемыми извне, воплощают представления других людей о том, как следует осуществлять преобразование и как его воспринимать. Зачастую эти посторонние люди даже не являются членами организации. Это автор книги или консультант, ничего не знающий о жизни и опыте людей, которые становятся объектами его деятельности. Тем не менее сотрудников компании просят слепо и фанатично следовать рекомендациям таких экспертов. От них требуют просто исполнять предписания и не задавать вопросов»²³. Это ситуация, когда *людей изменяют*, причем в результате перемен они

утрачивают контроль над собственной жизнью. Что же удивляться тому, что люди оказывают сопротивление?

Необходимые ингредиенты успешного изменения

Наши гуру единодушно утверждают, что научились управлять процессами перемен эмпирически, а не просто благодаря своим интеллектуальным и академическим дарованиям. По их словам, все они имеют богатый опыт управления изменениями, точнее, опыт оказавшихся неудачными попыток управления изменениями. Извлекая уроки из своих многочисленных провалов и случайных успехов, наши гуру дают множество советов, как преодолевать сопротивление работников и управлять процессами перемен. Вот некоторые рекомендации экспертов.

Первый совет: определите необходимость изменения

Если вы хотите завладеть вниманием тех, кого вы намереваетесь изменить, вам надо «разогреть» ситуацию. Этот совет, как и два следующих, — прямые выводы из хорошо известной формулы перемен:

$$C=A \times B \times D > X,$$

где C — вероятность успешности изменения; A — неудовлетворенность статус-кво; B — четкое изложение того желаемого состояния, которое будет достигнуто после изменения; D — конкретные первые шаги к цели; X — стоимость изменения²⁴.

В общем виде формула декларирует следующее: если вы хотите, чтобы люди изменились, то вам надо (A) убедить их в том, что это им необхо-

[↑ Конец страницы 66 ↑](#)

[↓ Начало страницы 67 ↓](#)

димо; (B) дать людям представление о том, насколько им станет лучше, если они изменятся; и (D), добиваясь каких-то положительных результатов на ранних стадиях процесса перемен, продемонстрировать: вы знаете, что делаете. Можно утверждать, что важнейшим из членов этого уравнения является A , который пробуждает в организации чувство необходимости перемен.

Ноэль М.Тичи, профессор Школы бизнеса Мичиганского университета и один из авторов пользующейся большой популярностью книги «Control Your Destiny or Someone Else Will», посвященной преобразованию компании General Electric, утверждает, что пробуждение в организации чувства необходимости перемен — «эмоционально самый травмирующий и пугающий аспект» любого крупного организационного изменения²⁵. Тем, что делает эту стадию процесса преобразований столь мучительной и устрашающей, отчасти является крайняя острота чувств, которой должны достичь люди, прежде чем они обретут готовность к изменениям.

Дэрил Коннер говорит, что ему всегда было трудно определить ту степень накала чувств, которая предшествует изменениям людей. Но эти трудности исчезли, как только он увидел в новостях интервью с человеком, выжившим после взрыва и пожара на буровой платформе в Северном море. Погибло 168 человек, но Энди Мокен, буровой мастер, был одним из 63-х спасенных. Коннер вспоминает, как Мокен описывал перенесенную им пытку:

«[Мокен] сказал, что бросился со своего рабочего места к краю платформы и прыгнул в воду с высоты 15-этажного дома. Он знал, что, если его не спасут, он сможет продержаться в холодной воде, самое большее, двадцать минут. К тому же воспламенилась разлившаяся по поверхности моря нефть. И все же Энди в ночной мгле

прыгнул с высоты 150 футов в море, поверхность которого была покрыта горячей нефтью и обломками.

Когда Мокена спросили, почему он совершил свой потенциально смертельный прыжок, он, не колеблясь, ответил: „Надо было или прыгать, или изжариться“. Он предпочел возможную гибель гибели неминуемой»²⁶.

Коннер отмечает, что Мокен прыгнул с горячей платформы не потому, что был уверен в спасении, не потому, что броситься в море казалось хорошей мыслью, и не потому, что мысль о ночном купании в горячей нефти была интеллектуально привлекательной или необходимой для развития его личности. Он прыгнул потому, что у него не было выбора. Как считают Коннер и большинство наших экспертов, такая безвыходность является одним из главных ингредиентов изменений.

Если вы хотите, чтобы люди изменились, не давайте им выбора. Для того чтобы люди бросились в холодное, темное, пугающее море изменений, вам надо разогреть ситуацию — поджечь некогда удобную плат-

[↑ Конец страницы 67 ↑](#)

[↓ Начало страницы 68 ↓](#)

форму. Недостаточно просто подтолкнуть к прыжку нескольких работающих в организации людей. Если вы хотите совершить крупное изменение, вам надо полностью убедить в его насущной необходимости большинство рядовых работников, 75% менеджеров и практически всех руководителей организации²⁷.

Но как убедить половину рабочих и почти всех управленцев в насущной необходимости изменения? Джон Коттер полагает, что для этого вам следует предпринять смелые, даже рискованные действия — вроде тех, что перечислены во врезке «Смелые методы убеждения работников в необходимости изменения».

Однако ничего себе задача! Неудивительно, что успешное изменение — это такой серьезный вызов, на который редко дают адекватный ответ. Если

Смелые методы убеждения работников в необходимости изменения

По мнению Коттера, быть смелым — значит совершать такие поступки:

- привести в порядок баланс и выявить понесенные за квартал огромные убытки;
- продать штаб-квартиру корпорации и перебраться в здание, которое более походит на боевой командный пункт;
- сообщить всем вашим предприятиям, что у них есть 24 месяца на то, чтобы стать первыми или вторыми на соответствующих рынках или, в противном случае, закрыться;
- поставить половину жалования десяти высших должностных лиц компании в зависимость от выполнения всей организацией жестких заданий по обеспечению качества производимых товаров;
- открыть менеджерам глаза на их основные слабости по сравнению с конкурентами;
- лучше заранее раздуть результаты ошибок, чем в последний момент исправлять их;
- устранить чрезмерные расходы (например, на принадлежащие компании сооружения в загородном клубе, на содержание парка имеющихся у компании самолетов, на гастрономические роскошества и отдельные столовые для руководителей);
- настаивать на том, чтобы больше работников низших уровней несли ответственность за выполнение широкого круга мер по обеспечению эффективности предприятия;
- рассылать большему числу работников более подробные данные об удовлетворенности потребителей и о финансовой эффективности, в особенности информацию об отставании от конкурентов;

- требовать, чтобы сотрудники компании регулярно общались с неудовлетворенными клиентами, разочарованными поставщиками и недовольными акционерами;
- публиковать в газетах, издаваемых для предприятий компании, и включать в выступления высших руководителей как можно больше честных суждений о проблемах, с которыми сталкивается компания.

Источник: *Kotter J.P. Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996, p.44.

[↑ Конец страницы 68 ↑](#)

[↓ Начало страницы 69 ↓](#)

наши гуру правы, то до тех пор, пока вы не спровоцируете кризис, причем достаточно устрашающий, чтобы довести до белого каления большинство работников реформируемой организации, или не признаете возможность возникновения подобного кризиса, вам не сделать даже первых шагов по ведущему к крупному изменению пути. Такое признание надвигающейся катастрофы может быть весьма затруднительным. В конце концов, вы фактически говорите следующее: «В этом вопросе я обманул руководство» или «Наше положение не так хорошо, как мы думали». Ваши акционеры не обрадуются, услышав весть о том, что у компании, в которую они вложили деньги, есть серьезные проблемы. Аналитики станут рвать вас в клочья. Тем не менее такие смелые, озадачивающие, рискованные, граничащие с самоуничтожением действия являются как раз тем, что, по мнению наших гуру, вам необходимо предпринять, чтобы дать толчок большинству крупных перемен. Это очень сложная первая задача, к решению которой большинство руководителей высшего ранга не готовы, и вследствие их неготовности многие попытки изменений оказываются изначально обреченными на провал. Люди, которые должны осуществить большую часть перемен, не видят причин что-либо менять.

Второй совет: создавайте ясное, привлекательное видение будущего, покажите людям, как улучшится их жизнь

Поскольку в главе, посвященной руководству, мы подробно рассмотрели вопросы видения будущего корпораций, не будем сейчас задерживаться на них. Впрочем, повторим, что наши гуру подчеркивают роль неотразимого видения, которое критически важно для концентрации усилий, сплочения людей и воодушевления их на совершение действий. Джон Коттер предсказывает, что без «надлежащего видения усилия, направленные на преобразование, могут запросто рассыпаться на ряд сбивающих с толку, несовместимых друг с другом, пожирающих время проектов, развивающихся в неверном направлении или вообще не развивающихся»²⁸. Наши эксперты говорят, что бывает, конечно, и ситуация похуже полного отсутствия видения — когда оно «сводится к сочинению примитивных, предназначенных для размещения на бамперах автомашин рекламных лозунгов вроде „ориентированная на нужды потребителя, циклично работающая организация" или „перестроенная организация". Эти банальности вызывают насмешки, и то, что замыслили как видение, фактически приводит к глубокому цинизму и отчуждению»²⁹. Короче, если вы просто реагируете на последнюю управленческую моду или краткосрочные требования конкуренции, то наши гуру настоятельно советуют вам пересмотреть всю вашу затею с осуществлением перемен. Если, говорят они, у вас нет прочного, отчетливого понимания той цели, к которой вы хотите привести вашу организацию, возможно, вам не стоит вообще вести ее куда-либо.

[↑ Конец страницы 69 ↑](#)

[↓ Начало страницы 70 ↓](#)

Третий совет: добивайтесь реальных результатов в работе и успехов на ранних стадиях процесса изменений

Успешные программы изменений начинаются с очевидных, осязаемых, практических результатов, и чем раньше они появляются, тем лучше. Ян Р.Катценбах, сотрудник McKinsey & Company и один из авторов книги «Real Change Leaders», пишет, что одна из главных проблем программ изменений состоит в неопределенности или неточном формулировании целей. «Слишком часто успешность мобилизационных усилий определяют по таким показателям, как количество мобилизованных команд, число возникших идей и т.д.»³⁰. Неправильно, неправильно и еще раз неправильно, говорят наши эксперты. «Целями программы не могут быть действия. Целями должны быть результаты деятельности компании для ее потребителей, сотрудников или акционеров»³¹. Уильям Пасмор подчеркивает необходимость предъявления наглядных результатов: «Изменения организации прежде всего касаются повышения ее эффективности. Чем очевиднее связь между тем, что мы делаем, и результатами, тем большую энергию, большую приверженность, большой энтузиазм мы создадим в процессе изменений. Если связь усилий с результатами смутна, неочевидна, то в конце концов мы непременно столкнемся с сопротивлением, апатией или получим поддержку безумных маргинален, т.е. столкнемся с тем, что нам вовсе не нужно. Вместо этого нам следует при начале и завершении каждой попытки преобразования ставить перед собой цель повышения эффективности. И тогда изменяйте все, что надо изменить для достижения этого результата»³².

Разумеется, вы не вправе позволить себе слишком долго ожидать реальных результатов, которые можно было бы продемонстрировать. Если вы осуществляете изменение в небольшой компании или небольшом подразделении крупного предприятия, то, как утверждают наши гуру, вы обязаны получить какие-то осязаемые результаты через шесть месяцев. Чтобы обновить и укрепить веру в предпринимаемое усилие, людям необходимо увидеть определенный и довольно быстрый прогресс. «Большинство людей не пойдут в долгий поход, — напоминает Джон Коттер, — до тех пор, пока в течение 6—18 месяцев не увидят неопровержимых доказательств того, что путешествие дает ожидаемые результаты. Без быстрых успехов слишком многие работники сдадутся или примкнут к активно сопротивляющимся»³³.

Быстрые успехи очень помогают ходу процесса изменений. Например, они

- дают доказательства того, что стоит приносить жертвы;
- вознаграждают агентов изменений, позволяют им на время расслабиться и отпраздновать успехи;
- проверяют жизнеспособность перспективного видения и дают указания относительно его точной корректировки;

[↑ Конец страницы 70 ↑](#)

[↓ Начало страницы 71 ↓](#)

- подрывают позиции противников перемен;
- помогают сохранить поддержку изменений руководством;
- наращивают инерцию осуществляемого изменения, привлекая нейтрально настроенных в число его сторонников³⁴.

В идеальном случае быстрые результаты достаточно наглядны — множество людей могут легко их увидеть. Такие результаты недвусмысленны — сомнений в том, что произошло улучшение, нет. Наконец, они явным образом связаны с осуществляемым изменением — очевидно, что это улучшение не случайно. Коттер приводит несколько примеров того, что он считает хорошими быстрыми успехами:

«Когда попытка перестройки обещает, что первые снижения издержек произойдут в течение двенадцати месяцев, и они происходят в предсказанные сроки — это успех. Когда реорганизация сокращает первую фазу цикла развития нового продукта с десяти до трех месяцев — это успех. Когда быстрое поглощение и быстрая интеграция вновь приобретенного предприятия осуществлены столь хорошо, что „Business Week“ публикует хвалебную статью, — это успех»³⁵.

Четвертый совет: информируйте, информируйте и еще раз информируйте

Вы никогда не сделаете слишком много или хотя бы достаточно для того, чтобы донести свои идеи до ваших работников. Плохие и (или) неадекватные сообщения — одна из главных упоминаемых нашими экспертами причин провала попыток изменения, причем роль коммуникаций в процессе перемен признают не только наши мудрецы. Например, в 1993 г. Wyatt Company попросила управляющих высшего ранга из 531 компании, незадолго до того осуществивших крупную перестройку, выявить только один фактор, который они изменили бы в предпринятых ими усилиях по реорганизации. Подавляющее большинство высших менеджеров сказали, что они хотели бы изменить способ сообщения своим работникам о перестройке³⁶.

Так в чем же секрет успешной передачи информации? Джон Коттер предлагает семь принципов, которые и представлены в таблице 2.1.

Уильям Пасмор добавляет, что значительная часть ваших коммуникативных усилий может по необходимости быть сопряжена с обучением работников, которым вы рассказываете о бизнесе и конкурентной среде. Если вы хотите, чтобы они понимали необходимость изменений, видение и даже сам процесс преобразования, то обратите внимание на врезку «Что необходимо знать работникам об их компании». Разумеется, в конечном счете люди больше всего хотят знать *правду*.

[↑ Конец страницы 71 ↑](#)

[↓ Начало страницы 72 ↓](#)

Что необходимо знать работникам об их компании

- Работникам необходимо иметь *те знания, которыми обладают управляющие*. Они должны разбираться в отчетах о движении денежных средств, о доходах и бухгалтерских балансах; знать факторы, воздействие которых увеличивает или уменьшает показатели в отчетах и балансах; понимать подлинный смысл цифр и ясно представлять себе теперешнее положение компании по сравнению с прошлым и ее позицию по отношению к конкурентам.
- Работникам необходимо знать *угрозы, с которыми сталкивается организация*, и планы устранения этих угроз, в том числе понимать причины, в силу которых те или иные планы имеют смысл. Кроме того, их следует информировать о том, какие другие варианты действий рассматривались, прежде чем было принято решение избрать данный курс.
- Работники должны понимать *процессы принятия решений*, критерии, которыми руководствуются при их принятии, и пределы допустимого риска.
- Работникам необходимо представлять себе *последствия принятия ошибочных решений* и то, что следует делать в случае неожиданных событий.
- Работникам надо знать *ожидания потребителей* и способы наилучшего удовлетворения этих ожиданий.
- Работникам следует давать азы знаний *глобальной экономики*, чтобы они понимали, почему ведение бизнеса в США сопряжено с гораздо большими издержками, чем, к примеру, в Мексике или Корее.
- Работникам необходимо знать о *расходах на здравоохранение* и о компенсациях рабочим, о

расходах на проведение инвентаризации и о страховании гражданской ответственности*.

- Работникам надо понимать *техническую систему*, используемую для производства товаров или услуг, — как эта система работает и почему она сконструирована именно так, а не иначе.
- Работники должны представлять возможные *технические альтернативы* и то, с чем было бы связано применение таких альтернатив.
- Работникам необходимо прививать *навыки общения*, которые позволят им стать участниками социальной деятельности, включая навыки публичных выступлений, преодоления разногласий, понимания способов достижения консенсуса и побуждения других к участию, а также способность слушать других.

Источник: Pasmore W. Creating Strategic Change: Designing the Flexible High-Performing Organization. New York: John Willey & Sons, 1994, p.50—54.

* Любая форма страхования, предусматривающая защиту страхователя от претензий противной стороны. — *Примеч. науч. ред.*

Пятый совет: постройте сильную, приверженную изменениям, направляющую коалицию, которая включает в себя высшее руководство

Высшие руководители могут мнить себя господами всего, что они видят, но ни один из них не обладает достаточным умением, достаточной властью или достаточным чутьем для того, чтобы без посторонней помощи направлять движение предприятия через подводные камни круп-

[↑ Конец страницы 72 ↑](#)

[↓ Начало страницы 73 ↓](#)

Таблица 2.1. Семь предложенных Джоном Коттером принципов успешной передачи видения

Принцип	Разъяснение
1. Сообщение должно быть простым	Сконцентрированную на главной мысли, свободную от жаргона информацию можно распространять среди больших групп, неся при этом расходы, составляющие лишь долю затрат на распространение неуклюжего, усложненного сообщения. Пример плохого сообщения: «Наша цель заключается в сокращении среднего времени ремонта, так чтобы оно стало ощутимо меньше, чем у всех крупных конкурентов в США и в мире. Сходным образом мы запланировали изменить сроки цикла разработки новых продуктов, сроки выполнения заказов и других важных для потребителей процессов» ¹⁾ . Пример более удачного сообщения: «Мы собираемся удовлетворять запросы потребителей быстрее всех в нашей отрасли» ²⁾ .
2. Используйте метафоры, аналогии и примеры	Пример плохого сообщения: «Нам необходимо сохранить преимущества крупного производства и при этом основательно уменьшить собственный бюрократизм и волокиту в принятии решений, чтобы помочь самим себе удержать старых клиентов и завоевать новых в очень конкурентной и суровой экономической среде» ³⁾ . Пример более удачного сообщения: «Нам необходимо стать похожими не на слона, а на дружественного клиентам <i>Tyrannosaurus rex</i> » ⁴⁾ .

3. Используйте побольше разнообразных встреч и устных сообщений	«Видение наиболее эффективно передается в тех случаях, когда для сообщения используют различные средства: собрания больших групп, меморандумы, газеты, плакаты, неформальные беседы с глазу на глаз. Если одно и то же сообщение доходит до людей с шести разных направлений, больше шансов, что оно будет услышано и отложится в сознании — как на интеллектуальном, так и на эмоциональном уровне» ⁵⁾ .
4. Повторяйте, повторяйте, повторяйте	«Все случаи успешных крупных изменений, кажется, включают в себя десятки тысяч сообщений, которые помогают работникам браться за решение трудных интеллектуальных и эмоциональных проблем. Предложение здесь, абзац там, двухминутное выступление в середине собрания, пять минут в конце беседы, три упоминания в речи — взятые вместе, эти краткие упоминания могут стать дополнениями к огромному количеству полезных сообщений, которые необходимы для завоевания сердец и умов» ⁶⁾ .
5. Руководите собственным примером	Пример плохого сообщения: «Начальник отделения Салли О'Рурк говорит своим 1200 подчиненным, что отличительной чертой их организации становится скорость, скорость и скорость. Затем она 9 месяцев медлит с одобрением запроса на капиталовложения, представленного одним из ее менеджеров по продукции, позволяя конкурентам захватить львиную долю нового и расширяющегося рынка»⁷⁾. Пример более удачного сообщения: «Центральный элемент новой попытки улучшить работу крупной авиакомпании касается обслуживания пассажиров. Всякий раз, когда кто-то из высших руководителей получает письма с жалобами от пассажиров, он лично в течение 48 часов отправляет ответ на жалобу. Спустя некоторое время рассказы о письмах циркулируют по компании»⁸⁾.
6. Открыто говорите о кажущихся несоответствиях	Пример плохого сообщения: «В ходе реализации крупной инициативы по снижению издержек страдают работники, а высшее руководство продолжает арендовать реактивные самолеты для должностных лиц, и начальники по-прежнему восседают в обставленных по-королевски кабинетах»⁹⁾. Пример более удачного сообщения: «Продайте самолеты, роскошные офисы и прочие излишества или, по меньшей мере, объясните, почему распродажа таких атрибутов роскоши сегодня была бы бессмысленной»¹⁰⁾.

(окончание на следующей странице")

↑ Конец страницы 73 ↑

↓ Начало страницы 74 ↓

Таблица 2.1 (окончание}

Принцип	Разъяснение
7. Слушайте других и заставляйте слушать себя	Пример плохого сообщения: «Полдюжины разбирающихся в компьютерах молодых торговых представителей мгновенно увидели бы (если б их спросили) дефектность основной концепции закупок нового компьютерного оборудования и программного обеспечения для продавцов. Но до тех пор, пока новое оборудование не было поставлено, их мнения ни разу не спросили. К тому времени, текущее исправление

ошибок было сопряжено с очень большими издержками»¹¹⁾.

Пример более удачного сообщения: Проводите больше двухсторонних обсуждений. «Большинство людей, особенно высокообразованных, соглашаются с каким-либо предложением только после того, как получают возможность побороться с ним. Бороться — значит задавать вопросы, бросать вызовы и спорить»¹²⁾.

Источники: ¹⁾ Kotter J.P. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996, p. 90. ²⁾ Ibid., p. 91. ³⁾ Ibid., p. 92. ⁴⁾ Ibid. ⁵⁾ Ibid., p. 93. ⁶⁾ Ibid., p. 94— 95. ⁷⁾ Ibid., p. 96. ⁸⁾ Ibid., p. 95. ⁹⁾ Ibid., p. 97— 98. ¹⁰⁾ Ibid. ¹¹⁾ Ibid., p. 99. ¹²⁾ Ibid., p. 99— 100.

* Речь идет о тираннозавре — гигантском хищном ящере, который, помимо крупных размеров, обладал огромной силой и гибкостью. Смысл метафоры в том, что с таким зверем полезно дружить. — *Примеч. науч. ред.*

ного организационного изменения. Успешное преобразование требует команды поддержки, т.е. коалиции высших руководителей, менеджеров с административными полномочиями, высококлассных специалистов по техническим вопросам и неформальных лидеров, которые могут помочь высшим руководителям четко сформулировать видение, общаться с большим числом людей, устранять препятствия, добиваться быстрых успехов, руководить командами, осуществляющими проекты, и внедрять новые подходы в корпоративную культуру. Несколько наших гуру выявляют требования, которым должна удовлетворять хорошая команда поддержки. Эти требования обобщены во врезке «Характеристики эффективной команды, осуществляющей изменение».

НАШЕ МНЕНИЕ

Разумеется, идея мощной и преданной делу изменений направляющей коалиции, в которой царит абсолютное согласие по вопросам о необходимости изменения и его направления, весьма привлекательна. Да кто же не совершит крупного изменения, имея на своей стороне такую силу? Однако хотелось бы знать, каким образом реализовать этот идеал. Представьте себе вашу, да и любую другую организацию и вспомните, были ли вообще такие случаи, когда высшее руководство полностью соглашалось с мыслью, что что-то надо делать иначе? Как правило, они согласны лишь с тем, что дела надо делать как обычно. Но если что-либо нужно кардинально изменить, среди высшего руководства начинаются разно-

[↑ Конец страницы 74 ↑](#)

[↓ Начало страницы 75 ↓](#)

Характеристики эффективной команды, осуществляющей изменение

- Чтобы легитимизировать изменение и преодолеть сопротивление тех, кто мог бы заблокировать его осуществление, достаточное число ключевых фигур организации должны *активно поддерживать изменения*.
- Члены руководящей и направляющей коалиции должны *разделять острую неудовлетворенность существующим положением дел*.
- Среди людей, поддерживающих изменения, должно быть *согласие относительно сущности видения будущего*.
- Чтобы команда поддержки принимала обоснованные и рациональные решения, в нее должны входить люди, которые представляют существующие в организации *разные точки зрения* по вопросам функционального опыта, опыта работы и т.д.

- Члены команды поддержки должны *иметь хорошую репутацию* в фирме, пользоваться авторитетом и уважением, чтобы работники прислушивались к их мнению.
- Коалиция сторонников изменений должна *контролировать ключевые ресурсы* (время, деньги, кадры), которые необходимы для успешного осуществления предложенного изменения, и уметь использовать эти ресурсы.
- Члены коалиции должны *контролировать систему вознаграждений и наказаний* в организации и быть готовы использовать и то и другое для поддержки тех изменений в поведении, которые необходимы для реализации перемен.
- Члены коалиции должны *ценить личные жертвы*, которые придется принести людям, для того чтобы изменение произошло, и проявлять сочувствие к тем, кто проиграет от перемен.
- Члены коалиции должны стремиться к тому, чтобы демонстрировать *поддержку* изменения *общественностью*, а в своих словах и делах проявлять сильную приверженность к переменам.
- Члены коалиции должны иметь возможность проводить *личные встречи* с влиятельными лицами и группами, чтобы передавать им свою приверженность к переменам, и *стремиться* к таким встречам.
- Члены коалиции должны взять на себя *обязательство участвовать в забеге на длинную дистанцию*. Им следует понимать, что преобразования требуют времени и жертв и что нужно отвергать сиюминутные действия, противоречащие долгосрочным целям изменения.

Источники: характеристики взяты преимущественно из кн.: *Kotter J.P. Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996, p.57; *Conner D. Managing at the Speed of Change*. New York: Villard Books, 1992, p.114—115.

гласия. Тем не менее получить полную поддержку высшего руководства — это отличная мысль. Надо только суметь ее реализовать.

Шестой совет: делайте изменение сложным и. простым

Понимаем: эта рекомендация вступает в противоречие с велениями вашего разума, но мудрость, ныне проповедуемая все большим числом гуру, гласит, что крупномасштабное и сложное изменение совершить, наверное, легче, чем небольшое и постепенное. В числе проповедников

[↑ Конец страницы 75 ↑](#)

[↓ Начало страницы 76 ↓](#)

этой теории Ричард Фарсон, автор книги «Management of the Absurd», и Джеймс Чампи, автор книги «Reengineering Management». Оба эксперта настаивают на том, что «чем больше масштаб изменений, тем больше шансов на успех»³⁷.

Чампи утверждает, что, если вы сталкиваетесь с крупномасштабным изменением, вам приходится решать серьезные проблемы, касающиеся культуры и стиля управления, которые существуют в любой организации. Вопросы культуры управления и управленческого стиля нередко делают постепенные изменения почти невозможными. Уильям Пасмор советует избрать подход к организации как к «чистому листу», поскольку такой поход освобождает ее от всех писанных и неписанных соглашений, регулирующих способы выполнения работы. Пасмор объясняет:

«Мы можем просить людей измениться, но если мы не можем | перестроить окружающие людей структуры и системы, то множество старых стереотипов поведения получают подпитку, а новые "-. типы поведения остаются невознагражденными. Системы оплаты труда, стили руководства, должностные рамки, технология, политика

компании — все эти факторы, оставаясь неизменными, попросту способствуют возврату людей в то состояние, в котором они пребывали до начала процесса изменений. Мы можем до посинения учить людей навыкам, облегчающим им адаптацию. Или произносить больше зажигательных речей. Или еще раз перестроить процесс. Но в большинстве случаев на самом деле нам необходимо изменить все одновременно — так, словно мы конструируем организацию с нуля»³⁸.

Короче говоря, Чампи, Пасмор, Фарсон и многие другие наши эксперты доказывают преимущества крупномасштабных изменений. Они пришли к пониманию того, что организации состоят из взаимозависимых частей. Как следствие, если вы хотите изменить в организации что-то одно, вам зачастую приходится менять в ней почти все. Чтобы наглядно продемонстрировать это, Джон Коттер использует следующую аналогию:

«Вообразите: вы входите в офис, и вам не нравится, как он обустроен. Итак, вы передвигаете кресло влево. Кладете несколько книг на стеллаж. Берете молоток и перевешиваете картину. Все эти дела займут у вас, самое большее, час, поскольку задача сравнительно понятна. Действительно, изменение в любой системе, состоящей из взаимозависимых частей, — дело обычно несложное.

А теперь вообразите, что вы входите в другой офис, в котором все вещи соединены друг с другом множеством шнуров, больших резиновых лент и стальных тросов. Во-первых, вам трудно даже войти в комнату, не зацепившись за что-нибудь. После того как вы медленно пробрались к креслу, вы пытаетесь передвинуть его, но обнаруживаете, что этот легкий предмет мебелировки невозможно

[↑ Конец страницы 76 ↑](#)

[↓ Начало страницы 77 ↓](#)

стронуть с места. Поднатужившись, вы все же сдвигаете кресло на несколько дюймов, но тут замечаете, что свалили с полки дюжину книг, к тому же и диван слегка сместился куда не надо. Вы медленно продираетесь к дивану и пытаетесь вернуть его туда, где он был. Это оказывается невероятно трудным делом. Спустя тридцать минут вы добиваетесь успеха, но видите, что теперь лампа сдвинута на самый край стола и, можно сказать, висит в воздухе, удерживаемая шнуром и веревкой, идущими в разных направлениях»³⁹.

Итак, что же взаимосвязано? Что вам надо менять? Насколько крупномасштабными должны быть глобальные изменения? Тимоти Дж.Гал-пин из консалтинговой фирмы Pritchett & Associates (Даллас) выявляет десять компонентов, которые вы должны учитывать, если хотите совершить изменение (см. врезку «Десять компонентов культуры, которые надо принимать во внимание при осуществлении изменений»).

Если мысль о том, что придется заниматься одновременно десятью составляющими, заставляет вас нервничать, то учтите: не вы один такой нервный. Уильям Пасмор признает, что одновременное изменение всего сразу требует огромного напряжения. Несомненно, такой явный разрыв с прошлым дает, говоря словами Джеймса Чампи, «импульс мобилизующей энергии по всей компании»⁴⁰. Мы полагаем, что от этого по спинам большинства высших руководителей пробежит холодок.

Седьмой совет:

люди не противятся своим собственным идеям

Это, наверное, самый важный и самый очевидный из всех советов относительно осуществления изменений. Наши эксперты согласны с тем, что люди, участвующие в принятии

решений и обсуждающие, что и как предстоит изменить, не только охотнее поддерживают преобразования, но, благодаря самому участию в этом процессе, фактически меняются сами. Пасмор утверждает, что люди, помогающие принимать решения о будущем их организации, «учатся думать о ней по-новому, открыто высказывать собственное мнение, разрешать конфликты, возникающие в команде, выдерживать битвы с управляющими, общаться с равными себе; они учатся мыслить и действовать творчески, читать необходимую литературу, выступать перед публикой, писать на соответствующие темы и т.д. Одним словом, они становятся гражданами — и гражданами активными, обладающими властью, хорошо информированными, сознательными, склонными к совершенствованию системы, в которой они живут и трудятся»⁴¹.

Конечно, в совете привлекать работников к принятию решений нет ничего нового. Наши гуру несколько десятилетий проповедуют «евангелие участия и вовлечения людей». Участие стало действенным способом и ключевым элементом свершения изменений как на организационном,

[↑ Конец страницы 77 ↑](#)

[↓ Начало страницы 78 ↓](#)

Десять компонентов культуры, которые надо принимать во внимание при осуществлении изменений

1. *Существующие правила и политика*

Устраните правила и действия, мешающие реализации новых методов и процедур. Создайте другие правила и политику, усиливающие желательные способы работы. Разработайте новые стандарты рабочих процедур и закрепите их документально.

2. *Цели и оценка результатов*

Определите цели и стандарты оценки результатов, усиливающие желательные изменения. Конкретизируйте цели применительно к операциям. Например, установите цели и стандарты оценки для работников, выполняющих процесс, который подлежит изменению. Не нужно использовать финансовые показатели, т.к. они являются побочным продуктом изменения процесса и работникам трудно соотнести их со своими действиями.

3. *Обычаи и нормы*

Ликвидируйте обычаи и нормы, подкрепляющие старые методы работы, и введите такие обычаи и нормы, которые будут поддерживать новые методы. Например, замените письменные меморандумы как метод распространения информации в организации еженедельными встречами непосредственно с управляющими и работниками.

4. *Обучение*

Ликвидируйте обучение, которое закрепляет старые методы работы, и замените его обучением, поддерживающим новые методы. Обеспечивайте «своевременное» обучение, так чтобы люди могли воспользоваться новыми навыками немедленно. Развивайте практическое обучение, дающее в режиме реального времени опыт новых методов работы и работы по новым правилам.

5. *Церемонии и празднества*

Организируйте церемонии и празднества, закрепляющие новые способы работы, такие как награждение и признание заслуг команд и отдельных работников, выполнивших задания или успешно проводящих изменения.

6. *Поведение управленческого персонала*

Разработайте цели и стандарты оценки работы, которые усиливают желательные типы поведения. Внедряйте обучение, акцентирующее важность этих новых типов поведения. Публично признавайте заслуги и вознаграждайте менеджеров, которые осуществляют изменения, связывая продвижение по службе и оплату труда, с одной стороны, с желательными типами поведения — с другой. Наказывайте менеджеров, не меняющих

своего поведения. Например, не продвигайте их по службе либо не выплачивайте им дополнительных денежных сумм или премий.

7. Вознаграждения и признание заслуг

Ликвидируйте вознаграждения и признание заслуг, которые усиливают старые методы и процедуры; замените их системой поощрений, стимулирующей желательные методы работы. Установите связь вознаграждений с выполнением заданий, направленных на осуществление изменений.

8. Сообщения

Ликвидируйте сообщения, усиливающие старые методы работы; замените их теми, которые поддерживают новые методы. Чтобы показать преданность делу перемен, распространяйте сообщения новыми способами. Используйте различные коммуникационные каналы до начала изменений, в ходе их осуществления и после их завершения. Сделайте коммуникации двусторонними,

[↑ Конец страницы 78 ↑](#)

[↓ Начало страницы 79 ↓](#)

Десять компонентов культуры, которые надо принимать во внимание при осуществлении изменений (окончание)

добиваясь регулярной ответной реакции управляющих и работников на проводимые изменения.

9. Материальная окружающая среда

Создайте окружающую среду, стимулирующую изменения. Перемещайте управляющих и сотрудников, которым придется работать вместе. Используйте «виртуальные офисы», поощряя людей работать вне офисов с потребителями, и телекоммуникации для связи между людьми, которым необходимо взаимодействовать на расстоянии.

10. Организационная структура

Постройте такую организационную структуру, которая усилит изменения производственного процесса. Например, создайте команды обслуживания клиентов, ликвидируйте многоуровневое управление, по необходимости централизуйте или децентрализуйте работу, объединяйте подразделения, функции которых частично пересекаются.

Источник: *Galpin T. Connecting Culture to Organizational Change // HRMagazine, 1996, March, p.84-90.*

так и на индивидуальном уровне. Решения о расходах и прочих неприятных вещах, возможно, по-прежнему принимают втайне и провозглашают работникам свыше; но это не тот способ, которым в наши дни осуществляют значительные стратегические преобразования, направленные на то, чтобы снова сделать американские компании самыми лучшими. Когда мы сегодня замыслиаем начать крупные перемены, то собираем команды планирования, оперативные группы, рабочие команды и другие сформированные на основе разных принципов и характеристик параллельные организации. Они и разрабатывают во всех деталях, что, когда, где и почему предстоит сделать и кто будет выполнять наши предначертания. Ф.Роберт Джекобе так описывает типичную для конца 1990-х гг. попытку осуществить изменение:

«Маленькая группа избранных в течение нескольких недель или даже месяцев проводит регулярные заседания, тщательно разрабатывая планы нового, лучшего будущего для

своей организации. Возможно, эту задачу выполняет подразделение разработки стратегии (либо планирования, либо политического планирования), группа высших управляющих, руководящий комитет или рабочая группа. Опираясь на результаты опросов, исследований и аналитических разработок, дополненные данными, собранными другими людьми в организации и вне ее, такая группа в высшей степени преданных делу и уважаемых сотрудников закладывает новые основы деятельности. Прочие, прежде всего старшие менеджеры и, возможно, члены Совета директоров, периодически получают составленные головной группой отчеты о ходе процесса и делают свои комментарии относительно цели и направления ее работы.

[↑ Конец страницы 79 ↑](#)

[↓ Начало страницы 80 ↓](#)

После того как стратегия (включая рекомендации о необходимом изменении или изменениях) оформлена документально и одобрена старшими управляющими, начинается фаза ее осуществления. План и рекомендуемые преобразования неуклонно, железной рукой проводят по всей организации. Информировать людей о причинах, делающих изменения необходимыми, подробно разъясняют, как нужно действовать, задают вопросы и отвечают на них. Согласия, повиновения или участия добиваются любыми методами — от принуждения до задабривания. Чтобы успокоить людей, встревоженных надвигающимися переменами, и рассказать о новых условиях, в которых им придется делать бизнес в будущем, можно проводить многочисленные информационные собрания»⁴².

Является ли это хрестоматийным примером управления изменениями с участием работников? Да. Но эффективны ли методы, приведенные в этом примере? Нет. Уильям Пасмор описывает историю, приключившуюся с проектной группой, в которой он работал в начале своей карьеры:

«[Эта] проектная группа отлично выполняла работу, заключающуюся в анализе деятельности организации, в поиске альтернатив и в сборе кое-каких рекомендаций в отношении изменений. Некоторые рекомендации были революционными и изменили бы всю систему управления предприятием. Управляющий предприятием, учредивший проектную группу, в самом начале ее деятельности вполне определенно заявил, что ожидает от группы вызова его образу мышления. Однако когда он выслушал предложения, то признался, что столь резкого вызова он, право, не ждал!

В конце концов, [управляющий предприятием] принял большую часть рекомендаций, разработанных проектной группой, но борьба оказалась более упорной, чем следовало бы. А когда он все же одобрил изменения и представил их всем сотрудникам на общем собрании, то с удивлением обнаружил, что другие неохотно принимают эти рекомендации. Наиболее упорное сопротивление оказали менеджеры среднего звена, поскольку планируемая перестройка более всего угрожала им. Управляющий предприятием был убежден в том, что его положение дает ему власть осуществить перемены, по крайней мере в щадящем режиме. Он не требовал, чтобы люди изменились; он просто сказал, что преобразование необходимо для блага организации, и выразил надежду, что каждый сделает максимум для его осуществления. Но когда они не оправдали ожиданий управляющего, он рассвирепел. Почему работники не приняли его решения? Что произошло с их лояльностью? Как смели они пойти против его авторитета в столь важном деле? Он так и остался в недоумении. Недоумевал и я, поскольку думал, что мог бы провести собрание с менеджерами

[↑ Конец страницы 80 ↑](#)

среднего звена, ответить на их вопросы и оказать любую поддержку, какая могла потребоваться для того, чтобы помочь этим людям преодолеть трудности перехода. Но они просто не хотели сдвинуться с места!»⁴³.

История, приключившаяся с проектной группой, в которой работал Пасмор, — типичный пример того, что очень часто происходит при попытке осуществить изменение. Большая часть управляющих среднего звена, работников и служащих остаются практически не вовлеченными в процесс планирования. И когда проектная группа оглашает свои предложения, остальные работники организации не желают идти туда, куда хочет отправить их проектная группа. А с чего бы им хотеть? Люди из проектной группы творчески участвовали в процессе, став, по определению Пасмора, активными гражданами корпорации. Процесс участия преобразил их. Они научились думать об организации по тем новым правилам, которые описаны нами выше. Но все остальные — управляющий предприятием, менеджеры среднего звена, прочие работники — остались вне процесса. Их не вовлекли в него, и поэтому их мышление не претерпело изменений.

Само собой, скажете вы. Ведь люди, мнением которых не поинтересовались и которые не имели возможности работать в проектной группе, не могут обладать тем пониманием предложенных задач и той приверженностью к ним, какая есть у разработчиков перемен. Но ввести всех в состав подобной группы невозможно. Нельзя, чтобы 100, 500, 1000 или 2000 человек сразу и совместно разрабатывали решение о том, что следует менять и как осуществлять изменение, не так ли?

Наши гуру не согласны с таким мнением. По сути, они утверждают, что именно это и надо сделать. Остановить завод. Закрыть офисы. Арендовать большую аудиторию. Собрать всех, всех, всех — от членов Совета директоров до уборщиков и сторожей — на три дня. Вовлечь в процесс революционного изменения каждого. Такой поражающий воображение совет можно считать последним советом экспертов по изменениям и подходящим способом завершить эту главу.

Стратегическое изменение в режиме реального времени

Ф.Роберт Джекобе называет такие события изменениями в режиме реального времени. Марвин Р.Вайсборд, автор книги «Discovering Common Ground» («Нащупывая общую почву»), Уильям Пасмор и ряд других гуру определяют их как конференции по поиску будущего. Как бы ни называли эти мероприятия, они представляют собой способ одновременного вовлечения буквально сотен и даже тысяч людей в разработку

решений о крупных организационных изменениях. Вайсборд описывает этот процесс как заседание группового планирования, на которое «приходит „вся система“, чтобы работать по сосредоточенной на задаче повестке дня»⁴⁴. Такие компании, как Marriott, Kaiser-Permanente, Allied Signal, 3M, Ford, и многие другие используют подобные конференции, чтобы свести вместе и в одно время сотни людей. Вероятно, крупнейшая из подобных встреч была организована компанией Ford в 1994 г. В этой конференции принимали участие все 2200 работников ее сборочного завода в Дирборне.

Каждая конференция, посвященная поиску, или стратегическое изменение в режиме реального времени, — уникальное явление, отражающее потребности конкретной организации, проводящей конференцию, и предпочтения консультантов, которые планируют и помогают ее проведению. Ф.Роберт Джекобе в книге «Real Time Strategic Change» подробно описывает данное событие. Пример работы типичной конференции приведен во врезке «Изменение в режиме реального времени: программа трехдневной конференции».

Обычно такого рода мероприятия продолжаются от двух до трех дней. В них участвуют все или почти все работники организации. Короче говоря, на время проведения конференций предприятия закрываются.

Конференцию обычно проводят, чтобы разобраться в какой-то крупной проблеме, к примеру, что следует изменить в организации для преуспевания в будущем. Цель конференции и состоит в том, чтобы довести до каждого идею необходимости преобразований, выработать общее понимание будущего, наметить первые шаги по реализации перемен и побудить каждого принять обязательство совершить эти шаги. В сущности, конференция построена вокруг модели изменения по упомянутой выше формуле $C = A \times B \times D > X$.

Действует ли этот вариант реализации перемен? Приводит ли он к более быстрым, более успешным стратегическим крупномасштабным изменениям? Устраняет ли он сопротивление или, по меньшей мере, минимизирует его? Многие наши гуру клянутся, что да. Рассказывая об этом процессе, Вайсборд впадает в поэтический стиль:

«Люди приходят [на конференцию], охваченные любопытством, ожиданиями, желаниями, заинтригованные, открытые — и испытывающие беспокойство. В конце концов, это странное сборище намеревается следовать незнакомой методологии и выполнить невероятно трудную задачу. У каждого участника есть повестка дня, хотя собравшиеся, возможно, не знают, что им предстоит делать и как придется работать. Все это является частью открытия.

Мы составляем перечни проблем, сравниваем, взгляды, слушаем и стремимся упорядочить хаос. Ни у кого нет целостного представления. Каждый настроен на разные события. Но вы помните то, что я позабыл, и совместно мы создаем картину, богатую подробностями. Каждое открытие усиливает беспокойство и высвобождает

[↑ Конец страницы 82 ↑](#)

[↓ Начало страницы 83 ↓](#)

Изменение в режиме реального времени: программа трехдневной конференции

Первый день

- *Введение.* Руководитель организации приветствует участников и кратко формулирует цель конференции.
- *Рассказываем наши истории.* Участники разбиваются на малые группы, в которых они контактируют с незнакомыми им людьми, работающими в других подразделениях организации. Джекобе называет такие группы *макс-микс-группами* — они сформированы по принципу максимального перемешивания людей, обладающих разным опытом. Члены групп делятся своими взглядами на проблемы и возможности, с которыми сталкивается организация, и высказываются о результатах, которые они хотели бы получить от конференции. После дискуссии макс-микс-группа определяет наметившиеся в ходе работы общие темы, фиксирует различные мнения и желаемые результаты. Такие темы, различия и результаты на глазах у всех записывают на больших листах бумаги, которые затем развешивают на стенах конференц-зала на обозрение других участников.
- *Взгляд с позиций руководства.* Руководитель организации кратко рассказывает о проблемах и возможностях, с которыми, по мнению руководства, сталкивается организация, о сложившемся наверху видении будущего и об основных шагах, которые в связи с этим должна предпринять организация. Исходя из результатов работы макс-микс-групп, участники конференции имеют возможность задавать уточняющие вопросы, но не возражать против мнения руководства и не критиковать эти мнения.

- *Постановка диагноза состояния организации.* Макс-микс-группы выбирают общую для организации тему вроде принятия решений, работы в командах или коммуникаций, а затем проводят мозговой штурм, осмысливая накопленный участниками опыт соприкосновения с избранной проблемой в течение последнего года — положительный, отрицательный или доводящий их до безумия. Результаты снова фиксируют на бумаге и выставляют на всеобщее обозрение. Во время обеда участники голосованием определяют, какие события или явления доставили им наибольшую радость, наибольшую печаль или заставили безумно волноваться, проставляя галочки рядом с вывешенными результатами обсуждения во всех макс-микс-группах.
- *Выступление эксперта.* Приглашенный со стороны эксперт рассказывает о рынке и тех тенденциях развития управления, рабочей силы и других факторов, которые, вероятно, будут воздействовать на организацию в ближайшие несколько лет. Участники получают возможность задать эксперту вопросы.
- *Взгляд потребителя.* Участники заслушивают сообщение одного из ключевых клиентов (или несколько таких сообщений) о запросах и ожиданиях потребителей и задают вопросы выступающим.

Второй день

- *Групповая дискуссия о возможностях изменений.* Участники заслушивают специально прибывших представителей других организаций, уже осуществивших крупные изменения, и получают возможность задать им вопросы.
- *Составление шуточных посланий.* Участники разбиваются на группы по административному и функциональному признаку. Эти группы проводят мозговые штурмы и готовят шуточные послания всем другим группам, построенным

(окончание на следующей странице)

[↑ Конец страницы 83 ↑](#)

[↓ Начало страницы 84 ↓](#)

Изменение в режиме реального времени: программа трехдневной конференции (окончание]

аналогично. Послания содержат перечень качеств, которые должны приобрести другие подразделения или функциональные группы, чтобы в будущем работать по-новому. Затем послания вывешивают в главном конференц-зале на всеобщее обозрение. Джекобе называет эти перечни шуточными любовными посланиями. Он убежден, что «когда мы действительно заботимся о ком-то, мы посылаем им самое лучшее, что только можем, в данном случае — правду».

- *Ответы на шуточные послания.* Представители подразделений или функциональных групп читают обращенные к ним послания и готовят выдержанные в духе отказа от самооправданий ответы, в которых в общем виде рассказывают, что они намерены делать по-новому.
- *Нормы, действующие в организации.* Вновь собравшись по макс-микс-группам, участники проводят мозговые штурмы по проблеме действующих в организации неписаных правил. Затем они выбирают то правило, которое, по их мнению, надо изменить и сообщают о своих выводах всей конференции.
- *Возвращение к анализу стратегии организации.* Руководители проводят обзор видений или перспектив, предложенных ими в первый день, но уже в свете услышанного от участников и выделяют элементы стратегии, открытые для пересмотра в группах.

- *Реакция участников на декларацию стратегии.* Макс-микс-группы обсуждают стратегию, декларируемую руководством, затем разрабатывают свои рекомендации относительно изменений и вывешивают их на обозрение.
- *Изменение позиции руководства по вопросу стратегии.* Руководители изучают рекомендации макс-микс-групп и пересматривают стратегию.

Третий день

- *Формулирование окончательной стратегии.* Руководители организации представляют окончательный вариант стратегии, отмечая изменения, с которыми они согласны, и объясняя, почему решено не принимать некоторые рекомендации, исходящие от макс-микс-групп.
- *Определение предпочтительного будущего.* Участникам раздают клейкие по-лоски-стикеры длиной примерно 7,5 см для заметок и просят написать на них действия, которые они предлагают совершить по тем или иным направлениям стратегии. Эти записки собирают и сортируют.
- *Планирование в масштабах системы.* Участники принимают обязательства работать по различным направлениям стратегии в группах, сформированных по произвольному признаку. Группы проводят заседания, мозговые штурмы и составляют перечни действий, которые надо осуществить по выбранному ими стратегическому направлению. Они фиксируют два или три самых важных действия на больших листах бумаги, которые выставляют в главном конференц-зале. Затем участники проводят голосования по действиям, представляющимся им наиболее важными.
- *Работа в составе обычных команд и планирование деятельности.* Участники собираются по своим административным или функциональным группам и достигают согласия в вопросе о ключевых действиях, которые им надо предпринять как коллективу, чтобы улучшить работу команды и способствовать реализации согласованной стратегии будущего. Затем группы, образованные по административному или функциональному признаку, докладывают о своих обязательствах более многочисленным группам.

Источник: *Jacobs F.R. Real Time Strategic Change. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994, p.4.*

[↑ Конец страницы 84 ↑](#)

[↓ Начало страницы 85 ↓](#)

энергию. Поначалу люди говорят, что множественность образов, впечатлений, хаотическое разнообразие приводят их в замешательство, и это вызывает желание углубиться в проблемы, изучить их тщательнее, найти новые каналы действий.

Постепенно на людей нисходит понимание того, что все это в совокупности составляет общую картину нашего мира. Эта картина сложна, и ее элементы взаимосвязаны. Отражаемый ею мир безнадежен и в то же время вселяет надежды. Этот мир неуправляем и неотвратим. В конце концов, в большинстве групп воцаряется тишина. Я обозначу это состояние словами „благоговейный трепет”.

Участники начинают разговор со своими товарищами, рассказывают, что они делают и что хотели бы делать в будущем. Тревога преобразуется в чистую энергию. Мы движемся к обновлению. Мы ступаем на общую почву»⁴⁵.

НАШЕ МНЕНИЕ

Говоря не таким поэтическим языком и не захлебываясь от восторга, можно тем не менее отметить, что у таких конференций есть некоторые преимущества.

1. В ходе подобных мероприятий распространяется больше информации. Конференции поиска стратегического изменения в режиме реального времени генерируют намного больше информации, исходящей из большего числа источников, чем может выдать малая группа планирования. Когда каждый или почти каждый работник одновременно с другими вносит вклад в принятие важных решений, касающихся определения курса, который должна взять организация, или способов достижения результатов, общие шансы принять правильные решения возрастают.
2. В ходе таких акций достигаются большее вовлечение сотрудников и большая преданность организации. В тех случаях, когда разработкой планирования занимаются малые группы, приходится прилагать огромные усилия, направленные на навязывание уже принятых решений. По необходимости вы начинаете реализацию стратегии прежде, чем получаете поддержку всех членов Совета директоров. Благодаря конференциям поиска и аналогичным мероприятиям наши шансы на стремительное вовлечение других и на обретение уверенности в их приверженности делу перемен существенно возрастают, поскольку каждый участвует в процессе планирования с начала и до конца.
3. Удастся добиться лучшей координации различных проектов. При обычном подходе изменения почти всегда должны происходить постепенно, в некоей последовательности. Различные подразделения организации в разное время начинают разные проекты изменений, и коор-

[↑ Конец страницы 85 ↑](#)

[↓ Начало страницы 86 ↓](#)

динация этих проектов превращается в серьезную проблему для руководства, становится его головной болью. Планирование изменений в одном подразделении неизбежно завершается конфликтом с проектами изменений в другом. Если же вы организуете поисковые конференции, то не только происходит синхронизация начала многих проектов по всей организации, но и существенно облегчается их координация, поскольку они спланированы в одно и то же время и на основании общих исходных посылок относительно будущего всей организации.

4. Эти акции обеспечивают большую готовность принять изменения как неотъемлемую часть повседневной деятельности. В обычной фирме попытки преобразований рассматривают как помеху настоящей работе. Сотрудников группы планирования отвлекают от выполнения их штатных обязанностей ради особой проектной работы, и в результате их обязанности ложатся на плечи других. После участия в конференции люди скорее начинают рассматривать изменения как неотъемлемую часть своей повседневной деятельности. Короче говоря, между ними возникает связь.
5. Изменения происходят быстрее. Несмотря на давление руководства, требующего что-то изменить немедленно, процесс перемен обычно идет черепашьими темпами. Инновационные команды заседают месяцами, зачастую секретно, а затем обрушивают свои решения на остальных членов организации. Планирование изменения и его реализация происходят на разных фазах. Поскольку плановикам надо «сбыть» свои рекомендации руководству и сотрудникам организации, стадия планирования затягивается на время, в течение которого они пытаются заручиться гарантиями того, что разрабатываемые рекомендации получают солидную поддержку. Таким образом, перед началом реализации проекта перемен приходится тратить массу времени на установление связей и «продажу» идеи. Напротив, с конференций люди уходят, вооруженные пониманием тех практических шагов, которые они могут предпринять немедленно для поддержки стратегии, и мотивами для совершения этих действий. Планирование и реализация неразделимы, и изменения происходят быстрыми темпами в реальное время.

6. Достигаются более быстрые и лучшие результаты. Вероятность того, что конференция приведет к быстрым и существенным результатам во всей организации, гораздо выше, поскольку во время конференции происходит множество действий. При обычных попытках изменений в организации группы планирования вынуждены делать выбор — либо провести значительное преобразование в небольшой ее части, либо ограничиться менее существенными переменами в масштабах всей организации. Ресурсов на то, чтобы делать одновременно и то и другое, попросту нет.

[↑ Конец страницы 86 ↑](#)

[↓ Начало страницы 87 ↓](#)

Итак, о способах стратегического изменения в режиме реального времени, как их ни называй, можно сказать многое. Являются ли они решением проблем управления изменениями? Вероятно, нет. Но они — одна из новейших и самых горячих идей гуру, причем одна из лучших идей.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

-  Большинство изменений встречают сопротивление той или иной силы, и прежде всего сопротивляются те, кто должен претерпеть изменение.
-  Люди противятся не только тем переменам, которые им вредят, но и тем, которые в долгосрочной перспективе принесут им пользу.
-  Причин, по которым люди сопротивляются изменениям, много, но самые распространенные из них таковы:
 - люди думают, что перемены окажут на них отрицательное воздействие;
 - изменения разрушают формальные, психологические и социальные отношения, сложившиеся у работника с его организацией;
 - изменения требуют отказа работников от устоявшихся привычек;
 - организация не дает надлежащих разъяснений, почему необходимо изменение, какие блага оно принесет и (или) как идет уже начатое преобразование;
 - традиционная организационная структура, бизнес-системы, технологии, вознаграждение за труд и другие факторы не связаны с инициативой изменения, а потому работают против него;
 - работники считают, что их принуждают к изменениям другие люди и события, которые неподвластны их контролю.
-  Вероятность успеха изменений возрастает при следующих условиях:
 - руководители организации выявляют убедительную причину изменений и сообщают о ней;
 - руководители создают ясное, привлекательное видение будущего организации;
 - изменение направлено на достижение очевидных, осязаемых практических результатов, которые все могут увидеть, и позволяет быстро продемонстрировать эти результаты;
 - руководство наводняет организацию информацией о процессе изменения;
 - попыткой изменения руководит сильная, преданная делу, направляющая коалиция высших управляющих, внутри которой

[↑ Конец страницы 87 ↑](#)

[↓ Начало страницы 88 ↓](#)

существует полное согласие относительно необходимости перемен и их целей;

- все изменяется скорее одномоментно, нежели постепенно; преобразование масштабно и касается всех компонентов культуры, которые могут отразиться на успехе попытки изменения;
- каждый работник в организации посредством конференций по поиску или иными методами вовлекается в принятие решений о том, почему необходимо изменение, что и как следует менять.

[↑ Конец страницы 88 ↑](#)

[↓ Начало страницы 89 ↓](#)

Глава 3

Обучающаяся организация

[↑ Конец страницы 89 ↑](#)

[↓ Начало страницы 90 ↓](#)



НАШИ ЭКСПЕРТЫ ПО ОБУЧАЮЩИМСЯ ОРГАНИЗАЦИЯМ

Айзеке Уильям Н., директор проекта «Диалог» в Центре организационного обучения при Массачусетском технологическом институте;

Аргирис Кристофер, автор книги «On Organizational Learning» («Об организационном обучении»);

Ветер Этьен, научный сотрудник Института проблем обучения;

Ким Дэниел Г., соучредитель Центра организационного обучения при Массачусетском технологическом институте;

Сенге Питер, автор книги «The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization» («Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации»), директор Центра организационного обучения при Массачусетском технологическом институте;

Форрестер Джей У., почетный профессор управления Слоуновской школы менеджмента Массачусетского технологического института, автор книги «Principles of Systems» («Принципы систем»);

Шайн Эдгар Х., почетный профессор Слоуновской школы менеджмента Массачусетского технологического института;

Шён Доналд А., автор книги «Organizational Learning: A Theory of Action Perspective» («Организационное обучение: теория перспективного действия»).

[↑ Конец страницы 90 ↑](#)

[↓ Начало страницы 91 ↓](#)



В конце 1980-х гг. Питер Сенге, в то время мало кому известный профессор управления в Массачусетском технологическом институте, начал осознавать, что его опять могут обнести титулом «гуру». В одном из интервью, которое Сенге дал в 1991 г., он вспоминает о том, как пришел к этому шокирующему выводу:

«Это было нечто вроде прозрения, внезапно осенившего меня однажды утром. во время медитации: я понял, что обучающаяся организация должна стать одной из актуальнейших областей бизнеса. Я уже наблюдал цикл уходящей и приходящей моды на проблему, которую я разрабатывал многие годы в [моей консалтинговой фирме] Innovation Associates. С 1979 г. мы проводили курсы. для руководителей, но все мы — все мы сидели на обочине, наблюдая за тем, как другие пишут о видении, наделении властью и создании коалиций, излагая идеи, которые мы преподавали многие годы. В то утро во время медитации меня озарило, что на сей раз сидение на обочине будет ошибкой. Настало время написать книгу об обучающихся организациях, и я захотел сделать это прежде, чем весь мир заговорит об [организационном обучении]»¹.

Так Сенге написал книгу «The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization»*. Опубликованная в 1990 г., эта книга оказалась довольно рыхлым собранием идей об изменениях, обучении и коммуникациях. Идеи были взяты из таких различных источников, как работы теоретика систем Джея Форрестера, специалиста по квантовой физике Дэвида Бома, специалиста по поведению в организациях Кристофера Аргириса и композитора Роберта Фрица. Включенные в книгу концепции не были особенно новыми, да и представлены они были не самым удачным образом. Читатели закрывали книгу со словами: «Ну и что нам с утра в понедельник надо делать, чтобы реализовать эти идеи на практике?». Выбор понятия «дисциплина», нашедшего отражение в заглавии, был в сущности риторическим приемом, благодаря которому работа обретала подобие структуры. Позднее Сенге признал, что в момент написания книги он не вполне понимал ее исходную посылку. Хуже того, Сенге облек свои смутные мечтания в мистические термины, которые сбивали рядовых читателей с толку и затрудняли восприятие книги. «The Fifth Discipline» не казалась именно той книгой, которая найдет множество благодарных читателей среди бизнесменов. Тем не

* См. русск. изд.: Сенге П.М. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / Пер. с англ. М.: Олимп—Бизнес, 1999. — Примеч. ред.

[↑ Конец страницы 91 ↑](#)

[↓ Начало страницы 92 ↓](#)

менее она вошла в список бестселлеров и сделала Сенге «Мистером Обучающаяся Организация». На этот раз Сенге выступил в роли звезды им же самим созданного повального увлечения.

В конечном итоге успех книги Сенге, как и то, что идея обучающейся организации стала очередной модой в длинном ряду управленческих увлечений, не слишком удивительны. Обучение в организации — как раз одна из тем, идеально подходящих для царства гуру. Да, книга Сенге смутна, противоречива, и в ней полным-полно жаргона, трудного для понимания, — например, «лестница умозаключений», «спирали каузальности», «левые колонки», «уравновешивающиеся петли», «архетипы» и «микроміры». Но такой жаргон придает теме, которую многие люди находят соблазнительной, своеобразную псевдоизошренность, по логике типа «уж если я не могу понять этого, то, наверное, это отличная штука». К тому же Сенге представил концепцию как магический, исполненный благоговения поиск, в ходе которого будет обретено истинно самогенерирующееся преимущество в конкурентной борьбе, преимущество, составляющее утопическую мечту всех управляющих корпорациями. «Чем более взаимозависимым делается мир, чем сложнее и динамичнее мир бизнеса, тем в большей степени смыслом работы должно стать освоение нового, — пишет Сенге. — Прошли времена, когда было достаточно, чтобы один

человек в компании продолжал осваивать новое, как это делали Форд, Слоун или Уотсон. Времена, когда кто-то наверху все рассчитывает, а потом все остальные выполняют приказы „великого стратега“, уходят в прошлое. В будущем станут преуспевать организации, которые на всех уровнях управления научатся использовать преданность людей делу и их способность учиться»². Ученики Сенге пошли еще дальше. Например, на вопрос, почему нам следует стремиться к построению обучающейся организации, они предлагают множество ответов, которые приведены во врезке «Причины создания обучающейся организации».

Описанная таким образом обучающаяся организация была просто неотразимой. Это был бизнес-эквивалент источника вечной молодости, и Сенге вместе с другими немногочисленными пророками обучающейся организации превратили управляющих высшего ранга некоторых самых известных американских компаний в потенциальных Понсе де Леонов, тщетно ищущих источник вечного обновления корпораций.

Большинство людей, постигающих тайны обучающейся организации, признают, что наука эта нелегка и не слишком увлекательна. Тем не менее попытаемся сделать наше повествование настолько приятным, насколько это возможно. Как мы сказали выше, частью проблемы является почти непролазный жаргон, которым предпочитают пользоваться гуру, проповедующие идею обучающейся организации. Существует, кроме того, и проблема масштаба. Обучающуюся организацию описывают как «большую концептуальную ловушку», щупальца которой дотягиваются до всех сфер — от обслуживания потребителей до контроля за

[↑ Конец страницы 92 ↑](#)

[↓ Начало страницы 93 ↓](#)

Причины создания обучающейся организации

Обучающуюся организацию следует создать для того, чтобы:

- повысить эффективность и обрести преимущества в конкурентной борьбе;
- улучшить отношения с потребителями;
- избежать упадка;
- достичь более глубокого понимания рисков и разнообразия;
- содействовать инновациям;
- достичь материального и духовного благополучия;
- управлять изменениями;
- понимать истину;
- создать энергичную и преданную рабочую силу;
- расширить границы компании;
- привлечь местную общину на сторону компании;
- обрести независимость и свободу;
- идти в ногу с требованиями времени;
- сделать работу более приятной;
- дать людям надежду на улучшение положения дел;
- дать простор созидательным идеям;
- обезопасить людей при проведении рискованных экспериментов с новыми идеями и типами поведения;
- выйти за видимые пределы; «улучшить среду деятельности»;
- помочь людям стать активными действующими лицами, а не пассивными субъектами; «воспринять концепцию устойчивых сообществ и организаций и реализовать ее»;
- обрести свободу;
- внести свой вклад в развитие человечества;
- расширить грани нашей души;

- подчиниться естественному требованию человеческой природы; « усилить чувство радости от труда;
- повысить общее качество жизни;
- дать людям лучшую жизнь, сделать их более счастливыми, а их жизнь — интересной, чтобы с такими людьми было веселее обедать;
- направлять, поддерживать и усиливать основную человеческую страсть к обучению;
- дать рациональное объяснение необходимости заботиться друг о друге;
- дать стимул к построению сообществ и обосновать их преимущества;
- озадачить людей вопросом — а почему бы не создать такую организацию?

Источник: «Why a Learning Organization?» — сборник ответов, данных подписчиками на рассылку learning-org@world.std.com в феврале 1995 г.

качеством, корпоративной стратегии и изменений³. Вследствие этого многие авторы сравнивают понимание обучающейся организации с попытками вслепую представить себе, что такое слон. Ваше восприятие целого зависит от того, какой гуру вас наставляет и к какой части слона подводит вас ваш наставник⁴. Итак, с чего бы начать? Каким образом лучше всего приступить к расчленению такого слона, как обучающаяся организация? Начнем с того, с чего обычно начинают многие наши гуру, — с отдельного обучающегося.

[↑ Конец страницы 93 ↑](#)

[↓ Начало страницы 94 ↓](#)

Индивидуальное и организационное обучение

По общему мнению наших гуру, обучаются и люди, и организации, однако знания, которыми обладает любая организация, — это нечто большее, чем просто сумма знаний ее сотрудников. Можете отправить всех своих работников в Гарвардскую школу бизнеса, потратить миллионы на специальное техническое обучение на предприятии, говорят эксперты, а дело все равно кончится тем, что ваша организация останется глухой, немой и тупой, хотя отдельные ее работники могут иметь блестящие способности. Тот факт, что образованные люди не обязательно делают организации умными, не означает, конечно, что можно пренебрегать индивидуальным обучением и создавать обучающиеся организации. Напротив, индивидуальное обучение — условие необходимое, но недостаточное для генерирования интеллекта всей организации. Критически важным фактором является не только то, чему и как учатся работники, но и то, насколько эффективно они переносят свои знания в организацию в целом. Связь между индивидуальным и организационным обучением — ключевая концепция этой главы и подходящая исходная точка для того, чтобы начать рассмотрение обучающейся организации.

Итак, как обучаются отдельные люди и (что, пожалуй, более важно) как они передают полученные ими знания своим организациям, чтобы и организации могли учиться? У каждого из наших экспертов по обучающимся организациям есть своя концепция индивидуального и организационного обучения, но, по нашему мнению, одной из лучших и самых простых для понимания является теория, которую выдвинул Дэниел Г.Ким, совместно с Питером Сенге основавший Центр организационного обучения в Массачусетском технологическом институте. Ким изложил ее в статье «The Link Between Individual and Organizational Learning»⁵ («Связь между индивидуальным и организационным обучением»), опубликованной в 1993 г. в журнале «Sloan Management Review».

Ким предлагает начать с определения смысла понятия *обучение*. Если вы войдете в онлайн-словарь, как это сделали мы, то, вероятно, получите примерно такое определение: *learn-ing* [транскрипция] — обретение знания или навыка.

Обратите внимание: слово «обучение» имеет два смысла — обретение знания и обретение навыка. Знание — способность дать ответ на вопрос «почему?», приложением к которой является способность использовать такое знание для совершения тех или иных действий. Наши гуру утверждают, что в реальном мире, особенно в мире бизнеса, и то и другое одинаково важно. Рассмотрим приведенный Кимом пример грустной ситуации, в которую попали два плотника. У первого — обширные познания в архитектуре и проектировании, т.е. знания первого рода, но нет навыков применения их на практике. Второй плотник овладел всеми навыками работы по дереву, т.е. знаниями второго рода, но понятия не имеет о том, что образует целостную конструкцию, и потому его столы разваливаются, а возведенные им дома рушатся. Очевидно, что оба

[↑ Конец страницы 94 ↑](#)

[↓ Начало страницы 95 ↓](#)

плотника не слишком эффективны. Поэтому, говорит Ким, подлинное обучение требует обретения знаний обоих родов (или типов).

Однако путь к подлинному обучению зачастую заблокирован распространенными ложными представлениями. Вот некоторые наши представления об обучении. Какое из приводимых ниже утверждений вы сочтете правильным?

- А. Самое эффективное обучение происходит в классах, где учащиеся (служащие компаний), отгороженные от своих рабочих мест, на которых их все время что-нибудь отвлекает, внимают мудрости эксперта и имеют возможность продемонстрировать свое владение новым материалом, отвечая на вопросы, включенные в тесты.
- Б. Обучение — индивидуальная и в основном пассивная деятельность обучающегося. Это процесс, отчасти аналогичный передаче информации, подобный копированию файлов, хранящихся в памяти одного компьютера, в память другого компьютера.
- В. С точки зрения организации, самое важное, чему люди должны обучиться, — это явно сформулированные правила, процедуры выполнения работ и нормы, действующие на рабочем месте.
- Г. Все перечисленное выше.
- Д. Ничто из перечисленного выше.

По мнению наших мудрецов, правильный ответ — это

Д. Ничто из перечисленного выше.

Эксперты ссылаются на неопровержимое и убедительное исследование, показывающее, что:

- самое важное обучение происходит на рабочем месте, а не в классах;
- самое эффективное обучение — обучение социальное и активное, а не индивидуальное и пассивное;
- самое важное, чему должны научиться люди, — не явно сформулированные правила, процедуры и нормы, действующие на рабочем месте, а подразумеваемые правила, присутствующие в том богатом питательном бульоне интуиции, суждений, опыта и здравого смысла, который составляет основу кажущегося хаоса повседневной деятельности.

Наши гуру утверждают, что самое эффективное обучение, особенно для взрослых, является продуктом постоянно возобновляющегося цикла обретения опыта, который люди получают непосредственно на рабочем месте. Подлинное обучение, настаивают эксперты, происходит приблизительно так:

- У нас есть конкретный, обретенный на рабочем месте опыт.
- Мы размышляем об этом опыте, пытаемся понять, что происходит и почему.

[↑ Конец страницы 95 ↑](#)

[↓ Начало страницы 96 ↓](#)

- Основываясь на нашем опыте, мы разрабатываем концепции и обобщения.
- Мы испытываем наши концепции и обобщения опытным, эмпирическим путем.
- Затем цикл повторяется, подобно новому повороту колеса.

Колесо обучения

Дэниел Ким предлагает нам представлять процесс обучения в виде постоянно вращающегося колеса, которое в упрощенном виде изображено на рисунке 3.1. Затем рассмотрите рисунок 3.2 и обратите внимание на то, что в первой половине цикла, когда мы испытываем наши концепции и наблюдаем за происходящим на опыте, мы приобретаем навыки. Во второй половине цикла, когда мы размышляем над нашими наблюдениями и формируем концепции, мы обретаем знания.

Колесо обучения и наши интеллектуальные модели

Разумеется, знания, которые мы обретаем при оборотах колеса обучения, не исчезают. Мы храним в памяти полученные в результате многочисленных оборотов колеса навыки и знания, такие как исходные посылки, представления и теории о том, как устроен и действует мир. Наши

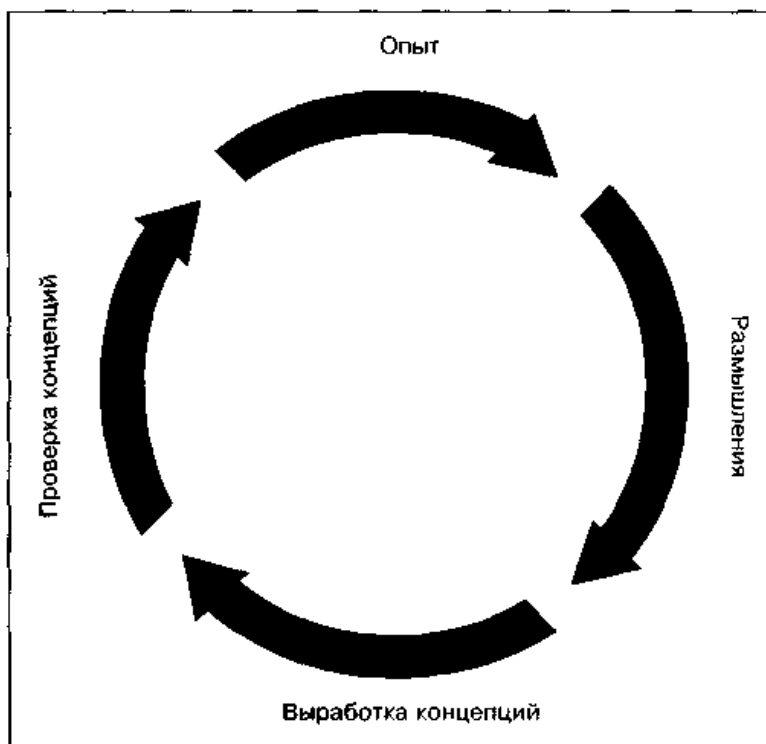


Рисунок 3.1. Колесо обучения

[↑ Конец страницы 96 ↑](#)

[↓ Начало страницы 97 ↓](#)

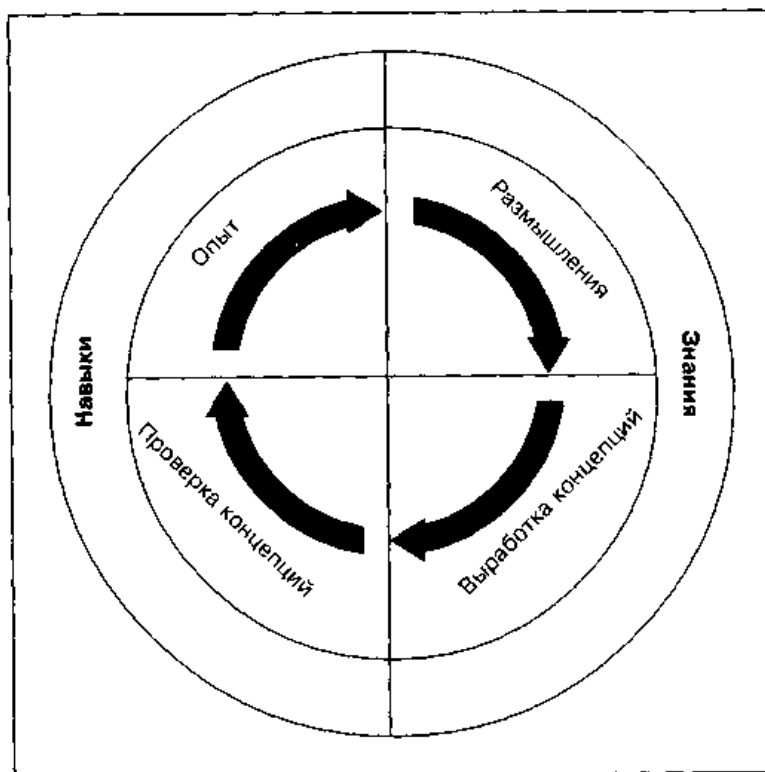


Рисунок 3.2. Колесо обучения

эксперты называют эти посылки, понятия и теории моделями мышления, стереотипами мышления, интеллектуальными моделями. В качестве таковых могут выступать простенькие обобщения типа «люди ненадежны» или сложные теории, касающиеся бизнеса, политики, экономики, поведения потребителей и т.д. Интеллектуальные модели представляют собой наше уникальное видение мира и дают возможность оценить последствия любого предпринимаемого нами конкретного действия. Наши интеллектуальные модели — это внутренний голос, говорящий: «Если в подобной ситуации сделаешь так, то случится это» (см. рис. 3.3).

Интеллектуальные модели являют собой глубоко укоренившиеся образы окружающей действительности, но образы не пассивные, поскольку наши умы — вовсе не статичные «платы памяти». Наши умы не только формируются опытом, но и формируют наш опыт (см. рис. 3.4). Не только обороты колеса обучения создают интеллектуальные модели, но и сами эти модели определяют причины и сроки поворота колеса и темпы его вращения. Ким замечает, что

«...интеллектуальные модели представляют собой индивидуальное видение мира, включая явные и подразумеваемые, невысказанные знания. Интеллектуальные модели создают контекст, в котором человек воспринимает и интерпретирует конкретные ситуации. Они являются чем-то большим, нежели собрание идей, воспоминаний и накопленного опыта; они подобны операционной системе компью-

[↑ Конец страницы 97 ↑](#)

[↓ Начало страницы 98 ↓](#)

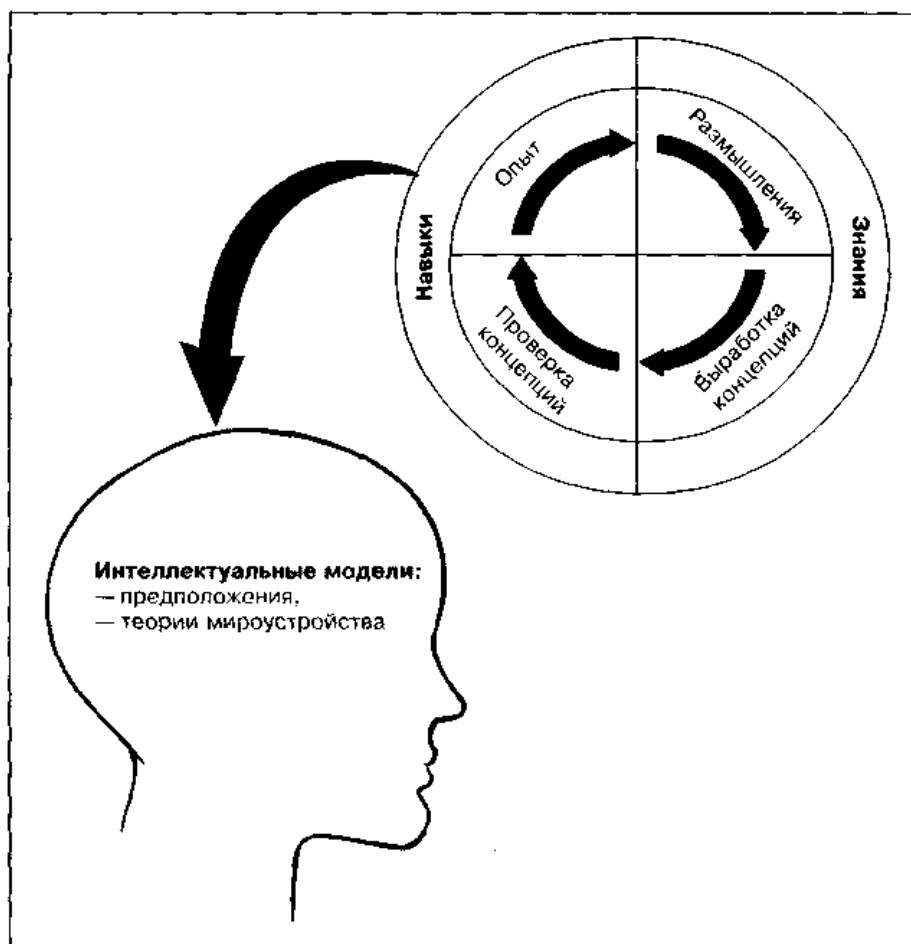


Рисунок 3.3. Колесо обучения и наши интеллектуальные модели

тера — арбитру и управляющему процессами получения, сохранения и удаления новой информации. Но интеллектуальные модели — нечто большее, чем такая система, ибо они подобны и программисту, создающему их и обладающему навыком конструирования иных кодов, а также знанием причин, по которым предпочтения отдаются данному коду, а не другим»⁶.

Код источника, встроенный в нашу интеллектуальную модель, обладает исключительной силой: он в буквальном смысле контролирует и направляет все, что мы видим, слышим и на что обращаем внимание. Он воздействует на то, как мы интерпретируем события, и даже на наши соматические реакции на эти события. Уильям Н. Айзеке, директор проекта «Диалог» в Центре организационного обучения Массачусетско-го технологического института, приводит хороший пример действия интеллектуальных моделей: «Поздней ночью два человека идут по темной улице. Неожиданно на их пути мелькает какая-то тень. У одного человека начинает стучать сердце и учащаться дыхание. Другой сохраня-

[↑ Конец страницы 98 ↑](#)

[↓ Начало страницы 99 ↓](#)

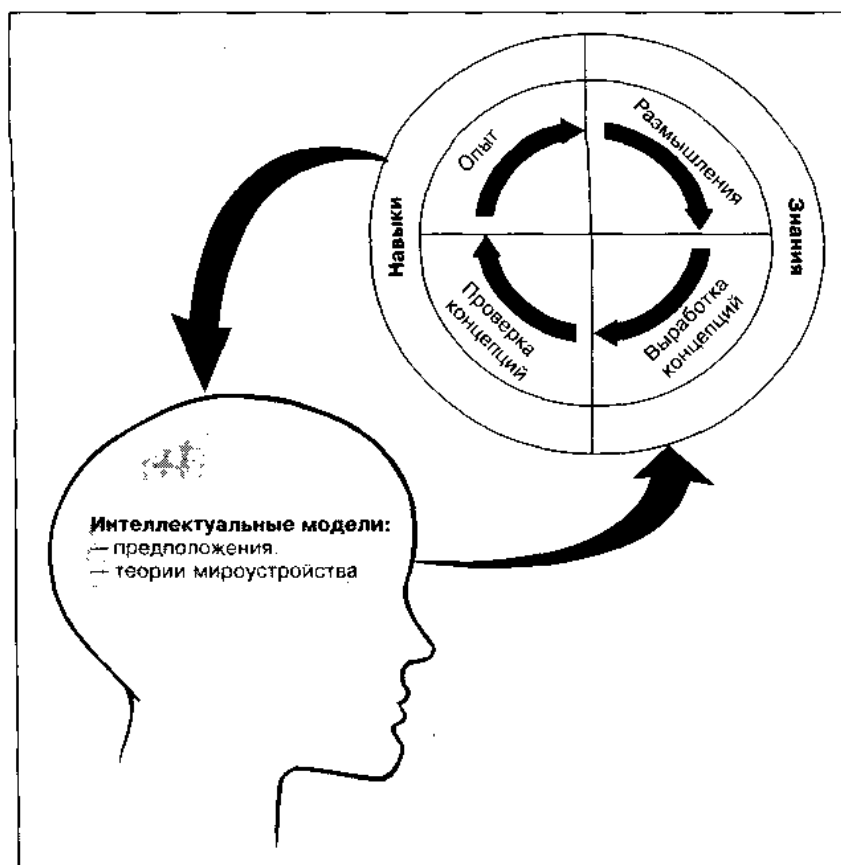


Рисунок 3.4. Взаимосвязь колеса обучения и наших интеллектуальных моделей

ет спокойствие». Событие, произошедшее с обоими, — одно и то же, но реакции этих людей совершенно различны, поскольку у них неодинаковое восприятие действительности, обусловленное разными интеллектуальными моделями того, что означают тени, мелькающие ночью на темных улицах»⁷.

Передача интеллектуальных моделей

Интеллектуальные модели вырабатывает каждый. Эти модели — неременная часть человеческой жизни и естественное следствие трудового опыта. Поскольку колесо обучения вращается на работе, мы приобретаем навыки выполнения стандартных заданий вроде заполнения бланков или работы на офисном оборудовании; учимся также более сложным операциям; узнаем, что приемлемо, а что — нет, какие действия организация поощряет, а за какие наказывает. Когда мы делимся нашими знаниями причин и (или) навыками с другими, начинается организационное обучение (см. рис. 3.5).

[↑ Конец страницы 99 ↑](#)

[↓ Начало страницы 100 ↓](#)

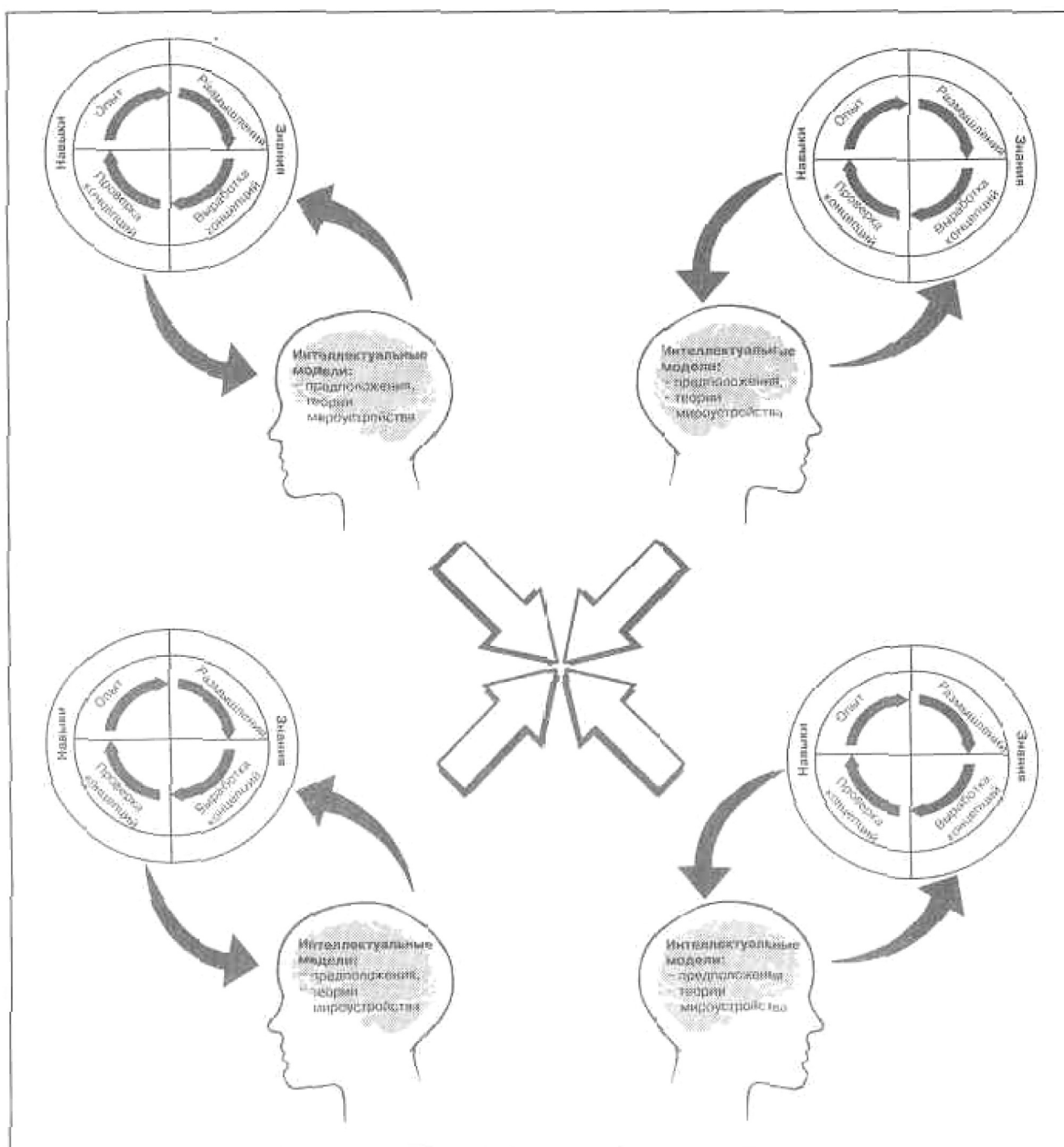


Рисунок 3.5. Организационное обучение посредством передачи интеллектуальных моделей

Ким указывает на то, что на ранних стадиях существования организаций индивидуальное и организационное обучение являются почти синонимами. Поскольку организации обычно малы, их работники часто обмениваются информацией и мнениями. Однако по мере роста организаций руководство обычно предпринимает попытки завладеть некоторыми знаниями и установить контроль над обучением людей, требуя от сотрудников сообщений в письменном виде и в виде электронных версий, отчетов, учебных материалов, описаний рабочих процедур, стратегических планов, меморандумов, писем и т.д. С помощью таких средств часть навыков и знаний сохраняется в организации. Впрочем, даже в самых бюрократических организациях гораздо большие объемы знаний и большая часть навыков не фиксируются ни на бумаге, ни в памяти компьютеров. Огромные объемы знаний и навыков, накопленные организация-

↑ Конец страницы 100 ↑

↓ Начало страницы 101 ↓

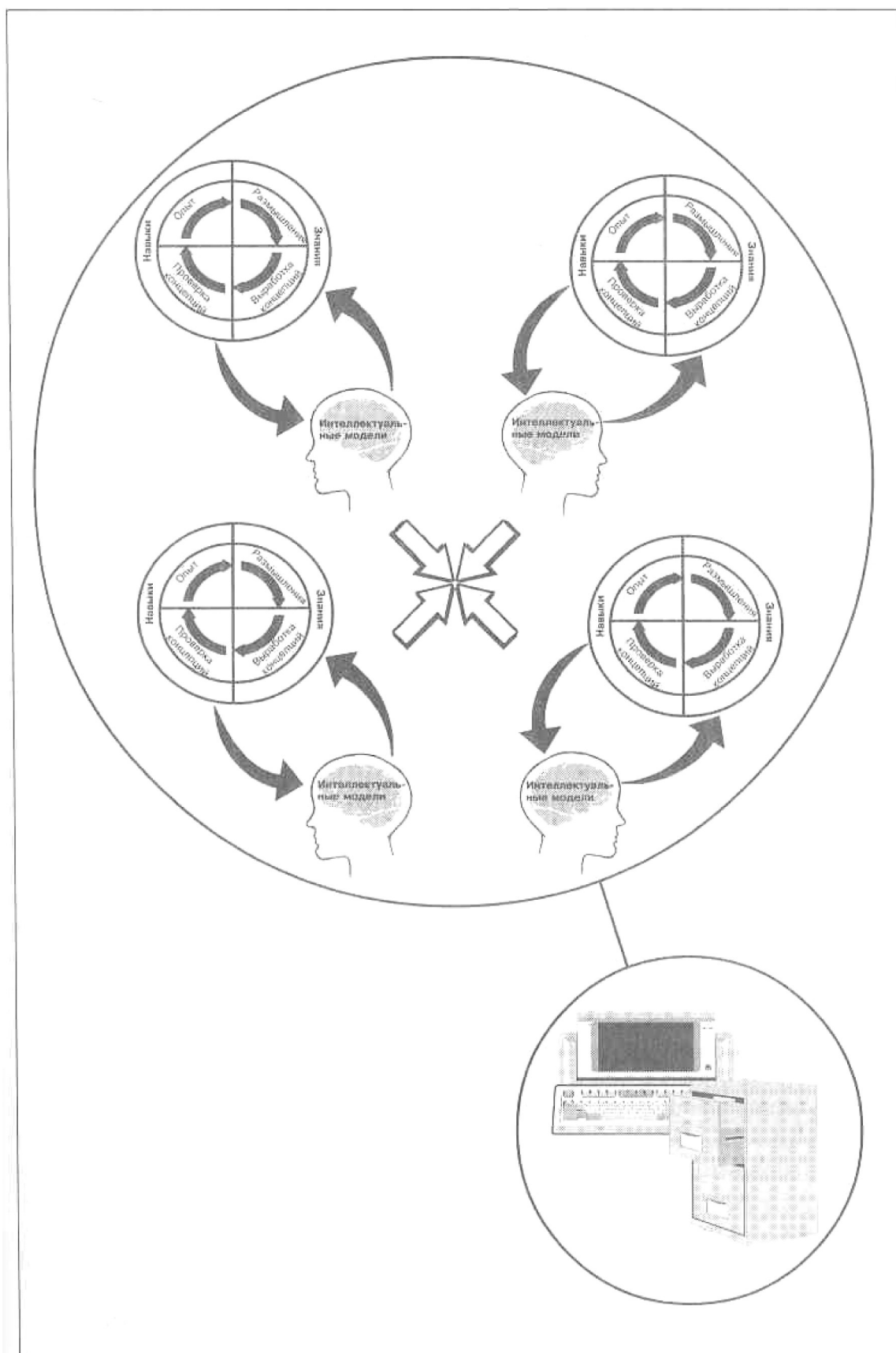


Рисунок 3.6. Индивидуальное и организационное обучение

[↑ Конец страницы 101 ↑](#)

[↓ Начало страницы 102 ↓](#)

ми за годы постоянного вращения колеса обучения и обмена интеллектуальными моделями, остаются подспудной, теневой и хрупкой, но необходимой коллективной памятью всех работников (см. рис. 3.6). Эти накопленные, но не артикулированные (скрытые) знания уникальны в каждой организации и критически важны для ее успеха.

Производственные коллективы

Когда наши гуру обращают свои взоры к рабочему месту, чтобы проследить, как протекает обучение людей и организаций на самом деле, они неизбежно обнаруживают, что подспудные, неписанные знания организации ценнее знаний зафиксированных. Гуру видят также, что этот незафиксированный актив развивается и усиливается в процессе социальных обменов в атмосфере сообщества. Работники создают то, что наши эксперты называют производственными коллективами. Реальное обучение осуществляется через такие сообщества. На что похожи эти коллективы? Этьен Венгер из Института проблем обучения описывает один такой коллектив, опираясь на собственный опыт работы клерка, рассматривающего требования клиентов крупной страховой компании. Венгер пошел на эту работу, чтобы изучить, как в повседневной практике проявляются обучение, понимание и компетентность. Опыт Венгера типичен (именно это и обнаруживают эксперты на рабочих местах) и хорошо иллюстрирует то, что называют производственными коллективами. Венгер вспоминает:

«Я обнаружил, что эта вроде бы рутинная, обыденная работа дает стимул к становлению очень сложного сообщества. Для того чтобы работать вместе, служащие, занимающиеся обработкой требований, создали легко адаптируемую неформальную сеть отношений. Задавая друг другу вопросы, встречаясь в коридорах, рассказывая истории, обсуждая смысл событий, изобретая новые способы работы и обмениваясь ими, сговариваясь, споря и вспоминая прошлое, они пополняли информацию, которой обладал каждый из них, и совместно конструировали общее понимание своей производственной среды и деятельности.

Фактически способность учиться и выполнять должностные обязанности, которой обладают специалисты по обработке страховых требований, зависит от их общения — воспоминаний, стандартных процедур, импровизаций, новшеств и связей с внешним миром. Такое сообщество действует в пределах формальной организационной структуры компании и вне ее, иногда вопреки этой структуре»⁸.

Наши эксперты по обучающимся организациям более всего озабочены благополучием обучающихся сообществ, потому что оно крайне

[↑ Конец страницы 102 ↑](#)

[↓ Начало страницы 103 ↓](#)

важно для выживания и обновления организаций. Дэниел Ким предлагает два сценария, иллюстрирующие критическую важность хранимых в производственных коллективах неписанных, скрытых знаний. Он пишет:

«Представьте себе организацию, в которой все писанные материалы оказываются уничтоженными за ночь. Внезапно обнаруживается, что нет отчетов, компьютерных файлов, личных дел сотрудников, рабочих инструкций, графиков, и все, что осталось, — это люди, здания, оборудование, сырье и запасы. Теперь вообразите организацию,

сотрудники которой просто перестали выходить на работу. На их место приходят новые люди, которые во многих отношениях похожи на прежних работников, но не знают специфики конкретной организации. Какую из этих двух организаций легче восстановить и довести до прежнего статуса?»⁹.

Ким и большинство других экспертов по обучающимся организациям не сомневаются в том, какому из этих двух сценариев они отдали бы предпочтение. Они скорее согласятся потерять всю информацию, но сохранить персонал. Их логика проста. В первом случае происходит уничтожение статичной памяти организации, однако общая память сотрудников, хранящая знания и навыки, остается целой и невредимой. Производственный коллектив выдерживает подобные удары. Работники с их интеллектуальными моделями могут воссоздать большую часть правил, процедур, инструкций и т.д. Они способны восстановить статичную память организации. По второму (и гораздо худшему) сценарию исчезают общие интеллектуальные модели. Производственный коллектив уничтожен, и составляющие память организации интеллектуальные связи между людьми необратимо утрачены. «Без этих интеллектуальных моделей, включающих все неосознаваемые взаимосвязи, которые установлены между членами организации, — пишет Ким, — она будет недееспособной и как обучающаяся, и как производственная единица»¹⁰. Умирает разум организации, а вскоре за разумом умирает и тело.

С теоретической точки зрения,
если колеса индивидуального обучения всегда вращаются стремительно и гладко,
если индивидуальные интеллектуальные модели находятся в процессе постоянного формирования и переформирования под воздействием новых задач,
если обмен аккумулированными в организации знаниями и навыками происходит эффективно,
если производственные коллективы всегда остаются целыми и сохраняют силу,
то организация обучается и процветает или, по меньшей мере, должна обучаться и процветать в соответствии с теорией обучающейся организации.

[↑ Конец страницы 103 ↑](#)

[↓ Начало страницы 104 ↓](#)

К несчастью для организаций, не отражающемуся, впрочем, на способностях наших экспертов зарабатывать хорошие деньги, такое происходит весьма редко. Чаще случается следующее: колеса обучения начинают вихляться или делать неполные обороты. Интеллектуальные модели застывают. Каналы коммуникаций разрушаются. Обучение замедляется, а иногда прекращается. Организации заболевают и нуждаются в лечении. Как и следует ожидать, у наших проповедников обучающейся организации припасено несколько рецептов на этот случай.

Три подхода: как поставить диагноз и излечить дефекты обучения, от которых страдает организация

У каждого из наших гуру есть собственный способ выявления наблюдаемых в организациях дефектов обучения и свои уникальные методы устранения этих дефектов. Впрочем, разнообразные подходы можно в первом приближении сгруппировать в три крупные категории.

Первый подход концентрирует внимание на интеллектуальных моделях и на причинах сбоев в организационном и индивидуальном обучении, происходящих в тех случаях, когда интеллектуальные модели остаются скрытыми и, следовательно, им невозможно бросить вызов. Этот подход наиболее тесно связан с работами Кристофера Аргириса, профессора Гарвардского университета, занимающегося образованием и поведением в организациях, автора многочисленных статей об эффективности организаций и организационном обучении, и Доналда

А.Шё-на, почетного профессора и старшего преподавателя Массачусетского технологического института.

Второй подход концентрирует внимание на сбойках в процессе обучения, которые происходят, когда причинно-следственные интеллектуальные модели «если сделать то-то, произойдет следующее» дефектны по одной из двух причин: 1) они приписывают отношения причины и следствия событиям, между которыми такой связи не существует, или 2) они не признают наличия таких отношений, когда те действительно существуют. Этот подход наиболее тесно ассоциируется с работами Питера Сенге, Джея У.Форрестера и Центра организационного обучения при Массачусетском технологическом институте.

Третий и более широкий подход сосредоточен на культуре организаций и условиях, необходимых для поддержания вращения колес обучения и производственных коллективов. Он присущ работам Эдгара Х.Шай-на, почетного профессора Слоуновской школы менеджмента Массачусетского технологического института.

Рассмотрим каждый из этих подходов подробнее.

[↑ Конец страницы 104 ↑](#)

[↓ Начало страницы 105 ↓](#)

Первый подход: обучение размышлению и общению

Кристофер Аргирис и Доналд Шён говорят об обучающихся организациях с 1970-х гг. Хотя их статьи зачастую написаны педантично точным техническим языком, их подход в основном заключается в следующем: необходимо помочь людям признать наличие у них интеллектуальных моделей, которые оказывают влияние на их действия, и побудить людей обмениваться этими моделями. Короче говоря, Аргирис и Шён интересуются двумя взаимосвязанными препятствиями индивидуальному и организационному обучению: это 1) неспособность признать существующие и контролируемые наши действия интеллектуальные модели и бросить им вызов и 2) неспособность четко изложить наши исходные послышки другим и помочь им сделать то же самое. Аргирис и Шён предлагают средства решения обеих проблем. По их словам, всем необходимо выработать два обучающих навыка:

- размышления — замедления нашего мыслительного процесса ради большего осознания наших интеллектуальных моделей;
- исследования и постановки вопросов — более открытого обсуждения тех исходных посылок, которые лежат в основе наших действий, и оказания помощи другим в аналогичных ситуациях.

Навык размышления

Возможно, вы часто сталкивались с такой банальной ситуацией:

Вы созываете общее собрание ваших сотрудников и назначаете его на 9 часов утра. Приходят все, кроме Джона, который заявляется в половине десятого. Вы ничего не говорите, но не можете удержаться от мысли: «Я совершенно уверен, что Джон точно знал о времени начала собрания. Бьюсь об заклад, что он опоздал нарочно. Кажется, он всегда опаздывает. На Джона просто нельзя полагаться. На него нельзя рассчитывать».

Или, возможно, вам приходилось испытывать нечто подобное:

Вы ненароком услышали, как начальник разговаривает с Джейн, вашей сослуживицей. Начальник говорит: «Джейн, ты работаешь не с той отдачей, которую мы тут от всех ожидаем. Если не станешь работать лучше, я приму меры». И вы говорите себе: «Вот

уже второй раз я вижу, как он вызывает кого-нибудь из сотрудниц, требуя объяснений по поводу недостаточно эффективной работы. Мне Джейн кажется хорошей работницей. Готов поспорить, что он выбрал ее для взбучки просто потому, что она женщина. Если он действует такими методами, ему не следовало бы быть начальником»".

[↑ Конец страницы 105 ↑](#)

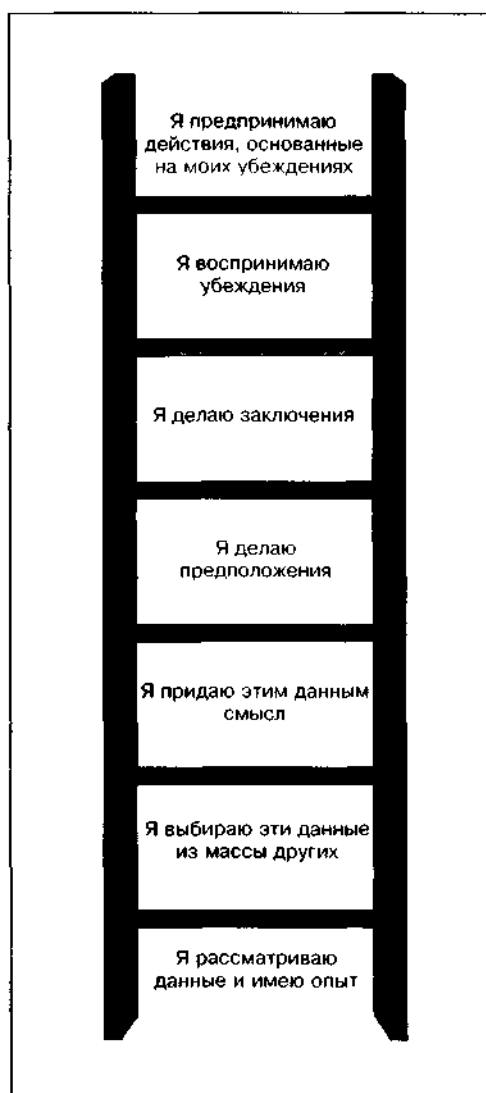
[↓ Начало страницы 106 ↓](#)

Если вы не бывали именно в таких ситуациях, то, вероятно, оказывались в других, весьма сходных. Все мы испытали нечто похожее. Мы видим или слышим что-то, происходящее рядом с нами, и наши интеллектуальные модели вызывают у нас рефлекторную, автоматическую реакцию, зачастую без осознания нами происходящего. Мы быстро формулируем исходные посылки и делаем заключения. Наши выводы могут быть правильными, но во многих случаях спустя какое-то время мы обнаруживаем, что ошибались. Не исключено, что Джон опоздал потому, что помогал какому-нибудь очень важному клиенту решить возникшую у него проблему. Или оказывается, что начальник-то был прав в своей оценке работы Джейн, которая впоследствии наделала ряд серьезных ошибок.

Аргирис называет предрасположенность перепрыгивать к более определенным выводам восхождением по лестнице умозаключений¹². Ступени этой лестницы показаны на рисунке 3.7, рассматривать который надо снизу вверх.

В лестнице умозаключений, разумеется, нет ничего ошибочного, но при двух условиях: мы знаем о том, что взбираемся по ней, и взбираемся не слишком быстро. Аргирис и его сторонники хотят, чтобы мы восходили по этой лестнице медленно, размышляя о том, что делаем. Чтобы помочь нам, Аргирис со товарищи предлагают выполнить простое упражнение, которое они называют *обнажением, раскрытием левой колонки*.

Как показано во врезке «Раскрытие левой колонки», это упражнение помогает выяснить наши реакции на конкретные проблемы межличностных отношений, заставляя нас сначала присмотреться к тому, что сказано или сделано (эти слова и дела зафиксированы в правой колонке), а затем — к тому, что мы думали и чувствовали В то **Рисунок 3.7. Лестница умозаключений**



[↑ Конец страницы 106 ↑](#)

[↓ Начало страницы 107 ↓](#)

время, когда говорили или делали (чувства и мысли отражены в левой колонке). По условиям упражнения мы должны ответить на ряд вопросов, цель которых состоит в совершенствовании наших реакций в будущем. Уделите несколько минут выполнению этого упражнения, и вы сможете лучше понять, что подразумевается под «левой колонкой».

В дополнение к самопознанию наши гуру предлагают вам поделиться результатами с приятелем и попросить у него помощи. Некоторые эксперты советуют также переписать правую колонку (что было сказано и что сделано) и изменить ваши реакции в соответствии с тем, что вы узнали при выполнении упражнения.

Замысел упражнения с левой колонкой состоит в том, чтобы помочь нам замедлить движение вверх по лестнице умозаключений и признать наличие у нас глубинных интеллектуальных моделей, влияющих на то, что мы говорим и делаем. Все это хорошо и славно, но как мы используем наши знания? Даже если мы знаем наши глубинные исходные посылки, как сообщить о них другим? Здесь, говорят наши гуру, вступает в дело навык исследования и правильной постановки вопросов.

Навык исследования

Случалось ли вам, беседуя с кем-нибудь, обнаружить, что вы говорите нечто такое, чего вовсе не имеете в виду? Рассмотрим следующий сценарий:

«Вы вместе с коллегой Биллом работаете над крупным проектом. Билл только что сделал развернутый доклад начальнику о текущем состоянии вашего проекта. Поскольку вас не было в городе, вы пропустили представление проекта, но вам сказали, что оно обернулось катастрофой. В первое же утро по возвращении вы встречаетесь с Биллом. Ваш разговор протекает примерно так:

Вы говорите: Как прошла презентация?

Вы думаете: Все говорят, что ты провалился. С треском. **Билл говорит:** Ну, уж не знаю. Слишком рано говорить об этом.

Вы думаете: Можно ли быть таким остоолопом? Он что, не понимает, как худо обстоит дело?

Вы говорите: Как ты думаешь, что нам следует делать? Этот проект важен, и нам необходимо решить несколько конкретных вопросов.

Билл говорит: Давай подождем и посмотрим, как пойдут дела. Я уверен, что все будет нормально.

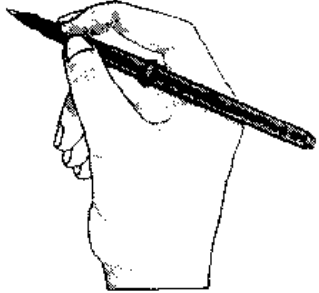
[↑ Конец страницы 107 ↑](#)

[↓ Начало страницы 108 ↓](#)

Раскрытие левой колонки

Стадия 1. Выберите сложную проблему межличностных отношений, в которую вы были вовлечены в прошлом. Например, это может быть ситуация, когда, по вашему мнению, с вами обошлись несправедливо или кто-то из членов команды тянул лямку не в полную силу.

Стадия 2. Возьмите листок бумаги и разделите его на две колонки. В правой колонке запишите, что было сказано в разговоре о проблеме, который состоялся у вас недавно. Если разговора еще не было, запишите то, что, как вы полагаете, могло бы быть сказано. Например, если ваш начальник только что позвонил вам и сообщил, что хочет встретиться с вами, чтобы обсудить предложенный вами проект, вы можете записать:

	<i>«Что было сказано»</i> <i>Мой начальник сказал: «Я хотел бы все закончить на следующей неделе. Я знаю, вы не можете записываться с этим просто, и думаю, что наша встреча может быть полезной».</i> <i>Я сказал: «Меня беспокоит задержка. Как вам известно, у нас есть сложности».</i> 
--	---

Стадия 3. В левой колонке запишите ваши мысли и чувства.

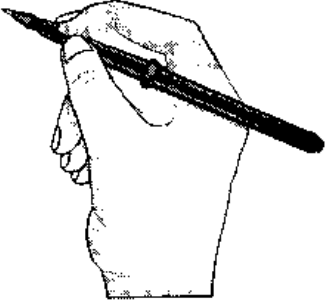
Стадия 4. Проанализируйте то, что вы записали и спросите себя:

- Что заставило меня думать и чувствовать именно таким образом?
- Чего я пытался добиться?
- Что из того, о чем я думал, я не сказал?
- Какие предположения я строил относительно возможной реакции другого человека?
- Что помешало мне действовать иначе?
- Каковы были издержки/выгоды (лично для меня и для организации) того образа действий, которому я следовал?
- Как можно использовать знания, вынесенные мной из этого упражнения, для улучшения моих способностей общаться?¹⁾

[↑ Конец страницы 108 ↑](#)

[↓ Начало страницы 109 ↓](#)

Раскрытие левой колонки (окончание)

О чем я думал	Что было сказано
Ну, мы опаздывали не на что-то, а на два месяца. Я не думал, что он подозревает об этом. Я надеялся, что мы сможем ликвидировать отставание до того, как он об этом узнает. На стадиях планирования он иногда не предлагал помощи. После этой беседы мы оказались в еще более сложной ситуации. Я не хотел, чтобы... 	Мой начальник сказал: «Я хотел бы все закончить на следующей неделе. Я знаю, мы немаленько запаздываем с этим проектом, и думаю, что наша встреча может быть полезной». Я сказал: «Меня беспокоит задержка. Как вам известно, у нас есть сложности, и мы работаем круглосуточно. Но, конечно, мы соберемся на встречу в удобное для вас время». Начальник сказал: «Хорошо, мне пришло в голову, что нам можно бы улучшить координацию наших действий. Я думаю, я мог бы помочь тем или-то способом».

¹⁾ Более подробное разъяснение упражнения см. *floss P., Kleiner A. The Left-Hand Column // Senge P. et al. The Fifth Discipline Handbook. New York: Currency Doubleday, 1994, p. 246—250.*

Вы думаете: Он боится посмотреть правде в глаза. Не могу поверить, что мы попали в такой переплет. Мне надо искать какой-то способ спасти дело.

Вы говорите: Ну, возможно, ты прав, но я считаю, что мы не можем себе позволить просто сидеть и ждать»¹³.

Вы лгали, не так ли? Билл тоже лгал. Ладно, пожалуй, вы не совсем лгали, но и всей правды не сказали. Почему?

Аргирис считает, что одной из причин, побуждающей нас говорить полуправду, а иногда — откровенно лгать на работе, является то, что у большинства из нас есть интеллектуальные модели, управляющие нашим поведением в деловых ситуациях, которые он называет *моделями 1* (см. врезку «„Модель 1“ по Кристоферу Аргирису»).

Что в этой модели не так? Вы всего лишь стремились быть приятным и умным. Вы продвигаетесь, добиваетесь, берете верх настолько часто, насколько вам это удастся, и стараетесь позаботиться о себе. Ведь так поступает каждый, верно? Именно это и утверждает Аргирис, но вместе с тем, по его словам, все так стараются избежать конфликтов и позабо-

[↑ Конец страницы 109 ↑](#)

[↓ Начало страницы 110 ↓](#)

«Модель 1» по Кристоферу Аргирису

«Модель 1» предполагает, что в бизнесе вам следует:

- Всегда пытаться планировать вашу рабочую среду и управлять ею так, чтобы сохранять максимально возможный контроль над факторами, которые оказывают на вас воздействие.
- Одобрять и хвалить других. Говорить другим то, что, по вашему убеждению, позволит им относиться к самим себе с уважением. Снижать их чувство незащищенности, напоминая им,

что вы заботитесь о них, и, если возможно, соглашаться с их мнением о том, что другие действуют неправильно.

- Никогда не оспаривать доводы или действия других людей.
- Отстаивать свою позицию, чтобы взять верх. Будьте твердыми. Чувствовать себя уязвленным — проявление слабости.
- Никогда не говорить другим всего, что вы думаете и чувствуете.
- Держаться своих принципов, ценностей и убеждений¹⁾.

¹⁾ *Argyris C. Double-Loop Learning in Organization // Harvard Business Review, 1977, September-October, p. 118—119.*

тяться о себе, что вдребезги разносят организацию. Люди претендуют на откровенность и простодушие, но не обладают этими качествами. Никто не раскрывает посылок, лежащих в основе доказательств. Люди не сознаются в собственных послылках даже самим себе, а потому их интеллектуальные модели остаются неизвестными и не подвергаются сомнениям или критике. Хуже того, этот тип поведения становится обычным. Мы даже не понимаем того, что делаем. «Модель 1» овладевает нами, и мы становимся очень искусными исполнителями ее императивов. Аргирис говорит, что в той мере, в какой речь идет об обучении, мы обладаем своего рода «умелой некомпетентностью», которая может серьезно подорвать наши способности.

Чтобы проиллюстрировать этот тезис, Аргирис и Шён рассказывают историю, приключившуюся с неким злополучным начальником отдела информации. Этот руководитель проводил со своими подчиненными заседание, посвященное обсуждению одной серьезной проблемы. Перед этим он попал под огонь критики менеджеров, недовольных тем, что внедряемые им технические новшества не соответствуют задачам, которые решаются на их уровне. Высшее руководство грозило урезать бюджет отдела информационных систем, уволить сотрудников отдела и даже ликвидировать некоторые службы. Начальник отдела информации собрал своих сотрудников для обсуждения сложившегося положения. Совещание шло так:

Начальник отдела: Я пригласил вас потому, что получил недвусмысленный приказ руководства. Менеджеры говорят, что мы не сотрудничаем с ними. Мы продолжаем просить увеличения финансирования, но, откровенно говоря, руководство считает, что мы не приносим большой пользы. Я хочу обсудить с вами нашу способность реагировать на потребности менеджеров и причины, по

[↑ Конец страницы 110 ↑](#)

[↓ Начало страницы 111 ↓](#)

которым у нас вечно возникают с ними трудности. В конце концов, они наши потребители. Мы должны позаботиться об удовлетворении их нужд.

Первый профессионал по информатике: Мы не игнорируем их потребности. Но беда в том, что они сами не знают, чего хотят.

Второй профессионал по информатике: А когда они знают, чего хотят, то понятия не имеют, сколько нам понадобится времени, чтобы предоставить им то, что им надо. Они хотят, чтобы все было сделано вчера.

Третий профессионал по информатике: Я по горло сыт их жалобами. Не было бы никаких проблем, если бы нам просто дали нужных людей и необходимые средства.

Начальник: Понимаю. Я ценю высказываемые вами мнения и знаю, что все вы расстроены тем, как идут дела. Однако я считаю, что нам надо выдвинуть какой-то внушающий доверие план реагирования на их нужды.

Второй профессионал по информатике: Планирование не имеет смысла. Пользователи не занимаются планированием. Даже если бы у нас был план, они бы выдвинули новые требования и стали жаловаться на то, что мы не можем то-то и то-то сделать.

Начальник: Да-да, я знаю. Но поскольку у нас нет твердого плана, мы не можем оценить, как управляем своими ресурсами. Насколько я понимаю, у нас есть выбор из двух вариантов. Первый — делать то, что делаем. Я уверен, что этот вариант приведет к катастрофе. Второй вариант — сломать сложившийся порядок и изменить способы нашей деятельности.

Третий профессионал по информатике: Способа изменить мышление менеджеров нет. Если вы хотите попытаться сделать это, Бог вам в помощь, но я думаю, что вы просто потратите время попусту.

Начальник: Но если планирование не дает решения, то как вы предлагаете решать эту проблему?

Третий профессионал по информатике: А она неразрешима. По крайней мере, мы ее решить не можем. Менеджерам просто надо прекратить делать невыполнимые запросы.

Первый профессионал по информатике: Мы уже уработались до смерти, пытаюсь удовлетворить их потребности. Вот почему наши лучшие специалисты увольняются.

[↑ Конец страницы 111 ↑](#)

[↓ Начало страницы 112 ↓](#)

Третий профессионал по информатике: Похоже на то, что это действительно неисправимо.

Начальник (теряя терпение): Но это необходимо исправить. Мы . должны сделать это. У нас нет выбора¹⁴.

Вам знакомы трудности этого начальника? Большинство из нас участвовали в подобных собраниях. Они идут по порочному кругу. Все оправдываются, защищаются и не приходят ни к каким решениям. Так что же предпринять, чтобы избежать таких ситуаций и усовершенствовать обучение? Надо сделать две вещи, говорят Аргирис и Шён.

Как избежать «увязания» и продолжать обучение

Аргирис и Шён утверждают, что, во-первых, нам следует стремиться понять послылки, которые мы привносим в разговор, и то, как мы реагируем на сказанное другими. Возможно, нам следует начать с завершения упражнения по раскрытию левой колонки и попытаться уяснить механизмы, посредством которых «модель 1» управляет нашими действиями. Например, начальник, раскрыв свою «левую колонку», мог бы признать, что он слишком дипломатичен и позволяет подчиненным без конца оправдываться. Начальник не открыл собравшимся своих подлинных чувств и принимал неуклюжие доводы и непроверенные претензии подчиненных. Самое важное, начальник мог бы признать, что его личные послылки, заложенные в его собственной «модели 1», делают обучение и решение проблем почти невозможным.

Во-вторых, говорят Аргирис и Шён, нам надо сознательно стремиться к изменению стиля нашего разговора, к тому, чтобы вносить в него больше вопросов и побуждать спрашивать других. Во врезке «Как придать нашим беседам более осмысленный, исследовательский характер» даны некоторые советы и рекомендации, как это сделать¹⁵.

Как бы могли изменить ход описанного выше совещания такие новые правила ведения разговора? Аргирис и Шён говорят, что на слова подчиненных о том, будто менеджеры не доверяют им или плюют на них, начальнику следовало бы ответить:

«А вы проверили правильность ваших предположений об их отношении к нам? Если да, то что вы сказали такому менеджеру? Если нет, то по каким причинам?».

В ответ на сомнительные заявления своих подчиненных начальник мог бы сказать:

«Я спрашиваю, проверяли ли вы правильность ваших утверждений относительно менеджеров. Вместо ответа на вопрос я получаю другой набор непроверенных утверждений.

Вы заявляете, что наши потребители негибки и нечувствительны. Вам такое поведение не нравится, и вы используете его как доказательство того, что проблемы не поддаются исправлению.

[↑ Конец страницы 112 ↑](#)

[↓ Начало страницы 113 ↓](#)

Как придать нашим беседам более осмысленный, исследовательский характер

Аргирис и Шён предлагают нам следующее:

- Сделайте процесс мышления понятным для других, предварив свои замечания такими фразами:
 - ✓ Вот то, что я думаю, а вот путь, которым я пришел к выводам о.
 - ✓ Я исходил из того, что.
 - ✓ Я пришел к этому мнению потому, что.
 - ✓ Вот некоторые примеры того, о чем я думал, когда пришел к выводу о.
- Побудите других исследовать наши исходные посылки и выводы, задавая такие уточняющие вопросы:
 - ✓ Что вы думаете о только что сказанных мной словах?
 - ✓ Вы видите какие-либо изъяны в моих суждениях?
 - ✓ Что вы можете прибавить к сказанному?
- Заставьте других раскрыть ход их мыслей, поставив следующие вопросы:
 - ✓ Что привело вас к этому выводу?
 - ✓ Какими данными, подтверждающими этот вывод, вы располагаете?
 - ✓ Что заставляет вас говорить это?
- Уточните то, что предлагают в своих выступлениях другие, задавая им вопросы и делая замечания вроде:
 - ✓ Похоже ли это на.?
 - ✓ Если я правильно вас понимаю, вы говорите, что.
 - ✓ Правильно ли я понял, что вы говорите о.
- Изучайте, слушайте и в случае несогласия с другими открыто излагайте ваши мнения, например:
 - ✓ А вы приняли во внимание, что.
 - ✓ Когда вы говорите, что. у меня возникает опасение, что.

- ✓ Поскольку мне тяжело думать, что.
- Если обсуждение зашло в тупик, то ищите информацию, которая поможет людям идти вперед:
 - ✓ Что нам известно о таком факте?
 - ✓ Что нам неизвестно?
 - ✓ С чем все мы согласны, а в чем наши мнения расходятся?
 - ✓ Не начинаем ли мы разговор с двух разных исходных позиций?
 - ✓ Что должно случиться, чтобы вы рассмотрели альтернативу?

Возможно, вы правы, но я не слышу, чтобы кто-то привел неопровержимый и к тому же поддающийся проверке факт. Всякий раз, когда я пытаюсь внести какие-то предложения, я слышу от вас пожелания мне успехов и призывы доверять вам, поскольку на наших пользователей повлиять невозможно.

Мне трудно довериться вашему диагнозу. Если вы строите отношения с менеджерами так, как вы строите их со мной, мне становится понятно, почему эти люди, по вашему мнению, не поддаются никакому влиянию. Но я могу также понять, почему они, наверное, думают то же самое о вас.

[↑ Конец страницы 113 ↑](#)

[↓ Начало страницы 114 ↓](#)

В связи с этим я вынужден задать вам еще один вопрос. Возможно, вы и меня находите неподдающимся влиянию? Я хочу вести разговор, который не уводил бы меня от выполнения моих обязанностей, а вас — от вашей ответственности за решение проблем, с которыми мы сталкиваемся»¹⁶.

Это — жесткий, откровенный и конфронтационный, но, по мнению Аргириса, необходимый стиль ведения подобного разговора. «Замысел, — пишет он, — состоит в том, чтобы повысить способность других к анализу их собственного оборонительного мышления и непризнаваемых ими отрицательных последствий подобного мышления. Такое отношение к другим равносильно следующему подходу: „Я верю в вашу способность смело встречать любые разрывы логики и любую непоследовательность вашего мышления“. Именно этого требует начальник от своих подчиненных. Он демонстрирует глубочайшее уважение к сотрудникам. Не желая уклоняться от решения коренных проблем, начальник наделяет подчиненных развитой способностью к саморефлексии и самоанализу»¹⁷.

НАШЕ МНЕНИЕ

Аргирис и Шён выдвигают хорошую идею, но мы подозреваем, что многим людям по-прежнему будет трудно стать такими открытыми, откровенными и стремящимися добраться до сути, как того требуют эти гуру. «Модель 1» не по силам большинству из нас. Быть откровенным всегда трудно. Тем не менее наши мудрецы утверждают, что жесткая честность — это та цена, которую надо заплатить за индивидуальное и организационное обучение.

Таков первый подход к обучению, но не волнуйтесь, если он оказался не совсем тем, на что вы надеялись. Как мы сказали в начале этого раздела, есть и другие подходы, один из которых представлен ниже.

Второй подход: мышление обучающихся систем

Если Аргириса и Шёна волнует наша способность осознавать собственные интеллектуальные модели причинно-следственных связей, то наиболее видные представители следующей группы экспертов, профессора Массачусетского технологического института Джей У.Форрестер и Питер Сенге, озабочены самими нашими интеллектуальными моделями. Форрестер

— инженер и первопроходец в сфере системной динамики — в период создания первых современных вычислительных машин изобрел оперативную память. Его подход к оказанию нам помощи в более эффективном обучении требует привлечения эксперта, который тщательно и систематически исследует наши интеллектуальные модели,

[↑ Конец страницы 114 ↑](#)

[↓ Начало страницы 115 ↓](#)

а затем построит изощренную компьютерную модель, ясно показывающую ошибку в наших рассуждениях.

Сенге несколько дипломатичнее. Вместо того чтобы тыкать нас носом в ошибки нашего мышления, он предпочитает обучить нас науке системного мышления, с тем чтобы мы сами смогли открыть дефекты наших интеллектуальных моделей. Безотносительно ко всему и Форрестер, и Сенге уверены в том, что большинство наших причинно-следственных интерпретаций мира ложны и что блага обучающейся организации сами придут к нам, если мы сумеем осознать свои заблуждения.

Закольцованность мира

Подходы Форрестера и Сенге к организационному и индивидуальному обучению зачастую тонут, как в трясине, в техническом жаргоне, но на самом общем уровне они сводятся к следующему: наши интеллектуальные модели неправильно отражают реальность, вследствие чего мы боремся с симптомами наших проблем, вместо того чтобы выявлять и исправлять глубинные причины их возникновения. Форрестер формулирует это так: «Отчасти слабость [наших интеллектуальных моделей]. обусловлена их неполнотой и внутренней противоречивостью. Но более серьезная причина кроется в неспособности нашего ума делать правильные динамичные выводы»¹⁸. Наши интеллектуальные модели рисуют картины «однонаправленного мира, в котором проблема приводит к действию, а действие к решению»¹⁹. Наши интеллектуальные модели построены просто, например, так:

информация о проблеме → действие → результат.

«Но это неверно, — утверждает Форрестер. — Мы живем в постоянном кругообороте. в котором каждое действие отталкивается от существующих в данный момент условий, причем наши сегодняшние действия влияют на эти условия, а изменившиеся условия становятся основой будущих действий. У этого процесса нет ни начала, ни конца. Люди взаимосвязаны. Многие кольца спарены. Через длинные каскады цепочек действий каждый человек постоянно реагирует на отзвуки своих уже совершенных в прошлом поступков, а также на прошлые поступки других людей»²⁰. Реальный мир, говорит Форрестер, выглядит, скорее, как структура, приведенная на рисунке 3.8.

Короче говоря, наши теоретики систем утверждают, что мир — это заполненное петлями (кольцами) взаимосвязей пространство, в кото-



Рисунок 3.8. Закольцованность мира по Форрестеру

[↑ Конец страницы 115 ↑](#)

[↓ Начало страницы 116 ↓](#)

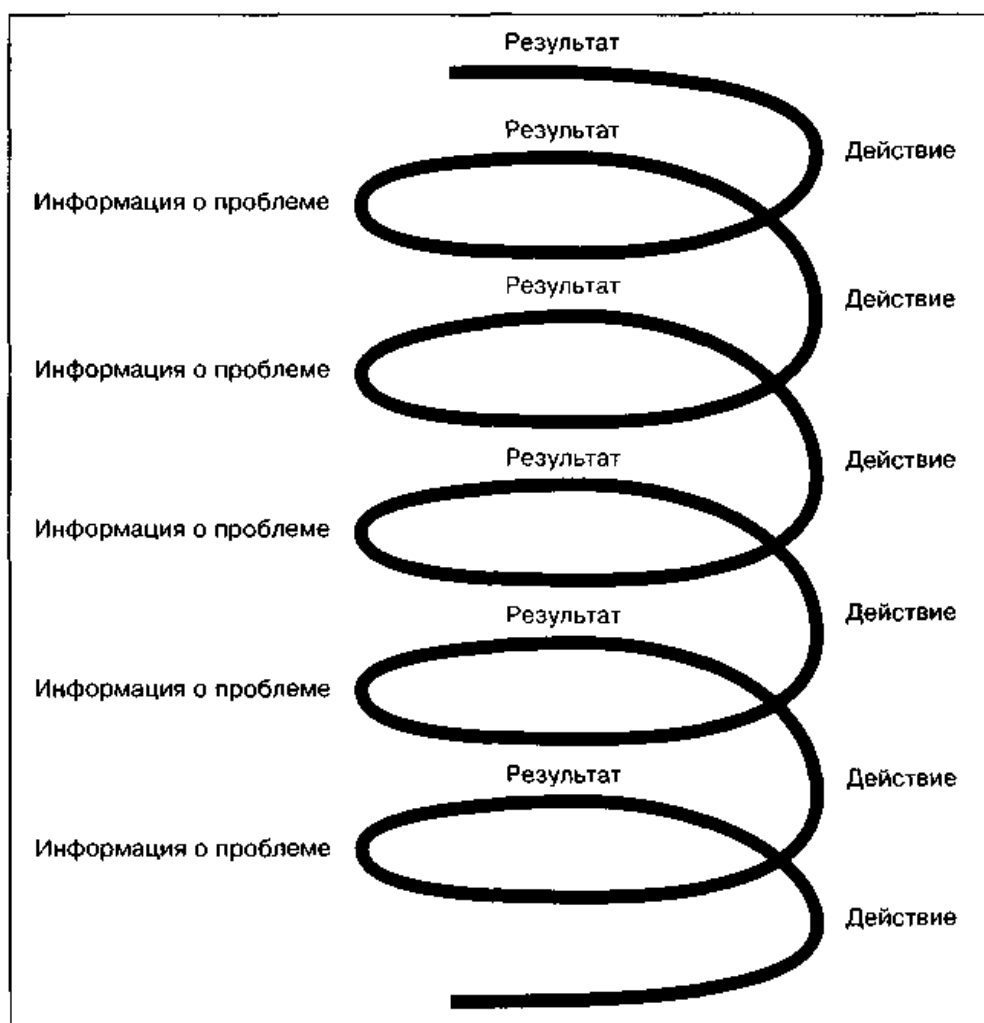


Рисунок 3.9. «Спирали каузальности»

ром причины и следствия постоянно сменяют друг друга как большие «спиральности каузальности» (см. рис. 3.9). В действительности ничто никогда не начинается и не заканчивается; существуют лишь причины и следствия, причины и следствия, непрерывно и бесконечно сменяющие друг друга. Эта пружина может раскручиваться упорядоченно, но может распрямляться внезапно, вдруг, через долгие промежутки времени между действием и результатом. Если цикл непоследователен и непредсказуем, то мы утрачиваем ощущение взаимосвязанности мира. Безумие и иррациональность мира вводят нас в заблуждение именно потому, что они совсем не соответствуют нашим ожиданиям. Форрестер объясняет это так:

«С раннего детства мы узнаем, что между причиной и следствием есть тесная связь. Если дотронуться до горячей плиты, непременно обожжешь руку. Когда ребенок спотыкается о порог, причина непосредственна и очевидна — ребенок не поднял ногу достаточно высоко и сразу же упал. Все простые процессы обратной связи, которые нам вполне понятны, усиливают то же знание — причина

[↑ Конец страницы 116 ↑](#)

[↓ Начало страницы 117 ↓](#)

и следствие находятся в тесной связи. Однако в более сложных системах эти заученные с молодых ногтей знания оказываются вопиюще обманчивыми.

В системах, состоящих из множества взаимодействующих контуров обратной связи, при длительных отсрочках проявления следствий причины наблюдаемых симптомов могут лежать в совершенно иной части системы и в отдаленном прошлом.

Такие системы делают ситуацию еще более обманчивой, предоставляя именно те доказательства, к которым люди привыкли и которые приучены ожидать. Очевидные причины, выдерживающие тест на тесную связь во времени и пространстве, встречаются в изобилии.

Однако эти очевидные причины на самом деле обычно являются совпадающими симптомами, порожденными более отдаленной причиной. Из-за этого люди предпринимают шаги, не имеющие ни малейшего отношения к решению конкретной проблемы»²¹.

Форрестер и Сенге утверждают, что главный порок, мешающий нашему обучению, которым страдает большинство людей, заключается в нашей неспособности признать — хотя бы частично — петлеобразность (закольцованность) мира, вследствие чего мы сами себе создаем массу проблем. Другими словами, мы неспособны установить правильные связи и выявить истинные отношения между причиной и следствием, возникающими в любой конкретной ситуации.

Представьте себе, с каким безграничным множеством таких ситуаций вы сталкиваетесь в деловой среде. Конечно, в этом случае проблема причин и следствий состоит в их множестве. Некоторые системные теоретики были убеждены в том, что с помощью методов компьютерного моделирования они смогут придать смысл всем бесконечным сочетаниям и перестановкам причинно-следственных отношений, какие только могут существовать. К несчастью для тех из нас, кто не является специалистом по системному мышлению, результаты такого моделирования зачастую оказываются непостижимыми и, следовательно, непригодными к использованию. К счастью, благодаря усилиям Innovation Associates, консалтинговой группы Питера Сенге, есть более простой и легкий способ понять наш закольцованный мир.

В середине 1980-х гг. группа Innovation Associates взялась за выполнение весьма сложной задачи упрощения системного мышления. Ее специалисты должны были документировать категории обычно наблюдаемых типов поведения, в которых присутствуют стандартные ошибки системного мышления, и представить их в понятном виде. Этот проект завершился созданием того, что называют «детским бегунком для передвижения по полю системного мышления»²², — серии *архетипов*, или шаблонов поведения.

По определению архетип — это «оригинальный шаблон, или модель, от которой произведены все вещи одного с архетипом рода, т.е. прото-

[↑ Конец страницы 117 ↑](#)

[↓ Начало страницы 118 ↓](#)

тип. или совершенный, идеальный образец типа или группы»²³. Сенге и его ученики задокументировали набор таких прототипов (или совершенных образцов) часто наблюдаемых шаблонов поведения. Эти прототипы должны были использоваться в качестве инструментов диагностики и решения проблем. Впоследствии набор архетипов был расширен и модифицирован, но, в сущности, он состоит из восьми шаблонов поведения. Опираясь на объяснения Дэниела Кима и других экспертов, мы обобщаем эти архетипы во врезке «Восемь архетипов системного мышления». Для каждого из них мы выделяем наиболее близкую задачу из области бизнеса, на решение которой данный архетип оказывает воздействие, даем описание и пример архетипа, предлагаем методы, с помощью которых вы можете определить, наличествует ли данный архетип,

а также приводим некоторые стратегии, рекомендуемые нашими гуру в том случае, если данный архетип действительно присутствует.

От архетипов к микромирам

Архетипы — это инструменты, дающие возможность постигать взаимосвязанность мира. Питер Сенге и его последователи описывают архетипы как средства диагностики, которые помогут вам начать думать в категориях системного анализа. Но для наших гуру системного мышления редко бывает достаточно. Они требуют идти еще дальше. Джей Форрестер описывает разницу между системным мышлением новичков и идеалом, которому он отдает предпочтение:

«Системное мышление, по-видимому, является обдумыванием систем, обсуждением их характеристик, признанием их важности, дискуссией о некоторых сокровенных тайнах системных архетипов и рассмотрением опыта столкновения людей с системами. Системное мышление может быть своего рода ключом от волшебной двери и источником, побуждающим углубиться в изучение систем. Но я считаю, что системное мышление изменит очень немногие интеллектуальные модели. Системное мышление составляет не более 5% науки о системах.

Вместе с тем динамическое моделирование систем представляет собой обучение на рабочих местах. Люди учатся на собственных ошибках, когда их осознают. Системное моделирование — это активная деятельность методом проб и ошибок. Я убежден, что глубокое погружение в активную деятельность способно изменить интеллектуальные модели людей.

Для того чтобы оценить природу систем, люди, изучающие их, должны иметь обширный личный опыт работы с системами. Это означает опыт создания их компьютерных моделей, моделирования поведения систем, изучения реакций на изменения в структурах и деятельности, сравнения моделей с реальным поведением систем»²⁴.

[↑ Конец страницы 118 ↑](#)

[↓ Начало страницы 119 ↓](#)

Восемь архетипов системного мышления

Первый архетип: исправление недостатков

Проблема бизнеса, к которой данный архетип имеет отношение: решение проблем.

Описание. Применение кратковременных корректирующих средств к симптомам проблемы может на время затормозить ее проявление, но в конечном счете лишь усугубит саму проблему.

Примеры:

- Сенге рассказывает притчу о торговце, у которого был ковер, горбившийся посередине. Всякий раз, когда торговец наступал на пузырь, чтобы выровнять его, пузырь появлялся в другом месте. Наконец, торговец поднял край ковра, и из-под ковра выползла разъяренная змея. Торговец сосредоточивал свое внимание на симптоме — горбе (или пузыре) — и не обнаружил змею — реальную проблему, которую и надо было устранить.
- Рассмотрим в качестве примера случай с одним из наших клиентов, который, столкнувшись с планируемым снижением объемов продаж в четвертом квартале, предложил покупателям,

сделавшим заказ до конца года, существенную скидку. Этот стимул дал больший эффект, чем тот, на который надеялась компания, и продажи в четвертом квартале превзошли все ожидания. К несчастью, решение, принятое под конец года, в следующем году обернулось катастрофой. Удвоив и даже утроив свои обычные заказы, чтобы воспользоваться предновогодним снижением цен, большинство покупателей в первом квартале следующего года сократили заказы почти до нуля, и компании пришлось пережить самое тяжелое в своей истории падение сбыта.

Выявление архетипа. Чтобы выяснить, имеете ли вы дело с архетипом «исправление недостатков», задайте себе следующие вопросы¹⁾:

- Были ли краткосрочные меры предприняты без учета их отдаленных последствий?
- Предпринимались ли аналогичные краткосрочные действия в прошлом в ответ на сходные ситуации?
- Не ловили ли вы себя на том, что говорите: «В прошлом это всегда срабатывало, так почему бы этому не сработать и теперь»?

Стратегии подхода к этому архетипу:

- Отделите симптомы проблемы от самой проблемы.
- Признайте, что коррективы дают лишь временное облегчение, устраняя симптомы.
- Рассмотрите долгосрочные, отдаленные последствия любого решения проблемы и выберите то, последствия которого наименее вредны.

Второй архетип: трагедия общих ресурсов

Проблема бизнеса, к которой данный архетип имеет отношение: распределение ресурсов.

Описание. «Трагедия общих ресурсов», в сущности, является архетипом жадности. Когда каждый человек пытается максимизировать собственные выгоды за счет общих ресурсов, страдают все.

(продолжение на следующей странице)

[↑ Конец страницы 119 ↑](#)

[↓ Начало страницы 120 ↓](#)

Восемь архетипов системного мышления (продолжение)

Пример:

Этот архетип получил свое название по событиям, произошедшим в Сахе-ле — регионе Африки, расположенном южнее Сахары. Некогда плодородный регион, кормивший 100 тыс. пастухов и полмиллиона голов скота (зебу), ныне превратился в голую пустыню. В книге «The Fifth Discipline» Сенге описывает «трагедию общих ресурсов» следующим образом: «Причиной трагедии Сахеля стал постепенный рост численности населения и скота между 1920 и 1970 годами. Необычно обильные дожди и помощь международных организаций, которые финансировали бурение глубоких водяных скважин, стали причиной ускорения этого роста в период между 1955 и 1965 годами. Каждый скотовод в этих местах был заинтересован в росте поголовья своего скота, поскольку это обеспечивало не только экономическое

положение, но и социальный статус. Проблемы отсутствовали до тех пор, пока пастбища могли прокормить все более многочисленный скот. Но уже в начале 1960-х нагрузка на пастбища стала чрезмерной. Оскудение пастбищ сопровождалось ростом нагрузки на них, что способствовало их дальнейшему вырождению. Опустынивание ускорялось и под воздействием ветровой эрозии. Положение все ухудшалось, а в 1960-е и 1970-е годы случилось несколько засушливых лет. К началу 1970-х от 50 до 80% скота пало от бескормицы, а большая часть населения Сахеля впала в нищету»²⁾.

Выявление архетипа. Чтобы выяснить, имеете ли вы дело с архетипом «трагедия общих ресурсов», задайте себе следующие вопросы:

- Имеют ли многочисленные лица или подразделения организации неограниченный доступ к общему ограниченному ресурсу?
- Является ли доступ к этому ресурсу саморегулируемым?
- Перевешивают ли индивидуальные побуждения групповые побуждения?
- Задавались ли вы вопросом, почему когда-то этого ресурса было вдоволь, а теперь его больше нет?

Стратегии подхода к этому архетипу. Дэниел Ким рекомендует использовать следующий подход к «трагедии общих ресурсов»³⁾.

- Выявите распределяемый(ые) общий(е) ресурс(ы).
- Установите, что побуждает людей использовать данный ресурс. Эти побуждения могут быть личными или действующими в компаниях стимулами.
- Сделайте перспективу долгосрочной потери или деградации данного общего ресурса более реальной для отдельных пользователей. Установите связь между результатами действий отдельных пользователей и общими производственными задачами.
- Проведите переоценку самой природы общего ресурса. Выясните, имеются ли другие ресурсы, которые можно было бы использовать для разрядки ситуации.
- Выявите конечного арбитра, ограничивающего доступ к общим ресурсам. Таким арбитром может быть общее видение, система оценок или человек, наделенный полномочиями распределять ресурсы.

[↑ Конец страницы 120 ↑](#)

[↓ Начало страницы 121 ↓](#)

Восемь архетипов системного мышления (продолжение)

Третий архетип: эскалация

Проблема бизнеса, к которой данный архетип имеет отношение: конкуренция.

Описание. В эскалационном архетипе лицо или организация (сторона А) предпринимает действия, которые сторона Б воспринимает как угрозу. Сторона Б отвечает аналогичными действиями и усиливает угрозу стороне А. Сторона А переходит к эскалации, а сторона Б отвечает еще более угрожающими действиями. Цикл «реакция—эскалация» раскручивается все сильнее и выходит из-под контроля.

Пример:

Вы ведете тотальную войну за место на рынке. Вы снижаете цены, для того чтобы переманить некоторых покупателей у вашего конкурента. Чтобы не быть удушенным в схватке, ваш конкурент снижает цены еще сильнее. Вы реагируете на это еще большим понижением цен. Конкурент отвечает тем же. Ваши покупатели и покупатели вашего конкурента просто обожают такие игры. Они мечутся между вами и вашим конкурентом в поисках более выгодной следующей сделки. А вы и ваш конкурент прогораете.

Выявление архетипа. Чтобы выяснить, имеете ли вы дело с архетипом эскалации, задайте себе следующие вопросы:

- Существуют ли две или несколько компаний, действия которых другие могут воспринимать как угрозу?
- Обладает ли каждая из этих компаний способностью к адекватному и симметричному возмездию?
- Использую ли я такую логику: «Если наши конкуренты замедлили бы свои усилия, мы смогли бы прекратить это самоубийство»?

Стратегии подхода к этому архетипу⁴⁾:

- Выявите конкурентную основу вашей компании или отрасли — что отличает вас от ваших конкурентов.
- Определите ключевых участников эскалации.
- Уясните, что действительно находится под угрозой и с реальной ли угрозой вы боретесь.
- Определите, можно ли сместить фокус конкуренции с одного показателя на другой (цены, качество, скорость обслуживания и т.д.).
- Выявите более крупные цели и структурируйте систему для достижения этих целей. Есть ли способы расширить рынок, вместо того чтобы резать его на мелкие кусочки?

Четвертый архетип: перекладывание нагрузки на «героев»

Проблема бизнеса, к которой данный архетип имеет отношение: координация работ в организации.

Описание. Если за какой-либо краткосрочной коррективой следуют, казалось бы, положительные результаты, то, скорее всего, этот способ будут применять снова и снова. Чем больше его используют, тем меньше и меньше применяются долгосрочные методы, которые становятся все менее эффективными.

(продолжение на следующей странице)

[↑ Конец страницы 121 ↑](#)

[↓ Начало страницы 122 ↓](#)

Восемь архетипов системного мышления (продолжение)

Примеры:

- Происходит крупный сбой в компьютерной системе, и Джон вступает в дело как спасатель, запуская систему вновь. Джон становится героем информационных систем. На следующей

неделе подвиг совершает Мери, которая прорывается сквозь все бюрократические препоны и в последний миг спасает запускаемый в производство новый продукт. Теперь героем дня становится Мери. Вы видите, как это происходит, и, возможно, сами пытаетесь разок-другой стать героем. Это называется кризисным героизмом, к которому привыкают как к наркотику. Когда люди узнают, что могут заслужить похвалы, просто устраняя симптомы, они только этим и занимаются. Реальным исправлением — тем, на что могут уйти годы и что требует выполнения огромных объемов тяжелой работы, — могут так никогда и не заняться.

- У одного клиента нашего банка есть программа обработки отчетов, которая каждый месяц выходит из строя. И каждый месяц члены специальной команды программистов и аналитиков, получив вызов, среди ночи выскакивают из постелей и несутся сломя голову устранять сбой. Они всегда успешно латают программу и запускают ее как раз вовремя, что делает их героями. Когда мы спросили управляющего отделением, почему не устраняют саму причину сбоев, он посмотрел на нас загадочно и сказал: «Ясно, что вы ничего не понимаете в том, чем мы занимаемся. Тушить пожары — это наша работа».

Выявление архетипа. Чтобы выяснить, имеете ли вы дело с данным архетипом, задайте себе следующие вопросы:

- Мы занимаемся решением реальных проблем или только устраняем их симптомы?
- Не переключают ли наши действия внимание с фундаментальных решений на краткосрочные коррективы?
- Завоевывают ли сотрудники организации звание «героев» регулярно?
- Доводилось ли вам слышать высказывание: «До сих пор это давало нужные результаты, так зачем же мне беспокоиться о том, что может случиться в будущем?» или «Вы просто делаете из мухи слона»?

Стратегии подхода к этому архетипу:

- Выявите симптом(ы) проблемы.
- Выявите любую или все коррективы, применяемые для борьбы с этими симптомами.
- Определите воздействие, которое эти коррективы оказывают на сотрудников, участвующих в их реализации.
- Найдите долгосрочное, системное решение проблемы.
- Сообщите о долгосрочных видениях или целях реализации этого решения.
- Уменьшите вашу зависимость от выявленных вами краткосрочных коррективов и опасайтесь замены одних краткосрочных коррективов другими, столь же быстро превращающимися в дурную и неискоренимую привычку.

Пятый архетип: пределы роста

Проблема бизнеса, к которой данный архетип имеет отношение: планирование пределов роста.

Описание. «Механизм обратной связи обеспечивает период ускоренного роста или экспансии. Затем рост начинает замедляться (обычно необъяснимо для участников) и, наконец, останавливается, а может даже перейти в ускоренный спад.

[↑ Конец страницы 122 ↑](#)

[↓ Начало страницы 123 ↓](#)

Восемь архетипов системного мышления (продолжение)

Фаза роста определяется одним или несколькими усиливающими процессами обратной связи. Замедление возникает под действием процесса уравнивающей обратной связи, которая включается по достижении определенной границы". Роль границы может сыграть недостаток ресурсов либо внутренняя или внешняя реакция на рост. Ускоренный спад есть результат изменения в направлении ускоряющего механизма обратной связи»⁵).

Пример:

Вы осуществляете программу повышения качества. Вы создаете команды качества, и всех обучают решению проблем и статистическому контролю над процессом. Первый год все идет замечательно. Команды находят сотни способов повышения качества и снижения издержек. Но к началу второго года вы исчерпываете свои возможности. Команды «сорвали все низко висевшие плоды», т.е. нашли легкие и очевидные способы совершенствования, и добиваться дальнейших улучшений становится труднее. Вы достигли пределов успеха. Вы не можете по-прежнему повышать качество и уменьшать издержки, бесконечно прибегая к одним и тем же приемам.

Выявление архетипа. Чтобы выяснить, имеете ли вы дело с архетипом «пределы роста», задайте себе следующие вопросы:

- Не перестали ли действовать некогда успешные меры и не стали ли они давать результаты, противоположные желаемым?
- Есть ли пределы ресурсов, которые, возможно, ограничивают рост или экспансию?
- Не ловили ли вы себя на мысли, что чем больше вы трудитесь, тем упорнее сопротивление новшествам?

Стратегии подхода к этому архетипу:

- Выявите процессы, способствующие росту.
- Определите темпы роста и, соответственно, точку, по достижении которой вы превзойдете нынешнюю производительность.
- Выявите потенциальные пределы ресурсов или мощностей, проанализировав следующие категории:
 - ✓ физические мощности — новые заводы, капиталовложения;
 - ✓ информационные системы;
 - ✓ персонал;
 - ✓ управленческий опыт;
 - ✓ отношение к работе.
- Определите способы преодоления всех выявленных вами пределов и сроки, в которые каждое намеченное изменение должно быть осуществлено.
- Найдите равновесие между ожидаемым ростом и потенциальными пределами ресурсов или мощностей. Это может потребовать ограничения усиливающих процессов обратной связи ради сдерживания роста.
- Пересмотрите вашу стратегию роста. Как напоминает нам Дэниел Ким, «компании могут так заиклиться на предотвращении спада, что начинают пренебрегать планированием на случай успеха»⁶).

(продолжение на следующей странице)

Восемь архетипов системного мышления (продолжение)

Шестой архетип: деньги к деньгам (успех порождает успех)

Проблема бизнеса, к которой данный архетип имеет отношение: распределение ресурсов.

Описание. Двое или большее число людей, групп, проектов и так далее конкурируют за одни и те же ресурсы. Тот, кому досталось больше ресурсов, имеет больше шансов на успех и вследствие этого успеха в будущем получит дополнительные ресурсы. В то же время люди, группы и проекты, обладающие меньшими ресурсами, скорее потерпят неудачу, вследствие которой в будущем получат еще меньше. Другими словами, успех порождает успех.

Примеры:

- Классический пример — конфликт между работой и семьей. Чтобы добиться успеха и зарабатывать больше денег для семьи, которая сможет жить лучше, вы много работаете. Усердие, с которым вы работаете, и ваша преданность делу вознаграждаются. Вы продвигаетесь по службе и получаете прибавку к жалованью. Начальник и коллеги хвалят вас и радуются вашей успешной карьере. Но чем чаще вы задерживаетесь на работе, тем больше конфликтов возникает в семье. Супруг(а) и дети жалуются на то, что вас практически нет дома. Чтобы избежать кошмара дома, вы беретесь за выполнение дополнительных заданий и проводите на работе еще больше времени, что усиливает напряженность в семье и заставляет вас еще сильнее избегать ее.
- Вы пишете свой первый роман, который имеет неплохой коммерческий успех. Затем Опра Уинфри называет ваш роман одной из своих любимых книг. Внезапно объем продаж увеличивается втрое. Читатели громко требуют в магазинах вашу книгу и ставят ее на видное место на полках. Продажи снова возрастают. Затем ваш издатель выпускает большой плакат с вашим портретом, фотографией вашей книги и лестным отзывом Опры. Продажи продолжают расти. Издатель не успевает выпускать книгу тиражом, достаточным для удовлетворения спроса. Когда книга попадает в список бестселлеров «New York Times», продажи взлетают до небес, начинаются звонки из Голливуда, а издатели начинают говорить о семизначных суммах авансов за вашу следующую работу, которая пока и не предвидится. Успех порождает успех.

Выявление архетипа. Чтобы выяснить, имеете ли вы дело с архетипом «успех порождает успех», задайте себе следующие вопросы:

- Не приходит ли успех только к одной профессии, группе людей или отдельному человеку, в то время как другие аналогичные профессии, группы и люди ведут безуспешную, отчаянную борьбу?
- Не устроена ли существующая система таким образом, что победитель может быть только один?

Стратегии подхода к этому архетипу:

- Выясните, не происходит ли распределение ресурсов по принципу «победитель получает все».

- Сделайте ваших работников, ваши группы, команды, проекты и т.д. сотрудниками, а не конкурентами.
- Установите задачи и цели, определяющие успех, на более высоком уровне, чем уровень индивидуального работника (группы, команды).

Седьмой архетип: смещение целей

Проблема бизнеса, к которой данный архетип имеет отношение: акцентирование задач и целей.

[↑ Конец страницы 124 ↑](#)

[↓ Начало страницы 125 ↓](#)

Восемь архетипов системного мышления (продолжение)

Описание. Различного рода давление — производственные стандарты, меры кон-роля за издержками, акционеры и т.д. — может отвлечь внимание от целей, которых пытаются достичь группы или отдельные люди, что приводит к архетипу «смещение целей». Акценты смещаются с того, что действительно важно, стандарты становятся шаткими.

Пример:

Сенге использует в качестве примера случай с компанией-производителем высокотехнологичного оборудования, которая обнаружила, что ее теснят на рынке, и это несмотря на то, что предлагаемый ею продукт хорош и компания постоянно его совершенствует. Компания настолько сосредоточилась на разработках, что никогда не контролировала график производства. Когда ее руководителям сообщили, что потребители все более недовольны задержками поставок и уходят к конкурентам, руководство отреагировало на эту новость расширением временных рамок поставок и ограничением их объема, а не внесением корректив в графики и решением проблемы в целом.

Выявление архетипа. Чтобы выяснить, имеете ли вы дело с архетипом «смещение целей», задайте себе следующие вопросы:

- Не происходит ли эрозия ваших целей и стандартов?
- Ваше внимание сосредоточено на достижении ваших целей или на поиске краткосрочного лечения симптомов проблемы?
- Говорили ли вы сами или слышали ли вы от кого-то из сотрудников компании такие высказывания: «Можно допустить некоторое отступление от этих стандартов до тех пор, пока не закончится кризис»?

Стратегии подхода к этому архетипу:

- Выявите те меры обеспечения производительности, которые ухудшились или изменяются.
- Выявите все явные или подразумеваемые цели, которые противоречат заявленным вашей компанией целям. Например, усилия, направленные на снижение издержек, могут неявным образом противоречить провозглашенным целям обеспечения качества.
- Установите, насколько реальное положение дел отличается от провозглашенных целей.
- Выясните, не произошла ли эрозия самих целей ради удовлетворения краткосрочных нужд.

- Равняйтесь на лучшие примеры на стороне.

Восьмой архетип: рост и недоинвестирование

Проблема бизнеса, к которой данный архетип имеет отношение: планирование инвестиций.

Описание. Рост компании подходит к некоему пределу, который можно преодолеть или отодвинуть посредством достаточных инвестиций в производственные мощности. Вместо этого, чтобы оправдать недостаточность инвестиций, снижают принятые стандарты, что ведет к оправданию дальнейшего, еще большего сокращения финансирования.

(окончание на следующей странице)

[↑ Конец страницы 125 ↑](#)

[↓ Начало страницы 126 ↓](#)

Восемь архетипов системного мышления (окончание)

Пример:

Сенге приводит пример компании People Express Airlines, которая обнаружила, что не может наращивать свои мощности настолько быстро, насколько это нужно для того, чтобы угнаться за спросом. «Вместо того чтобы увеличить вложения в подготовку персонала или замедлить рост (за счет, например, небольшого повышения цен на авиабилеты), фирма пыталась решить проблемы с помощью ускоренного роста. Результатами были снижение качества обслуживания, падение трудовой этики и обострение ценовой конкуренции. Чтобы устоять в конкурентной борьбе, компания еще сильнее сэкономила на расходах на подготовку персонала, так что клиенты совсем отвернулись от нее»⁷⁾.

Выявление архетипа. Чтобы выяснить, имеете ли вы дело с архетипом «рост и недоинвестирование», задайте себе следующие вопросы:

- Принимают ли решения о капиталовложениях скорее в ответ на рост, а не ради обеспечения роста?
- Решения о капиталовложениях принимают из-за связанных с ростом проблем, а не на основе долгосрочного планирования?
- Доводилось ли вам слышать такое оправдание: «Когда-нибудь мы снова будем лидировать на рынке, но в настоящий момент нам надо беречь ресурсы и не допускать чрезмерных капиталовложений»?

Стратегии подхода к этому архетипу:

- Создавайте производственные мощности до того, как произойдет повышение спроса.
- Минимизируйте временной разрыв между снижением показателей деятельности и приобретением дополнительных мощностей.
- Проверьте эффективность ваших производственных стандартов, прежде чем использовать их в качестве основы для принятия решений о капиталовложениях.
- Избегайте самоисполняющихся пророчеств. Если вы без достаточной оценки перспектив заявляете, что такой-то продукт будет неудачным, то, вероятно, так и произойдет.

¹⁾ Kim D.H., Lannon C. Applying Systems Archetypes. Cambridge, Mass.: Pegasus Communications, 1977, p.3; Senge P. The Fifth Discipline., p.388 [См. русск. изд.: Сенге П. Пятая дисциплина., с. 378]. ²⁾ Senge P. Ibid., p.294. [См. русск. изд.: Сенге П. Там же, с.283.] ³⁾ Kim D.H. Systems Archetypes II. Cambridge, Mass.: Pegasus Communications, 1994, p.24—25. ⁴⁾ Ibid., p.12—13. ⁵⁾ Senge P. The Fifth Discipline., p.379. [См. русск. изд.: Сенге П. Пятая дисциплина., с.370.] ⁶⁾ Kim D.H. Systems Archetypes II, p.19. ⁷⁾ Senge P. The Fifth Discipline., p.390. [См. русск. изд.: Сенге П. Пятая дисциплина., с.380.]

В тех случаях, когда эти модели используют как обучающие, они становятся важным компонентом подхода системных теоретиков к индивидуальному и организационному обучению. В главе 1 мы процитировали слова Манфреда Кетса де Фриса о важности опыта в деле формирования навыков будущих лидеров. Кете де Фрис отметил, что, когда он брал интервью у лидеров мирового бизнеса о том, как они научились руководить, все они поведали весьма схожие истории. Они рассказывали, что, когда им было лет под тридцать или немного за тридцать, им поручили сложные задания — организацию строительства завода, реор-

[↑ Конец страницы 126 ↑](#)

[↓ Начало страницы 127 ↓](#)

Образцы программ «Микромиры» и «Моделируемые миры»

- Beefeater™ Restaurants,
- Boom & Bust Enterprises™ Simulator,
- Commercial Real Estate Management,
- International Oil Tanker Management Flight Simulator,
- People Express Management Flight Simulator™,
- Service Quality Microworld™.

Программы, предлагаемые компанией MicroWorlds, Inc. (Кембридж, Массачусетс):

- Copex Management Flight Simulator,
- Electronic Beer Game,
- Competitive Dynamics Simulator,
- Sharebuilder.

Программы, предлагаемые компанией Gould-Kreutzer Associates (Кембридж, Массачусетс):

- Maintenance and Service Strategies Explorer,
- World3-91 Explorer,
- Urban Game.

Примечание: Данные получены у компании Ventana Systems (Гарвард, Массачусетс).

ганизацию торгового представительства, создание совместного предприятия — или направили на решение иных задач, потребовавших от них бессонных ночей. Лидеры научились руководить, с максимальным напряжением выполняя эти трудные задания²⁵.

Для создания того, что Сенге называет «полигонами» или «учебными лабораториями», в которых люди могут проверить свои интеллектуальные модели и посмотреть, как работает динамика систем в свободной от риска среде, он использует компьютерные модели. Эти компьютеризованные и интерактивные деловые игры, получившие названия «Микромиры» и

«Моделируемые миры», позволяют теперешним и будущим лидерам упражняться в управлении предприятиями так, как пилоты используют симуляторы полетов для отработки маневров, не боясь разбиться. Ныне существующие модели (см. врезку «Образцы программ „Микромиры" и „Моделируемые миры"») отличаются такой изоэссенностью и создают настолько похожие на реальную жизнь ситуации, что участвующие в этих играх описывают свои впечатления, уподобляя их впечатлениям от первого в жизни столкновения с гироскопом. Сжатие времени в играх позволяет их участникам начать видеть встроенные в систему стимулы, напряжения и петли. Эти игры развивают способность оценивать взаимосвязанность событий, более глубокую, чем та, которую можно передать через архетипы систем. Игроки выносят из полученного ими опыта интуитивное понимание следующих истин:

- «Правильных» ответов не существует. Есть лишь набор потенциальных действий, каждое из которых приносит некоторые желаемые и некоторые непредвиденные последствия.

[↑ Конец страницы 127 ↑](#)

[↓ Начало страницы 128 ↓](#)

- Системы не поддаются расчленению и исправлению по частям. Системы обладают целостностью, и необходимо работать с целым, а не с его отдельными частями. Как говорит Сенге, «разделив слона пополам, вы не получите двух маленьких слоников».
- Причина и следствие не всегда тесно соотносятся во времени и пространстве, и вследствие этого реальная причина какой-то проблемы может быть неочевидной.
- Самые очевидные решения могут оказаться совершенно неэффективными. Если эти решения и действуют, они способны улучшить ситуацию лишь на короткое время, но в долгосрочной перспективе приведут к ухудшению.
- Многие явные дилеммы вроде соотношения качества и издержек могут и не быть дилеммами «или — или». Не исключено, что со временем и при должном терпении вы получите и то и другое. Как формулирует это положение Сенге, «можно и иметь пирог, и есть его, но не одновременно»²⁶.
- Хотя люди любят винить в своих трудностях других, проблемы в любых системах зачастую порождаются включенными в них людьми, а не какими-то внешними силами.

НАШЕ МНЕНИЕ

Разумеется, все это — полезные прозрения. Участники таких игр постепенно приходят к глубокому пониманию динамики рабочей среды и, наконец, начинают осознавать напряжение, действующее при разворачивании пружины «информация—действие—результат». Но если мы правильно понимаем круг причинности, что нам дают эти игры? Как быть, если мы признаем сложность отношений, существующих в наших организациях и между организациями и их окружением? Что нам делать с нашими вновь обретенными знаниями? Одно дело — признавать, что мы сталкиваемся с классическими архетипами и что наши проблемы — это следствия контрпродуктивной динамики сложной системы. И совсем другое — обладать силой и властью для изменения системы и той глубинной культуры, которая ее породила. Действительно, можно ли изменить систему, и если да, то как следует ее изменять? Существует ли культура обучения, которая должна сформироваться прежде, чем мы сможем применить наши знания систем и интеллектуальных моделей для достижения практических преимуществ? Представители третьей, последней из рассматриваемых нами группы экспертов в области обучающихся организаций считают, что такая культура существует, и охотно описывают ее.

Третий подход: создание культуры обучения

Эдгар Х.Шайн, профессор Массачусетского технологического института, является главным архитектором культур обучения — или, если угодно, главным археологом, раскапывающим эти культуры. Шайн определяет организационную культуру «как накопление предшествующего обучения на основе прежних успехов»²⁷ и «матрицу исходных посылок, которые изобретены, открыты или разработаны определенной группой, в процессе ее обучения решению своих проблем, и которые работают достаточно хорошо для того, чтобы считаться действительными. Следовательно, они, должны быть преподаны новым членам организации в качестве, правильного способа восприятия, мышления и правильного отношения к этим проблемам»²⁸. Во врезке «Развитие орга-

Развитие организационной культуры

Итак, какое отношение имеет культура организации к организационному обучению? Есть ли разница в том, какого рода культура господствует в вашей организации? Только одна. Шайн говорит, что условия, необходимые для обучения, отсутствуют в большинстве организаций потому, что культура этих организаций не благоприятствует обучению, во всяком случае долгосрочному. В конечном счете, утверждает Шайн, культуру можно представить как способ, которым члены организации и в особенности ее основатели решают следующие важные проблемы.

- *Отношения организации с окружающей средой.* Воспринимает ли организация себя как господствующую, подчиненную, гармонизирующую или ищущую свою нишу?
- *Природа человеческой деятельности.* Как людям правильно вести себя — в стиле господства (активности), в стиле гармонизации отношений или в пассивно-фаталистическом стиле?
- *Реальность и истина.* Как мы устанавливаем, что есть истина, а что нет? Как в конечном счете определяется истина в физическом и социальном мире — посредством прагматического опыта, методом умозаключений или на основе общего согласия?
- *Чувство времени.* Какова наша исходная ориентация по отношению к прошлому, настоящему и будущему? Какие единицы измерения времени более всего важны для ведения повседневных дел?
- *Природа человека.* Каковы люди в своей основе — хорошие, плохие или не хорошие и не плохие? Поддается ли человеческая природа совершенствованию, или она неизменна?
- *Природа человеческих отношений.* Какие отношения между людьми оптимальны для распределения власти и уважения? Жизнь — это конкуренция или сотрудничество? Какой принцип организации жизни общества является наилучшим — индивидуализм или коллективизм? Какая система власти лучше — автократически-патерналистская или коллегиальная, требующая участия людей?
- *Однородность против разнообразия.* Что лучше для группы — высокая степень разнообразия или высокая степень однородности? К чему следует побуждать членов группы — к инновациям, творчеству или к подчинению?

Источник: Schein E. Organizational Culture //American Psychologist, 1990, February, p.114.

низационной культуры» показано, каким образом организации могут сформировать свои собственные культуры обучения.

Корни организационной культуры, говорит Шайн, лежат в основных убеждениях, ценностях и исходных посылах основателей организации. Впоследствии, с течением времени, эти ценности разрабатывались и интегрировались в организацию посредством множества механизмов. В числе основных убеждений, ценностей и исходных посылок:

- то, на что руководители обращают внимание, что они измеряют и контролируют;
- то, как руководители реагируют на критические, несущие эмоциональный заряд события и организационные кризисы;
- сознательное моделирование ролей и обучение их выполнению;
- критерии, применяемые при предоставлении вознаграждений и статуса;
- критерии, в соответствии с которыми осуществляют прием людей на работу, их отбор, продвижение по службе и отстранение от выполнения обязанностей;
- исходный проект и структура организации;
- действующие в организации системы и процедуры;
- архитектурный замысел физического пространства, фасадов и зданий;
- истории, легенды, мифы и символы;
- формальное изложение философии, основных принципов и уставных норм организации²⁹.

Насколько культура, побуждающая к обучению, отличается от культуры, препятствующей ему? Рассмотрим таблицу 3.1 и попытаемся определить, какая культура более всего походит на ту, которая господствует в вашей организации.

Итак, как выживаете? Ваша организация способствует обучению или препятствует ему? Если она подобна большинству организаций, с которыми сталкивались Шайн и другие наши эксперты, то, вероятно, она скорее препятствует образованию, нежели благоприятствует ему. Истина состоит в том, что сегодня очень немногие организации обладают культурой обучения, и трансформация культуры, господствующей в вашей организации, в культуру обучения весьма проблематична, если вообще возможна. Та культура обучения, которую описывают Шайн и другие гуру, настолько далека от культурной реальности, царящей на большинстве рабочих мест, что изображаемый экспертами идеал представляется практически недостижимым. Превращение в обучающуюся организацию требует не просто определенного изменения, которое, как показано в главе 2, является достаточно тяжким делом, но и огромных преобразований. Факторы, препятствующие обучению в организациях, одновременно мешают и тем изменениям, которые делают обучение возможным. Если ваша организация уже не является обучающейся, то,

кажется, ей и не стать таковой; как не без сарказма заметил один из наших клиентов, «только обучающиеся учатся и только обучающиеся учатся тому, как надо учиться».

Таблица 3.1 Культуры, способствующие обучению, и культуры, препятствующие ему

Культура, способствующая обучению	Культура, препятствующая обучению
• Устанавливает баланс интересов всех сторон. Руководители находят баланс интересов потребителей, наемных работников, поставщиков, местных общин и акционеров. «Ни одна группа не доминирует	• Проводит различие между «жесткими» и «мягкими» проблемами. Проблемы, сопряженные с выполнением заданий, имеют приоритет над проблемами отношений между людьми. Управляющие сортируют проблемы на

в мышлении менеджеров, потому что они понимают: любая из этих групп может замедлить развитие организации и уничтожить ее»¹⁾.

- *Сосредоточена на людях, а не на системах.* Руководители и управляющие считают, что их подчиненные могут и будут учиться, ценят обучение и изменения. Шайн отмечает, что «для создания культуры обучения требуется известная доля идеализма в отношении человеческой природы»²⁾. Такой идеализм существует в полной мере.
- *Создает у людей уверенность в том, что они могут изменить свою среду.* У людей есть общее убеждение, что они способны изменять свою среду и в конечном счете являются хозяевами собственной судьбы. «Если мы считаем, что окружающий нас мир нельзя изменить, — пишет Шайн, — то какой смысл учиться обучению? Расслабьтесь и насладитесь тем, что уготовано вам судьбой»³⁾.
- *Предоставляет время для учебы.* Руководители не только допускают, чтобы у работников было какое-то время для расслабления, а сознательно стараются предоставить им свободное время, с тем чтобы его можно было использовать для обучения. «Стремление держать работников „в черном теле“, „тонкими и звонкими“ — это дурное предписание для организационного обучения»⁴⁾.

жесткие и мягкие, причем жесткие считаются более важными. Руководители уделяют внимание жестким вопросам — сбору информации, финансам, обязательным показателям, вознаграждениям, производству, конкуренции, структуре и т.д. Все на словах признают важность мягких, гуманитарных вопросов и отношений, но реальную работу менеджеров оценивают в количественных показателях. Руководители рассматривают людей как еще один ресурс, которым надо пользоваться и манипулировать так же, как они используют капитал или сырье.

- *Сосредоточена не на людях, а на системах.* Руководители и управляющие — инженеры и технократы, занимающиеся прежде всего созданием и поддержанием систем, которые будут свободны от человеческих недостатков и ошибок. Ключевая тема этой культуры — сознательное, осуществляемое на уровне замысла и проектирования исключение людей из систем, а не включение их в системы
- *Позволяет людям изменяться только тогда, когда это необходимо.* Люди в организациях скорее реактивны, нежели инициативны. Они изменяются только в ответ на воздействие внешних сил, рассматриваемых как угрозы. Люди сосредоточивают внимание и силы на решении проблем, а не на создании чего-то нового.
- *Держит сотрудников «в черном теле».* Организация озабочена прежде всего краткосрочным преодолением проблем и адаптацией. Стремление держать работников «в черном теле» господствует в умах руководителей и управляющих. Мысль о расслаблении сама по себе недопустима.

(окончание на следующей странице)

[↑ Конец страницы 131 ↑](#)

[↓ Начало страницы 132 ↓](#)

Таблица 3.1 (окончание)

Культура, способствующая обучению	Культура, препятствующая обучению
• <i>Предписывает целостный подход к</i>	• <i>Расчленяет решение проблем. Рабочие роли и</i>

проблемам. Работающие в организации разделяют убеждение в том, что экономические, политические и социокультурные события взаимосвязаны и что это условие действует как внутри организации, так и вне ее. Характерна общая приверженность обучению, системному мышлению, знанию того, как обстоят дела в организации, и в особенности пониманию отдаленных по времени последствий каких-либо шагов. Культура такой организации *предписывает целостный подход к проблемам.*

- *Поощряет открытые коммуникации.* Управляющие и рядовые работники одинаково привержены открытому и обширному общению. Организация потратила какое-то время на то, чтобы разработать общую лексику, дающую сотрудникам возможность общаться друг с другом. У людей есть общее обязательство говорить правду.
- *Основана на вере в групповую работу.* Люди убеждены в том, что доверие, групповая работа, координация и сотрудничество критически важны для успеха. Конкуренцию между индивидуумами *не* рассматривают как решение всех проблем.
- *Требует доступных для общения лидеров.* Руководители признают свою уязвимость и неуверенность. Лидер действует скорее как учитель и распорядитель изменений, а не харизматический вождь.
- *Ограничивает поток информации.* Существует презумпция «божественного права» управляющих на информацию и прерогативы. Финансовую и иную информацию скрывают от всех, кому нет необходимости знать ее. Служебное положение и доступ к информации дают статус и власть. Люди хранят в тайне информацию, имеющую отношение к их деятельности, скрывают ее, чтобы защитить свои властные позиции, и иногда даже лгут для того, чтобы предстать в более выгодном свете.
- *Основана на вере в индивидуальную конкуренцию.* Конкуренцию между людьми воспринимают как естественное состояние и надлежащий путь к власти и статусу. У этой культуры есть пристрастие к суровому индивидуализму. Человека, в одиночку решающего проблемы, считают героем. Групповую работу рассматривают как практическую необходимость, но не как нечто желательное само по себе.
- *Требует властных, контролирующих действие других, руководителей.* Лидеры и их последователи исходят из того, что первые должны контролировать вторых, быть решительными, уверенными и доминировать. Лидерам недопустимо признавать свою уязвимость.

¹⁾ Schein E. Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning. MIT Organizational Learning Network Working Paper 10.004, 1994, May 19, p.7. ²⁾ Ibid. ³⁾ Ibid. ⁴⁾ Ibid.

Вы в замешательстве? Как и наши гуру, которые чувствуют, что потерпели поражение. В одном из выступлений в 1995 г. Шайн изумился поразительному упорству, с которым организации противятся обучению:

«Почему организации, одна за другой, сначала открываются новым революционным идеям вроде наделения работников властью,

[↑ Конец страницы 132 ↑](#)

[↓ Начало страницы 133 ↓](#)

управления всеми аспектами качества, провидческого руководства, построения сетей, перестройки, информационных технологий и всем прочим концепциям, которые ученые и консультанты рекламируют как пути в будущее, затем начинают кампанию ударного осуществления этих идей, а через год или чуть позже приходят к выводу, что эти идеи неэффективны?

Почему столь многие программы обеспечения всеобщего качества и перестройки организаций заканчиваются провалами?

Почему идея наделения людей полномочиями, вовлечения их в процесс изменений, которые окажут на них воздействие, идея, которую обсуждают по меньшей мере с 1920-х гг., когда были проведены готорнские исследования*, должна всплывать на поверхность через каждые два-три десятилетия под новыми ярлыками и по-прежнему укореняться лишь местами?

Или, хуже того, почему многие организации утверждают, что наделили своих работников властью, хотя стиль повседневного руководства в них вряд ли изменился хоть на йоту?

Почему выдвинутая Макгрегором теория Y, утверждающая, что люди хотят и могут работать и приносить пользу организациям, идея, которую Макгрегор поддержал в своей классической, опубликованной в 1960 г. работе «The Human Side of Enterprise» («Человеческий аспект предприятия»), в большинстве организаций по-прежнему попирается циничными постулатами теории X, гласящей, что люди по природе своей ленивы и что управленцы должны стимулировать и контролировать их?»³⁰.

Шайн дает два возможных ответа на собственные риторические вопросы. Первый ответ таков: мы исповедуем циничную модель человеческой природы потому, что, следуя ей, организации способны эффективно функционировать. Разумеется, отмечает Шайн, в условиях предсказуемой, стабильной, медленно развивающейся среды, в которой в течение последних 30 лет функционировало большинство американских предприятий, любая модель могла бы действовать с неменьшим успехом. Однако, продолжает он, более удовлетворительный ответ таков: наши отрицательные исходные представления о человеческой природе — или, если угодно, наши интеллектуальные модели человеческой природы — сформированы за долгий период времени и крайне трудно поддаются изменениям. Мы эмоционально подготовлены к тому, чтобы цепляться за свои устаревшие исходные послышки и поведенческие ритуалы независимо от издержек, с которыми сопряжено наше упрямство. Чтобы проиллюстрировать эту эмоциональную предвзятость, Шайн использует следующую аналогию:

* Речь идет о готорнских экспериментах (Готорн, штат Иллинойс) по изучению психологических аспектов управления рабочими. — *Примеч. науч. ред.*

[↑ Конец страницы 133 ↑](#)

[↓ Начало страницы 134 ↓](#)

«Если вы поместите собаку в зеленую комнату, позвоните в колокольчик, а затем ударите ее электрическим током, то собака очень быстро научится избегать зеленых комнат. Заслышав звон колокольчика, она постарается убежать или подожмет хвост от страха. Даже если вы перестанете мучить помещенную в зеленую комнату собаку, она не будет заходить в нее и, следовательно, не узнает, что там больше не сделают ей больно. Обучив собаку избегать зеленой комнаты, позвольте ей убежать в красную комнату, где опять примените электрошок. Собака станет метаться между зеленой и

красной комнатами до полного изнеможения, и такое поведение сохранится даже после того, как вы перестанете мучить собаку в обеих комнатах. Как только поведенческий шаблон закреплён, для поддержания соответствующего поведения достаточно одного лишь беспокойства. Даже без применения электрошока»³¹.

Шайн утверждает, что большинство из нас, подобно этой собаке, были приучены к одному образу мышления о человеческой природе и ее проявлениях в организациях, и при экспериментировании с любым иным набором посылок, как правило, нарывались на неприятности. Соответственно мы, подобно собаке, любой ценой и любыми способами избегаем таких ситуаций, ограничиваясь очень узкими, безопасными вариантами поведения. Страх перед совершением ошибок парализует нас, заставляет придерживаться испытанных, проверенных способов поведения и уклоняться от обучения. Обучаясь чему-то новому, мы нуждаемся в значительной дозе обнадеживающих нас стимулов и поощрений. В этих случаях нам требуется, говорит Шайн, психологически надежное убежище, в котором и может происходить обучение. Тогда и только тогда мы начнем не просто учиться, но и учиться обучению.

Безопасность и комфорт способствуют обучению

Идея безопасного и комфортного прибежища для обучения не нова. Сетки психологической безопасности нередко используют для того, чтобы сделать обучение привлекательным. В качестве примера Шайн рассматривает обучение ребенка переходу через улицу. «Переходя улицу, мы держим ребенка за руку или даем ему пример обеспечивающего безопасность поведенческого ритуала вроде правила, предписывающего перед тем, как переходить улицу, посмотреть сначала налево, а потом направо. Мы указываем путь, задаем направление и делаем несколько первых шагов в начале опасного путешествия. Мы обеспечиваем поощрение, поддержку, похвалу. Мы говорим ребенку, что, если он посмотрел налево и направо и прислушался, не едет ли машина, он сможет сказать, опасно ли переходить улицу или нет»³².

Шайн предлагает в целях поощрения к обучению создавать в организациях психологически безопасные убежища. Такие убежища должны быть «параллельными системами», которые станут существовать рядом с организациями или внутри них. В безопасной среде люди обретут «1) воз-

[↑ Конец страницы 134 ↑](#)

[↓ Начало страницы 135 ↓](#)

можности для обучения и практической отработки полученных навыков; 2) поддержку и поощрение, необходимые для преодоления страха и стыда за допускаемые ошибки; 3) одобрение и вознаграждение усилий, предпринятых в правильном направлении; 4) нормы вознаграждения за творческое мышление и экспериментирование»³³. В таких параллельных организациях обучающиеся могли бы быть открыты новейшим идеям ученых, консультантов, экспертов и имели бы возможность испытывать новые концепции и методы в свободной от риска среде. В этих условиях люди раскрывали бы содержание своих «левых колонок» и задавали интересующие их вопросы, не опасаясь того, что их высмеют или подвергнут критике. К тому же параллельные организации могли бы использовать опыт обучения, такой, например, как применение «Микромиров» и «Моделируемых миров» Сенге.

Короче говоря, все то, что предлагают гуру обучения, они смогли бы сделать в искусственном мире, лежащем вне реально существующих организаций или глубоко спрятанном внутри них. Шайн сдается, когда речь идет об основных отделах организаций, которые, по его убеждению, не могут быть местом рождения трансформирующего обучения. Вместо этого Шайн довольствуется более пластичной параллельной системой. Разумеется, организация в конце концов обнаружит в себе инородное тело и приведет в действие свою иммунную систему. Поэтому, для того чтобы параллельная система могла отражать атаки, ее надо помещать поближе к руководству. Шайн видит в генеральном директоре первого ученика, а параллельную систему

рассматривает как группу, сложившуюся в окружении такого начальника. Разумеется, пророки обучения рекомендуют, чтобы эта привилегированная группа и в конечном счете все параллельные организации образовывали бы сети взаимодействия с консультантами, исследовательскими центрами и другими подобными структурами. Цель всего этого — сформировать гигантские обучающие консорциумы, связанные с Центром организационного обучения при Массачу-сетском технологическом институте и с самим Шайном в роли верховного гуру. И так далее. Ну, что ж, мы уверены, что читатель все правильно понял. Потесним Сенге, ибо настало время разделить трон.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

 Для того чтобы преуспевать, организация должна использовать приверженность людей к обучению и способность людей учиться.

 Подлинное обучение требует обретения навыков и знаний.

 Наиболее важное обучение происходит не в аудиториях, а на рабочих местах.

 Самое эффективное обучение — обучение социальное и активное, а не индивидуальное и пассивное.

[↑ Конец страницы 135 ↑](#)

[↓ Начало страницы 136 ↓](#)

 Самое важное, чему должны учиться люди, — не явно и открыто сформулированные правила, меры и процедуры, действующие в организации, а невысказываемые моменты — интуиция, суждения, профессиональный опыт и здравый смысл, интегрированные в повседневную деятельность.

 Интеллектуальные модели — это глубоко укоренившиеся типы мировоззрения.

 Интеллектуальные модели сформированы нашим опытом и формируют наш опыт.

 Обучение происходит в тех случаях, когда люди, работающие в организации, обмениваются своими интеллектуальными моделями, исследуют их и бросают вызов друг другу.

 Навык рефлексии, размышления помогает людям замедлять процесс мышления, чтобы глубже осознать свои интеллектуальные модели.

 Навык постановки вопросов помогает людям быть более открытыми для объяснения мотивов своих действий и побуждать других к такой же открытости.

 Главный дефект, мешающий обучению большинства людей, — их неспособность понять, как информация, деятельность и результаты образуют цепь причинно-следственных связей. Многие проблемы, которые люди создают себе и своим организациям из-за неспособности мыслить системно, можно проиллюстрировать сравнительно небольшим количеством архетипов, или шаблонов поведения. Компьютерные модели более сложных причинно-следственных связей целесообразно использовать для того, чтобы помочь людям обрести еще большее понимание всеобщей взаимосвязанности.

 В настоящее время в большинстве организаций господствует культура, препятствующая обучению. Для того чтобы происходило подлинное обучение, необходимо создавать отдельные, параллельные организации.

[↑ Конец страницы 136 ↑](#)

[↓ Начало страницы 137 ↓](#)

Глава 4

Создание высокоэффективных организаций посредством рабочих команд

[↑ Конец страницы 137 ↑](#)

[↓ Начало страницы 138 ↓](#)



НАШИ ЭКСПЕРТЫ ПО ВЫСОКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Бамфорт К.У. (Кен), один из первооткрывателей социотехнического системного подхода к реорганизации труда;

Зенгер Джон Г., председатель центра профессиональной подготовки «Times Mirror», один из авторов книги «Self-Directed Work Teams: The American Challenge» («Самоуправляемые рабочие группы: новая задача для Америки»);

Катценбах Ян Р., один из авторов книги «The Wisdom of Teams» («Мудрость команд»);

Лолер III Эдвард И., директор-основатель Центра изучения организационной эффективности при Южнокалифорнийском университете;

Манц Чарлз К., один из авторов книги «Business without Bosses» («Бизнес без боссов»);

Масслуайт Эд, высший управляющий компании Zenger Miller, Inc., один из авторов книги «Self-Directed Work Teams: The American Challenge»;

Моран Линда, одна из авторов книги «Self-Directed Work Teams: The American Challenge»;

Мормен-мл. Аллан М., один из авторов книги «Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work» («Конструирование организации, основанной на командах: новые формы применения знаний»);

Мормен Сьюзен Элберс, одна из авторов книги «Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work»;

Паркер Гленн М., автор книги «Team Players and Teamwork: The New Competitive Business Strategy» («Члены команды и групповая работа: новые стратегические преимущества в бизнесе»);

Симс-мл. Генри П., один из авторов книги «Business without Bosses»;

Смит Дуглас К., один из авторов книги «The Wisdom of Teams»;

Траст Эрик, один из основателей Тэвистокского института социальных исследований и один из первооткрывателей социотехнического системного подхода к реорганизации труда;

Шолтес Питер Р., автор книги «The Team Handbook» («Всё о командах: справочник»);

Эмери Фред, один из первооткрывателей социотехнического системного подхода к реорганизации труда.

[↑ Конец страницы 138 ↑](#)

[↓ Начало страницы 139 ↓](#)



В 1949 г., после года работы над диссертацией в Тэвистокском институте социальных исследований (Тэвви) в Лондоне, Кен Бам-форт, профсоюзный активист и бывший шахтер, вернулся в прежнюю отрасль. Наблюдая организацию труда в шахтах, Бамфорт направлял в Тэвви отчеты о любых выявленных им новых перспективах. То, что он увидел на шахте, разрабатывавшей вновь открытый пласт в Хейгмуре (графство Дарэм), так заинтриговало Эрика Триста, одного из основателей Тэвистокского института, и Фреда Эмери, австралийского специалиста по социальным наукам, работавшего в этом институте по приглашению, что они вскоре присоединились к Бамфорту для совместного изучения методов добычи угля в Хейгмуре и на других шахтах. Что же особенного обнаружил Бамфорт? Шахтеры по собственной инициативе, без всяких гуру, создали новую парадигму организации труда, которая давала существенный прирост производительности и столь же существенное снижение издержек и сокращение временных циклов; при этом уменьшалось число прогулов и повышалось настроение рабочих. Этот метод организации труда, изученный, документированный и усовершенствованный Тристом, Бамфортом, Эмери и другими, получил известность как *социотехнический подход*. Его называли одним из самых «уместных, наименее понятых и редко применяемых перспективных взглядов» на управление и архитектуру компаний¹. Открытия Бамфорта лежат в основе почти всех глубокомысленных доводов о новых методах построения высокоэффективных организаций, которые приводят наши гуру. Как обычно бывает, то, что наши консультанты по эффективности «разливают в свои нарядно оформленные бутылки», на самом деле оказывается вином весьма многолетней выдержки.

Спустившись в угольные шахты

Как уже сказано, значительная часть того, что проповедуют наши гуру о проектировании высокоэффективных организаций, проистекает из сделанных Бамфортом, Тристом и Эмери наблюдений за процессами, происходившими в британской угледобывающей промышленности в конце 1940-х гг. Учитывая специфику того времени, не следует удивляться тому, что исследователи из Тэвистокского института были взбудоражены открытием Бамфорта. В конце концов, британская горнорудная промышленность в те годы переживала кризис. Несмотря на механизацию, производительность оставалась на прежнем уровне, издержки возросли, часто вспыхивали трудовые конфликты, а невыходы на работу приближались к 20%. Любая система организации труда, которая вела к отме-

[↑ Конец страницы 139 ↑](#)

[↓ Начало страницы 140 ↓](#)

ценным Бамфортом улучшениям, не могла не быть важной. Она и была важной, и к тому же поражала своей простотой. Трист так описал различия между традиционными формами организации труда на британских шахтах и новой сложной (*композитной*) системой, выработанной самими шахтерами:

«Традиционная система совмещает сложную формальную структуру с простыми рабочими ролями; композитная система совмещает простую формальную структуру со сложными рабочими ролями. В первом случае шахтер обязан выполнять только одно-единственное... задание и вступает в очень ограниченное количество... социальных отношений, которые жестко поделены между работниками, вовлеченными в выполнение того же задания, и „чужаками“. Шахтер отделяет себя от „чужаков" и не признает никакой ответственности за последствия своих действий по отношению к ним. В композитной системе шахтер выполняет общую для группы задачу и, соответственно, оказывается вовлеченным в совместное решение множества проблем. Он может участвовать в выполнении любого задания в забое вместе с каждым членом большой группы и работать в любой смене»².

При традиционной системе рабочие задания были жестко расписаны по сменам. Если одна смена не выполняла поставленных ей задач или выполняла их плохо, от этого неизбежно страдала другая смена. При новой системе заступающая смена начинала работу с той точки, в которой заканчивала свою работу предшествующая, и доводила до конца любое недоделанное задание. При традиционной форме организации труда шахтерам ставили конкретные задачи и требовали от них только тех навыков, которые были необходимы для решения этих задач. При новой системе все шахтеры обладали многими навыками и могли выполнять большую часть работ в шахте. Раньше управляющие, поставив шахтерам задачи, расставляли их по рабочим местам, причем шахтеры часто подозревали, что, раздавая задания, руководство благоволило к одним людям за счет других. Композитная система отличалась тем, что происходила ротация заданий среди шахтеров, работавших в составе автономных команд, и при этом члены команд сами отбирали себе новых товарищей. При традиционной системе действовало до пяти разных методов оплаты труда — от поденной ставки до сдельной, при которой заработки определялись объемом выданного на-гора угля. При новой системе всем шахтерам платили по одинаковой ставке, добавляя к ней поощрительную премию, размер которой зависел от количества кубометров добытого угля.

Трист и его коллеги отметили, что композитная система обладала очевидными преимуществами по нескольким причинам. Во-первых, угледобыча включала последовательное выполнение ряда нелегких задач, каждую из которых могли усложнить изменяющиеся условия подземных

[↑ Конец страницы 140 ↑](#)

[↓ Начало страницы 141 ↓](#)

работ или другие обстоятельства, неподвластные шахтерам. Такие колебания объективных условий работы зачастую требовали увеличения интенсивности труда, затрачиваемого на выполнение производственных заданий, и даже изменения порядка выполнения задач. Жесткое разделение труда, действовавшее при старой системе, мешало шахтерам эффективно реагировать на подобные нарушения обычного производственного процесса. Новая система была гораздо более гибкой.

Во-вторых, по словам Триста, композитная система, помимо прочего, «лучше обеспечивала личные потребности шахтеров»³. Ранее шахтеры находились в сравнительной изоляции друг от друга и редко могли рассчитывать на поддержку товарищей в трудные моменты. Новая система в большей мере способствовала взаимовыручке и сотрудничеству.

В-третьих, при традиционной и новой системах по-разному решался вопрос оплаты труда. Раньше, пишет Трист, «распределение вознаграждений и заданий... в той же мере отражало умение рабочих договориться с администрацией, как и любые реальные различия профессиональных навыков и трудозатрат»⁴. Новая система оплаты труда поставила всех в равные условия, что было, в сущности, намного справедливее.

И последнее, возможно, самое важное обстоятельство. При старой системе шахтеры оставались фактически рабами технологии. Считалось само собой разумеющимся, что раз организация работы определяется технологическими требованиями, то на обусловленные ими социальные потребности рабочих можно не реагировать (или уделять им минимум внимания). Новая, композитная система позволила шахтерам продемонстрировать возможность использования разнообразных форм организации труда при одной и той же технологии, а также то, что система, интегрирующая и оптимизирующая социальные и технические потребности, т.е. социотехническая модель организации труда⁵, ведет к повышению эффективности.

Непременные условия высокой эффективности

В течение последних сорока с лишним лет бесчисленные исследователи и эксперты изучают, зондируют, расширяют, совершенствуют, испытывают, проверяют и перепроверяют основные принципы возникшего в английских шахтах явления, скрупулезно описанного Тристом и его коллегами. Сегодня наши гуру дают, причем весьма уверенно, огромное число советов о том, что надо и чего не надо делать для содействия росту эффективности организаций. Мудрецы знают (или, по крайней мере, утверждают, будто знают), что приносит желаемые результаты, а что не работает.

Итак, давайте уточним, что такое высокоэффективная организация. Насколько она отличается от компании традиционного типа? Мы провели сравнение традиционной организации с той, которую проповедуют теоретики высокой эффективности (см. табл. 4.1). Высокоэффективную

[↑ Конец страницы 141 ↑](#)

[↓ Начало страницы 142 ↓](#)

**Таблица 4.1. Сравнение организаций традиционного типа
и высокоэффективных организаций**

Организации традиционного типа	Высокоэффективные организации
Поддержка инноваций и готовность идти на риск	
Новые идеи игнорируются. Девиз: «Не ремонтируй, если не сломано».	Постоянный поиск и испытание новых идей.
Людей, пошедших на риск и потерпевших неудачу, наказывают.	Людей, пошедших на риск и потерпевших неудачу, побуждают предпринять новые попытки.
Людей, пытающихся что-то изменить, не вознаграждают.	Людей, пытающихся внести изменения, часто продвигают по службе.
Вопросы обучения	
У людей мало возможностей обрести новые навыки.	У людей много возможностей обрести новые навыки.
Обучение вознаграждают редко.	Обучение высоко ценят и вознаграждают.
Организация затрудняет обучение чему-либо, выходящему за узкие пределы должностных обязанностей	Людей поощряют узнавать как можно больше обо всех аспектах деятельности организации.
Время на обучение не предусмотрено.	Для обучения регулярно выделяют время.
Взаимообучение считают неэффективным.	Взаимообучение является нормой.
Профессиональная подготовка персонала предусматривает главным образом обучение техническим навыкам.	Каждый работник получает профессиональную подготовку, приобретая разнообразные навыки, в том числе навыки межличностных отношений, административные и технические.
Организация труда	
Должностные обязанности спланированы таким образом, чтобы их выполнение не требовало почти никакой квалификации.	Должностные обязанности спланированы так, чтобы их выполнение требовало многих навыков, на обучение которым необходимо много времени.
Люди, выполняющие работу, не принимают важных решений о том, как ее выполнять. Они просто подчиняются приказам.	При принятии почти всех важных решений, связанных с тем, как выполнять работу, полагаются на самих работников.
Люди работают в одиночку, изолированно.	Люди работают в командах, в пределах которых они часто переключаются с выполнения одних

Люди постоянно делают одно и то же.
Люди выполняют лишь частицу общей задачи.

Людам трудно проследить, каким образом их усилия непосредственно способствуют производству конечного продукта или предоставлению конечной услуги.

Люди не выполняют никакой работы по обеспечению своей служебной деятельности (не занимаются техническим обслуживанием, наладкой, контролем за качеством, снабжением, ведением документации и т.д.).

Темпы выполнения работы задает руководство.

Людам указывают, какую работу им выполнять.

видов работы на другие.

Люди выполняют разные виды работы.

Люди выполняют задачу целиком, и она предназначена для удовлетворения потребностей внутренних или внешних клиентов.

Люди видят непосредственную связь между тем, что они делают, и успехом конечного продукта или конечной услуги.

Люди зачастую выполняют почти всю работу по обеспечению собственной деятельности.

Работники сами определяют темпы своей работы.

Люди сами решают, какую работу они хотят выполнять.

[↑ Конец страницы 142 ↑](#)

[↓ Начало страницы 143 ↓](#)

Таблица 4.1 (продолжение)
Организации традиционного типа

Людей никогда не вовлекают в решение проблем. Когда проблемы возникают, их решением занимаются менеджеры.

Служебные обязанности спланированы так, что людям не надо думать.

Менеджеры указывают людям, как именно выполнять работу, и следят за тем, чтобы работники делали все так, как им велено.

Менеджеры считают, что их задача состоит в том, чтобы нести ответственность и отдавать приказы.

Менеджеры заботятся только о своих отделах, сменах или функциях.

Менеджеры обеспечивают соблюдение правил. Менеджеры редко сообщают рабочим, как те работают.

Подчиненные никогда не оценивают своих управляющих.

На собраниях говорят только руководители.

Высокоэффективные организации

Решение проблем — важная часть работы каждого человека.

Выполнение любых служебных обязанностей требует немалых размышлений.

Роль управления

Менеджеры объясняют, какие результаты необходимы, и помогают своим подчиненным определить, как выполнять работу.

Менеджеры считают, что их роль в том, чтобы облегчать работу других людей, помогать подчиненным преуспеть. Они не отдают приказы.

Менеджеры уделяют много внимания происходящему за пределами их подразделения.

Менеджеры поощряют новаторство даже в тех случаях, когда оно сопряжено с нарушением установленных правил. Менеджеры поддерживают обратную связь с рабочими, сообщая им, как они работают.

Подчиненные часто дают оценку своим управляющим.

На собраниях руководители поощряют обсуждение рабочими путей повышения эффективности труда и побуждают их задавать вопросы. Собрания проводятся так, чтобы поддерживать общение между работниками и

Менеджеры раздают задания, составляют графики выполнения работы, обеспечивают обучение, контролируют эффективность труда и сами принимают решения о производственных процедурах, не привлекая рабочих к принятию таких решений.

Менеджеры представляют своих подчиненных при контактах с руководителями более высоких уровней.

Существует жесткая линия прохождения команд, которую следует соблюдать.

Менеджеры считают свое личное присутствие существенно важным условием выполнения работы.

Менеджеров отбирают главным образом по их техническим навыкам.

руководством.

Рабочие сами ставят себе производственные задания, составляют графики выполнения работы, обеспечивают обучение, контролируют качество и принимают решения по вопросам организации труда.

Менеджеры поощряют свободное и открытое общение между высшим руководством и работниками. Каждый член организации может говорить с любым другим на любую тему в любое время.

Менеджеры считают свое личное присутствие, полезным, но не обязательным условием повседневной деятельности.

Человеку, не обладающему отличными навыками работы с людьми, не позволяют быть начальником или управляющим.

Организационная структура

Существует много уровней управления.

Самого низшего работника отделяет от высшего руководства не так уж много уровней. Структура организации в разрезе выглядит плоской.

(продолжение на следующей странице)

[↑ Конец страницы 143 ↑](#)

[↓ Начало страницы 144 ↓](#)

Таблица 4.1 (продолжение)

Организации традиционного типа

Основное подразделение организации — функциональное.

Между отделениями и (или) функциями существуют четкие границы.

Границы между отделениями или филиалами часто мешают решению проблем межфункционального характера.

Собрания, в которых участвовали бы представители разных уровней, отделений или функций, проводят редко.

Большинство людей сказали бы, что не ведут свой собственный малый бизнес в рамках большой организации.

Работа на линии (производство, обслуживание клиентов и т.д.) отделена от выполнения функций обеспечения (технического обслуживания, ведения

Высокоэффективные организации

Основным подразделением в организации является рабочая команда.

Границы между отделениями или функциями размыты и непостоянны.

Проблемы зачастую решают на межфункциональной основе и в процессе общения между отделениями.

Организация стремится ликвидировать внутренние границы.

Собрания с участием представителей разных уровней и разных отделений или функций проводят часто.

Каждый работник считает, что занимается своим мелким бизнесом. Люди работают в составе подразделений или команд, производящих конечный продукт или предоставляющих определенную услугу. Они идентифицируют свою деятельность с конечным продуктом (или услугой), производимым их подразделением.

Линейные и штабные функции полностью интегрированы.

документации и т.п.), а различные типы работы поручают разным отделениям. Отношения с потребителями

Лишь немногие служащие непосредственно общаются с потребителями с целью выяснения того, что организация может сделать для улучшения их обслуживания.

Люди, выполняющие одну операцию, не считают работников, выполняющих следующую операцию, потребителями того, что сделали они.

Никто из работающих не обладает полным знанием стандартов, используемых потребителями для определения качества конечного продукта или конечной услуги.

Организация медленно реагирует на изменения, происходящие в окружающей среде.

Организация медленно принимает новую технологию или медленно адаптирует существующую технологию для выполнения новых задач.

Организация умеет производить лишь ограниченное число продуктов и услуг и медленно внедряет их в производство.

Каждый работник организации постоянно стремится выяснять пожелания потребителей и способы удовлетворения их нужд.

Каждый человек является внутренним или внешним потребителем и постоянно стремится понять и удовлетворить потребности другого.

Все знают, какие стандарты используют потребители при определении качества конечного продукта или конечной услуги и что должна делать организация для того, чтобы ее продукты или услуги соответствовал этим стандартам.

Гибкость

Организация ожидает изменений окружающей среды и быстро адаптируется к новым требованиям.

Организация быстро воспринимает новые технологии и умеет находить новаторские методы использования существующих технологий.

Организация в принципе может производить широкий ассортимент продуктов и оказывать множество услуг и способна быстро адаптировать существующие продукты и услуги к новым или меняющимся запросам потребителей.

[↑ Конец страницы 144 ↑](#)

[↓ Начало страницы 145 ↓](#)

Таблица 4.1 (продолжение)
Организации традиционного типа

Командная работа

Каждый заботится о себе. Обычно люди не выходят за рамки своих служебных обязанностей, чтобы помочь другим. Различные части организации имеют разные цели. Внутри организации часто возникает разрушительная конкуренция.

Лишь немногие люди могут сформулировать ценности, лежащие в основе принятых решений.

Ценности, если они вообще существуют, касаются только прибыли.

Высокоэффективные организации

Люди помогают друг другу, не дожидаясь приказов оказать помощь, даже когда данная задача не входит в круг их обязанностей. Различные части организации хорошо сотрудничают. У всех есть общее понимание того, чего пытается добиться организация в целом.

Каждый работник может сформулировать ценности организации и то, как эти ценности используют для принятия решений.

Организация ценит групповую работу, участие, новаторство и качество так же высоко, как и прибыль.

Целеустремленность

Лишь высшие руководители чувствуют личную ответственность за эффективность организации.

Немногие люди готовы прилагать усилия сверх минимальных, необходимых для выполнения их собственных служебных обязанностей.

Когда начальство отсутствует, люди работают спустя рукава.

У каждого есть чувство личной ответственности за работу организации в целом.

Люди часто прилагают усилия, намного превышающие необходимый минимум.

Вознаграждения

Людям платят деньги или стимулируют их иными способами независимо оттого, работают они или нет.

Людей вознаграждают по старшинству. Уровни и методы вознаграждения управляющих и рядовых работников существенно различаются.

С рядовыми работниками не делятся прибылями, полученными благодаря повышению эффективности.

Людей вознаграждают на индивидуальной основе.

Независимо от того, присутствует начальство или нет, каждый работает с максимальной отдачей.

Вознаграждения, получаемые работниками, зависят от результатов их труда и (или) эффективности работы команд, в которые входят работники.

Людей вознаграждают за их знания и умения. Менеджеров и их подчиненных вознаграждают одинаковым образом.

Прибыли, полученные благодаря повышению эффективности, делят по справедливости между всеми работниками.

Людей вознаграждают главным образом не столько за их личные успехи, сколько за результаты, достигнутые их командами.

Доступ к информации

Рядовым работникам предоставляют минимум информации о положении организации.

Управляющие и технические эксперты скрывают информацию.

Информацию рассматривают как источник власти и привилегий.

Доступ к информационным системам и данным находится под строгим контролем.

Всем работникам предоставляется максимум информации о положении организации.

Управляющие и технические эксперты свободно обмениваются информацией.

Информацию рассматривают как ценный ресурс, принадлежащий всей организации.

Информационные системы сконструированы так, что максимальное число людей может осуществлять электронное общение, невзирая на границы, иметь доступ к данным и аналитическим инструментам и без помех обмениваться информацией.

(окончание на следующей странице)

[↑ Конец страницы 145 ↑](#)

[↓ Начало страницы 146 ↓](#)

Таблица 4.1 (окончание)

Организации традиционного типа

Социотехнический баланс

Технологии считаются более важным ресурсом, нежели люди.

При внедрении новой технологии не спрашивают мнения людей, которые будут

Высокоэффективные организации

В организации к технологиям и к людям относятся как к равноценным ресурсам.

При внедрении новой технологии людей, которые будут с ней работать, вовлекают в

работать.

Лишь очень немногие технические эксперты понимают, как работает технология и как ее обслуживать.

Технология не соответствует запросам потребителей: ее либо слишком много, либо слишком мало.

Используемая технология препятствует групповой работе.

Используемую в организации технологию трудно менять.

принятие решений о ее приобретении и использовании.

Большинство работающих понимают основы технологии и достаточно квалифицированы для того, чтобы осуществлять по меньшей мере стандартное техническое обслуживание оборудования, на котором они работают. Технология хорошо соответствует спросу.

Технологию проектируют так, чтобы оказать поддержку групповой работе в пределах всей организации.

Используемую технологию легко заменить.

организацию мы описываем на основании большого количества работ экспертов в данной области. При ознакомлении с таблицей 4.1 обратите внимание на социотехнические темы и на то, сколь «много» добавили наши гуру к тем основным принципам, которые были открыты Тристом и его коллегами в угольных шахтах⁶.

Заметьте, как настойчивы в своих предписаниях эксперты и как подробны их рекомендации. Эксперты точно знают, как должна выглядеть высокоэффективная организация. Она сильно отличается от тех, к которым привыкло большинство из нас. Могут ли гуру оправдать столь радикальный разрыв с традицией? Они полагают, что могут, и в подтверждение своей уверенности моментально громоздят горы статистических данных и конкретных фактов.

Доводы в пользу высокоэффективных организаций

Ян Р.Катценбах и Дуглас К.Смит, консультанты McKinsey & Company и авторы книги «The Wisdom of Teams», энергично выступают в поддержку высокоэффективных организаций. Они не сомневаются, что такие организации необходимы и дееспособны. Например, пишут они, «любая высокоэффективная организация всегда опережает своих конкурентов в продолжительной борьбе, скажем, в течение десяти лет или более длительного периода. Такая организация превосходит ожидания *ключевых* игроков: потребителей, акционеров и работников»⁷.

[↑ Конец страницы 146 ↑](#)

[↓ Начало страницы 147 ↓](#)

С этим мнением согласны и другие наши гуру, подкрепляющие свою позицию многочисленными конкретными фактами. Вот лишь некоторые из этих доказательств.

- Корпорация AT&T Credit Corporation использовала высокоэффективные межфункциональные команды для повышения производительности и улучшения обслуживания клиентов. Эти команды удвоили количество обработанных за сутки кредитных заявок и сократили сроки утверждения кредитов вдвое.
- В компании Federal Express команды высокой эффективности за год снизили издержки на 2,1 млн дол., сократив количество потерянных почтовых отправлений и неправильно оформленных счетов на 13%.
- В компании GE Appliance производственные команды за первые восемь месяцев сократили циклы выполнения работ более чем на 50%, повысили удовлетворение запросов на продукты на 6% и снизили расходы на инвентаризацию более чем на 20%.

- На одном из заводов компании Kodak команды высокой эффективности повысили производительность настолько, что объем работы, который ранее выполняли за три смены, стали завершать за одну смену.
- Компания Eli Lilly использовала команды высокой эффективности для вывода на рынок нового лекарственного препарата. Это было сделано в рекордно короткие сроки за всю историю компании.
- Компания Hewlett-Packard создала подразделение, основанное на принципах высокоэффективной организации, которое стало чемпионом по прибыльности среди всех ее подразделений.
- Корпорация Knight-Ridder применила принципы высокоэффективной организации в одной из своих газет, которая стала лучшей из газет корпорации и удерживала первенство три года подряд.
- Компания Motorola использовала высокоэффективные команды для развития системы управления снабжением. Эти команды добились повышения качества на 50% и сократили задержки поставок на 70%.
- Компания Weyerhaeuser использовала высокоэффективные команды для улучшения обслуживания клиентов. В результате эффективность поставок повысилась с 85 до 95% при одновременном существенном увеличении качества и производительности.

Впечатляет? Да, определенно впечатляет. Создайте высокоэффективные команды, говорят Чарльз К.Манц и Генри П.Симе, авторы книги «Business Without Bosses», и вы сможете:

- повысить производительность;
- улучшить качество;
- улучшить условия труда и жизни работников;
- сократить текучесть рабочей силы и количество прогулов;

[↑ Конец страницы 147 ↑](#)

[↓ Начало страницы 148 ↓](#)

- снизить уровень конфликтности;
- стимулировать новаторство;
- обрести большую гибкость;
- добиться снижения издержек в пределах 30—70%.

Все это звучит так здорово, что просто дух захватывает. Поэтому вы подумали, что все компании в США наперегонки бросились вводить высокоэффективные методы работы? Отнюдь нет. В начале 1990-х гг. лишь очень небольшое число организаций можно было назвать действительно высокоэффективными. В 1993 г. Институт экономической политики сообщил, что «несмотря на новые и новые доказательства того, что компании, инвестирующие в... реорганизацию трудового процесса, вовлечение рядовых работников в принятие решений и повышение квалификации рабочих, добиваются значительных достижений в увеличении производительности, эффективности и в способности быстро выводить на рынок продукты, в США все эти изменения распространяются медленно»⁸.

Действительно, изменения происходят медленно. Фактически во всех случаях, которые наши эксперты приводят в качестве примеров успеха высокоэффективных команд, компании, добившиеся определенных преимуществ, обнаружили, что распространить эти новые методы за пределы немногочисленных разрозненных экспериментов трудно, а то и вовсе невозможно. Очень похоже на то, что мир говорит нашим гуру: «Ну да, мы это знаем. Понимаем: то, что вы говорите, сделает всех нас богаче и счастливее, но уж нет, спасибо. Предпочитаем оставаться такими, какие мы есть, — бедными и несчастными».

Как вы понимаете, наших мудрецов удручает такое иррациональное сопротивление их идеям, и в особенности потому, что его причины не совсем понятны. Эксперты размышляют о причинах этого сопротивления и о том, почему успешные эксперименты столь медленно распространяются в компаниях. Вот некоторые из их размышлений:

Возможно, люди оказывают сопротивление потому, что «у нас, американцев, есть мощная политическая и человеческая традиция индивидуальной свободы, которая временами вступает в конфликт с коллективистской природой командной работы», — предполагают Манц и Симе⁹.

Быть может, некоторые люди «находят, что командный подход отнимает слишком много времени, что он слишком ненадежен или слишком рискован... [или же людям] просто не нравится мысль, что им придется зависеть от других, выслушивать иные точки зрения и соглашаться с ними или страдать за ошибки, совершенные другими людьми», — рассуждают Катценбах и Смит¹⁰.

Вероятно, предполагает Джон Г.Зенгер, председатель компании Times Mirror Training, Inc., число высокоэффективных организаций растет медленно потому, что этот тип организации создает

[↑ Конец страницы 148 ↑](#)

[↓ Начало страницы 149 ↓](#)

угрозу менеджерам. «Для них команды — это их личное поражение, явное и чистое: возникновение команд сопряжено для менеджеров с потерей статуса, потерей возможности возвышаться над подчиненными, потерей власти, ответственности. [Должно быть]... менеджеры с сожалением воспринимают необходимость „уступить место" своим подчиненным»¹¹.

Можно предположить, что высокоэффективные организации не распространяются со скоростью лесного пожара потому, что переход от традиционной компании — дело крайне трудное. Как мы уже говорили, результаты, приписываемые нашими гуру высокоэффективным организациям, могут быть чудо как хороши, но остается правдой и то, что организации, которые хотят создать гуру, слишком уж сильно отличаются от компаний привычного типа. В любом случае переход от традиционных форм организации труда к формам, обеспечивающим высокую эффективность, нелегко.

Переход к высокой эффективности

Как можно ожидать, каждый из наших гуру предлагает свое уникальное руководство по осуществлению поэтапного перехода от организации традиционного типа к высокоэффективной организации. Например, Джон Зенгер и команда из компании Zenger Miller описывают «четыре столпа архитектуры внедрения»¹². Чарлз Манц и Генри Симе дают «карту пути к успеху»¹³. Сьюзен Элберс Мормен и команда, созданная Центром изучения организационной эффективности, рекомендуют «схему последовательности действий»¹⁴, включающую пять шагов. А Ян Катценбах и Дуглас Смит предлагают восемь подходов, позволяющих «поднять кривую эффективности»¹⁵. Какой из этих рецептов является наилучшим? Как признают Катценбах и Смит, единственного наилучшего рецепта нет. Но есть некоторые общие моменты, с которыми, по мнению всех наших гуру, приходится сталкиваться организациям, осуществляющим переход к высокой эффективности, независимо от избранных ими моделей, карт, последовательности действий или от подъема кривой. Самыми важными из этих моментов являются следующие:

1. Какого типа команды будут использоваться в вашей организации и как будут разные команды осуществлять общую техническую координацию и процесс принятия общих для них решений?
2. Каковы будут роли и обязанности менеджеров, контролеров, руководителей и членов команды?
3. Какие новые навыки потребуются менеджерам низшего и среднего звена, руководителям команд и работникам, для того чтобы эффективно работать в организации нового типа?

[↑ Конец страницы 149 ↑](#)

[↓ Начало страницы 150 ↓](#)

И вот что наши гуру считают необходимым сказать по каждому из этих вопросов.

Типы и интеграция команд

Команды составляют основу, фундамент высокоэффективных организаций. Как ни старайся, говорят наши эксперты, без команд не добиться высокой эффективности. Следовательно, одним из первых шагов, которые вам необходимо предпринять для перехода к высокой эффективности, является решение о количестве и типах команд, которые должны существовать в новой организации.

Типы команд

Выбор нужного типа команд — дело не такое простое, как может показаться на первый взгляд, хотя бы потому, что наши эксперты предлагают делать выбор из озадачивающего множества вариантов. Это:

- | | |
|-------------------------------------|---|
| 1) рабочие команды; | 7) управленческие команды; |
| 2) межфункциональные команды; | 8) команды, работающие в рамках одного проекта; |
| 3) команды по решению проблем; | 9) направляющие команды; |
| 4) команды повышения эффективности; | 10) самоуправляемые команды; |
| 5) команды, обслуживающие процесс; | 11) полуавтономные команды. |
| 6) интегрирующие команды; | |

У каждого эксперта — собственная терминология. Однако, если отвлечься от названий, на самом деле есть лишь три основных типа команд: *рабочие команды*, *команды повышения эффективности* и *интегрирующие команды*. Все высокоэффективные организации построены посредством смещения и сочетания команд этих фундаментальных типов¹⁶.

1. Рабочие команды. Рабочие команды проектируют, производят и поставляют какой-либо продукт или предоставляют какую-либо услугу внешним или внутренним потребителям. Такие команды в большинстве организаций состоят из рядовых сотрудников, занимающихся исследованиями, производством продукта, продажами, обслуживанием потребителей и выполнением большей части работ, повышающих ценность продукта. Это производственные команды, команды по разработке новых продуктов и предложений, консультативные команды, команды продаж и обслуживания и т.д. В производственной среде такая команда может состоять из групп рабочих, имеющих по несколько профессий, что позволяет им выполнять все операции, необходимые для выпуска определенного продукта. В секторе услуг, например в страховом деле, рабочая команда может включать специалистов по обработке требований о выплате страховых

сумм, представителей обслуживания клиентов и страховщиков, работающих в определенном географическом регионе.

[↑ Конец страницы 150 ↑](#)

[↓ Начало страницы 151 ↓](#)

2. Команды повышения эффективности (КПЗ). Такие команды дают рекомендации относительно изменений, которые следует совершить в организации, в осуществляемых ею процессах и (или) технологиях, для того, чтобы повысить качество, снизить издержки и (или) улучшить своевременность поставок продуктов и услуг. Обычно их набирают из членов одной или нескольких рабочих команд. В отличие от последних, КПЗ зачастую являются временными образованиями. Их создают для работы над определенной проблемой или конкретным проектом, а после решения проблемы или реализации проекта распускают. Команды по осуществлению проектов, по проведению аудиторских проверок, по повышению качества, оперативные группы, команды совершенствования процессов и другие подобные группы, создаваемые для решения конкретных задач, — всё это примеры КПЗ.

3. Интегрирующие команды. Интегрирующие команды обеспечивают координацию работы в пределах одной организации. Такие команды связывают две или несколько взаимозависимых рабочих команд, занимающихся решением одной задачи, например обслуживанием одного крупного клиента, работой на одной производственной линии, по одной технологической цепочке или обслуживанием одного рынка или одной зоны оказания услуг. Интегрирующие команды выступают в роли звеньев, связующих рабочие команды и (или) КПЗ, и, как правило, состоят из членов этих взаимозависимых команд. Например, инженеры-программисты из команд по разработке могут быть членами интегрирующей команды, созданной для координации усилий двух групп разработчиков. Управленческие команды представляют собой особую форму интегрирующих команд. Они определяют общее стратегическое направление и цели, а также отслеживают деятельность рабочих команд и КПЗ.

Рабочие команды и КПЗ по своей природе могут быть как функциональными, так и межфункциональными — в зависимости от типа работы, которую им надо выполнять, и от того, насколько тесной должна быть их кооперация, чтобы они могли добиться успеха. Команды, сформированные по функциональному признаку, весьма сильно похожи на отделения или секции, существующие в организациях традиционного типа. Люди в таких командах сгруппированы в соответствии с их специальностями: контроль за качеством, маркетинг, производство, закупки, техника и т.д. В межфункциональных командах работники группируются по проектам или процессам, причем в состав одной команды входят люди разных специальностей. Как решить, какую команду следует создавать — функциональную или межфункциональную? Сьюзен Элберс Мормен, Сьюзен Коэн и Аллан М.Мормен-мл., соавторы книги «Designing Team-Based Organizations» и научные сотрудники Центра изучения организационной эффективности, предлагают вам ответить на следующие ключевые вопросы:¹⁷

[↑ Конец страницы 151 ↑](#)

[↓ Начало страницы 152 ↓](#)

1. *Какие действия необходимо предпринять и интегрировать друг с другом, чтобы поставить потребителям некую ценность?*

Чтобы потребитель сразу получил определенный набор услуг, необходима высокая степень координации между специалистами в различных отраслях. В этом случае следует создавать межфункциональные команды.

2. *Какие проблемы и варианты их решения зачастую препятствуют работе организации — неспособность прийти к общим решениям о том, как действовать, или изменение условий и разрушение достигнутых ранее решений?*

Наши эксперты говорят: если для принятия своевременных решений необходимы частые, постоянные обсуждения, то надо создавать межфункциональные команды.

3. *На каком участке работы, выполняемой различными людьми, необходим наибольший объем текущей технической координации, для того чтобы совместить частные достижения в единое целое?*

Наши эксперты утверждают, что, если работа требует комплексных и взаимозависимых действий или большого объема онлайн-технической координации, надо создавать межфункциональные команды.

Хотя в состав многих компаний, считающихся высокоэффективными, входят и функциональные, и межфункциональные команды, обычно в большинстве действительно высокоэффективных организаций доминируют межфункциональные команды. Как отмечает Гленн М.Паркер, автор книги «Cross-Functional Teams» («Межфункциональные команды»), тому есть несколько причин:

1. *Быстрота.* Межфункциональные команды сокращают время, необходимое для выполнения задач, особенно тех, что связаны с разработкой продуктов.
2. *Комплексность.* Межфункциональные команды повышают способность организации решать сложные проблемы [потому что в такие команды набирают людей, обладающих широким спектром разнообразных навыков и ориентации].
3. *Сосредоточенность на потребителях.* Межфункциональные команды концентрируют ресурсы организации на удовлетворении запросов потребителей.
4. *Сознательность.* Сводя вместе людей, обладающих различным опытом и разнообразными знаниями, межфункциональные команды повышают творческий потенциал организации.
5. *Организационное обучение.* Члены межфункциональных команд в большей мере способны развивать новые технические и профессиональные навыки, глубже понимать другие отрасли знания и лучше обучаться работе с людьми, придерживающимися других стилей командной игры и имеющими иную культуру, нежели те, кто не участвует в работе межфункциональных команд.

[↑ Конец страницы 152 ↑](#)

[↓ Начало страницы 153 ↓](#)

6. *Единство действия.* Межфункциональная команда способствует большей эффективности совместной работы разных команд, становясь тем местом, куда обращаются за информацией и откуда исходят решения, касающиеся проекта или какого-либо потребителя¹⁸.

Вот один из примеров того, как наши гуру могут перестроить любую компанию и превратить ее в высокоэффективную¹⁹. В данном случае реформируемой организацией является компания, берущая подряды на разработку высокотехнологичного оборонного продукта — навигационных систем. Исторически структура компании основывалась на функциональных отделениях или узкоспециализированных рабочих группах. Такие структурные подразделения занимались разработкой программного обеспечения, электротехническим оборудованием, механическим оборудованием и т.д. За программное обеспечение отвечали два разных отделения, каждое из которых разрабатывало одну из навигационных систем. Электротехническое и механическое отделения оказывали услуги обеим группам программистов. Группа технического

обеспечения обслуживала всю организацию и осуществляла общий контроль за качеством, а группа интеграции проводила техническую интеграцию всех разрабатываемых систем. Схема организационной структуры компании выглядела примерно так, как изображено на рисунке 4.1.

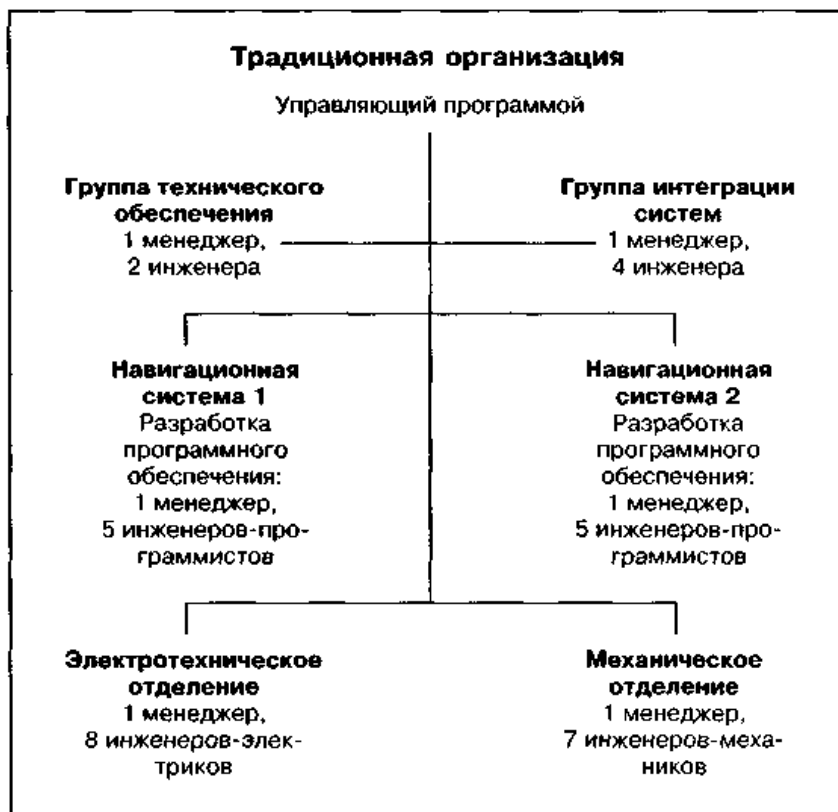


Рисунок 4.1. Структура традиционной организации

[↑ Конец страницы 153 ↑](#)

[↓ Начало страницы 154 ↓](#)

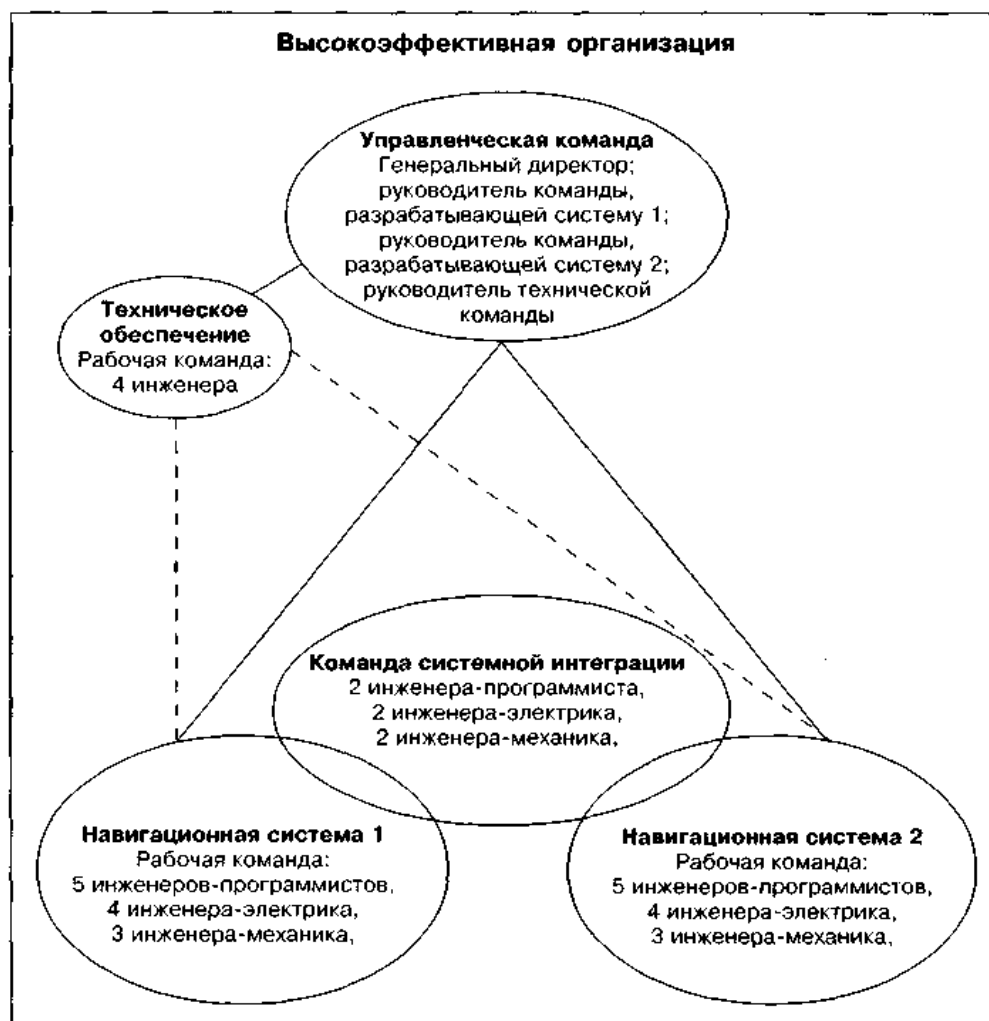


Рисунок 4.2. Структура высокоэффективной организации

После того как компанию реформировали и превратили в высокоэффективную организацию, ее структура стала такой, как показано на рисунке 4.2. Отдельные функциональные электротехническое и механическое отделения были упразднены, а две группы разработки программного обеспечения преобразованы в межфункциональные рабочие команды, полностью укомплектованные специалистами по программированию, электротехнике и механике. Была ликвидирована и группа интеграции систем, вместо которой создали межфункциональную команду системной интеграции, состоящую из входящих в две рабочих команды программистов, инженеров-электриков и инженеров-механиков.

Достижение интеграции команд

Обратите внимание: в подлинно высокоэффективной организации традиционная иерархия демонтирована. Рабочие команды и КПЗ взяли

[↑ Конец страницы 154 ↑](#)

[↓ Начало страницы 155 ↓](#)

на себя многие обязанности, обычно выполняемые управляющими разных уровней (более подробно это будет обсуждено в следующем разделе), в том числе ответственность за техническую координацию и принятие компромиссных решений в случае конфликта между целями и приоритетами. Поскольку команды в основном межфункциональны, большинство сторон, которые должны участвовать в принятии решений, имеют там своих представителей.

Следовательно, каждая команда может справляться с большей частью взаимозависимостей, находящихся в пределах ее компетенции. Впрочем, некоторые вопросы выходят за рамки команд и требуют технической координации и принятия решений на уровне всей организации. Наши гуру предлагают несколько способов достижения такой интеграции²⁰.

1. Связь, осуществляемая отдельным лицом. Если требуется сравнительно простая координация, то обеспечить связь между двумя или большим числом команд способен один человек. Например, на члена маркетинговой группы могут возложить обязанность участвовать в собраниях по проектированию, чтобы делиться маркетинговой информацией. Другая задача — собирать ту маркетинговую информацию о разрабатываемом проекте, которая могла бы оказаться полезной при планировании продукта.

2. Интегрирующая команда. Если текущая координация деятельности двух или большего числа команд имеет более сложный характер, можно создать формальную интегрирующую команду связанных. Например, при перестройке компании, занимающейся навигационными системами, была создана межфункциональная команда системной интеграции, обеспечивающая техническую координацию между командами, разрабатывающими две навигационные системы.

3. Управленческая команда. В конечном счете, интеграция в масштабах всей высокоэффективной организации — это обязанность группы высших руководителей, состоящей обычно из генерального директора и руководителей разных межфункциональных и функциональных рабочих команд.

Роли и обязанности членов и руководителей команд

В высокоэффективных организациях отношения между управляющими разных уровней и рядовыми работниками постоянно меняются. Некоторые традиционные роли, такие как мастер или контролер, исчезают почти полностью. Другие традиционные роли, например работники и менеджеры, полностью трансформируются. Насколько важны эти изменения? Во врезке «Роли и обязанности, выполняемые командами» приведен краткий перечень стандартных контрольных функций, которые, поданным Чарльза Манца и Генри Симса²¹, в одной высокоэффективной организации осуществляют межфункциональные, самоуправляемые

[↑ Конец страницы 155 ↑](#)

[↓ Начало страницы 156 ↓](#)

Роли и обязанности, выполняемые членами команд

- *Определение времени отдыха и перерывов.* Члены команды самостоятельно, по своему усмотрению составляют свои рабочие графики, в том числе устанавливают время перерывов.
- *Выборы и смещение руководителей групп.* Руководителей групп или избирают, или эту должность по очереди занимают члены команды. Обычно руководитель группы занимается вопросами организации, планирования, решением межличностных проблем и разрешением конфликтов, т.е. тем, что прежде делали управляющие среднего звена. Однако руководитель группы выполняет указанные функции по усмотрению членов команды. По мере того как команда берет на себя все больше ответственности, роль традиционного управляющего среднего звена изменяется до неузнаваемости (см. ниже). *Инициатива по ремонту машин и оборудования.* Члены команды сами выполняют большую часть работ по техническому обслуживанию оборудования, на котором работают, и производят мелкий ремонт. Команда самостоятельно, не обращаясь за разрешением к руководству, заказывает крупный ремонт.
- *Распределение конкретных рабочих заданий среди членов команды.* Команды вырабатывают

различные методы распределения рабочих заданий. В некоторых командах разные виды работ выполняют по принципу ротации. В других командах рабочие задания распределяют в строгом соответствии с принципом старшинства — самые старшие работники имеют право выбора. Существует и такой вариант: работники договариваются друг с другом и стараются так распределить работы, чтобы каждый делал то, что ему больше нравится, не нанося вреда эффективности.

- *Обучение новых членов рабочих групп.* Члены команды обеспечивают профессиональную подготовку новичков на рабочем месте.
- *Материально-техническое обеспечение производственного процесса.* Руководитель группы, избранный или исполняющий эти обязанности временно, на основе ротации, зачастую осуществляет текущий контроль за использованием материалов и компонентов оборудования и отвечает за пополнение материально-технических запасов из внешних источников.
- *Табельный учет фактически отработанных каждым членом команды часов.* В высокоэффективных организациях обычно не ведут централизованного учета рабочего времени. Вместо этого члены команды сами учитывают отработанные ими часы и передают свои записи руководителю, который сводит их воедино для оформления платежных ведомостей и иных целей. Манц и Симе отмечают, что на заданный одному из членов команды вопрос, не обманывают ли там людей, они получили ответ: «Кого здесь надувать? Других членов команды? Может быть, разок-другой обман и удастся, но и все. Одурачить своих товарищей по команде нельзя»¹⁾.
- *Контроль за качеством и сбор данных.* На многих высокоэффективных промышленных предприятиях нет контролеров качества. Вместо внешнего контроля члены команды сами несут ответственность за качество своей продукции и за сбор статистических данных о качестве. Очень небольшой отдел контроля за качеством может время от времени проводить проверку представленных командами данных, но в основном ответственность за качество — это дело команд.
- *Подготовка бюджетов материально-технического обеспечения и оплаты труда.* Манц и Симе отмечают, что возможна подготовка двух параллельных бюджетов: один составляет рабочая команда, а другой — руководство или внешний бухгалтер. Затем команды улаживают с руководством все разногласия по двум бюджетам и получают окончательный бюджет.

[↑ Конец страницы 156 ↑](#)

[↓ Начало страницы 157 ↓](#)

Роли и обязанности, выполняемые членами команд (окончание)

- *Учет продукции, произведенной за день, и оставшихся запасов.* Члены команды ведут собственный производственный учет, который подлежит периодическим проверкам, проводимым внешними группами, например группой производственного планирования.
- *Разработка рекомендаций относительно изменений, которые инженеры должны внести в конструкцию оборудования, технологический процесс и продукт.* Команды осуществляют собственный анализ процесса и дают руководству рекомендации относительно необходимости закупок нового оборудования, внедрения новых технологий и внесения изменений в производственные процессы и конструкцию продукта. Обычно команды пользуются широкой свободой в вопросах изменения своих методов работы и процессов и могут осуществлять такие перемены, если считают их необходимыми для повышения эффективности собственной работы.
- *Отбор и увольнение членов группы.* Члены команды обычно имеют право окончательного

одобрения при отборе новых членов и могут осуществлять большую часть тех дисциплинарных полномочий, которыми обладает традиционный менеджер среднего звена.

- *Оценка членов команды при решении вопросов о повышении зарплаток.* Члены команды часто оценивают эффективность работы друг друга. Это делается раз в год или раз в полгода на собраниях равных по положению членов команды, и команда несет ответственность за результаты таких оценок. Если оплата труда зависит от квалификации или знаний (такую зависимость часто устанавливают в высокоэффективных организациях), то члены команды могут помочь в разработке и (или) применении тестов, используемых для определения уровня профессионального мастерства.
- *Прекращение производственного процесса или сборки, если качество вызывает сомнения.* Как правило, если команды сталкиваются с производственными трудностями или проблемами обеспечения качества, они имеют право останавливать производство, не спрашивая на то разрешения руководства.
- *Проведение еженедельных собраний групп.* Команды еженедельно проводят в рабочее время получасовые собрания, а если возникают проблемы качества или эффективности, то и более продолжительные совещания.

¹⁾ *Manz C.C., Sims H.P. Business without Bosses, New York: John Wiley & Sons, 1993, p.45-46.*

рабочие команды. Обратите внимание на широту и масштабы обязанностей, традиционно выполняемых менеджерами и перешедших теперь к командам.

Очевидно, что на данном предприятии большое количество традиционных управленческих и контрольных обязанностей делегировано рабочим командам, но какой объем делегирования следует считать чрезмерным? Все ли команды готовы взять на себя столь значительную ответственность? Нет, говорят эксперты, по крайней мере, они не должны быть готовы к этому немедленно. Наши гуру обычно предлагают не сразу возлагать новые обязанности на команды, а расширять их ответственность поэтапно, в течение нескольких месяцев или даже лет. Поначалу командам передают лишь немногие традиционные управленческие (контрольные) функции. С течением времени обязанности команд расширяются. Некоторые гуру предлагают обсуждать вопросы передачи обязан-

[↑ Конец страницы 157 ↑](#)

[↓ Начало страницы 158 ↓](#)

Таблица 4.2. Схема распределения ответственности команд

Обязанность	Команда		Руководстве
	в настоящее время	через шесть месяцев	
Распределение рабочих заданий		X	
Выравнивание рабочей нагрузки		X	
Решение проблем	X		
Проведение собраний команды		X	
Заполнение табелей рабочего времени	X		
Разработка графика отпусков	X		
Обучение новых работников	X		
Наставничество для рабочих той же специальности	X		
Консультации по техническим вопросам			X
Соблюдение технических стандартов			X
Расстановка людей для выполнения			

будущих проектов			X
Обеспечение консультаций по вопросам служебного продвижения			X
Постановка задач команде	X		
Анализ и одобрение задач команды			X
Опрос мнения потребителей об эффективности команды		X	
Участие в оценке эффективности	X		
Проведение оценок эффективности		X	
Решение дисциплинарных проблем		X	
Рекомендации относительно улучшений	X		
Разработка бюджета команды		X	

Источник: адаптировано по кн. *Mohrman S.A., Cohen S.G., Mohrman A.M., Jr. Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995, p.163—164.

ностей с членами команд и вырабатывать схемы распределения ответственности, подобные той, что приведена в таблице 4.2. На ней необходимо указать те обязанности, которые команды берут на себя немедленно, те, которые они планируют взять в будущем, и те, что навсегда останутся за менеджерами.

Осуществляйте переход поэтапно

Большинство наших гуру предлагают осуществлять переход от традиционного контроля к групповому самоуправлению поэтапно. Вот подход, построенный на основе разработок нескольких экспертов и предусматривающий четыре стадии²².

Стадия 1: начинающая команда (см. рис. 4.3). Межфункциональные команды созданы, но в их состав входят формальные контролеры, назы-

[↑ Конец страницы 158 ↑](#)

[↓ Начало страницы 159 ↓](#)

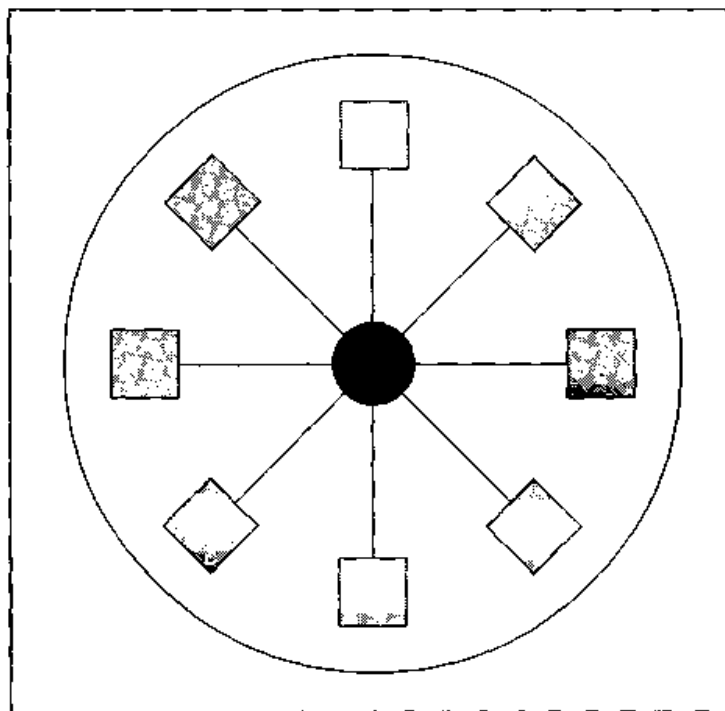


Рисунок 4.3. Начинаящая команда: рабочие группы (показаны квадратами) находятся под повседневным контролем их руководителя (показан кружком в центре)

ваемые теперь руководителями команд и назначенные руководством. Контролер-руководитель по-прежнему присутствует при повседневной деятельности команды, но от ее членов ожидают того, что они возьмут на себя часть ответственности за успехи или неудачи группы. Обязанности, прежде выполняемые менеджером-контролером, делегированы сначала некоторым, а затем и всем членам команды. От членов команды требуют, чтобы они сами решали собственные проблемы. Контролер (руководитель) команды доступен в качестве наставника, обучающего работников, как действовать в тех или иных ситуациях, но члены команды уже не должны обращаться к нему с просьбами разрешить любую возникающую проблему.

Ян Катценбах и Дуглас Смит раскрывают некоторые основные ожидания в отношении руководства на этой стадии развития команд. От внешних контролеров и руководителей команд ждут выполнения следующих обязанностей.

- *Оказание помощи командам в формулировании их общих целей, задач и подходов.* От руководителей групп ожидают, что они будут и работать, вместе с остальными членами команды, и отчасти дистанцироваться от них, а также видеть перспективу. Это видение поможет командам прояснить свои миссии, задачи, подходы и выработать приверженность к ним. На данной стадии руководители групп поддерживают хрупкий баланс между управлением членами команды и советами им.

[↑ Конец страницы 159 ↑](#)

[↓ Начало страницы 160 ↓](#)

- *Стимулирование целеустремленности и уверенности.* Одной из главных задач руководителя команды на данном этапе является поощрение уверенности и целеустремленности ее членов и команды в целом с помощью частых похвал и одобрения усилий, предпринимаемых людьми.
- *Подкрепление разнообразных навыков и умений, которыми обладают члены команды, и повышение их профессионального мастерства.* Ожидается, что руководители команд будут поощрять их членов идти на риск, учиться, развиваться, браться за выполнение

новых заданий и ролей. Самые эффективные руководители на этой стадии проявляют особое внимание к обретению и (или) совершенствованию тех технических, функциональных, коммуникативных навыков, навыков разрешения проблем, принятия решений и групповой работы, которые необходимы команде, для того чтобы эффективно работать и прогрессировать на последующих, более высоких ступенях своего развития.

- *Управление отношениями команды с ее окружением и устранение того, что мешает работе и развитию команды.* И члены команд, и посторонние относятся к руководителям команд как к лицам, которые в первую очередь отвечают за управление отношениями команды с остальной частью организации. Руководитель группы обязан при необходимости вступаться за группу, устранять препятствия ее работе и (или) получать ресурсы, необходимые для эффективного функционирования команды.
- *Создание возможностей для совершенствования членов команды.* От руководителей команд ожидают того, что они не станут прибирать к рукам лучшие возможности, самые выгодные задания и укреплять только собственную репутацию, а будут помогать росту и развитию членов команды, позволяя им брать на себя дополнительные обязательства и гарантируя им должное вознаграждение.
- *Выполнение реальной работы.* От каждого члена команды, включая ее руководителя, ожидают выполнения примерно одинакового объема работы. Руководители команд несколько дистанцируются от рядовых членов, но не пользуются своим положением для того, чтобы отлынивать от работы. Подобно любому другому члену команды, руководитель должен вносить свой трудовой вклад в ее деятельность и не перекладывать неприятную работу на других²³.

Стадия 2: команда переходного периода (см. рис. 4.4). По мере того как члены команды принимают на себя все большую ответственность за повседневное управление ее деятельностью, роль руководителя изменяется: он все больше занимается координацией и все меньше — контролем. Члены команды постепенно берут на себя выполнение конкретных задач, таких как поиск и сбор информации, укрепление согласия в группе, разрешение возникающих в ней конфликтов, принятие решений без участия менеджеров среднего звена, инициирование изменений групповой политики, процедур и методов выполнения повседневной работы.

[↑ Конец страницы 160 ↑](#)

[↓ Начало страницы 161 ↓](#)

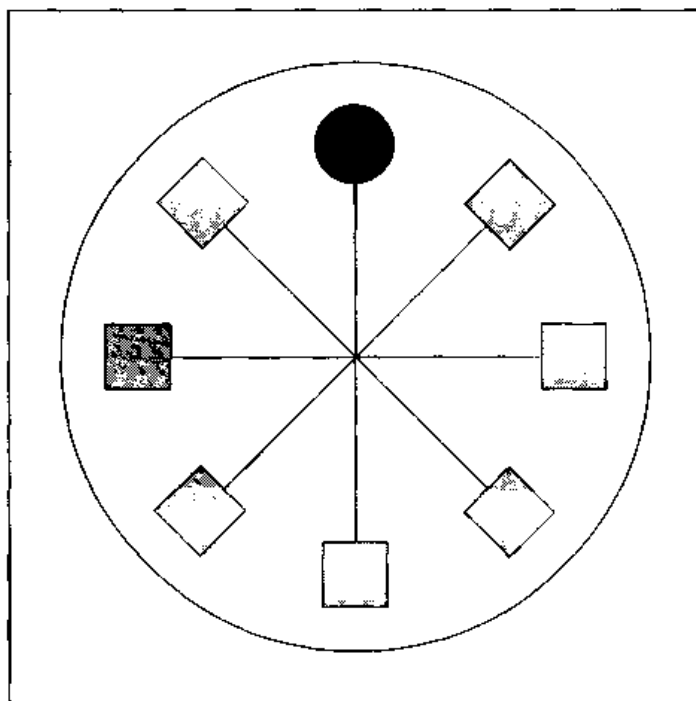


Рисунок 4.4. Команда переходного периода:
руководитель команды не столько контролирует ее работу, сколько координирует ее

Руководитель управляет группой, координируя навыки и действия отдельных ее членов. Впрочем, он затрачивает все больше времени не на отслеживание повседневной деятельности своих людей, а на получение ресурсов для команды и на управление отношениями с внешними группами.

Стадия 3: опытная команда (см. рис. 4.5). К моменту, когда команда приобретает опыт, ее руководитель (которого теперь можно называть координатором) удален от группы и уже не осуществляет непосредственного контроля за повседневной деятельностью людей или даже не вникает в их работу. Члены команды берут на себя полную ответственность за решение текущих вопросов, которые, как показал опыт предшествующих стадий, они могут решать самостоятельно. Руководитель команды — он же координатор — выступает, скорее, в роли старшего управляющего, осуществляющего контроль за деятельностью нескольких команд. Такой руководитель (координатор) собирает данные о производительности, качестве, издержках, удовлетворенности клиентов и других важных показателях и информирует членов команды, как они работают. На этой стадии координатор затрачивает все больше времени на получение ресурсов для подотчетных ему команд, на осуществление посредничества между ними и другими командами, а также внешними клиентами и потребителями. Команды в основном сами управляют своей повседнев-

[↑ Конец страницы 161 ↑](#)

[↓ Начало страницы 162 ↓](#)

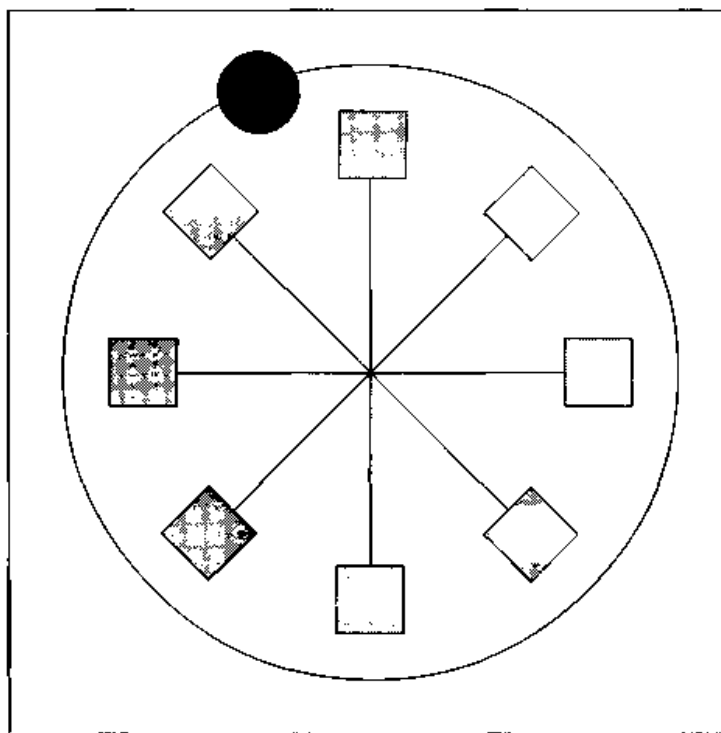


Рисунок 4.5. Опытная команда: руководитель команды (или координатор) выведен из группы и просто наблюдает за ее деятельностью

ной деятельностью, и их координатор может не углубляться в рутинные проблемы, с которыми сталкиваются команды, и не вникать в то, как они реагируют на эти проблемы. Члены команды принимают решения на основе согласия и несут полную ответственность за оцениваемые по важнейшим параметрам результаты деятельности и эффективность команды. Проходят дни, прежде чем бывший руководитель команды, а ныне ее координатор, мимоходом встречается с членами команды. Зачастую и этого не бывает.

Стадия 4: зрелая команда (см. рис. 4.6). На этой заключительной стадии команда несет полную ответственность за свою работу, а менеджер среднего звена для них в сущности исчезает. Большинство административных, финансовых и личных вопросов решают члены команд, которые планируют свою работу, распределяют роли и обязанности и сами преодолевают технические и прочие трудности при минимальном вмешательстве извне. Координатор команды превращается для нее в распределителя ресурсов, и команда самостоятельно определяет, когда ей необходима помощь в решении социальных или технических вопросов и каков объем этой помощи. По запросу команды координатор либо оказывает ей непосредственное содействие, либо привлекает для этого внешние источники.

[↑ Конец страницы 162 ↑](#)

[↓ Начало страницы 163 ↓](#)

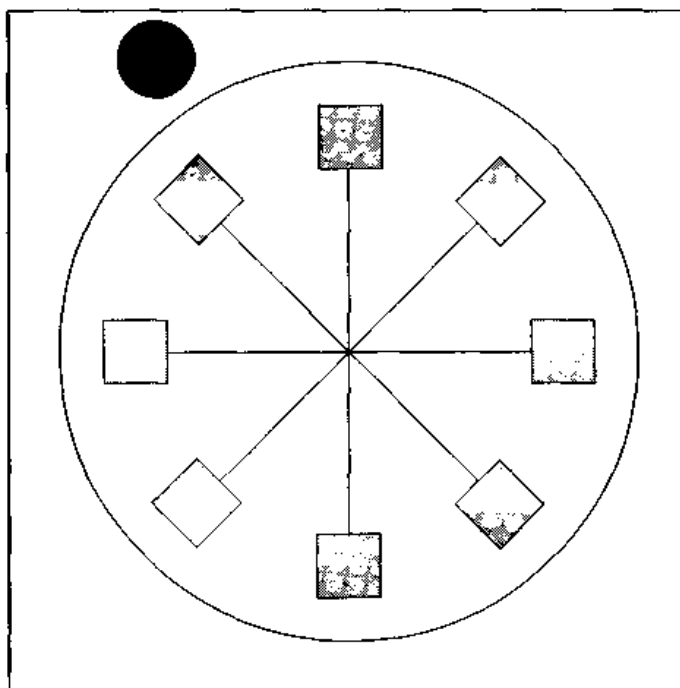


Рисунок 4.6. Зрелая команда: руководитель группы исчезает; команда несет полную ответственность за свою работу

Как быстро командам следует совершать переход?

Сьюзен Мормен и группа специалистов из Центра изучения организационной эффективности отмечают, что решение вопросов, насколько далеко продвигаться командам по описанным выше стадиям роста и как быстро это следует делать, зависит от ряда факторов, включая описанные ниже²⁴.

- *Степень взаимозависимости членов команды.* Если задачи, выполняемые командой, взаимосвязаны настолько тесно, что работа одного члена команды критически важна для работы остальных, то, наверное, есть необходимость в формальном руководителе, который регулирует нерешенные вопросы, проводит собрания и гарантирует участие нужных людей в принятии важнейших решений. Когда уровень взаимозависимости невелик или она расплывлена, существует большая вероятность того, что члены команды самостоятельно, без вмешательства формального лидера, справятся с внутренней координацией.
- *Размеры команды.* По мере увеличения размеров команды пропорционально возрастает количество взаимосвязей, решений, точек зрения, которые необходимо учитывать, и, соответственно, объем необходимого планирования. Три человека запросто могут координировать свои

[↑ Конец страницы 163 ↑](#)

[↓ Начало страницы 164 ↓](#)

действия без формальной помощи. Однако, утверждают Мормен и ее коллеги, команде, состоящей из 20 человек, координировать свои действия гораздо труднее. Следовательно, чем многочисленнее команды, тем выше вероятность того, что они будут по-прежнему нуждаться в людях, играющих роль формальных руководителей.

- *Функциональное (профессиональное) разнообразие членов команд.* Чем больше представителей различных профессий в команде, тем большее число точек зрения необходимо учитывать. Члены команды, выполняющие различные функции и виды работ, думают о проблемах и подходят к ним по-разному, так что интеграция людей,

имеющих разные профессии, может потребовать помощи «переводчиков», обладающих разнообразной профессиональной подготовкой и выступающих в роли руководителей.

- *Степень автономности команды.* Степень автономности команды влияет на сложность обработки информации. Если команда обладает необходимыми ей ресурсами, то координация и принятие решений становятся ее внутренним делом. Если команда не автономна, т.е. связана с другими командами или лицами, сложность обработки информации возрастает неизмеримо. Иногда для управления отношениями между командами достаточно интегрирующих групп, но для управления сложными межподразделенческими функциями могут быть необходимы формальные руководители или «связные».
- *Масштабы изменений.* Любые обстоятельства, в том числе непредвиденные технические трудности, изменение стратегий организации и распределения ресурсов, неожиданности, которые приносит конкуренция, способны изменить миссию и (или) стратегию команды. Чем больше такие отклонения, тем больше обрушивающееся на команду бремя решений, которые необходимо принимать. Способность команды быстро и адекватно реагировать на подобные ситуации можно повысить, выдвинув на роль руководителя или управляющего того, кто сможет обеспечить команду критически важной для нее информацией.
- *Технические навыки и опыт.* Способность команды нести ответственность за профессиональную подготовку новых людей и за наставничество над ними, а также за соблюдение технических стандартов зависит главным образом от имеющихся у членов команды опыта и набора навыков. Менее опытные команды могут нуждаться в человеке, выполняющем роль формального лидера и обеспечивающем техническое руководство.
- *Срок жизни команды.* Если люди раньше не работали в самоуправляемых, достигших зрелости командах, а выполняемый командой проект краткосрочен, наверное, нет смысла вкладывать ресурсы и тратить время на то, чтобы развить команду полностью. Вместо этого она может существовать на первой стадии, имея назначенного руководи-

[↑ Конец страницы 164 ↑](#)

[↓ Начало страницы 165 ↓](#)

теля, который проводит собрания, составляет графики, обеспечивает справедливое распределение работы и управляет отношениями с другими командами.

Высокоэффективные команды требуют новых навыков

Если людям придется брать на себя новые обязанности и играть незнакомые им прежде роли в высокоэффективной организации, то очевидно, что им потребуются новые навыки. Наши гуру делят необходимые в высокоэффективных организациях навыки на четыре категории: технические, административные, навыки межличностных отношений и навыки принятия решений и разрешения проблем.

Технические навыки

Поскольку члены высокоэффективных команд должны обладать знаниями и навыками, необходимыми для выполнения поставленных перед ними задач, значительное внимание следует уделять приобретению этими людьми концептуальных и практических знаний. Сьюзен Элберс Мормен и специалисты из Центра изучения организационной эффективности отмечают, что сочетание навыков в высокоэффективных командах столь же важно, как и глубина знаний в конкретных технических сферах, а может быть, и важнее. Они доказывают, что членов команды легче обучить конкретным предметам в рамках любой дисциплины, с которой они уже знакомы, чем растолковывать им начала новых дисциплин. Мормен и ее коллеги считают, что, например, «фармацевтическая группа, отвечающая за коммерциализацию нового лекарства... должна иметь в

своем составе врачей, маркетологов и специалистов по клиническим исследованиям. Было бы неверным включать в состав такой команды только врачей... а команда, занимающаяся маркетингом продукта, не смогла бы компенсировать отсутствие в ее составе технического специалиста по оформлению соответствующей документации»²⁵. Вопросы профессионально-технической подготовки являются, по существу, вопросами об объеме взаимного обучения, которое будет происходить в команде. Мормен отмечает, что в прототипах высокоэффективных рабочих команд, вроде тех, которые встречаются в промышленности, их членов обучают выполнять все или почти все необходимые виды работ. Такое обширное взаимное обучение, однако, не обязательно для всех команд, особенно если они состоят из высококвалифицированных рабочих. «Разумеется, — пишут эксперты из Центра изучения организационной эффективности, — фармацевтической компании не нужно взаимное обучение, при котором ее специалисты по маркетингу учатся на врачей (и наоборот)... Однако... поведя врачей на встречи с потребителями, их можно до некоторой степени приобщить к видению мира глазами маркетолога. Чтобы решать проблемы, находить компромиссы по мере обсуждения разных и несовпадающих точек зрения и устанавли-

[↑ Конец страницы 165 ↑](#)

[↓ Начало страницы 166 ↓](#)

вать в конце концов согласие по поводу направления деятельности, необходимо, чтобы члены команды по меньшей мере представляли себе навыки, которые имеют их товарищи. Знакомство с навыками и познаниями других создает основу для делового общения людей»²⁶.

Административные навыки

От большинства высокоэффективных команд ожидают, что они возьмут на себя задачи, прежде выполняемые управляющими и контролерами (см., например, врезку «Роли и обязанности, выполняемые членами команд», в которой перечислены стандартные контрольные функции высокоэффективной рабочей команды, действующей в промышленной компании). Для успешного выполнения этих функций членам команды необходима по меньшей мере некоторая формальная подготовка, дающая, между прочим, следующие навыки:

- умение эффективно вести собрания;
- умение интервьюировать потенциальных членов команды;
- умение сравнивать и оценивать свои достижения;
- способность дисциплинировать членов команды;
- умение вести переговоры по вопросам предоставления ресурсов;
- понимание финансовых отчетов;
- умение составлять графики;
- умение осуществлять планирование;
- способность оценивать результаты выполненной работы и ставить производственные задачи;
- умение урегулировать жалобы и претензии;
- умение действовать в условиях разнообразия.

Навыки межличностного общения

Высокоэффективные организации объединяют людей разных профессий, усвоивших различные массивы знаний, по-разному рассматривающих информацию, имеющих неодинаковое мировоззрение и зачастую выступающих с разных позиций при обсуждении технических вопросов. Такие различия создают благодатную почву для взаимного непонимания и межличностных конфликтов. У большинства людей, если только они ранее не работали в высокоэффективных организациях и группах, нет необходимых навыков общения и разрешения

конфликтов, и поэтому большая часть команд будет нуждаться в обучении некоторым навыкам межличностного общения. Как подчеркивают почти все наши гуру, наиболее важными из них являются навык общения и навык разрешения конфликтов. Членов команд надо научить слушать других, адекватно выражать свои идеи и чувства, вырабатывать общее понимание проблем и работать ради достижения взаимоприемлемых решений. (Некоторые

[↑ Конец страницы 166 ↑](#)

[↓ Начало страницы 167 ↓](#)

навыки общения, постановка вопросов и проверка интеллектуальных моделей, которым можно обучить команды для развития навыков межличностного общения, обсуждались в главе 3.)

Навыки принятия решений и разрешения проблем

Наконец, большинству членов команд потребуется некоторое обучение систематическому разрешению проблем. Обычно все команды, действующие в рамках одной организации, учат следовать одному и тому же многостадийному процессу, например, такому:

- *стадия 1*: определение приоритетности проблем;
- *стадия 2*: сбор данных;
- *стадия 3*: анализ данных;
- *стадия 4*: генерирование альтернативных решений;
- *стадия 5*: оценка решений и выбор решения, которое будет реализовано;
- *стадия 6*: планирование и реализация решения;
- *стадия 7*: оценка результатов.

На каждой стадии процесса командам предоставляют инструменты и методы анализа данных, решения проблем и совершенствования рабочих процессов. Некоторые наиболее популярные инструменты и методы перечислены ниже.

- | | |
|---|---------------------------------------|
| • Создание эталонов | • Совместное конструирование |
| • Построение диаграмм «причина — следствие» | • Развертывание функции качества |
| • Метод номинальной группы | • Построение графиков Парето |
| • Гистограммы | • Управление статистическим процессом |
| • Проверка отчетов | • Планирование экспериментов |
| • Анализ соотношения «затраты/выпуск» | • Определение затрат на качество |
| • Построение диаграмм рассеяния | • Построение контрольных графиков |
| | • Анализ последовательности операций |

Объем подготовки, необходимой высокоэффективной команде

Сколько времени необходимо уделить профессиональной подготовке? Много, говорят наши эксперты, по крайней мере по сравнению с объемом подготовки, которую дают в организациях традиционного типа. Эдвард И.Лолер III рекомендует, например, освободить минимум 5% рабочего времени для ежегодной переподготовки. В противном случае, утверждает Лолер, вы просто проявите полное равнодушие к потребностям ваших команд²⁷.

[↑ Конец страницы 167 ↑](#)

[↓ Начало страницы 168 ↓](#)

Предсказуемые стадии развития команды

Допустим, вы скрупулезно следуете наставлениям гуру. Тщательно планируете организацию команды. Даете ответы на все поставленные вопросы и точно определяете, сколько потребуется команд и каких типов. Перемешиваете и подгоняете количество рабочих групп, КПЗ и интегрирующих команд так, чтобы создать идеальную конфигурацию. Тщательно планируете сроки, в которые команды примут на себя новые обязанности, и проводите огромный объем подготовительной работы, чтобы гарантировать наличие у каждого члена этих групп необходимых для успеха навыков. Короче говоря, делаете все, что требуют наши гуру, и каков же результат? Все идет гладко, не так ли? Нет, не так. В действительности, говорят эксперты, перед тем как пойти лучше, дела ухудшаются.

Чарлз Манц и Генри Симе, например, предсказывают, что на самом деле эффективность работы большинства команд после начала их деятельности снижается и не вернется на уровень, на котором она была до создания команды, в течение примерно года. Реальные успехи в повышении эффективности могут наступить лишь через 18 месяцев²⁸. Несмотря на все планирование и мудрейшие наставления наших гуру, дорога к высокой эффективности оказывается весьма ухабистой. Самое лучшее, что они могут вам присоветовать, — это приготовиться к нелегкому пути. Ожидайте, говорят гуру, того, что вашим командам предстоит пройти через четыре предсказуемые стадии: *формирования, преодоления шторма, возвращения к норме* и, наконец, *нормальной деятельности*.

Стадия 1: формирование

В начале формирования команд следует ожидать периода нервного возбуждения. Люди, отобранные в команду, будут гордиться этим, но и станут бомбардировать вас вопросами: «Чего от меня ожидают?», «Подойду ли я?», «Что мне предстоит делать?» и «Каковы правила?».

Стадия формирования — это стадия изучения. Наряду с возбуждением, вызванным новизной ситуации, люди ощущают неуверенность, озабоченность, замешательство. Каждый член команды оценивает про себя способности и позиции других. В книге «The Team Handbook» Питер Р.Шолтес и его коллеги из фирмы Joiner and Associates сравнивают эту стадию с поведением людей, которые стоят у реки и пробуют воду ногами, колеблясь, стоит ли купаться. Поскольку никто не знает наверняка, что должно произойти, производительность снижается. Эксперты предупреждают: не ждите от команд особых достижений на стадии формирования.

Чтобы успешно провести команду через стадию формирования, Шолтес и его коллеги предлагают сделать следующие шаги:

- помочь членам команды познакомиться друг с другом;
- дать команде четкое направление и ясную цель;

[↑ Конец страницы 168 ↑](#)

[↓ Начало страницы 169 ↓](#)

- вовлечь членов команды в разработку планов, уточнение ролей и определение способов совместной работы;
- предоставить команде информацию, необходимую для начала работы²⁹.

Стадия 2: преодоление шторма

Возникает впечатление, что на второй стадии дела идут все хуже и хуже. Члены группы теряют терпение из-за отсутствия успехов и стремятся работать, но не знают, как добиться результатов. Все начинают понимать, что в команде достичь результатов гораздо труднее, чем казалось вначале. Люди испытывают неудобства от совместной работы, переживают и часто злятся на самих себя и коллег по группе. Это период обвинений и защиты от них, столкновений,

отсутствия единства, напряженности и враждебности. Люди начинают подозрительно относиться друг к другу. Формируются подгруппы. Между враждующими, конкурирующими за влияние фракциями происходят стычки. Команда борется за определение своей миссии, своих целей, ролей, исполняемых членами команды, и соглашений относительно того, как совместно работать. Производительность по-прежнему то падает, то возрастает. Так команда проходит через самую трудную стадию — штормовую.

Чтобы успешно преодолеть эту стадию, Шолтес предлагает:

- решить вопросы власти и полномочий, например, не допускать ситуаций, при которых власть одного уничтожает трудовой вклад других;
- разработать и реализовать соглашения о порядке принятия решений и о том, кто принимает решения;
- адаптировать роль руководителя таким образом, чтобы команда могла стать более независимой; поощрять членов команды принимать на себя все большую ответственность и новые обязательства³⁰.

Стадия 3: возвращение к норме

На этой стадии дела неожиданно начинают улучшаться. Команда вырабатывает некоторые основные правила (или нормы), регулирующие совместную работу. Люди перестают, наконец, рисоваться перед окружающими и осознают, что их сила только в единстве. Постепенно они даже начинают любить свою команду, привязываться друг к другу и все сильнее ощущать свою принадлежность к команде. Возникает чувство коллективной общности, выражаемое понятием «мы». Люди начинают гордиться тем, что являются частями какого-то организма, и, вместо того чтобы соперничать, начинают сотрудничать. Открываются каналы общения, крепнет доверие. После штормовой стадии жизнь команды становится почти спокойной, иногда даже чересчур. Люди сосредоточи-

[↑ Конец страницы 169 ↑](#)

[↓ Начало страницы 170 ↓](#)

вают внимание и силы на укреплении сложившихся в команде отношений и проявляют больший интерес к поддержанию мира, нежели к осязаемым, материальным результатам своей деятельности. Однако производительность труда остается невысокой.

Для того чтобы провести команду через стадию нормализации, Шолтес и его коллеги рекомендуют следующее:

- в полной мере использовать навыки, знания и опыт членов команды;
- поощрять людей уважать друг друга и отвечать уважением на уважение;
- призывать людей засучить рукава и сотрудничать³¹.

Стадия 4: нормальная деятельность

И наконец, наступает прорыв. Команда обретает уверенность в своих возможностях. Люди достигают согласия в вопросах о том, что такое команда и чего она пытается достичь. Группа вырабатывает правила и процедуры общения, разрешения конфликтов, распределения ресурсов, начинает применять эти нормативы и понимать свое место в организации, где она работает. Члены команды свободно и продуктивно обмениваются информацией и мнениями. Конфликты направляются в конструктивное русло, а проблемы, связанные с работой, решаются творчески. Команда начинает гордиться своими достижениями. Наконец-то работа спорится.

Чтобы провести команду через завершающую стадию, Шолтес и группа специалистов из Joiner and Associates предлагают следующее:

- обновить методы и процедуры, обеспечивающие сотрудничество;
- помочь команде понять способы управления изменениями;
- выступать представителем и защитником команды в отношениях с другими группами и посторонними людьми;
- отслеживать ход работы и отмечать успехи³².

Переход от стадии преодоления шторма к стадии нормальной деятельности может занять от нескольких недель до многих месяцев. Шолтес описывает этот переход как поездку на вездеходе по сильно пересеченной местности. Тут у каждой команды своя судьба, движение никогда не бывает гладким, а настроение людей обычно меняется совершенно непредсказуемым образом.

Советы, приемы и методы: как достичь успеха команды

Продвижение команды через стадии формирования, преодоления шторма, возвращения к норме и нормальной деятельности, наверное,

[↑ Конец страницы 170 ↑](#)

[↓ Начало страницы 171 ↓](#)

непредсказуемо, но тем не менее этот переход можно облегчить. Здесь могут оказаться полезными некоторые изложенные выше рекомендации (например, советы тщательно планировать структуру команды; постепенно, без спешки, передавать ей обязанности и ответственность; уделять внимание навыкам, которыми обладают члены команды, и т.д.). Есть и другие советы, приемы и методы, которыми можно воспользоваться, чтобы не так сильно трясло на ухабах. Вот некоторые секреты успеха, чаще всего упоминаемые нашими гуру.

Совет первый: реконструируйте процесс работы, а не просто создавайте команды

Линда Моран, старший консультант компании Zenger Miller, и Эд Масслуайт, один из руководителей той же компании, подчеркивают следующее: «Хотя некоторые остаточные выгоды, такие как улучшение коммуникаций, накапливаются просто в результате самого создания команд, рационализировать рабочие процессы и устранить мешающие различия, как правило, оказывается возможным лишь после того, как работу реконструируют. Вот почему вы начинаете замечать сокращение незавершенных объемов работ, ускорение их хода, оживление внутри-групповых обратных связей, уменьшение переделок готовой продукции и снижение объема отходов»³³.

При реконструировании рабочего процесса наши эксперты советуют следовать следующим рекомендациям³⁴.

1. Не старайтесь перестроить сразу все и вся, а сосредоточивайтесь на нескольких стратегических направлениях. Если, например, особую важность имеет улучшение обслуживания покупателей, можно сконцентрироваться на перестройке рабочих процессов, связанных с приемом заказов, обслуживанием по телефону, информационными системами и обучением продавцов.

2. Организуйте усилия вокруг единых, интегрированных процессов. Наделите команды ответственностью за отдельные, но целостные операции, связанные с производством какого-либо продукта или предоставлением услуги определенному внутреннему или внешнему потребителю. Эдвард Лолер пишет:

«Основой группового метода работы в организации с высокой степенью участия работников должны стать подразделения, считающие себя ответственными за конкретный продукт или за обслуживание конкретного потребителя. Создание

альтернативы функциональной структуре (такой как конструкторское бюро или бухгалтерия) связано с управлением, предусматривающим высокую

[↑ Конец страницы 171 ↑](#)

[↓ Начало страницы 172 ↓](#)

вовлеченность работников. При узкой специализации каждый отдельный человек выполняет только свою часть работы и не идентифицирует себя с конечным продуктом или с удовлетворением конкретного потребителя. Это создает потребность в иерархии и развертывании обширных систем контроля, которые обеспечивают комплексное выполнение различных функций, необходимое для поставки продукта или оказания услуг. Это также ограничивает степень понимания людьми той организации, в которой они работают и где их побуждают производить высококачественные продукты или услуги»³⁵.

3. Расширяйте ответственность работников. Передайте традиционные задачи управления и права принятия решений непосредственно в команды.

4. Предусмотрите быстросействующие обратные связи. Постройте работу так, чтобы люди имели возможность почаще узнавать результаты своей деятельности. Создайте более тесные связи между командами и потребителями, позвольте работникам самим проверять качество собственной продукции, сделайте доступной информацию об эффективности их работы.

5. Гарантируйте командам легкий доступ к техническому и иному обеспечению. Создайте условия для тесного взаимодействия производственных команд и групп технического обеспечения. Там, где это возможно, разместите те и другие рядом — например, команду обеспечения лучше иметь прямо в цехе.

6. Избегайте детализации при построении рабочего процесса. Создайте основную структуру, «скелет», а затем позвольте командам нарастить на этот костяк «плоть» подробностей. Чем больше команды вовлечены в реконструкцию рабочего процесса, тем больше они будут связывать свою деятельность с конечным продуктом.

Совет второй: реконструируйте систему оплаты труда

В процессе перехода к высокоэффективной организации, основанной на командной работе, вам, вероятнее всего, потребуется изменить систему оплаты труда в вашей компании. Это практически неизбежно, если существующая система оплаты труда увязывает заработок с должностью и трудовым стажем. Проблема такой системы вознаграждения, пишет Лолер, заключается в том, что она «поддерживает те типы организаций, в которых большие объемы власти, информации, знаний и права распоряжения заработной платой концентрируются в руках высшего руководства. Поскольку лучший способ больше зарабатывать заключается в продвижении по служебной лестнице, это побуждает людей разви-

[↑ Конец страницы 172 ↑](#)

[↓ Начало страницы 173 ↓](#)

вать скорее навыки, полезные для продвижения вверх, нежели те, которые могут приносить пользу организации. Реальная польза заключается в повышении ключевых организационных возможностей, особенно потенциалов команд»³⁶.

В качестве альтернативы традиционной системе оплаты труда в зависимости от должности Лолер и большинство остальных гуров советуют принять систему вознаграждения «за знания», согласно которой размер оплаты труда связан с навыками и знаниями работника, а не с занимаемой им должностью. По мнению Лолера, необходимо предпринять следующее:

- Увязать конкретные прибавки в заработках с обучением очевидным навыкам, которые поддаются оценке.
- Создать широкий диапазон заработной платы, допускающий существенные прибавки к заработкам по мере обретения работником дополнительных навыков. Вместо того чтобы втискивать людей в узкий диапазон ставок, когда разница между максимальным и минимальным заработками составляет всего 50%, сделайте так, чтобы максимум вдвое превышал минимум. Такая структура позволяет увеличивать заработки по мере роста квалификации продолжающих обучение работников.
- Выдавать работникам единовременные премии в тот момент, когда они обретают новые навыки. Это приемлемый вариант, если новыми навыками будут пользоваться время от времени и на протяжении ограниченного срока или если заработки уже высоки и организация не может позволить себе увеличивать постоянные издержки вследствие повышения базовых заработков.
- Увязать продвижение по службе или изменение уровня оплаты труда с повышением квалификации работников³⁷.

Помимо перехода к системе оплаты за знания наши гуров рекомендуют использовать материальные стимулы — оплачивать работу команд по показателям их эффективности. Самыми популярными типами рекомендуемых материальных стимулов являются участие в распределении прибылей, полученных от прироста эффективности, когда вся команда вознаграждается за свой вклад в превышение исходных показателей. Это участие и в текущих прибылях, и в собственности (получение работниками в собственность акций предприятия). Лолер отмечает, что «для таких традиционных форм оплаты труда, как вознаграждение за прежние заслуги, нет или почти нет места. Принципы новой логики требуют выплаты премий командам, схем участия в доходах от прироста эффективности, передачи работникам акций по их усмотрению, наделения работников собственностью на акционерный капитал»³⁸. Подробнее о системах оплаты труда, благоприятствующих высокоэффективным командам, мы поговорим в главе 6.

[↑ Конец страницы 173 ↑](#)

[↓ Начало страницы 174 ↓](#)

Совет третий: измените структуру информационных систем

Вероятно, возникнет необходимость перестроить и информационные системы. Сьюзен Мормен и ее коллеги утверждают, что эффективность команд напрямую соотносится с возможностью их работников получить доступ к информационным технологиям и базам данных, которыми пользуются их клиенты и другие люди, с кем имеют дело члены команд. Компьютерные системы, позволяющие членам команды общаться между собой, а также с другими командами, потребителями, поставщиками и партнерами по бизнесу, критически важны, точно так же как широко распространенный и универсальный доступ к базам данных³⁹. Эдвард Лолер говорит, что «информационная система — это ключ к эффективной координации и обратной связи в любой организации, но в особенности она важна в системе с высокой степенью участия работников в принятии решений»⁴⁰. Лолер дает несколько дополнительных советов относительно информационных систем:

«Поскольку в высокоэффективной организации многие уровни иерархии и административного обеспечения ликвидированы, информационная система должна давать людям возможность координировать свою деятельность и управлять ею. Даже при наилучших намерениях в отсутствие действенной информационной системы работники не смогут стать самоуправляемыми...

Информационная система должна быть открытой для всех членов организации, с тем чтобы они могли получить необходимую им финансовую, производственную и иную информацию. Малым предприятиям или командам обязательно надо иметь представление о том, насколько эффективно они работают и как их эффективность соотносится со стандартами и показателями их конкурентов. Им также нужно знать, как они обслуживают потребителей. Обратная связь с потребителями имеет особую, исключительную важность»⁴¹.

«Информационная система должна не только содержать данные о финансовых результатах деятельности; она должна включать информацию о людях, работающих в организации, о человеческой системе. В частности, необходимо регулярно собирать такие общие сведения и доводить их до людей»⁴².

Лолер настаивает на использовании компьютерных терминалов, размещенных по всей организации, для сбора в онлайн-режиме реального времени данных об отношении рядовых работников к действиям менеджеров, к планируемым мероприятиям и об удовлетво-

[↑ Конец страницы 174 ↑](#)

[↓ Начало страницы 175 ↓](#)

ренности людей своей работой. Лолер высказывается также в пользу децентрализованных информационных систем, которые снабжают отдельных работников и рабочие команды информацией, необходимой им для планирования, координации и оценки их собственной деятельности и управления ею. Информационная система должна также обеспечивать работников текущей информацией по финансовым вопросам, вопросам планирования и о состоянии рынка, чтобы работники знали, как идут дела в компании⁴³. Дополнительные соображения о том, как предоставлять информацию командам, приведены в главе 6.

Совет четвертый: измените оценки индивидуальных показателей работы или упраздните их вовсе

Большинство наших гуру согласны с мнением У.Эдвардса Деминга, который полагает, что ежегодные аттестации работников в их традиционном виде разрушают команды. Эксперты считают такие аттестации особенно пагубными в тех случаях, когда они совмещены с системой конкурентных рейтингов для распределения сумм, выделенных для повышения зарплат. Гленн Паркер отмечает, что «хотя работникам обычно не говорят о результатах аттестаций, они знают, что конкурируют с товарищами за высокие оценки. В результате люди склонны скорее соперничать, нежели сотрудничать друг с другом»⁴⁴.

Если вы считаете нужным сохранить систему оценок отдельных работников, то наши гуру предлагают сделать следующее.

1. Изменить критерии оценки работы таким образом, чтобы перенести акцент на работу в командах. Например, включить в аттестационные формы положения вроде «обменивается информацией с другими», «эффективно урегулирует разногласия», «поощряет других к участию и признает сделанный ими вклад в общее дело», «поощряет сотрудничество и командную работу в своем подразделении», чтобы сообщить людям о том, что имеет значение для члена и (или) руководителя команды⁴⁵.

2. Вовлечь членов команды в аттестационный процесс. Как только команда достигает стадии нормальной работы, следует обдумать вопрос о включении в аттестации оценки равных по положению коллег. В этом случае члены команды оценивают друг друга, выполняя часть административных функций, возложенных на команду.

3. Сделать аттестационный процесс настолько простым и неформальным, насколько это возможно. Избегать запутанных, состоящих из множества разделов аттестационных форм и усложненных рейтинговых шкал.

[↑ Конец страницы 175 ↑](#)

[↓ Начало страницы 176 ↓](#)

Совет пятый: установите конкретные и жесткие задания по повышению эффективности работы команды

Ян Р.Катценбах и Дуглас К.Смит пишут, что «жесткие требования к эффективности... намного важнее для успеха команды, чем все усилия по ее созданию, особые стимулы или наличие идеальных руководителей»⁴⁶.

«Конкретные, жесткие цели или задания — например, вывод на рынок нового продукта за вдвое меньший, чем обычно, срок, направление ответов всем потребителям в течение 24-х часов или достижение нулевого показателя брака при одновременном снижении издержек на 40% — дают ясные и осязаемые ориентиры для команд.

Во-первых, такие задания определяют *продукт деятельности всей команды*, который отличается и от миссии, выполняемой организацией в целом, и от суммы производственных задач отдельных работников... Во-вторых, специфика производственных заданий облегчает общение, придает ему ясность, а конфликтам в команде — конструктивность... Если такие задачи ясны, дискуссии, ведущиеся в команде, можно сосредоточить на способах достижения поставленных целей или на вопросе об их изменении... В-третьих, достижимость конкретных производственных целей помогает командам сконцентрироваться на получении результатов... В-четвертых, конкретные цели имеют уравнилительный эффект, благоприятствующий стилю поведения в команде. Если небольшая группа людей бросает вызов сама себе... и стремится сократить временной цикл на 50%, то их должности, титулы и прочие „знаки отличия" утрачивают значение. Вместо этого команды... ценят каждого человека за то, что и как он смог сделать для общего дела. Сама оценка формулируется в терминах, связанных с выполнением поставленной задачи, и не учитывает статус или личные качества данного работника. В-пятых, конкретные цели... позволяют команде одерживать маленькие победы в процессе достижения целей. *Маленькие победы бесценны для укрепления целеустремленности и преданности членов команды* и для преодоления препятствий, которые неизбежно возникают на пути к достижению любой долгосрочной цели. И наконец, задачи по повышению эффективности обладают особой притягательной силой. Они бросают вызов всем членам команды, требуют от них общих усилий. Драматизм ситуации, неотложность решения проблем и здоровый страх потерпеть неудачу совмещаются и побуждают к действиям команды, одинаковым образом видящие перед собой достижимую цель»⁴⁷.

[↑ Конец страницы 176 ↑](#)

[↓ Начало страницы 177 ↓](#)

Совет шестой: делайте команды малочисленными

Лолер считает, что в идеале команда должна включать пять-девять и никогда не больше 15 человек. Впрочем, задания, особенно в промышленном производстве, могут требовать создания команд из 25—30 человек⁴⁸. Паркер утверждает, что производительность команды, ответственность ее членов, участие и доверие — все эти показатели ухудшаются по мере увеличения ее численности. В результате Паркер приходит к заключению, что оптимальный размер команды — от четырех до шести человек, а 10—12 членов — это предел, при котором можно сохранять эффективность⁴⁹.

Катценбах и Смит говорят, что в команде должно быть от двух до 25 человек, «потому что большие группы людей — просто в силу их размеров — испытывают трудности в плане конструктивного взаимодействия друг с другом. Они достигают гораздо меньшего согласия по поводу деталей выполнения работы. Вероятность того, что 10 человек будут успешно работать по общему плану и нести групповую ответственность за результаты своего труда несмотря на их индивидуальные, функциональные и должностные различия, гораздо выше, чем вероятность столь же успешной работы 50 человек»⁵⁰.

Совет седьмой: создайте надлежащую рабочую среду

Лолер утверждает, что рабочая среда должна соответствовать философии высокоэффективной организации, построенной на основе команд:

«Организации с высоким уровнем участия работников в управлении... по необходимости должны быть эгалитарными, удовлетворяющими потребность людей в безопасной, приятной рабочей среде... Такие символы служебного положения, как зарезервированные для определенных лиц парковочные площадки и отдельные входы для руководителей, специальные столовые и особые кабинеты для начальства, неприемлемы... Привычные правила, предписывающие людям, стоящим на разных ступенях иерархии, одеваться по-разному, для организаций с высоким уровнем участия работников в управлении также не подходят»⁵¹.

Даже планировку рабочих мест, возможно, придется изменить, говорит Лолер:

«Правильная планировка физического пространства, в котором работают команды, может быть крайне важна для успеха. Размещение членов команды в одинаковых условиях имеет свойство усиливать сплоченность и эффективность команд. Организации могут также использовать... информационные технологии, создавая с их по-

[↑ Конец страницы 177 ↑](#)

[↓ Начало страницы 178 ↓](#)

мощью виртуальные команды... [но] я убежден, что замены непосредственному контакту людей нет. Решение вопроса о том, какой объем личных контактов необходим, зависит от типа команды. Самоуправляемые рабочие группы должны одновременно общаться на едином для всех членов пространстве — люди могут быть рассеяны по большому помещению, но им необходимо проводить тематические собрания и иметь пространство для них. Это позволит им действовать как одной команде.

Общая площадь и высокий уровень межличностного взаимодействия имеют огромное значение для большинства КПЗ, поскольку члены таких команд приходят из разных подразделений и нередко работают вместе в течение коротких периодов времени. Таким

образом, им необходимы виды деятельности и структуры, побуждающие их общаться друг с другом»⁵².

Совет восьмой: вмешивайтесь в случаях, когда команда «зависает»

Почти все команды в какой-то момент «зависают». Катеценбах и Смит перечисляют восемь явных признаков того, что команда «зависла».

1. Энергия и энтузиазм исчезают. Люди начинают говорить: «Что за пустая трата времени!».
2. Появляется ощущение беспомощности. «Здесь никто ничего не сможет сделать».
3. Пропадает чувство цели или понимание сущности. «Понятия не имеем, что и зачем тут творится».
4. Налицо беспредметные, неконструктивные, односторонние, неискренние обсуждения. «Никто не хочет говорить о том, что на самом деле происходит».
5. Проводятся собрания, в которых повестка дня важнее результатов. «Все это — ток-шоу, разыгрываемое для босса».
6. Возникают цинизм и недоверие. «Я знал, что эта командная работа -просто издевательство».
7. На членов команды за их спиной возводят поклеп. «Дейв никогда и себя-то поднять не мог — и никого не сможет».
8. Люди часто пытаются винить высшее руководство и остальные подразделения организации. «Если это начинание так важно, то почему бы не выделить нам больше ресурсов?»⁵³.

Когда появляются эти признаки, командам надо оказать помощь. Это как раз время для вмешательства сверху. Катценбах и Смит предлагают воспользоваться следующими подходами к вытягиванию команд из трясины.

[↑ Конец страницы 178 ↑](#)

[↓ Начало страницы 179 ↓](#)

1. *Возвращение к основам.* Команды извлекают пользу, возвращаясь к нулевому уровню. Так можно обнаружить скрытые исходные послышки и различия взглядов, что и помогает прояснить миссию команды и способы ее выполнения.
2. *Поиск маленьких побед.* Успех порождает успех. Простая постановка ясной, конкретной цели способна восстановить работоспособность команды. Достижение такой цели даст еще более сильный положительный эффект.
3. *Предоставление новой информации и открытие новых подходов.* Сведения о возможностях самых сильных конкурентов, эпизоды из истории самой компании, меры, предпринимаемые на уровне рядовых работников, лучшие приемы и методы, опросы потребителей и другие подобные меры могут дать потерявшей темп команде новую перспективу, позволяющую переформулировать конечную цель, изменить подход и непосредственные задачи.
4. *Использование услуг посредников или наставников.* Опытный посредник способен помочь командам приобрести навыки решения проблем, в том числе межличностных, общения и командной работы. То же самое относится к обучению и подготовке. «Зависшие» команды могут извлечь пользу из программ подготовки, которые акцентируют главные, ключевые навыки, общие цели команды, преимущества хорошей сплоченной работы, ясность, определенность целей и роль руководителя.

5. *Изменение состава команды, включая смену руководителя.* Можно избежать «зависания» команд, изменяя их состав, т.е. набирая или исключая часть людей. В ряде случаев целесообразно избегать формального исключения работников, но фактически обходиться без них. Команды могут установить правила, предписывающие периодически производить ротацию членов, что гарантирует приток «свежей крови» и дополнительной жизненной силы⁵⁴.

Резюме

Хорошие новости о «зависшей» команде, пишут Катценбах и Смит, состоят в том, что процесс подхода к радикальному решению проблем и вылезания из трясины может укрепить команду. «Всякий раз, когда... группа преодолевает препятствие, она в процессе его преодоления развивается как команда, учится более эффективной совместной работе и наращивает индивидуальные и коллективные качества... „Зависание“ заставляет членов группы переосмыслить основы, на которых она построена, укрепить уверенность в себе и окружающих и лояльность друг к

[↑ Конец страницы 179 ↑](#)

[↓ Начало страницы 180 ↓](#)

другу, а в процессе преодоления и движения вперед приобрести обновленный источник энергии... Хотя ценная сила инерции и преемственность могут быть утрачены, долгосрочные выгоды перевесят сиюминутные потери, поскольку сохраняется упор на эффективность»⁵⁵.

🔑 КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- 🔑 Высокоэффективные организации:
 - поддерживают инновации и готовность к риску;
 - акцентируют важность обучения;
 - предусматривают задания, требующие многих навыков и умений;
 - построены вокруг команд, обслуживающих межфункциональные процессы;
 - имеют наставников и инструкторов вместо управляющих;
 - обеспечивают работников регулярной обратной связью, дающей информацию об эффективности их труда;
 - имеют мало уровней управления;
 - тесно взаимодействуют с потребителями;
 - способствуют гибкости и групповой работе;
 - платят за эффективность;
 - предоставляют работникам информацию о состоянии дел компании;
 - строят свои информационные системы с целью поддержки команд;
 - достигают социотехнического баланса.
- 🔑 Высокоэффективные организации устойчиво превосходят традиционные компании по эффективности.
- 🔑 Высокоэффективные организации строятся путем смешивания и сочетания групп трех типов — рабочих команд, команд повышения эффективности и интегрирующих команд.
- 🔑 Рабочие команды конструируют, производят и поставляют определенный продукт либо оказывают определенную услугу внутренним или внешним потребителям.
- 🔑 Команды повышения эффективности дают рекомендации относительно изменений, которые следует внести в организацию, в ее деятельность и (или) в технологии, чтобы повысить качество,

[↑ Конец страницы 180 ↑](#)

[↓ Начало страницы 181 ↓](#)

сократить издержки, улучшить своевременность поставок продуктов и оказания услуг.

- ✚ Интегрирующие команды обеспечивают координацию работы, выполняемой рабочими командами и (или) командами повышения эффективности.
- ✚ Рабочие команды и команды повышения эффективности могут быть как функциональными, так и межфункциональными, хотя большинство экспертов подчеркивают важность именно межфункциональных команд.
- ✚ Члены команд, действующих в высокоэффективных организациях, берут на себя выполнение многих традиционных управленческих и контрольных обязанностей, таких как составление рабочих графиков, распределение рабочих заданий, профессиональную подготовку, проверку качества, подготовку бюджетов, проектирование изменений, отбор и дисциплинирование людей и проведение производственных совещаний.
- ✚ Членам команд, действующих в высокоэффективных организациях, необходимо профессиональное обучение техническим, административным навыкам, навыкам межличностных отношений (вроде общения и разрешения конфликтов), навыкам принятия решений и разрешения проблем.
- ✚ Как правило, команды в своем развитии проходят четыре предсказуемые стадии от создания до полноценной работы — стадии формирования, преодоления шторма, возвращения к норме и нормального функционирования.
- ✚ Прохождение командой всех этих стадий может занять до 18 месяцев.
- ✚ Помимо создания функциональных и межфункциональных рабочих команд, команд повышения эффективности и интегрирующих групп, самым высокоэффективным организациям необходимо:
 - перепланировать работу в соответствии с производственными процессами;
 - перестроить системы вознаграждений так, чтобы людям платили за квалификацию и эффективность работы команды;
 - перестроить информационные системы так, чтобы обеспечить всеобщий доступ к базам данных и облегчить коммуникации между командами, связи с потребителями, поставщиками и партнерами по бизнесу;
 - упразднить индивидуальную оценку работы или перестроить систему оценок таким образом, чтобы они поддерживали командную работу;

[↑ Конец страницы 181 ↑](#)

[↓ Начало страницы 182 ↓](#)

- ставить всем командам конкретные и жесткие производственные задания, явно связанные с миссией и стратегией организации;
- поддерживать численность каждой команды на уровне не более 20—30 человек;
- желание, готовность и способность высших руководителей вмешиваться в дела команд, когда те теряют темп развития («зависают»).

[↑ Конец страницы 182 ↑](#)

[↓ Начало страницы 183 ↓](#)

Глава 5

Стремление к лидерству на рынке

[↑ Конец страницы 183 ↑](#)

[↓ Начало страницы 184 ↓](#)



НАШИ ЭКСПЕРТЫ ПО ПРОБЛЕМАМ СТРАТЕГИИ

Бранденбургер Адам М., один из авторов книги «Co-opetition» («Соконкуренция»);

Вирсема Фред, один из авторов книги «The Discipline of Market Leaders» («Ценности лидеров рынка»);

Минтцберг Генри, автор книги «The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners» («Расцвет и падение стратегического планирования: переосмысление ролей планирования, планов и их составителей»);

Мур Джеймс Ф., автор книги «The Death of Competition» («Конец конкуренции»); **Нейлбафф Барри Дж.**, один из авторов книги «Co-opetition»;

Портер Майкл И., автор книг «Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance» («Конкурентное преимущество: как создавать и поддерживать наилучшие результаты») и «Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors» («Конкурентная стратегия: техника анализа отраслей и конкурирующих фирм»);

Прахалад К.К., один из авторов книги «Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow» («Конкурируя за будущее: как захватить контроль над отраслью и создать рынки завтрашнего дня»);

Трейси Майкл, один из авторов книги «The Discipline of Market Leaders»;

Хамел Гари П., один из авторов книги «Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow».

[↑ Конец страницы 184 ↑](#)

[↓ Начало страницы 185 ↓](#)



Эта глава несколько отличается от предыдущих. В главах 1—4 мы писали об общих позициях наших гуру, отмечая их разногласия по отдельным вопросам. Здесь мы даем изложение пяти различных взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке, начиная с господствовавшего в 1980-е гг. и кончая наиболее популярными в середине 1990-х гг. мнениями.

Почему мы применяем в этой главе иной подход? Знаете ли, гуру от стратегии весьма обидчивы — такие интеллектуальные полубоги, высокомерно думающие, что их идеи — единственно правильные. Даже когда они приходят, казалось бы, к одному мнению, на самом деле они не согласны друг с другом. Каждый гуру уверен в своей правоте и столь же убежден в том, что другие, если и не ошибаются, то уж во всяком случае не так правы, как он. Наше мнение таково: в том, что говорят эксперты по стратегии, много глубоких мыслей и прозрений, но немало и мусора. Мы обобщили все, что предлагают наши эксперты, — и плодотворные советы, и мусор.

Читатель сам решит, что представляется ему достойным, а в конце главы мы сравним мнения. Начнем с возвращения во вторую половину 1970-х гг., когда миру явился гуру, ставший в следующем десятилетии властителем дум.

Майкл Портер: гуру 1980-х годов

В середине 70-х гг. XX столетия профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер, позднее — самый молодой из пожизненных профессоров этой школы, изучил ряд наиболее продвинутых для того времени подходов к стратегии конкурентной борьбы и остался неудовлетворенным. Он знал, что стратегия конкурентной борьбы — сфера первоочередного внимания менеджеров, поскольку она затрагивает фундаментальные вопросы, на которые приходится давать ответы всем руководителям бизнеса, например такие:

- Что движет конкуренцией в моей отрасли или в отраслях, в которых я предполагаю развернуть деятельность?
- Каковы вероятные действия моих конкурентов и как лучше всего реагировать на эти действия?
- Как будет развиваться моя отрасль?
- Какую позицию может занять моя фирма, чтобы вести долгосрочную конкуренцию?

[↑ Конец страницы 185 ↑](#)

[↓ Начало страницы 186 ↓](#)

Несмотря на важность этих вопросов, Портер обнаружил, что крупнейшие в то время эксперты в области стратегии предлагают очень мало методов анализа конкуренции, которые могли бы использовать менеджеры для поиска ответов на подобные вопросы, либо совсем не разрабатывают их. Вместо подлинно аналитических приемов гуру рекомендовали то, что Портер считал слабыми и примитивными моделями, лишенными широты и полноты охвата¹. Особые сомнения у Портера вызывала ценность наиболее популярной в то время матрицы «рост/доля рынка».

Матрица «рост/доля рынка», разработанная Бостонской консалтинговой группой

Матрицу «рост/доля рынка» разработала и разрекламировала Бостонская консалтинговая группа в 1960-х гг. Эта матрица отличалась простотой, элегантностью, была количественной, просчитываемой, яркой и, самое главное, делала ненужными догадки и домыслы. И конечно же, она принесла Бостонской группе кучу денег.

Чтобы определить свою стратегию с помощью матрицы «рост/доля рынка», менеджер должен был всего-навсего оценить позиции, занимаемые подразделениями его фирмы, по двум параметрам — темп роста отрасли и относительная доля рынка (см. рис. 5.1). Как только подразделения расставлены по клеткам матрицы, можно легко принимать решения и соответственно распределять ограниченные ресурсы.

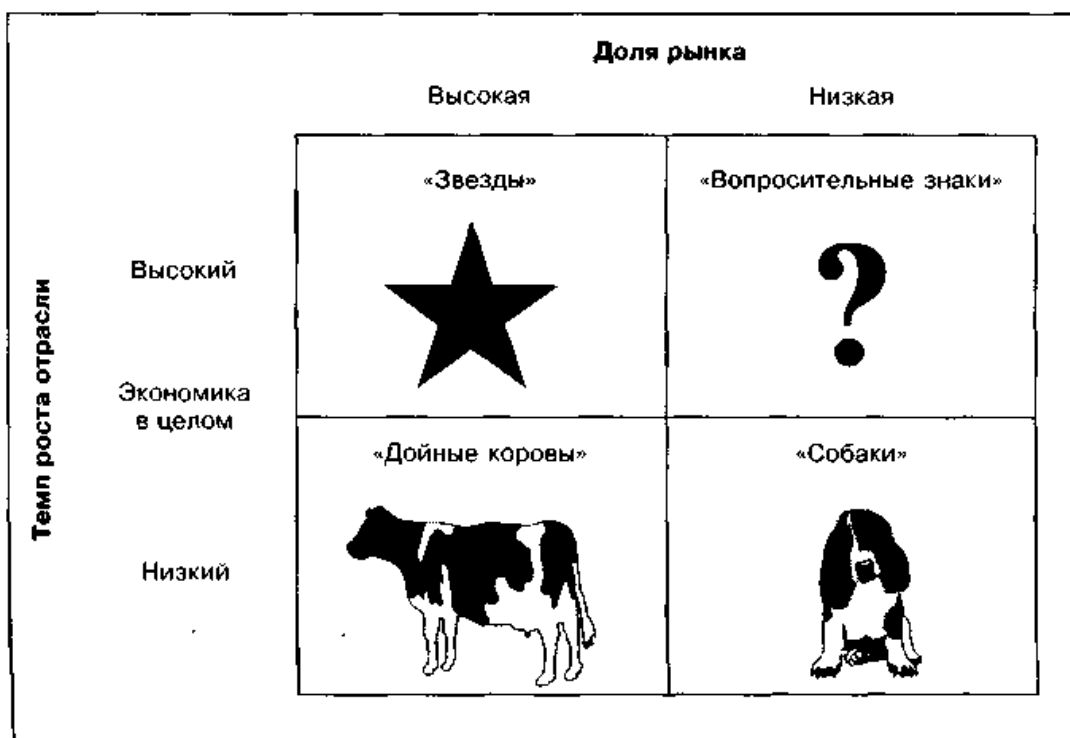


Рисунок 5.1. Матрица «рост/доля рынка»

[↑ Конец страницы 186 ↑](#)

[↓ Начало страницы 187 ↓](#)

Подразделения, попадающие в верхний левый квадрат матрицы, обозначены термином «звезды». Они владеют большой долей быстрорастущих рынков. Эти подразделения нуждаются в финансировании для дальнейшего развития, но, поскольку они занимают сильные позиции в конкурентной борьбе, можно предполагать, что у них высокие прибыли и они генерируют значительные денежные средства. Ожидается, что «звезды» будут сами обеспечивать свои финансовые потребности. Но если им требуются средства, их необходимо предоставить, т.к. отдача от капиталовложений обещает быть высокой. При прочих равных условиях ни в коем случае нельзя откачивать деньги из таких подразделений, поскольку это обязательно причинит им вред.

«Дойные коровы», оказавшиеся в нижнем левом квадрате, — это подразделения, занимающие очень сильные конкурентные позиции и владеющие большими долями медленно развивающихся рынков. Ожидается, что «дойные коровы» генерируют значительные суммы денег, но сами имеют очень скромные потребности. Из них можно выдаивать деньги, чтобы направлять на помощь другим подразделениям компании или на финансирование НИОКР.

«Вопросительные знаки» — подразделения, находящиеся в верхнем правом квадрате матрицы, — поистине «трудные дети». Они нуждаются в огромных средствах, поскольку им надо финансировать свой рост, однако маловероятно, что эти подразделения будут генерировать большие капиталы, т.к. они стремятся завладеть долей рынка и пока не получают выгод от экономии, достигнутой благодаря производственному опыту (так называемой кривой обучения). «Вопросительные знаки» создают проблемы, потому что в будущем, по мере достижения рынком зрелости, они могут стать либо «звездами», либо «собаками», вечно мучимыми денежным голодом. В общем, модель предполагает, что многообещающим «вопросительным знакам» следует сделать кратковременную денежную накачку и поглядеть, смогут ли они превратиться в «звезды». Однако если подобные предприятия становятся «собаками», за ними нужен глаз да глаз.

«Собаки» — это подразделения, работающие в убыток и иногда даже превращающиеся в финансовые капканы. К ним относятся предприятия, удерживающие малые доли

медленнорастущих рынков. Можно ожидать, что прибыли у них незначительны или вообще отсутствуют. «Собакам» мало чем можно помочь. Есть некоторая, хотя и не очень большая возможность переориентировать «собаку» на маленькую рыночную нишу и каким-то образом преобразовать ее в «звезду» или в «дойную корову» на измененном рынке. В целом маловероятно, что подобные попытки чудесных превращений окажутся успешными. Их следует избегать. Согласно модели бостонских консультантов, лучше всего не кормить «собак» деньгами и дать им умереть. Еще лучше продать или ликвидировать убыточные предприятия.

Таков был анализ и таковы были рекомендации того времени. Все просто, аккуратно, легко и логично. Как только вы определяете, что у

[↑ Конец страницы 187 ↑](#)

[↓ Начало страницы 188 ↓](#)

вас на руках — «звезда», «дойная корова», «вопросительный знак» или «собака», вы совершенно точно знаете, что надо делать. Вы понимаете, каким предприятиям давать средства, какие можно доить, а какие — бросать на произвол судьбы. Впрочем, говорит Портер, есть одна проблема. Хотя с виду все замечательно, в реальности матрица «рост/доля рынка» совершенно бесполезна. Почему?

Конец «собакам» и «коровам»

Портер обнаружил, что матрица «рост/доля рынка» дефектна во многих отношениях². Во-первых, для того чтобы использовать эту модель, необходимо должным образом определить рынок, а это зачастую требует огромной аналитической работы. А модель не дает никаких инструментов для проведения такого анализа. В общем, вы оказываетесь предоставлены сами себе. Во-вторых, эта модель предполагает, что доля рынка — хороший показатель вероятных денежных поступлений, а рост — столь же хороший показатель потребностей в финансовых средствах. Однако, говорит Портер, ни то ни другое не является таким надежным показателем, как это подразумевает модель. Потоки прибылей и наличности зависят от множества иных обстоятельств помимо доли рынка и роста. Наконец (и это самое важное), матрица «рост/доля рынка», утверждает Портер, сама по себе не слишком полезна для определения стратегии конкретного предприятия. Упрощенные рекомендации — уморить «собаку» голодом или вырастить «звезду» из «вопросительного знака» — далеко не достаточны, чтобы служить указателями для менеджеров. Управляющим необходимо отбросить все эти «звезды», «вопросительные знаки», всех «коров» и «собак», а также прочие детские игрушки и перейти к какому-то взрослому анализу конкурентной борьбы. Конечно, руководителям предприятий понадобятся определенные инструменты и методы анализа и будет нужен гуру, который бы наставлял и направлял их. У Портера не оставалось и тени сомнений на счет того, какие инструменты и методы станут самыми полезными, а если мантия гуру ляжет на его молодые плечи, то уж так тому и быть!

Стратегия конкурентной борьбы по Майклу Портеру: три основополагающие концепции

Первая попытка Портера дать необходимые инструменты анализа обрела форму книги «Competitive Strategy». Изданная в 1980 г., эта книга вывела Портера на орбиту гуру и гарантировала ему на целое десятилетие доходы от консалтинга, выражавшиеся шестизначными сум-

[↑ Конец страницы 188 ↑](#)

[↓ Начало страницы 189 ↓](#)

мами. Вторая и третья книги Портера, «Competitive Advantage» (1985) и «The Competitive Advantage of Nations» («Преимущества стран в конкурентной борьбе», 1990), закрепили его высокий статус. Портер стал своего рода божеством для специалистов по стратегическому планированию. На протяжении 1980-х и начала 1990-х гг., когда эти специалисты обсуждали проблемы стратегии, конкурентоспособности и лидерства на рынке, они всякий раз упоминали имя своего божества с благоговением. Руководители высшего ранга трепетно внимали каждому слову Портера, а несостоявшиеся гуру смотрели на него с завистью.

Портер доказывал, что менеджерам, для того чтобы выполнять анализ, необходимый для получения настоящих ответов на важнейшие вопросы стратегии, упомянутые нами выше, надо понять три основополагающие (ключевые) концепции.

Первая ключевая концепция касается сравнительной привлекательности различных отраслей с точки зрения долгосрочной прибыльности. Привлекательность отраслей, говорил Портер, изменяется в соответствии с пятью основными конкурентными силами, и понимание этих сил имеет фундаментальное значение для разработки стратегии и достижения преимущества над конкурентами.

Портер утверждал, что, хотя наилучшая стратегия любой фирмы зависит от конкретных обстоятельств, на самом общем уровне существуют лишь три обоснованные и оправданные позиции, которые может занять компания и которые позволят ей успешно справиться с пятью конкурентными силами, обеспечить своим акционерам более высокие доходы от инвестиций по сравнению с конкурирующими фирмами и одолеть конкурентов в долгосрочной перспективе.

Наконец, Портер считал, что всякий анализ источников преимуществ в конкурентной борьбе должен проходить не на уровне компании в целом, а на уровне дискретных действий отдельных фирм, занимающихся проектированием, производством, сбытом, поставками и поддержкой своего продукта. Короче, о каждом бизнесе можно думать как о цепочке некоторых действий, генерирующих ценность для потребителей, и только посредством тщательного анализа этой своей ценностной цепи компании смогут найти источники устойчивого преимущества в конкурентной борьбе. Рассмотрим каждую из ключевых концепций Портера подробнее.

Ключевая концепция 1: основные конкурентные силы

Первая ключевая концепция Портера выявляет пять основных конкурентных сил, которые, по его мнению, определяют интенсивность конкуренции в любой отрасли. «Цель стратегии конкурентной борьбы для предприятия, действующего в какой-либо отрасли, состоит в том, чтобы найти в данной отрасли такую позицию, заняв которую компания сможет наилучшим образом защищаться от действия конкурентных сил или влиять на них с пользой для себя»³. Вот эти пять конкурентных сил.

[↑ Конец страницы 189 ↑](#)

[↓ Начало страницы 190 ↓](#)

1. Угроза появления в отрасли новых конкурентов.
 2. Способность ваших покупателей добиваться снижения цен.
 3. Способность ваших поставщиков добиваться повышения цен на их продукцию.
 4. Угроза появления на рынке заменителей ваших продуктов и услуг.
 5. Степень ожесточенности борьбы между существующими в отрасли конкурентами.
- Каждый из последующих разделов посвящен рассмотрению одной из этих сил.

Первая конкурентная сила: угроза появления новых конкурентов

Первая из выявленных Портером сил касается легкости или трудности, с которой может столкнуться новый конкурент, появившийся в какой-либо отрасли. Очевидно, что чем труднее войти в отрасль, тем меньше конкуренция и тем больше вероятность получения доходов в

долгосрочной перспективе. Портер выявляет семь барьеров, затрудняющих доступ новых конкурентов на рынок.

1. Экономия за счет масштабов деятельности. В некоторых отраслях крупные компании обладают преимуществами, поскольку издержки на производство единицы продукции или совершения каких-либо операций снижаются по мере роста абсолютного объема производства. Следовательно, новый конкурент должен потратить много денег, чтобы развернуть свою деятельность в крупных масштабах, или, начиная деятельность в малых масштабах, смириться с существенными убытками, обусловленными высокими издержками. Портер отмечает, что «экономия на масштабе в производстве, НИОКР, маркетинге и обслуживании создает, видимо, главные препятствия на пути к вхождению в производство универсальных компьютеров»⁴.

2. Дифференциация продуктов. Фирмы, уже закрепившиеся на рынке, имеют известные торговые марки и пользуются сформировавшейся с течением времени лояльностью потребителей. Новому конкуренту придется изрядно потратиться на то, чтобы его марка превзошла уже известные торговые марки (например, Coca-Cola) и он смог завоевать своих постоянных клиентов.

3. Потребность в капиталовложениях. Чем большие финансовые ресурсы необходимы для начала деятельности, тем выше барьер, который для этого надо взять. Это особенно справедливо в том случае, если первоначальные прямые инвестиции вроде затрат на НИОКР или на рекламу рискованны или их нельзя возместить. Например, издержки и риск, сопряженные с созданием новой фармацевтической компании, будут

[↑ Конец страницы 190 ↑](#)

[↓ Начало страницы 191 ↓](#)

намного больше, чем издержки и риск, связанные с созданием маленькой консалтинговой фирмы.

4. Издержки переключения. Препятствие на пути к вхождению в бизнес возникает и в том случае, когда потребителям придется существенно пострадать при переключении с одного поставщика на другого. Например, капельницы для внутривенных растворов, выпускаемые разными фирмами, различаются, и медсестры очень не любят переключаться с одной на другую, ибо это создает технические сложности⁵.

5. Доступ к каналам распределения. Каждый, кто организует новый канал кабельного телевидения, вынужден бороться за зрителей. Обратите, например, внимание на широкую и дорогостоящую рекламу, побуждающую зрителей просить обслуживающие их компании предоставить доступ к каналу «История», каналу «Романтика» или иным подобным нововведениям. Производители новых продуктов питания сталкиваются со сходной проблемой и бьются за место на полках супермаркетов.

6. Издержки, возникающие независимо от масштабов деятельности. Закрепившиеся на рынке фирмы могут иметь меньшие издержки по многим причинам, в том числе благодаря собственности на технологии, опыту производства данного продукта, доступности сырья, выгодному положению, государственным субсидиям, квалификации работников и т.д.

7. Правительственная политика. Правительство может затруднить или закрыть доступ в отрасль посредством введения лицензий на те или иные виды деятельности, ограничений на доступ к сырью (скажем, углю), к государственным землям и многими другими способами. В числе отраслей, подпадающих под государственное регулирование, — автомобильные и железнодорожные перевозки и доставка грузов.

Вторая конкурентная сила: давление заменителей

Вторая выявленная Портером конкурентная сила касается легкости, с которой покупатель может заменить один тип продукта или услуги другим. Например, для производителей изолирующих средств из стекловолокна заменяющими друг друга материалами являются целлюлоза, асбестовое волокно и изоляционный материал «Стирофоам»; заменителем сахара служит кукурузный сироп с высоким содержанием фруктозы. Портер отмечает, что заменители становятся особенно серьезной угрозой в том случае, когда дают покупателям не просто альтернативные продукты и услуги, но и существенно улучшают соотношение цена/потребительские качества. Например, внедрение электронных систем сигнализации оказало негативное воздействие на охранный бизнес, поскольку эти системы обеспечили равную степень защиты за значительно меньшую цену.

[↑ Конец страницы 191 ↑](#)

[↓ Начало страницы 192 ↓](#)

Третья конкурентная сила: различная способность покупателей добиваться снижения цен

В-третьих, говорит Портер, покупатели не созданы равными. Покупатели становятся гораздо могущественнее в следующих случаях.

- *Когда они совершают закупки в больших объемах*, что позволяет им требовать снижения цен за единицу товара. Подумайте, например, о мощи, которой обладает компания Wal-Mart, требующая от поставщика снижения цен, и сравните ее с возможностями маленькой лавочки.
- *Когда они существенно заинтересованы в экономии средств*, поскольку приобретаемый ими товар составляет значительную часть их общих издержек. Например, авиакомпания намного больше озабочена расходами на горючее, чем, скажем, розничный торговец, который имеет всего один грузовик для доставки товаров.
- *Когда они покупают стандартные продукты или товары, в цену которых входит плата за доставку и обслуживание*. Если продукт широко представлен на рынке, то, вероятно, есть много альтернативных поставщиков, что позволяет покупателю, играя на их конкуренции, добиваться оптимальных условий сделок. Например, у покупателя, желающего приобрести четырехдверный седан, гораздо больше шансов сделать выгодную покупку, чем у того, кто подыскивает себе модную спортивную машину.
- *Когда они стоят перед необходимостью нести небольшие издержки переключения*. Замена бумажных полотенец, производимых одной компанией, на такие же полотенца от другого производителя обычно сопряжена с небольшими издержками переключения, а то и вовсе не требует подобных издержек. Напротив, переключение с компьютерной системы, основанной на Windows, на Apple Macintosh может оказаться весьма дорогим удовольствием с учетом замены оборудования и программного обеспечения и конвертации содержащих данные файлов.
- *Когда они имеют низкие доходы*. Чем ниже доходы покупателей, тем скорее они будут искать поставщиков подешевле. Вероятность того, что богатые покупатели окажутся очень чувствительными к ценам, гораздо меньше.
- *Когда они сами производят приобретаемый продукт*. Крупные автомобильные компании при определении условий сделок часто используют как рычаг давления на поставщиков то, что они и сами могут производить аналогичный товар. «Не хотите поставлять нам тормоза по цене, на которой мы настаиваем? Ладно, мы станем производить их сами».
- *Когда они крайне озабочены качеством приобретаемого продукта*. Примером могут служить огромные издержки, связанные с продувкой

[↑ Конец страницы 192 ↑](#)

[↓ Начало страницы 193 ↓](#)

нефтяных скважин. Естественно, покупатели нефтедобывающего оборудования гораздо более озабочены качеством и надежностью устройств, предотвращающих необходимость продувки, нежели стоимостью этих устройств.

- *Когда они обладают полной информацией.* Потребитель, торгующийся о цене нового автомобиля после тщательного изучения дилерских цен и цен на подержанные автомобили, скорее заключит выгодную сделку, нежели тот, кто слепо доверяет продавцу, будто бы предлагающему самые выгодные условия.

Четвертая конкурентная сила: способность поставщиков добиваться повышения цен

Способность поставщиков добиваться повышения цен аналогична способности покупателей добиваться снижения цен. По мнению Портера, поставщики, объединенные в ассоциации, обладают значительным могуществом, в следующих случаях.

- *Когда в отрасли, в которой действуют поставщики, доминируют несколько компаний и существует более высокий уровень концентрации производства, чем в отрасли покупателей.* Вероятность того, что покупатели объединятся с целью снижения цен, повышения качества поставляемых им товаров или достижения более выгодных для себя условий поставок, невелика.
- *Когда поставщикам не надо бороться с продуктами-заменителями, которые продает их отрасль.* Другими словами, у покупателя нет широкого выбора.
- *Когда существенная часть продаж конкретного поставщика не зависит от конкретного покупателя.*
- *Когда продукция поставщика в каком-то отношении уникальна или же попытки покупателя найти продукт-заменитель связаны с большими издержками и трудностями.*
- *Когда поставщики создают реальную угрозу «форвардной интеграции»* — группа поставщиков может стать конкурентом покупателю, используя продаваемые ими ресурсы и (или) продукты для производства товара, который в настоящее время производит покупатель⁶.

Пятая конкурентная сила: соперничество между ныне действующими конкурентами

Наконец, говорит Портер, уровень конкуренции в отрасли определяет и борьба между существующими конкурентами. Портер утверждает, что конкуренция ожесточеннее в тех отраслях, где доминируют следующие условия.

[↑ Конец страницы 193 ↑](#)

[↓ Начало страницы 194 ↓](#)

1. В отрасли конкурирует много фирм, или конкурирующие фирмы примерно равны по величине и (или) объему ресурсов, которыми располагают.

«Если в отрасли высокая концентрация или в ней доминирует одна фирма (немного фирм)... компания-лидер (компании-лидеры) может диктовать условия, устанавливая дисциплину»⁷. Если же в отрасли много фирм-конкурентов и (или) они приблизительно равны по силе, то возрастает вероятность того, что какая-то из конкурирующих фирм пойдет на резкое снижение цен для завоевания преимущества.

2. Данная отрасль развивается медленно. Если рост в отрасли замедляется или прекращается, то единственный способ, которым конкуренты могут улучшить результаты своей деятельности, — лишить конкурирующие фирмы возможности работать.

3. У фирм высокие постоянные издержки. Постоянные издержки — это затраты, связанные с повседневной деятельностью, такие как расходы на выплату жалования менеджерам, выходных и отпускных пособий, на страхование и т.д. Обычно такие расходы не меняются в зависимости от объемов производства. Если постоянные издержки высоки по сравнению с общей стоимостью выпускаемого продукта, фирмы испытывают значительное давление, побуждающее их производить столько, сколько позволяют их производственные мощности, чтобы снизить издержки на единицу продукции.

4. Фирмы несут большие расходы на хранение продукции. Если расходы на хранение запасов готовой продукции велики, у компаний возникает искушение снизить цены, чтобы товары быстрее уходили.

5. Фирмы вынуждены считаться со сроками, в течение которых необходимо продать продукт. Например, авиакомпаниям никогда не возмещают ущерб от не проданных на рейсы билетов. Поэтому авиакомпаниям необходимо продать все билеты, даже со значительной скидкой.

6. Продукт или услугу покупатели воспринимают как товар, имеющийся в изобилии и в разных вариантах, а издержки переключения покупателя с одной разновидности товара на другую или с одного производителя на другого невелики. В таких случаях покупатели торгуются о цене и требуют дополнительных или льготных услуг, а конкуренция обостряется.

7. Производственные мощности приходится наращивать резкими скачками.

В некоторых отраслях, например в производстве хлора, поливинилхлоридов и мочевины, компании либо не способны наращивать мощности помалу, либо постепенное наращивание мощностей для них невыгодно с точки зрения затрат. Поэтому такие отрасли подвержены резким колебаниям от периодов избыточности производственных мощностей, когда фирмы могут производить больше, чем нужно рынку, до периодов недо-

[↑ Конец страницы 194 ↑](#)

[↓ Начало страницы 195 ↓](#)

статочности мощностей, когда спрос на продукт начинает превышать предложение, которое обеспечивают компании. Недостаточность мощностей побуждает принять решение об их расширении. В силу необходимости мощности наращивают большими объемами, что снова приводит к их избыточности, а это, в свою очередь, ведет к снижению цен и ужесточению конкуренции.

8. У конкурентов разные стратегии, различное происхождение, различные люди и т.д. Портер отмечает, что иностранные компании усложняют конкурентную среду, поскольку они в своей деятельности преследуют иные цели и задачи по сравнению с местными, укоренившимися на рынке фирмами. Сказанное справедливо и в отношении сравнительно новых и небольших фирм, руководимых их собственниками. Такие фирмы могут быть более агрессивными и предприимчивыми.

9. Ставки в конкурентной борьбе высоки. Например, конкуренция между провайдерами дальней связи в США была особенно острой в первые несколько лет после дерегулирования

отрасли, поскольку конкуренты исходили из ограниченности времени, отпущенного на завоевание клиентов и раздел рынка. Провайдеры были озабочены тем, что клиенты, уже выбравшие поставщика телефонных услуг, не склонны переходить к другому.

10. Серьезные препятствия к уходу из отрасли. Капитуляция и уход из бизнеса могут оказаться для фирмы дорогостоящими с экономической, стратегической и (или) эмоциональной точек зрения. Поэтому компании стараются держаться на рынке, даже если им не слишком выгодно продолжать игру. Портер приводит следующие примеры подобных препятствий:

- дорогостоящее и узкоспециализированное оборудование, которое трудно продать или ликвидировать;
- наличие трудового соглашения, нарушение которого обойдется дорого;
- эмоциональная приверженность менеджеров и собственников капитала к данному бизнесу;
- весьма распространенные за рубежом ограничения на приостановку работы и закрытие предприятий.

Ключевая концепция 2: типовые стратегии конкурентной борьбы

«Стратегия конкурентной борьбы, — пишет Портер, — это оборонительные или наступательные действия, направленные на достижение прочных позиций в отрасли, на успешное преодоление пяти конкурентных сил и тем самым на получение более высоких доходов от

[↑ Конец страницы 195 ↑](#)

[↓ Начало страницы 196 ↓](#)

инвестиций»⁸. Хотя Портер признает, что компании продемонстрировали много разных способов достижения этой цели, он настаивает на том, что превзойти другие фирмы можно всего лишь с помощью трех внутренне непротиворечивых и успешных стратегий. Вот эти типовые стратегии:

1. Минимизация издержек.
2. Дифференциация.
3. Концентрация.

Первая типовая стратегия: минимизация издержек

В некоторых компаниях менеджеры уделяют огромное внимание управлению издержками. Хотя они не пренебрегают проблемами качества, обслуживания и прочими необходимыми вещами, главным в стратегии этих компаний является снижение затрат по сравнению с затратами конкурентов по отрасли. Низкие издержки обеспечивают этим компаниям защиту от действия пяти конкурентных сил несколькими способами. Портер объясняет:

«Положение, которое занимает такая фирма по своим издержкам, обеспечивает ей защиту от соперничества конкурентов, поскольку более низкие затраты означают, что фирма может получать доходы и после того, как ее конкуренты уже истощили свои прибыли в ходе соперничества. Низкие издержки защищают эту фирму от могущественных покупателей, т.к. покупатели могут использовать свои возможности только для того, чтобы сбивать ее цены до уровня цен, предлагаемых конкурентом, который по эффективности следует за этой фирмой. Низкие издержки защищают фирму от поставщиков, обеспечивая большую гибкость противодействия им по мере роста затрат на вводимые ресурсы. Факторы, ведущие к низким издержкам, обычно создают и высокие барьеры на пути к вступлению конкурентов в отрасль — это экономия на

масштабе или преимущества по затратам. Наконец, низкие издержки обычно ставят фирму в выгодное положение по отношению к продуктам-заменителям. Таким образом, позиция низких издержек защищает фирму от всех пяти конкурентных сил, потому что борьба за выгодные условия сделки может уменьшать ее прибыли лишь до тех пор, пока не будут уничтожены прибыли следующего за ней по эффективности конкурента. Менее эффективные фирмы в условиях обострившейся конкуренции пострадают первыми»⁹.

Разумеется, стратегия минимальных издержек подходит не каждой компании. Портер утверждал, что компании, желающие проводить такую стратегию, должны контролировать большие доли рынка по срав-

[↑ Конец страницы 196 ↑](#)

[↓ Начало страницы 197 ↓](#)

нению с конкурентами или обладать иными преимуществами, к примеру самым благоприятным доступом к сырью. Продукты нужно спроектировать так, чтобы их легко было производить; кроме того, разумно выпускать широкий ассортимент взаимосвязанной продукции, чтобы равномерно распределить издержки и снизить их на каждый отдельный продукт. Далее, компании с низкими издержками необходимо завоевать широкую потребительскую базу. Такая компания не может довольствоваться маленькими рыночными нишами. Как только компания становится лидером в минимизации издержек, она обретает способность поддерживать высокий уровень доходности, и если она будет умно реинвестировать свои прибыли в модернизацию оборудования и предприятий, то сможет удерживать лидерство в течение какого-то времени. В качестве примеров компаний, которые поступили именно таким образом, Портер упоминает Briggs & Stratton, Lincoln Electric, Texas Instruments, Black & Decker, Du Pont.

Как можно ожидать, предупреждает Портер, лидерство в минимизации издержек сопряжено с некоторыми убытками, неудобствами и опасностями. Хотя увеличение объемов производства нередко ведет к снижению издержек, экономия на масштабе не происходит автоматически, и руководители компаний с низкими издержками должны быть постоянно настороже, чтобы обеспечить действительное получение потенциально сэкономленных средств. Управляющим надлежит незамедлительно реагировать на необходимость демонтировать устаревшие активы, инвестировать в технологии — словом, не упускать из поля зрения издержки. Наконец, существует опасность того, что какой-нибудь новый или старый конкурент воспользуется применяемыми лидером технологиями или методами управления издержками и одержит победу. Лидерство в минимизации издержек может быть эффективным ответом на действия конкурентных сил, но никакой гарантии от поражения оно не дает.

Вторая типовая стратегия: дифференциация

В качестве альтернативы лидерству в минимизации издержек Портер предлагает дифференциацию продукта, т.е. его отличие от остальных в отрасли. Фирма, проводящая стратегию дифференциации, меньше беспокоится по поводу издержек и больше стремится к тому, чтобы в пределах отрасли в ней видели какую-то уникальность. Так, компания Caterpillar, чтобы выделиться среди конкурентов, подчеркивает долговечность своих тракторов, доступность обслуживания и запасных частей и отличную дилерскую сеть. Компания Jenn-Air делает то же самое, устанавливая уникальные детали на производимых ею агрегатах. Coleman производит высококачественное туристическое оборудование. В отличие от лидерства в минимизации издержек, допускающего наличие единственного подлинного лидера в отрасли, стратегия дифференциации позволяет существовать в пределах одной отрасли нескольким лидерам,

[↑ Конец страницы 197 ↑](#)

каждый из которых сохраняет какую-либо отличительную черту своего продукта.

Дифференциация требует определенного увеличения издержек. Компании, следующие этой стратегии, должны больше инвестировать в исследования и разработки, чем это делают лидеры в минимизации издержек. Компаниям, проводящим стратегию дифференциации, следует иметь продукты лучшего дизайна. Им необходимо обеспечивать более высокое качество и нередко использовать более дорогое сырье. Им надо делать большие вложения в обслуживание клиентов и быть готовыми к отказу от некоторой доли рынка. Хотя каждый может признать превосходство продуктов и услуг, предлагаемых компаниями, идущими по пути дифференциации, многие потребители не могут или не желают переплачивать за них. Например, «мерседес» — машина не для всех и каждого.

Тем не менее, утверждал Портер, дифференциация продукта — жизнеспособная стратегия. Приверженность потребителей к определенной торговой марке в известной степени является защитой от конкурентов. Уникальность товаров или услуг, предлагаемых фирмами, которые проводят стратегию дифференциации, служит достаточным препятствием на пути новых конкурентов. Создаваемая дифференциацией более высокая доходность дает известную защиту от поставщиков, ибо позволяет иметь финансовые резервы для поиска альтернативных источников вводимых ресурсов. Товарам и услугам, которые предлагают фирмы, придерживающиеся стратегии дифференциации, нелегко найти замену. Следовательно, у потребителей ограниченный выбор и ограниченная возможность сбивать цены.

Вместе с тем дифференциация несет с собой определенные риски, как, впрочем, и стратегия лидерства в минимизации издержек. Во-первых, если цена продукта у фирм, минимизировавших издержки, намного ниже, чем у фирм, проводящих стратегию дифференциации, потребители могут отдать предпочтение первым. Не исключено, что покупатель решит пожертвовать какими-то деталями, услугами и уникальностью, предлагаемыми второй группой фирм, чтобы добиться снижения издержек. Во-вторых, то, что отличает какую-либо компанию сегодня, возможно, завтра уже не сработает. Да и вкусы покупателей изменчивы. Уникальная особенность, предлагаемая фирмой, проводящей стратегию дифференциации, так или иначе устареет. Наконец, конкуренты, следующие стратегии минимизации издержек, способны достаточно удачно имитировать продукты фирм, проводящих стратегию дифференциации, чтобы завлечь потребителей и переключить их на себя. Например, компания Harley-Davidson, которая явно придерживается стратегии дифференциации в производстве мотоциклов с большим объемом двигателя и имеет известную во всем мире торговую марку, может пострадать от конкуренции с фирмой Kawasaki или другими японскими производителями мотоциклов, предлагающими подобию «харлея» за меньшую цену.

Третья типовая стратегия: концентрация

Последняя типовая стратегия из описанных Портером — стратегия концентрации. Компания, проводящая такую стратегию, сосредоточивает свои усилия на удовлетворении конкретного покупателя, на определенном ассортименте продуктов или на рынке определенного географического региона. «Хотя стратегии минимизации издержек и дифференциации нацелены на достижение целей в масштабах целой отрасли, стратегия полной концентрации строится на очень хорошем обслуживании определенного клиента»¹⁰. Например, компания Porter Paint сосредоточивает свои усилия на обслуживании только профессиональных художников и оставляет массовый рынок другим компаниям-производителям красок. Главное отличие данной стратегии от двух предыдущих состоит в том, что компания, избирающая стратегию концентрации, принимает решение конкурировать только в узком сегменте рынка. Вместо того чтобы привлекать всех

покупателей, предлагая им либо дешевые, либо уникальные продукты и услуги, компания, проводящая стратегию концентрации, обслуживает покупателей вполне определенного типа. Действуя на узком рынке, такая компания может предпринимать попытки стать лидером в минимизации издержек или следовать стратегии дифференциации в своем сегменте. При этом она сталкивается с теми же преимуществами и потерями, что и лидеры в минимизации издержек, и компании, выпускающие уникальные продукты.

Опасность застрять на середине пути

Итак, любая компания может выбрать одну из трех стратегий: достижение лидерства в минимизации издержек, дифференциация и концентрация. Последняя, в свою очередь, включает два варианта — минимизацию издержек и дифференциацию (см. рис. 5.2). По мнению Портера, эти стратегии — три в высшей степени жизнеспособных подхода противодействия конкурентным силам, причем Портер предостерегает всех руководителей компаний, что лучше применять только один из этих подходов¹¹. Неспособность следовать лишь одному из них оставит управляющих и их компании в положении «застрявших где-то посередине» и без какой-либо внятной, обоснованной стратегии. У такой фирмы не будет «доли рынка, инвестиций и решимости играть в минимизацию издержек или дифференциацию в пределах отрасли, необходимую, чтобы избежать этого в более узком сегменте рынка»¹². Такая фирма потеряет как клиентов, закупающих продукты в больших объемах и требующих низких цен, так и клиентов, предъявляющих спрос на уникальность продуктов и услуг. Фирма, застрявшая где-то посередине, будет иметь низкие прибыли, размытую корпоративную культуру, противоречивые организационные структуры, слабую систему мотивации и т.д. Вместо того чтобы подвергаться рискам, сопряженным с такими отчаянными обстоятельствами, утверждает Портер, менеджерам следует внять добро-

[↑ Конец страницы 199 ↑](#)

[↓ Начало страницы 200 ↓](#)

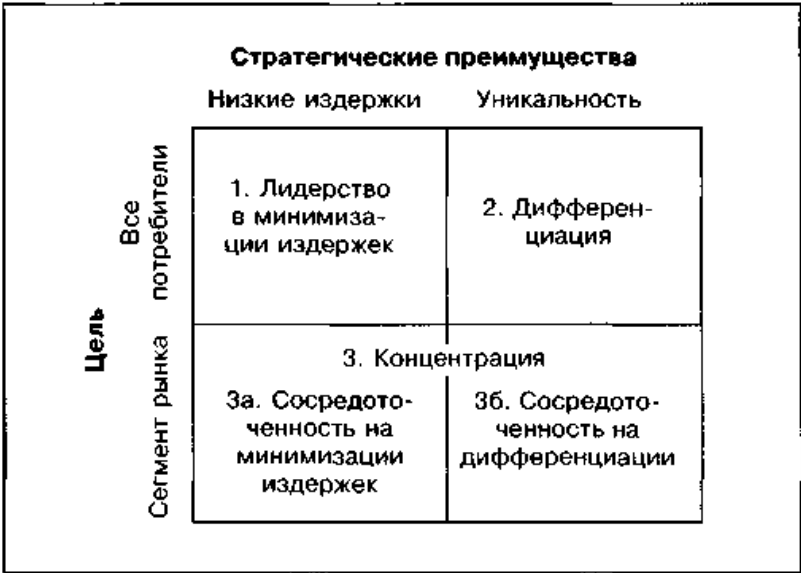


Рисунок 5.2. Типовые стратегии по Майклу Портеру

му совету — выбрать одну из трех стратегий. Но как? Для этого надо ознакомиться с третьей и последней ключевой концепцией Портера — концепцией цепочки создания ценностей.

Ключевая концепция 3: цепочка создания ценностей

«Преимущества в конкуренции нельзя понять, если смотреть на фирму в целом», — пишет Портер¹³. Реальные преимущества в минимизации издержек и в дифференциации надо находить в

цепи действий, которые совершает фирма, чтобы доставить своим потребителям определенную ценность. При проведении подробного стратегического анализа и выборе стратегии Портер предлагает обратиться именно к цепочке создания ценностей.

Он идентифицирует пять первичных и четыре вторичных действия, составляющих такую цепочку в любой фирме (см. рис. 5.3). Вот пять первичных действий.

1. Материально-техническое обеспечение деятельности предприятия. Это действия, связанные с получением, хранением и распределением вводимых ресурсов, такие как физическое обращение с сырьем и материалами, их складирование, ведение учета запасов, составление графиков движения транспортных средств, расчеты с поставщиками.

2. Производственные процессы. Это действия, сопряженные с трансформацией вводимых ресурсов в конечный продукт, в частности машинная обработка, упаковка, сборка, техническое обслуживание оборудования, испытание готовой продукции, выпуск печатной продукции и эксплуатация производственных площадей и помещений.

[↑ Конец страницы 200 ↑](#)

[↓ Начало страницы 201 ↓](#)

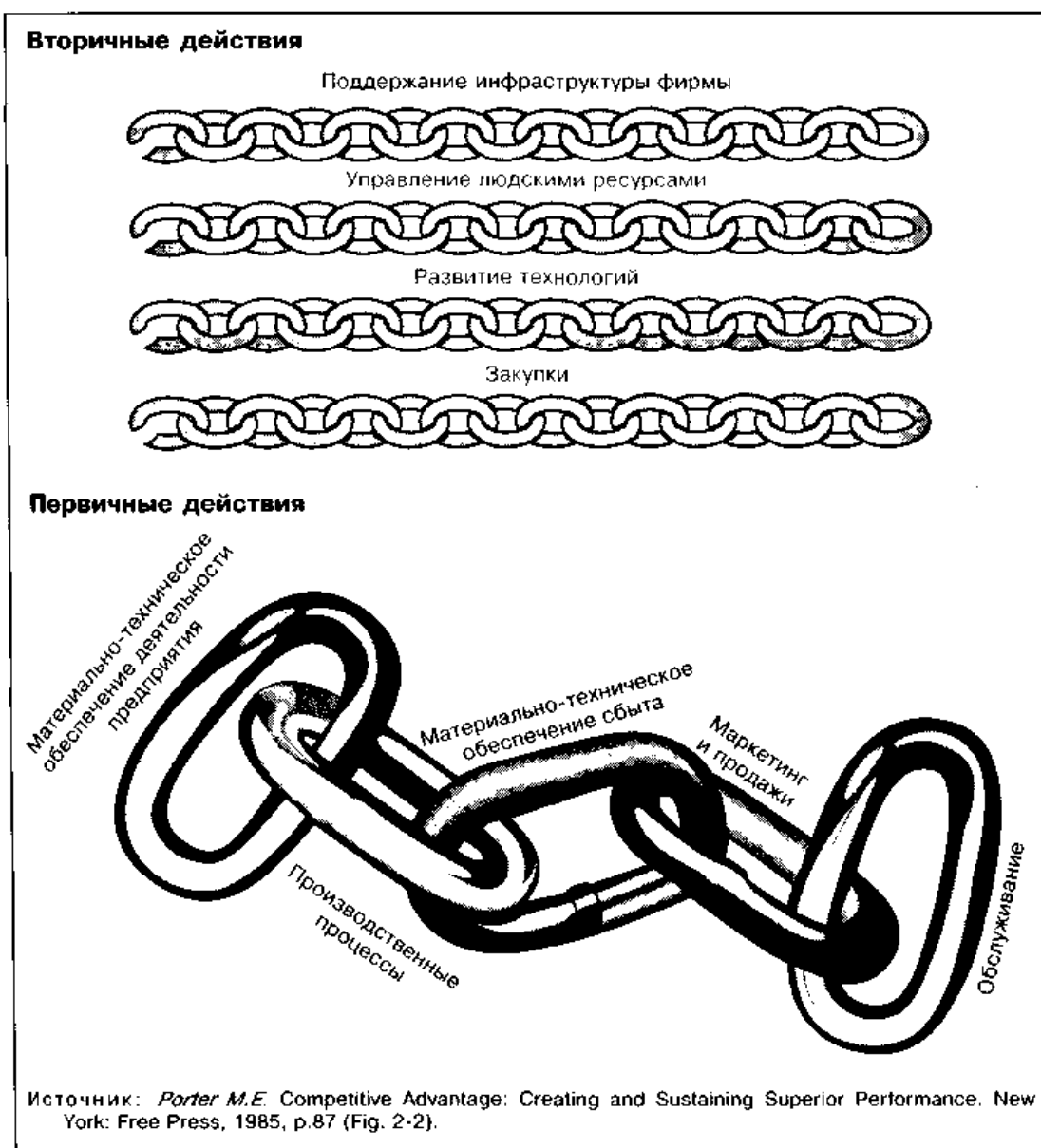


Рисунок 5.3. Стандартная цепочка создания ценностей по Майклу Портеру

3. Материально-техническое обеспечение сбыта. Это операции, связанные со сбором, хранением и физической доставкой продукта покупателям, такие как складирование готовых изделий, физическое обращение с ними, эксплуатация средств доставки, обработка заказов и составление графиков.

4. Маркетинг и продажи. Все действия, сопряженные с куплей-продажей продукта, — реклама, продвижение товара на рынке, сбытовые операции, квотирование, выбор каналов сбыта, отношения со сбытовиками и ценообразование.

[↑ Конец страницы 201 ↑](#)

[↓ Начало страницы 202 ↓](#)

5. Обслуживание. Действия, связанные с оказанием услуг, повышающих или поддерживающих ценность продукта, такие как установка, ремонт, обучение, поставка компонентов и наладка (регулировка)¹⁴.

Четыре вторичных (или поддерживающих) действия таковы.

1. Закупки. Действия, связанные с закупками сырья, запасов и прочих расходных материалов в дополнение к станкам, оборудованию (в том числе лабораторному и офисному) и зданиям.

2. Развитие технологии. Действия, связанные с совершенствованием продукта и (или) процесса, включая научные исследования и опытно-конструкторские разработки, проектирование продукта и его дизайн, исследование средств массовой информации, проектирование производственных процессов, процедур обслуживания и т.д.

3. Управление людскими ресурсами. Действия, связанные с привлечением, наймом, профессиональной подготовкой, развитием и оплатой труда персонала.

4. Поддержание инфраструктуры фирм. Такие действия, как общее управление, планирование, финансирование, бухгалтерский учет, отношения с правительством, управление качеством и т.д.¹⁵

Конечно, говорит Портер, указанные виды деятельности — всего лишь звенья стандартной цепочки создания ценностей. Каждую стандартную (или типовую) категорию можно и должно расчленить на уникальные, свойственные только данной конкретной компании действия. Например, маркетинг и продажи, составляющие вид первичной деятельности, подразделяются на управление маркетингом, рекламирование, управление продавцами, деятельность отдела продаж, подготовку технической литературы и продвижение товара на рынке. А эти отдельно взятые действия можно разделить на еще более частные действия. Цель такого расчленения (или, как говорит Портер, «дисагрегации») состоит в том, чтобы оказать помощь компаниям в выборе одной из трех типовых стратегий. Для этого нужно выделить те зоны потенциальных преимуществ в конкуренции, которые может обрести компания, противодействуя пяти конкурентным силам, уникальным для каждой отрасли и конкретной компании. Так,

«...в зависимости от отрасли каждая из категорий может оказаться жизненно необходимой для обретения преимуществ в конкуренции. Для дистрибьютора представляет исключительную важность материально-техническое обеспечение производства и сбыта... Для банка, участвующего в кредитовании компаний, ключевое значение имеют маркетинг и сбыт, т.е. эффективная работа служащих,

[↑ Конец страницы 202 ↑](#)

[↓ Начало страницы 203 ↓](#)

определяющих... способ предоставления кредитов и условия их предоставления... В шоколадной промышленности закупка бобов какао, а на электростанциях... закупка топлива являются самыми важными детерминантами уровня издержек и [соответствующей стратегии]... В сталелитейной промышленности производственные технологии — единственный самый важный фактор, обеспечивающий преимущества в конкурентной борьбе»¹⁶.

Короче говоря, все источники устойчивых конкурентных преимуществ любой компании кроются здесь, в глубинах цепочки создания ценностей. Такой анализ должны проводить все руководители компаний, и делать это следует поэтапно. Управляющим полезно рисовать схемы, анализировать величину издержек своих компаний, а затем проводить такой же анализ в

отношении фирм-конкурентов. В конечном счете возникнет совершенная стратегия. Да, возможно, и возникнет. А может быть, и нет.

Конец господству Портера

Цель предложенного Портером подробного анализа заключалась в том, чтобы устранить элементы гадания в отношении будущего и упорядочить мир бизнеса. Постулаты, лежащие в основе этой сложной теории, просты. Если каждая компания будет заниматься планированием и неуклонно следовать схемам Портера, то конкуренция стабилизируется и уступит место состоянию, при котором любая фирма, стремящаяся стать лидером в минимизации издержек, проводящая стратегию дифференциации либо сосредоточившаяся на концентрации, становится на свое место. Тогда конкуренция утратит динамику и замрет. Разумеется, сие пророчество не сбылось, а рекомендации оказались неэффективными.

Главная причина, по которой идеи Портера не сработали, заключается в том, что некоторые компании попросту отказались играть по его увитым плющом и лаврами правилам. На протяжении 1980-х гг., пока Портер рафинировал свои идеи, многие японские и некоторые американские компании-выскочки вроде Wal Mart сделали то, что Портер считал определенно невозможным, — одновременно минимизировали издержки и осуществили дифференциацию. По терминологии Портера, они застряли где-то посередине, но при этом не только выжили, но и преуспели, расцвели. Американским корпорациям стало ясно, что теория Портера более не соответствует реальности. К чему весь этот анализ, которым, кажется, опьяняли себя Портер и приверженцы его стратегического планирования? Кое-кто начал задаваться вопросом, насколько выгодны результаты стратегического планирования. Среди усомнившихся были и специалисты в этой области. Генри Минтцберг, профессор управления в Университете Макгилла (Монреаль), дважды удостоенный

[↑ Конец страницы 203 ↑](#)

[↓ Начало страницы 204 ↓](#)

премии McKinsey за лучшую статью в «Harvard Business Review», обобщил критические замечания в адрес стратегического планирования в работе «The Rise and Fall of Strategic Planning», опубликованной в 1994 г. и ставшей своего рода некрологом этой деятельности.

Проблема, писал Минтцберг, заключается в том, что стратегическое планирование — вовсе не то же самое, что стратегическое мышление¹⁷. Фактически первым иногда подменяют второе. «Планирование, — отмечал Минтцберг, — всегда имеет отношение к *анализу* — к разделению цели или комплекса намерений на стадии, формализации этих стадий таким образом, чтобы их можно было выполнять почти автоматически, и к формулированию ожидаемых последствий или результатов каждой стадии... Стратегическое мышление, напротив, имеет отношение к *синтезу*. Оно сопряжено с интуицией и созидательностью. Итогом стратегического мышления является интегрированное видение будущего предприятия и не слишком точно выраженное направление движения»¹⁸.

Стратегическое планирование, писал Минтцберг, страдает от софизмов трех видов. Во-первых, специалисты в данной области исходят из предположения, что мир останется неизменным в течение многих месяцев, которые понадобятся им для разработки плана, а затем, пока этот план будут реализовывать, станет развиваться в строгом соответствии с ним. Но это ошибка, говорит Минтцберг, мир далеко не так послушен прорицаниям специалистов по стратегическому планированию.

Во-вторых, они исходят из предположения о том, что можно отстраниться от реальной жизни и работать с проверенными, «твердыми» данными, лично не касаясь практической, рутинной работы по осуществлению планов. Мыслители и практики, якобы, могут и должны держаться в стороне друг от друга. Управляющим никогда не надо покидать свои роскошные офисы. Специалисты по планированию вправе отсиживаться в кабинетах. Однако проблема

любых точных, проверенных данных, на которые полагаются специалисты по планированию, заключается в том, что нужно повысить их надежность, для чего нередко требуется много времени. К тому времени, когда эти данные лягут на стол специалистов по планированию, они могут устареть. Кроме того, «твердые» данные нередко скрывают если не суть дела, то, по меньшей мере, важные нюансы. Некоторые данные, которые выдаются за лучшие, вовсе не проверены и представляют собой мешанину слухов и сплетен. Как бы то ни было, новые стратегии часто возникали в результате случайных, непредсказуемых событий, а не тщательно выполненного анализа. «Какой-нибудь продавец убеждает потребителей другой продукции опробовать свой товар. Это служит примером для других продавцов и других покупателей, поступающих так же, и следующее событие, о котором узнает руководство компании, — это то, что ее продукты проникли на новый рынок»¹⁹.

Наконец, говорит Минтцберг, стратегическое планирование основывается на софистическом постулате, гласящем, что выработку стратегии можно и должно формализовать. Специалисты по стратегическому пла-

[↑ Конец страницы 204 ↑](#)

[↓ Начало страницы 205 ↓](#)

нированию исходят из предположения о том, что их работа должна развиваться по рациональным и упорядоченным этапам — от анализа к завершающему действию. Минтцберг отметил, что эти специалисты упускают из виду, что «разработка стратегии как процесс обучения может идти и в противоположном направлении. Разумеется, мы думаем для того, чтобы действовать, но и действуем для того, чтобы думать. Мы испытываем наши решения и постепенно сводим оказавшиеся эффективными эксперименты в жизнеспособные шаблоны, которые становятся стратегиями... Формальные процедуры никогда не смогут предсказывать моменты дискретности, информировать отстранившихся от дел управляющих или порождать новые стратегии»²⁰.

Конечно, к тому моменту, когда Минтцберг писал свой «некролог», стратегическое планирование полностью обанкротилось. Отделы корпоративной стратегии во многих компаниях были закрыты. Мыслителей отодвинули в сторону, и на их место пришли практики.

К началу 1990-х гг. американские высшие менеджеры положили стратегию на полку и подпали под чары уменьшения размеров компаний, реструктуризации и перестройки. В моду вошли быстрые, рассчитанные на короткие сроки, корректирующие меры. Если уж нельзя спланировать путь, который позволит расслабиться в разгар конкуренции, рассуждали управляющие, то, возможно, надо ужаться. Впрочем, и сокращение размеров не принесло желаемых результатов. Большинство компаний, уменьшив свои размеры и масштабы деятельности, обнаружили, что после голодной диеты им немного полегчало, но фактически ничего не улучшилось.

К середине 1990-х гг. уменьшение размеров и перестройка фирм также стали выходить из моды. Снова начались дискуссии о росте. Но как может расти компания? Свежие, новые идеи или, как вы угадали, все те же стратегии — вот в чем нуждалась Америка. Снова, как и следовало ожидать, появилось множество претендентов на место Портера, и каждый стал давать советы. Начнем с двух наиболее влиятельных из этих новых пророков — Гари П.Хамела и К.К.Прахалада.

Хамел и Прахалад конкурируют за будущее

Гари Хамел — профессор стратегического и международного менеджмента Лондонской школы бизнеса. К.К.Прахалад — профессор делового администрирования, корпоративной стратегии и международного бизнеса в Школе бизнеса Мичиганского университета. Впервые Хамел и Прахалад встретились в 1977 г. в штате Мичиган, где Хамел писал докторскую диссертацию по международному бизнесу, а Прахалад преподавал стратегию. Они немедленно вступили в интеллектуальный поединок, в котором, если верить их рассказам, каждый был полон решимости нанести противнику смертельный удар²¹. Однако победа не доста-

[↑ Конец страницы 205 ↑](#)

[↓ Начало страницы 206 ↓](#)

лась ни тому ни другому. Тогда они стали партнерами. К середине 1980-х гг. вышли в свет статьи Хамела и Прахалада, написанные ими в соавторстве. К концу 1980-х гг. они медленно продвигались вверх по «тропе гуру», опубликовав в «Harvard Business Review» ряд статей, получивших высокую оценку и премии McKinsey²². В сентябре 1994 г. Хамел и Прахалад обнародовали свой главный шедевр — книгу «Competing for the Future». Эта книга, получившая поддержку в форме обошедшейся издателю в 75 тыс. дол. маркетинговой блиц-кампании, публикации с продолжениями в журнале «Fortune» и рекламного тура по США, стала бестселлером и вознесла Хамела и Прахалада в звездные выси царства гуру (на уровень Портера).

Хамел и Прахалад начинают свою книгу с вопросов, уже поставленных другими. Почему традиционная теория стратегии не соответствует реальности? Почему в 1980-х гг. столь многие крупные американские корпорации, понимавшие толк в стратегии, были побиты небогатыми компаниями-выскачками, в основном японскими? «Какая теория может объяснить, каким образом компании Canon удалось отхватить столь большой кусок от доли рынка, находившейся под контролем компании Xerox? Как смогла Honda превзойти... автомобилестроителей Детройта? И что сказать о схватке между Sony и RCA?»²³ Дело не в том, что у компаний, успешно бросивших вызов лидерам, были те или иные незначительные преимущества в эффективности производства или издержках на рабочую силу. Нет, утверждали Хамел и Прахалад, здесь кроется нечто большее.

Подлинное различие, по их словам, состояло в том, что «бросившие вызов компании преуспели в создании совершенно новых преимуществ над конкурентами и в радикальном изменении некоторых действий»²⁴. Менеджеры этих претендующих на лидерство компаний видели дальше, чем традиционные администраторы бизнеса. Они силой воображения создавали еще не существующие продукты, услуги и даже целые отрасли, а затем претворяли их в жизнь. Эти новые управляющие занимались не только созданием образцов лидирующих компаний и анализом конкуренции, чтобы быть не хуже, а даже чуть лучше самых выдающихся, — они создавали новое рыночное пространство, в котором могли бы господствовать в конкурентной борьбе, ибо это рыночное пространство было изобретено ими самими. Вот очевидные уроки стратегии, которым, по мнению наших гуру, надо учиться у компаний-выскачек.

Битва за интеллектуальное лидерство

Борьба за будущее начинается с битвы не за долю рынка, а за интеллектуальное лидерство, говорят Хамел и Прахалад. Хитрость, объясняют они, состоит в том, чтобы предвидеть будущее и, основываясь на этом предвидении, дать ответы на три следующих вопроса:

- Какие новые потребительские блага нам придется предоставлять через 5, 10 или 15 лет?

[↑ Конец страницы 206 ↑](#)

[↓ Начало страницы 207 ↓](#)

- Какие новые компетенции или возможности, т.е. комплексы навыков и технологий, понадобятся, чтобы поставлять потребителям эти блага?
- Каким образом придется изменить систему взаимодействия с потребителями в течение нескольких ближайших лет?²⁵

Как полагают Хамел и Прахалад, хорошим примером компании, обладающей даром предвидения, является Motorola²⁶:

«Motorola мечтает о мире, в котором телефонные номера будут присваивать людям, а не местам; в котором маленькие, уместающиеся на ладони устройства позволят людям поддерживать связь друг с другом, где бы они ни находились; в котором новые средства коммуникаций смогут передавать зрительные образы и данные так же просто, как и голоса»²⁷.

И эта компания так использует свой дар предвидения для получения ответов на указанные выше критически важные вопросы:

«Motorola знает, что ей надо совершенствовать свои технологии сжатия цифровых данных, производство плоских дисплеев и источников питания. Motorola также понимает, что для привлечения существенной доли растущего числа потребителей ей нужно значительно повысить известность своей торговой марки во всем мире»²⁸.

Могут ли другие компании развить такой дар предвидения, как это сделала Motorola? Здесь, отмечают наши гуру, есть два существенно важных момента. Во-первых, менеджеры должны знать уникальные ключевые компетенции своих компаний и развивать их. Во-вторых, они должны сосредоточить внимание на базовых функциональных свойствах товаров, которые их компании выпускают в настоящее время, и услуг, которые они оказывают, а не просто на товарах и услугах как таковых.

Сосредоточенность на ключевых компетенциях

Вместо того чтобы думать о компании как о совокупности предприятий, утверждают Хамел и Прахалад, управляющие должны начать воспринимать ее как сочетание ключевых, базисных компетенции, т.е. навыков, умений и технологий, позволяющих, компании предоставлять блага потребителям. Наши гуру замечают, что «компаниям часто мешает вообразить будущее и открыть новое пространство для конкуренции вовсе не туман на горизонте, а склонность управляющих смотреть вперед сквозь узкую диафрагму существующих и обслуживаемых ими рынков»²⁹. Это, по мнению Хамела и Прахалада, лежит в основе существенных различий в восприятии разными людьми своих компаний.

[↑ Конец страницы 207 ↑](#)

[↓ Начало страницы 208 ↓](#)

- Рассматривают ли управляющие Motorola свою компанию только как производителя сотовых телефонов, портативных радиоприемников и пейджеров или как компанию, обладающую уникальными возможностями, такими как сжатие цифровых данных, производство дисплеев с плоскими экранами и технологии изготовления источников питания?
- Воспринимают ли управляющие Canon свою компанию лишь как производителя видеокамер, копировальных машин и принтеров или как компанию, обладающую уникальными возможностями в таких областях, как точная оптика, высокоточная механика, электроника и производство химических продуктов тонкого органического синтеза?
- Рассматривают ли управляющие Honda свою компанию только как производителя мотоциклов или как компанию, обладающую уникальными возможностями в конструировании и производстве двигателей и электропоездов?

Точка зрения, выраженная в первой части каждого из этих вопросов, ограничена и ведет к тому, что будущие продукты и услуги представляют очень похожими на те, которые производили и поставляли в прошлом. Например, мнение «Honda лишь производит мотоциклы», приводит к

выводу, что этой компании следует сосредоточиться на выпуске большего количества более совершенных мотоциклов.

Вторая точка зрения раскрепощает и наводит на мысль о широкой номенклатуре будущих продуктов и услуг. Например, понимание того, что Honda является мировым лидером в конструировании и производстве двигателей и электропоездов, побуждает компанию разрабатывать, производить и продавать в дополнение к мотоциклам автомобили, газонокосилки, минитракторы, двигатели для морских судов и генераторы.

«Если человек видит в компании набор умений и технологий, — пишут Хамел и Прахалад, — то перед ним обычно раскрывается целый спектр новых потенциальных возможностей»³⁰. (См. другие примеры основных компетенции в таблице 5.1.)

Базовая функциональность

Во-вторых, для того чтобы видеть будущее, Хамел и Прахалад предлагают управляющим не думать о существующих продуктах и услугах, а непременно начать размышлять о функциональности этих продуктов и услуг. Вместо того чтобы ставить вопрос «Что такое наш продукт или наша услуга?», менеджерам следует спрашивать «Какие ценности или выгоды доставляют потребителям существующие продукты и услуги?». Поставив этот вопрос, управляющие обнаружат много новых возможностей для своих предприятий. Например, если производители классных досок спросят себя: «В чем заключается функциональность классной доски?», то, возможно, ответят так: «В передаче информации небольшой группе людей в режиме реального времени». Такой ответ, быть

[↑ Конец страницы 208 ↑](#)

[↓ Начало страницы 209 ↓](#)

Таблица 5.1. Ключевые компетенции

Определение: Ключевая, основная компетенция — это комплекс навыков и технологий, позволяющих компании предоставлять потребителям определенные ценности.

Компания	Компетенция
Sony	Миниатюризация
Federal Express	Управление снабжением; маршрутизация посылок и их доставка
Wal-Mart	Управление снабжением
Honda	Производство двигателей и электропоездов
Hewlett-Packard	Измерение, компьютерная обработка данных и коммуникации
3M	Производство клеящих материалов, субстратов и новых материалов
EDS	Интеграция систем
Motorola	Беспроволочная связь, сжатие цифровых данных, производство дисплеев с плоскими экранами и технология изготовления источников питания, а также быстрые циклы производства
Merck	Разработка лекарственных препаратов
Nike	Снабжение, качественный дизайн, разработка продуктов, поддержка спортсменов, дистрибьюторские сети
Marriott	Управление ресторанами и зданиями

Источник: *Hamel G., Prahalad O.K. Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow. Boston: Harvard Business School Press, 1994, p. 197-220.*

может, подтолкнет их к пониманию того, что классные доски не заложишь в копирующую машину, а эта мысль, в свою очередь, может побудить их к пересмотру существующей концепции классной доски и созданию электронной классной доски с встроенными в нее сканером и копирующим устройством³¹.

Мысля в категориях функциональности своих продуктов, а не в категориях самих продуктов, производители классных досок могли бы создать электронные белые доски, вместо того чтобы позволить японской компании Оки первой разработать эту идею и радикально трансформировать отрасль.

Посоветуйтесь с революционерами

Такое создающее прорывы мышление — занятие не из легких, говорят Хамел и Прахалад. Поскольку у большинства менеджеров развилась своеобразная близорукость в отношении руководимых ими компаний, производимых ими продуктов, услуг и рынков сбыта, исцеление или профилактика этой близорукости потребует:

- поистине детской наивности в отношении того, что возможно и что нужно;
- глубокой и безграничной любознательности;

[↑ Конец страницы 209 ↑](#)

[↓ Начало страницы 210 ↓](#)

- готовности размышлять о проблемах, в которых эти люди не являются специалистами;
- эклектизма;
- духа противоречия;
- готовности следовать за потребителями;
- наличия подлинного сочувствия человеческим потребностям³².

Эта задача — не из тех, решить которые способны большинство скованных традициями старших управляющих. В действительности, утверждает Хамел, высшие руководители имеют «самый однообразный опыт, максимальные инвестиции в прошлое и величайшее почтение к отраслевым догмам»³³. Руководители высшего уровня, вероятно, наименее одарены способностью изобретать новые идеи. Если вы действительно стремитесь творчески мыслить о предметах вроде ключевых возможностей и функциональности продуктов или услуг, говорит Хамел, вам надо установить контакт с людьми, которых обычно не привлекают к разработке стратегии.

В частности, нужно наладить контакт с тремя группами. Во-первых, вам необходим вклад молодых людей, поскольку они делают ставку на будущее. Надо побудить представляющих «поколение X» работников обмениваться мыслями с седовласыми членами исполнительного комитета. Во-вторых, Хамел предлагает использовать людей, находящихся на периферии организации, поскольку «способность к стратегическим новшествам возрастает с каждой милей пропорционально удаленности от штаб-квартиры»³⁴. Именно на периферии скорее всего можно найти людей, наиболее открытых идеям и процессам, которые не соответствуют ортодоксальным принципам компании. Эти люди обладают наибольшим творческим потенциалом, поскольку распоряжаются минимальными ресурсами. Наконец, Хамел советует вовлечь в процесс как можно больше новых работников организации. Эти люди важны, потому что они «пока не прониклись господствующими в отрасли догмами»³⁵.

Развивая стратегическую архитектуру

Результатом всех этих контактов с революционерами является согласие или, по меньшей мере, близкое подобие согласия в вопросах о необходимых вашей компании ключевых компетенциях, функциональности предлагаемых вами продуктов и услуг, и о том, как вы намереваетесь доставлять потребителям новые ценности. Разумеется, у вас появится желание разместить всю эту информацию в каком-то одном месте или одном документе. Поскольку стратегическое планирование вышло из моды, называть такой документ стратегическим планом нельзя. Но не волнуйтесь. Хамел и Прахалад измыслили новый термин. Они предлагают назвать такой документ *стратегической архитектурой*.

[↑ Конец страницы 210 ↑](#)

[↓ Начало страницы 211 ↓](#)

«Стратегическая архитектура — это, в сущности, генеральный план развертывания новых функциональностей, обретения новых компетенции или перемещения имеющихся и новая конфигурация системы взаимодействия с потребителями», — пишут Хамел и Прахалад³⁶. Это аналог архитектурного плана, который достаточно подробен, чтобы показать несущие конструкции, но не настолько, чтобы на нем можно было разглядеть розетки электросети. Впрочем, стратегическая архитектура — или, если угодно, план — детализирована до такой степени, что может дать некоторые указания относительно того, что вашей компании следует немедленно делать, чтобы подготовиться к будущему. Хамел и Прахалад описывают стратегическую архитектуру следующим образом:

«Стратегическая архитектура... показывает организации, какие возможности ей необходимо наращивать *прямо сейчас*, запросы каких новых групп потребителей начать понимать немедленно, какие новые каналы изучить *уже сегодня*, к каким новым приоритетам развития стремиться *в настоящий момент* для того, чтобы перехватить будущее. Стратегическая архитектура — это *план широкого овладения возможностями*. Вопросы, которые решает стратегическая архитектура, это не то, что надо делать для максимизации наших доходов или получения доли на рынке сбыта существующего продукта. Это вопросы о том, что надо сделать уже сегодня, чтобы подготовиться к овладению значительной долей будущих доходов на арене возникающих возможностей»³⁷.

Вы смущены? Тогда, наверное, вам поможет конкретный пример. Хамел и Прахалад в качестве своего любимого примера приводят разработку стратегической архитектуры японской электронной компании NEC в начале 1970-х гг.:

«Хотя первоначально компания являлась поставщиком телекоммуникационного оборудования, ее управляющие... в конце 1960-х — начале 1970-х гг. стали ощущать, что связь и компьютерная промышленность в некоторых важных отношениях начинают сближаться. Телекоммуникации, которые всегда были „системным" бизнесом (телефоны связаны друг с другом по всему миру), стали превращаться и в „цифровой" бизнес (телефонные подстанции все больше напоминали суперкомпьютеры, основанные на полупроводниках и сложном системном программном обеспечении). В то же время компьютерный бизнес, который всегда был „цифровым", превращался в сложный „системный" бизнес (компании хотели иметь компьютеры, размещенные в разбросанных по всему миру офисах и на предприятиях, но связанные друг с другом сетями бесперебойной передачи данных).

Начав с понимания этих двух моментов нарушения преемственности развития двух отраслей (систематизации и оцифровки), NEC

[↑ Конец страницы 211 ↑](#)

[↓ Начало страницы 212 ↓](#)

разработала стратегическую архитектуру, которая идентифицировала возможности, необходимые ей для того, чтобы воспользоваться перспективами, возникающими на пересечении компьютерной промышленности и связи... Стратегическая архитектура NEC выявила три взаимосвязанных течения в эволюции технологии и рынка. Развитие вычислительной техники должно было пойти в направлении перехода от больших

компьютеров к обработке распределенных данных (тому, что ныне называют клиентскими серверами), производство компонентов должно было развиваться по линии перехода от простых интегрированных схем к крупномасштабным, а в области связи на смену механической коммутации должно было прийти соединение через сложные цифровые системы. По мере того как происходило предсказанное развитие, трансформировалось и мышление NEC, а эволюция компьютерной техники, средств связи и производства компонентов привела к тому, что эти отрасли начали в некоторых важных аспектах совмещаться. Например, у частных корпоративных сетей возникла потребность в устройствах, обеспечивающих одновременную передачу голосовых сигналов, данных и графических образов. NEC стремилась стать лидером в области компьютерной техники и коммуникаций...

В соответствии со своей стратегической архитектурой работники NEC трудились не покладая рук, чтобы упрочить положение компании в производстве компонентов (полупроводников) и центральных процессоров. Используя схемы сотрудничества для умножения внутренних ресурсов, NEC смогла накопить необходимые ключевые компетенции и при этом инвестировала в НИОКР меньше, чем большинство ее конкурентов.

Начав как простой поставщик телекоммуникационного оборудования, к 1992 г. NEC стала мировым генератором идей и новых технических решений в области электроники»³⁸.

Хамел и Прахалад спотыкаются

Все эти рекомендации — предвидение, функциональность, интеллектуальное лидерство, ключевые компетенции, стратегическая архитектура — звучат замечательно или, по меньшей мере, свежо. Хамел и Прахалад говорили, что «мы стоим на грани революции», «конкурируем за придание будущему формы и очертаний», «строим порталы, ведущие к новым возможностям» и т.д. Они нашли аудиторию, готовую с энтузиазмом воспринимать их идеи. Но они столкнулись также с критиками и циниками.

Например Джон Миклтуайт, редактор раздела «Бизнес» журнала «Economist», и Адриан Вулдридж, выступающий на страницах того же журнала по вопросам управления, восхваляя Хамела и Прахалада за

[↑ Конец страницы 212 ↑](#)

[↓ Начало страницы 213 ↓](#)

книгу, которая, «вероятно, настолько близка к обязательному чтению, как и любая изданная в 1990-х гг. книга по менеджменту», тем не менее нашли в идеях наших почтенных гуру много такого, что вызывало вопросы. Так, в своей опубликованной в 1996 г. книге «Witch Doctors» («Исцелители ведьм») Миклтуайт и Вулдридж провозгласили, что быть первым в достижении будущего — это, возможно, совсем не то, о чем подняли такой шум Хамел и Прахалад: «Компании-визионеры могут заслужить аплодисменты теоретиков управления, но вслед за ними приходят компании-работяги, которые и получают настоящие деньги. Почему бы не позволить лидерам сделать все капиталовложения и принять на себя все риски, а потом попросту скопировать или купить их продукты, как это сделал Билл Гейтс?»³⁹. То, что вы стали первым, вовсе не означает, что вы победили. Так, одноразовые пеленки изобрела компания Chux, которая потом обанкротилась, в то время как Procter & Gamble весьма недурно преуспела, начав производство памперсов. А видеомэгнитофоны изобрели не японцы, которым достались все прибыли от производства этого продукта; на самом деле изобретатель видеомэгнитофонов — американская компания Атрех.

Так как же относиться к идее видения и стратегической архитектуры? Что же, говорят Миклтуайт и Вулдридж, возможно, вы обладаете хорошим даром визионерства, но необходимо

иметь также деловую сообразительность, хватку, удачу или еще что-то для того, чтобы претворить ваши видения в жизнь. В конце концов, разве образ «дружественного пользователю компьютера» не осенил компанию Apple — но только для того, чтобы она смогла увидеть, как это видение вместе с рынком сбыта украла компания Microsoft? А что произошло с явившимся Роджеру Смиуту видением General Motors как «автомобильной компании XXI в.»? «Стратегическая архитектура», которую Смит разработал для компании, привела к тому, что контролируемая ею доля рынка сократилась с 46 до 35%.

Предложенная Хамелом и Прахаладом концепция ключевых возможностей тоже звучала прекрасно. Но, как заметил Джей Сталлер в опубликованной в 1992 г. статье «Across the Board» («Через стол»), сказать, что вам надо сосредоточиться на ключевых возможностях, похоже на попытку поучать компанию Coca-Cola, что ей и впредь надобно продолжать продавать «Колу», а не заниматься уходом за газонами или иным бизнесом, в котором она совершенно не разбирается⁴⁰. Что с того, что вы поняли, какие компетенции являются основными для вашего бизнеса? Достаточно ли этого для достижения успеха? По крайней мере, это вопрос, который заинтересовал Майкла Трейси и Фреда Вирсема, двух потенциальных гуру из консалтинговой фирмы CSC Index. Ключевая компетенция — всего лишь часть вопроса, заявили Трейси и Вирсема. Конечно, Honda могла использовать свои возможности в производстве двигателей малого объема как рычаг, с помощью которого компания вошла в несколько новых для нее отраслей. Но, отмечают Трейси и Вирсема, компания Briggs & Stratton обладала теми же ключевыми компетенциями, но вовсе не преуспела. А какова участь компании ЗМ?

[↑ Конец страницы 213 ↑](#)

[↓ Начало страницы 214 ↓](#)

Ее ключевая компетенция в технологии нетканых материалов оказалась недостаточной, чтобы обеспечить ЗМ лидерство в производстве клейких лент и мыльниц⁴¹. Наконец, пишут Трейси и Вирсема, «предполагать, что успех компании Wal-Mart обусловлен только ее возможностями по части материально-технического обеспечения, а успех Intel — исключительно ее компетенцией в конструировании микропроцессоров, — значит выжимать из данной концепции то, чего в ней нет»⁴².

Успех в бизнесе имеет более сложную, многофакторную природу, чем полагают Хамел и Прахалад. Конечно, ключевые компетенции — часть модели успеха, но всего лишь часть. Сами по себе они недостаточны для успеха. Компании, желающие достичь первенства в гонке за лидерство на рынках, должны найти более тяжелые и надежные якоря, чтобы удержаться в достигнутой точке, чем те, что рекомендуют Хамел и Прахалад. Такую надежность, разумеется, обеспечивают якоря, предлагаемые Трейси и Вирсемой. Всего лишь через год после того, как Хамел и Прахалад опубликовали свой солидный труд, Трейси и Вирсема произвели на свет менее внушительный с виду трактат об искусстве доминирования на рынках и создании неприступных, непреодолимых преимуществ в конкуренции. Трейси и Вирсема завоевывали звание главных гуру в бурной полемике. «Да они превзошли Майкла Портера! — восклицал Филип Котлер, известный профессор международного маркетинга из Северо-Западного университета. — Трейси и Вирсема убедили меня»⁴³. Еще бы! Они намеревались убедить любого и, как предположил журнал «Business Week», ради этого готовы были пойти на многое.

Дисциплины Трейси и Вирсемы

Первый тираж книги Трейси и Вирсемы «The Discipline of Market Leaders» вышел в январе 1995 г. в количестве 120 тыс. экземпляров. К февралю книга заняла одиннадцатую позицию в списке бестселлеров газеты «U.S. Today», и уже готовился ее второй тираж. Для книги по бизнесу, написанной авторами-дебютантами, это был исключительно сильный старт. Разумеется, у Трейси и Вирсемы имелись кое-какие преимущества. Их опубликованная в 1993 г. в «Harvard Business Review» статья «Customer Intimacy and Other Value Disciplines» («Близость к потребителю и другие

ценностные дисциплины») была хорошо встречена читателями; возможно, еще более важным фактором стала тесная связь авторов с компанией CSC Index, консалтинговой фирмой, инициировавшей лихорадку перестройки компаний в начале 1990-х гг. Впрочем, нашлась еще одна причина, которая, по мнению многих, объясняла хороший спрос на книгу Трейси и Вирсеми.

В августе 1995 г. газета «Business Week» в статье «Did Dirty Tricks Create a Best-Seller?» («Бестселлер создан с помощью грязных приемов?») поведала следующее:

[↑ Конец страницы 214 ↑](#)

[↓ Начало страницы 215 ↓](#)

«Интервью, взятые у более чем двадцати книготорговцев, действующих в разных концах страны, а также интервью более чем с сотней представителей книгоиздательских и книготорговых фирм показывают, что компания CSC Index и авторы [Трейси и Вирсема] потратили по меньшей мере 250 тыс. дол. на закупку более чем 10 тыс. экземпляров „Discipline“. Кроме того, организованные CSC оптовые закупки книги ее корпоративными клиентами составили еще от 30 до 40 тыс. экземпляров... Книготорговцы, говорившие с Трейси, сообщали, что в крупных книжных магазинах систематически делались закупки книги, хотя и в сравнительно небольших количествах. Эти люди утверждают, что хитроумный план, построенный Трейси на основе проведенного им обширного исследования путей, по которым книги попадают в списки бестселлеров, должен был создать видимость широкого спроса на книгу»⁴⁴.

Было ли сообщение «Business Week» правдивым? Вступили ли Трейси, Вирсема и CSC Index в сговор, целью которого была корректировка списка бестселлеров? Авторы, их издатель и консалтинговая фирма дружно отрицали, что сделали что-то предосудительное. Корпоративные продажи были распределены по всей территории США, чтобы дать розничным книготорговцам соответствующую скидку, утверждал издатель. Трейси, признавая, что он и соавтор агрессивно и энергично занимались маркетингом книги, не считал, что они совершили неэтичный поступок. Многочисленные крупные заказы на эту книгу, поступавшие в книжные магазины по всей стране, делались просто для того, чтобы обеспечить книгами участников читательских конференций и чтобы отреагировать на запросы других покупателей. Во всяком случае, добавлял Трейси, CSC закупила меньше 10 тыс. экземпляров и все закупки были сделаны на законных основаниях. «New York Times» настаивала на том, что ее список бестселлеров — подлинный. Майкл Кегей, редактор обзоров новостей, сказал: «Мы основываемся на данных о совокупных продажах „Discipline“ за несколько месяцев. Мы уверены в том, что нашим списком не манипулируют»⁴⁵. Однако «Business Week» стоял на своем и позднее объявил, что встраивает в процесс составления своего списка бестселлеров механизмы защиты, которые позволят предотвратить повторение того, что случилось или не случилось (выбор версии зависит от того, кому вы верите). «New York Times» и другие составители списков вскоре прибегли к аналогичным механизмам защиты. Что же касается Трейси и Вирсеми, то они стали знаменитостями, читавшими лекции, за каждую из которых получали от 20 до 30 тыс. дол. «The Discipline of Market Leaders» продолжала фигурировать в списках бестселлеров, очутившись на одиннадцатой позиции в откорректированном и составленном «Business Week» с помощью страховочных механизмов списке наиболее продаваемых книг по бизнесу за 1996 г. Итак, что же именно поведали миру Трейси и Вирсема, что позволило им получить такую популярность? Как оказалось, для этого потребовалось немного.

[↑ Конец страницы 215 ↑](#)

[↓ Начало страницы 216 ↓](#)

Ценностные дисциплины

Заповедь Трейси и Вирсеми была краткой, как и их небольшая книга объемом 208 страниц. Они представили три *ценностные дисциплины*, или способа доставки потребителю той или иной ценности, — производственное совершенство, лидерство по продукту и близость к потребителю. Компании, желающие доминировать на своих рынках, должны выбрать одну и только одну из этих дисциплин и добиться в ней совершенства. Во врезке «Ценностные дисциплины Трейси и Вирсеми» дано краткое описание трех ценностных дисциплин, приведены примеры компаний, практикующих каждую из них, отличительные характеристики этих компаний и указаны ключи к их успеху.

Выбор ценностной дисциплины

Повторяя предупреждение Майкла Портера относительно выбора стратегии (одной из трех — стратегии снижения издержек, дифференциации и концентрации), Трейси и Вирсема предупреждают тем компаниям, которые не выберут определенную ценностную дисциплину, самые ужасные последствия. «Выбор дисциплины — это выбор победителей, — пишут они. — Отказ от выбора означает неразбериху и гибель. Отказ от выбора приводит к реализации гибридных моделей деятельности, которые представляют собой ни то ни се, что в конце концов вызывает сумятицу, напряжение и потерю энергии. Это управление судном без руля, отсутствие ясных способов разрешения конфликтов или определения приоритетов. Отказ от выбора дисциплины означает, что компания ставит себя в такое положение, при котором ее превзойдет другой игрок, определенно приверженный той или иной ценности и сосредоточивший свои усилия на ее достижении. Отказаться от выбора — значит, отдать себя на произвол судьбы»⁴⁶. Выбор ценностной дисциплины критически важен еще и потому, что вы не только определяете «путь к величию», но сознательно прекращаете тратить силы на движение по иным возможным маршрутам. Таким образом, вам следует проявить осторожность в выборе, и это требует от высшего руководства трех раундов тщательных размышлений.

Первый раунд: понимание статус-кво

В ходе этого раунда высшее руководство должно выяснить, каково нынешнее положение фирмы и почему оно такое, ответив на пять следующих вопросов:

- Каким ценностям потребители придают особое значение?
- Какая часть потребителей сосредоточивает внимание на той или иной 1 ценности как на основном критерии принятия решений? I
- Кто из конкурентов предлагает максимальную ценность в каждом из выявленных ее вариантов?

[↑ Конец страницы 216 ↑](#)

[↓ Начало страницы 217 ↓](#)

Ценностные дисциплины Трейси и Вирсеми

Первая ценностная дисциплина: производственное совершенство

Описание

«Компании, обладающие совершенным производственным процессом, доставляют своим потребителям такое сочетание качества, цен и простоты приобретения, с которым на данном рынке никто не может сравниться. Эти компании не предлагают новых продуктов или услуг и не культивируют особых, нетрадиционных отношений со своими потребителями. Они

действуют исключительно хорошо, а их предложение потребителям гарантирует «низкую цену и (или) безусловное, по первому требованию, обслуживание»¹⁾.

Примеры компаний, достигших производственного совершенства

- | | |
|-----------------------|----------------------|
| • AT&T Universal Card | • Hertz |
| • Charles Schwab | • McDonald's |
| • Dell Computer | • Saturn Corporation |
| • FedEx | • Southwest Airlines |
| • General Electric | • Wal-Mart |

Главные характеристики этих компаний

- Акцент на эффективности и скоординированности производственных процессов. *Предоставляют дешевые, добротные, несложные продукты и (или) услуги.*
- Оптимизация или рационализация производственных процессов. Используют стандартные и эффективные производственные процедуры. Стандартизованы даже материальные активы — все складские помещения компании Wal-Mart выглядят одинаково, а все самолеты компании Southwest Airlines однотипны.
- Управление построено по образцу командования в морской пехоте США. Каждый работник точно знает как инструкции, так и свои обязанности. От работников ожидают соответствия правилам и обязанностям. Свободолюбие и оригинальность не приветствуются. Высоко вознаграждается работа в командах. Развитие близких и беспрепятственных отношений с поставщиками. Например, Wal-Mart осуществляла процесс постоянного пополнения запасов таким образом, что поставщики могли принимать на себя ответственность за управление запасами своих продуктов на складах этой компании. Такая система снижает издержки и для Wal-Mart, и для ее поставщиков.
- Развитие и поддержание интегрированных, надежных и быстродействующих информационных систем и других технологий, позволяющих повышать эффективность деятельности и совершенствовать контроль и управление. Например, в компаниях Hertz, FedEx и UPS все работники используют весьма совершенные переносные компьютеры, дающие возможность вводить и получать важную информацию.
- Нетерпимость к потерям и вознаграждение эффективности.
- Предоставление стандартных базовых услуг без споров с потребителями и по их первому требованию. Эти компании избегают разнообразия, потому что оно вредит эффективности. Southwest Airlines, например, не обеспечивает пассажиров питанием, не проводит предварительных регистрации на рейсы и не занимается погрузкой и разгрузкой багажа. Ради дешевизны и надежности основной услуги, т.е. авиаперевозок, пассажиры адаптируют свое поведение к установленным компанией эффективным стандартам.
- Управление предприятием строится так, чтобы обеспечивать большой и примерно одинаковый объем работы в течение дня, недели и (или) года. Пики и спады спроса на продукт или услугу считаются серьезными проблемами, которые необходимо устранять.

(продолжение на следующей странице)

[↑ Конец страницы 217 ↑](#)

[↓ Начало страницы 218 ↓](#)

Формула как ключ к успеху

По мнению Трейси и Вирсеми, «умелое, искусное сплетение уникальных знаний, применение технологий и жесткое управление — вот что дает лидерство в производственном совершенстве. Секрет успеха в этой ценностной дисциплине обобщен в одном слове: формула»²⁾

Вторая ценностная дисциплина: лидерство по продукту

Описание

«Компания, стремящаяся стать лидером по какому-либо продукту, выносит свои товары и (или) услуги в царство неведомого, неиспытанного или крайне желаемого. Компании, практикующие эту ценностную дисциплину, сосредоточивают свои усилия на предложении товаров и услуг, которые раздвигают существующие границы эффективности и качества. Девиз этих компаний-лидеров, таков: наш продукт — лучший. И точка»³⁾.

Примеры компаний-лидеров по определенным продуктам

- | | |
|---------------------|-------------|
| • 3M | • Microsoft |
| • Disney | • Motorola |
| • Harley-Davidson | • Nike |
| • Intel | • Reebok |
| • Johnson & Johnson | • Revlon |
| • Mercedes-Benz | • Swatch |

Главные характеристики этих компаний

- Акцент на изобретениях, развитии продуктов и эксплуатации рынка.
- Децентрализованные, изменяемые по мере необходимости и для решения конкретных задач предпринимательские структуры. Персонал делят на межфункциональные команды или кластеры.
- Исключительный творческий потенциал и быстрота коммерциализации идей. Эти компании очень компетентны в запуске новых продуктов с максимальным шумом по их поводу. Например, Disney виртуозно разжигает воображение зрителей перед выпуском нового фильма.
- Поэтапная организация работы с четко определенной целью каждой стадии и жесткими сроками.
- Организация производственных процессов с целью обеспечения их быстроты. Постоянное стремление к сокращению временных циклов производства.
- Быстрота принятия решений.
- Эксперименты в области оплаты труда и использование идей малоизвестных разработчиков.
- Генерирование множества концепций новых продуктов с последующим сокращением портфеля проектов и сохранением лишь тех, которые, скорее всего, будут иметь настоящий успех.

Ключ к успеху — напряженность

Трейси и Вирсема объясняют напряженность таким образом: «Пока левая рука компании-лидера по продукту продлевает его жизнь посредством модернизации, поддержки и продвижения на рынке и других приемов добавления ценности, ее правая рука разрабатывает продукт нового поколения. Создает ли это напряженность в таких компаниях? А как же! Но

это та напряженность, которая заставляет компании вибрировать как струны. Она понуждает людей действовать, управляя динамическим балансом между защитой существующих и введением новых продуктов, между неограниченным творчеством и финансовой практичностью, между получением добротного продукта и его успехом на рынке, между ставкой на несколько великих идей и культивированием более широкого спектра возможностей. Это именно та напряженность, которая отличает компании, лидирующие в производстве конкретных продуктов»⁴.

[↑ Конец страницы 218 ↑](#)

[↓ Начало страницы 219 ↓](#)

Ценностные дисциплины Трейси и Вирсемы (окончание)

Третья ценностная дисциплина: близость к потребителю

Описание

«Компании, которые доставляют ценность посредством близости к потребителю, создают связи, подобные отношениям между добрыми соседями. Близкие к потребителям компании поставляют не то, что хочет рынок, а то, что требуется конкретному потребителю. Такие компании делают свой бизнес на знании своих клиентов и их нужд, постоянно адаптируют свои товары и услуги к запросам конкретных потребителей, причем за разумную цену. Их девиз: „Мы заботимся о вас и о ваших потребностях" или „Мы даем вам наилучшее общее решение". Неудивительно, что величайший актив таких компаний — приверженность потребителей»⁵).

Примеры компаний, близких к потребителям

- Airborne Express
- Baxter International
- Four Seasons Hotel
- Home Depot
- IBM
- Johnson Controls
- Nordstrom

Главные характеристики этих компаний

- Развитие долгосрочных отношений с потребителями. Первые операции, которые компания, близкая к потребителям, проводит с новыми клиентами, могут даже не приносить прибыли. Эти сделки рассматривают, скорее, как инвестиции в долговременные отношения, которые принесут прибыль со временем.
- Глубокое понимание и видение основной деятельности клиентов. Создание и поддержание информационных систем, содержащих подробные сведения о клиентах.
- Последовательное предоставление клиентам большего, чем они ожидают.
- Адаптация продуктов и услуг к требованиям клиентов. Например, Airborne Express предлагает быструю перевозку, специальный сервис и обслуживание в течение суток с момента оформления заказа.
- Как правило, отказ от продажи самых модных и новых товаров. Вместо этого компании, близкие к потребителям, обеспечивают их солидными, испытанными продуктами, которые адаптированы к конкретным потребностям клиента.
- Работа с клиентами для решения их проблем и последующее управление реализацией найденных решений. Так, Johnson Controls обеспечивает клиентов, занимающихся

эксплуатацией зданий, услугами энергетиков, которые вносят изменения в их конструкции. Компания, близкая к потребителям, может не иметь всех нужных клиенту специалистов, но знает, где их найти и как координировать реализацию заказа.

- Принятие решений в значительной части делегировано работникам, непосредственно контактирующим с клиентами. Девиз этих компаний: «Делай все, чтобы клиент остался доволен».

Ключ к успеху — решение

Трейси и Вирсема отмечают, что «в общем и целом тот яркий свет, который излучают компании, близкие к потребителям, привлекающий к ним самых преданных клиентов, порожден виртуозным сочетанием стратегий, исключительной квалификации работников, обладающих уникальными умениями, применения новейших и наилучших методов реализации жизненно важных для потребителя действий и широкой сети мощностей по предоставлению продуктов и услуг. Этот свет сообщает потребителям об одном — о решении. В компании, близкой к потребителям, ключевым фактором успешной деятельности является решение»⁶⁾.

¹⁾ Tzeasy M., Wiersema F. The Discipline of Market Leaders. Reading, Mass.: Addison Wesley, 1995, p.31. ²⁾ Ibid., p.60. ³⁾ Ibid., p.35. ⁴⁾ Ibid., p.95-96. ⁵⁾ Ibid., p.38. ⁶⁾ Ibid., p.137.

[↑ Конец страницы 219 ↑](#)

[↓ Начало страницы 220 ↓](#)

- Насколько наша фирма сопоставима со своими конкурентами по каждой из рассматриваемых ценностей?
- Почему мы отстаем от лидеров в поставке рассматриваемых ценностей?⁴⁷

Второй раунд: реалистичные варианты действий

В этом раунде высшее руководство переходит от анализа текущего положения к обсуждению вариантов действий в будущем. Менеджеры выявляют несколько вариантов — достижение производственного совершенства, лидерства по продукту, сближения с потребителями — и обсуждают некоторые приблизительные изменения, которые потребуются для их реализации.

Третий раунд: разработка подробных проектов и принятие трудных решений

Наконец, руководители передают дальнейшее проведение анализа командам-«тиграм» — малым группам специалистов самой высокой квалификации, которые должны нарастить плоть подробностей на схематические выводы относительно движения по всем выявленным маршрутам. Каждая из малых групп занимается разработкой одного из вариантов и после тщательного и творческого размышления дает ответы на семь следующих вопросов:

- Как должна выглядеть необходимая модель деятельности, т.е. какова специфика ее основных процессов, систем управления, структуры и прочих элементов?
- Каким образом данная модель позволит производить более высокую ценность?
- Каких пороговых уровней ценности потребует рынок при других вариантах действий? Как достичь этих пороговых уровней?
- Насколько велик потенциальный и контролируемый рынок, на котором предлагается данная ценность?

- Каковы чисто деловые доводы, включая издержки, выгоды и риски, в пользу выбора данного варианта?
- Каковы те критически важные факторы, которые могут либо обеспечить успех при реализации избранного варианта, либо сорвать его реализацию?
- Как компания осуществит переход от своего нынешнего состояния к новой модели деятельности в течение двух-трехлетнего периода?⁴⁸

Завершив свою работы, группы-«тигры» представляют отчеты комитету управляющих, который принимает жесткое решение. Трейси и Вирсема не ожидают того, что выбор решения окажется легким:

[↑ Конец страницы 220 ↑](#)

[↓ Начало страницы 221 ↓](#)

«Руководство в конечном счете приходит к жесткому, однозначному выбору ценностной дисциплины, определяющему, за что компания борется на своем рынке и как ей действовать для того, чтобы подкрепить свои обещания. Решение выбрать одну из ценностных дисциплин налагает на компанию обязательство идти по пути, на котором она останется в течение многих лет, если не десятилетий...

Эта, третья фаза работы... бросает вызов [руководству], требуя от него проявления беспрецедентного мужества. Уверенно ли руководство в правильности проведенного им анализа и в собственной способности избрать определенный курс и неуклонно следовать ему?

Смелость в условиях неопределенности и сомнений существенно важна потому, что выбор ценностной дисциплины — не просто выбор того, что делать. Это выбор и того, чего не следует делать, с чем и кем придется распрощаться на пути к лидерству на рынке. Это мучительные решения... Но именно отказ от концентрации усилий, от избрания одной дисциплины и твердого следования ей делает фирму посредственной. Вернуться на правильный путь способны только смелые люди. Те же, кто трусливо уклонялись от решения неотложной задачи, обречены вечно жить воспоминаниями о крушениях и мучительно тяжких путешествиях, которые никогда не завершались»⁴⁹.

Трейси и Вирсема терпят крушение

Как мы уже говорили, несмотря на небольшой скандал, книгу «The Discipline of Market Leaders» хорошо раскупали. И все же вопросы оставались. Были ли открытые Трейси и Вирсемой дисциплины подлинным прорывом в стратегическом мышлении или просто дешевой приманкой? Надо было задаться вопросом, насколько ценностные дисциплины Трейси и Вирсемы отличаются от давно уже дискредитированных типовых стратегий Портера и, если это действительно не одно и то же, станут ли эти дисциплины благодаря тончайшим отличиям от стратегий более защищенными от имитации или устаревания, износа?

Так или иначе, Трейси и Вирсема продолжали рассматривать конкуренцию по старинке, традиционно — как столкновения «лоб в лоб» по принципу «мой выигрыш — твой проигрыш» (игра с нулевой суммой результатов). К середине 1990-х гг. появились новые гуру от стратегии, которые стали сомневаться в правильности этого освященного временем подхода к конкуренции. А что, если конкуренция вовсе не такая уж хорошая идея? Быть может, от сотрудничества есть шанс выиграть больше. Рассмотрим, например, мудрые суждения Джеймса Ф.Мура.

[↑ Конец страницы 221 ↑](#)

[↓ Начало страницы 222 ↓](#)

Конец конкуренции

Джеймс Ф.Мур — самый невероятный эксперт по проблемам управления. Начнем с того, что он защитил докторскую диссертацию по когнитивной психологии, увлекался искусством и фотографией, а все эти предметы довольно далеки от того, за что дают степень магистра делового администрирования в Гарвардском университете. Тем не менее Мур написал обязательную статью в «Harvard Business Review» (все гуру должны сочинить хотя бы одну статью для этого журнала), а его книга «The Death of Competition» удостоилась внимания и похвал, которых оказалось достаточно для того, чтобы его имя было включено в составленный «Business Week» краткий список «оригинальнейших новых стратегов» за 1996 г.⁵⁰

Мур рассуждает примерно следующим образом. В современной экономике побеждает новаторство. Фактически все предприятия, пишет он, могут добиться существенных финансовых результатов, если создают новые продукты, услуги и процессы более энергично и эффективно, чем другие предприятия, действующие в той же отрасли. Но, добавляет он, есть одна уловка, которая гарантирует наступление этого события:

«Для осуществления любой... инновации необходимы партнеры-потребители и партнеры-поставщики. И чем радикальнее [и зачастую ценнее] инновация, тем больше, глубже и шире должны быть задействованы другие игроки, особенно потребители. Награда за умение управлять — это весьма широкое сообщество или сеть организаций, в которых все игроки имеют общее видение того, как осуществлять инновацию. Большим препятствием распространению реализованной инновации является не недостаток хороших идей, технологий или капитала, а неспособность управлять сотрудничеством в широких масштабах, неумение дирижировать разнообразными группами игроков, которые должны стать неотъемлемыми элементами далеко идущего процесса»⁵¹.

Сегодня кооперация так же (если не более) важна, как и традиционная борьба «лоб в лоб», по принципу «победитель получает все». На самом деле, говорит Мур, такая стародавняя свирепость мертва: если вы не признаете этого факта, значит, вы и ваша компания в беде. Идти в одиночку дальше уже нельзя. Старый тип конкуренции «мой продукт против вашего» не учитывает контекст или среду, в которой ведут дела предприниматели в наши дни и в которой они действовали в прошлом. Этот контекст имеет критически важное значение, поскольку «даже превосходные предприятия могут быть разрушены внешними, окружающими их условиями... Хороший ресторан, расположенный в приходящем в упадок районе, вероятно, погибнет. Отличный поставщик, работающий на разваливающуюся сеть розничной торговли... должен подыскивать новых партнеров»⁵².

[↑ Конец страницы 222 ↑](#)

[↓ Начало страницы 223 ↓](#)

Вместо того чтобы думать о себе как об управляющем, о своей компании как о компании, а о деловой среде, в которой вы работаете, как о рынке или отрасли, примите новые понятийные категории, предлагает Мур. Начните думать о себе как о садовнике или леснике, а об окружающей деловой среде как об экосистеме. В биологии, объясняет Мур, экосистемой считают «сообщество организмов, взаимодействующих друг с другом, в сочетании со средой, в которой эти организмы живут и с которой они также взаимодействуют; примерами экосистем являются озеро, лес, луг, тундра»⁵³. В бизнесе экосистемой является

«...хозяйственное сообщество, опирающееся на фундамент, который составляют взаимодействующие организации и индивиды, организмы мира предпринимательства... Экосистема любого предприятия включает потребителей, рыночных посредников (в том

числе агентов и каналы движения товаров, а также тех, кто продает сопутствующие продукты и услуги), поставщиков и, конечно, саму фирму. Обо всех этих элементах можно думать как о первичных видах, обитающих в данной экосистеме.

Но экосистема любого предприятия включает также собственников и других заинтересованных лиц и, кроме того, могущественные структуры, с которыми приходится считаться в той или иной ситуации, — правительственные ведомства и регулирующие учреждения, ассоциации и организации, обеспечивающие соблюдение стандартов и представляющие потребителей и поставщиков. В той или иной мере в экосистемы входят прямые и потенциальные конкуренты, а также любые другие важные члены общества»⁵⁴.

Для того чтобы преуспеть, утверждает Мур, необходимо развивать «экологическое сознание». Нужно признать, что ваша компания существует в данной экосистеме предпринимательства и что вам следует играть роль главного садовника, формирующего и реформирующего эту экосистему посредством проводимой вами стратегии. Вместо того чтобы концентрировать усилия на узкопонимаемой конкуренции, следует сосредоточить их на создании целостных новых экосистем, чтобы донести до потребителей смелые инновации. Не пытайтесь победить в игре, вы изменяете ее правила и получаете совершенно новый результат. Это, говорит Мур, именно то, что совершили Intel, Hewlett-Packard и в особенности Wal-Mart, и именно поэтому они добились столь значительных успехов. «В новом мире преимущества в конкуренции возникают из знания того, когда и как строить экосистемы, из способности управлять экосистемами, обеспечивая их продолжительный рост и постоянное совершенствование»⁵⁵.

Стадии коэволюции

Построение предпринимательских экосистем и управление ими в целях продолжительного роста требует понимания законов их развития.

[↑ Конец страницы 223 ↑](#)

[↓ Начало страницы 224 ↓](#)

Мур говорит, что существуют четыре предсказуемые и последовательно сменяющие друг друга стадии, через которые проходят в своем развитии все предпринимательские экосистемы. На каждой стадии возникают особенные, присущие только ей задачи и предсказуемые проблемы. Разработка стратегии касается реагирования на эти проблемы и задачи в рамках развертывания и роста экосистемы (коэволюция). Ниже описаны четыре выявленных Муром стадии коэволюции.

Первая стадия: основание экосистемы

Первая стадия — это предпринимательская стадия созидания. Вы работаете с потребителями, поставщиками и партнерами по бизнесу, чтобы дать жизнь какому-то новому продукту или новой услуге и продемонстрировать, что этот продукт и эта услуга не только жизнеспособны, но и существенно лучше тех, что имеются в наличии. В идеале на первой стадии вы находите потребителей-спонсоров, готовых принять еще сырой вариант вашего продукта или новой услуги и сотрудничать с вами ради их постепенного совершенствования. Поскольку ваши потенциальные основные конкуренты на этой стадии готовы похитить ваши идеи, вам следует найти такую рыночную нишу, которая не тормозит ваш рост, но достаточно удалена от зорких глаз конкурента.

Компания Wal-Mart, будучи на этой стадии в 1960-х гг., смогла использовать обе возможности. Во-первых, она разместила свои универмаги в сельских районах, подальше от потенциальных конкурентов вроде компании Kmart. Во-вторых, Wal-Mart построила большие универмаги и заполнила их товарами известных фирм по ценам на 15% ниже тех, по которым их предлагали в обычных сельских магазинчиках. Это позволило Wal-Mart быстро завоевать

первенство на всех рынках, где она начала работу. Сельские потребители вскоре стали рассматривать универмаги Wal-Mart как магазины с наилучшей номенклатурой товаров и самыми низкими ценами по сравнению со всеми прочими имевшимися в окрестностях. О совершенстве говорить не приходилось, но компания Wal-Mart настолько превзошла своих конкурентов, что покупатели просто ухватились за нее, пока она училась работать лучше. В конце концов, куда еще им было идти?

Вторая стадия: расширение экосистемы

На этой стадии вы пытаетесь создать критическую массу деятельности. Вы работаете с вашими поставщиками и другими партнерами с целью вывода вашего продукта или вашей услуги на более емкий рынок. Основной вызов, который бросают вам конкуренты и от которого вам необходимо защититься, — это угроза со стороны альтернативных продавцов. Вы стремитесь сделать ваш товар или услугу эталоном на рынке. Вы пытаетесь установить господство над главными рынками. Вы выстраиваете связи с наиболее важными потребителями, поставщиками и каналами распределения.

[↑ Конец страницы 224 ↑](#)

[↓ Начало страницы 225 ↓](#)

Wal-Mart вышла на эту стадию к 1970-м гг. Компания продолжала строить универмаги в сельских районах, обычно размещая их на расстоянии 10 миль от нескольких небольших городков, с тем чтобы овладеть бизнесом во всей округе. Это были рынки, куда Wal-Mart могла быстро проникнуть и на которых была в состоянии установить прочное господство. Как правило, эти рынки слишком малы, и на них есть место только для одной компании, продающей товары со скидкой. Когда Wal-Mart появлялась на таком рынке, находилось не много конкурентов, готовых дерзнуть последовать за ней.

По мере своего расширения Wal-Mart предприняла следующие шаги для укрепления своей экосистемы:

- Создала комплекс материальных стимулов и мер, гарантировавших преданность работников и управляющих местными универмагами, что привело к созданию целостной системы профессиональной подготовки, наблюдения за работой, премирования и приобретения акций работниками.
- Управляла сетью коммуникаций и контроля за отдаленными универмагами, что требовало постоянного пристального наблюдения за выполнением тщательно спланированной системы мероприятий. Обо всем этом ежедневно сообщалось в штаб-квартиру компании в Бен-тонвилле (штат Арканзас).
- Создала эффективную систему распределения, которая допускала приобретение товаров на паях, совместное владение помещениями, регулярные заказы и распределение большого числа различных товаров на уровне отдельных универмагов. Эта система стала своего рода «визитной карточкой» распределительной системы компании: склады компании обслуживали множество магазинов, расположенных не более чем в одном дне езды на автомобиле из торгового центра⁵⁶.

Третья стадия: установление господства в созданной экосистеме

К моменту достижения этой стадии конструкция и структура деловой экосистемы несколько стабилизируются. Ее рост продолжается и даже ускоряется, но архитектура экосистемы, писанные и подразумеваемые соглашения о том, как вести бизнес с разными сторонами, уже учреждены. Бизнес достиг зрелости, а потребители стали изощреннее и требовательнее. На данной стадии компании испытывают исключительно сильное давление со стороны тех, кто требует сокращения издержек. Многие компании обращаются к перестройкам, уменьшению размеров и

поиску субподрядчиков. Стрессы и давления, возникающие на этой стадии, приводят к конкуренции за лидерство в рамках созданных экосистем.

Именно на третьей стадии, говорит Мур, появляются явные победители и проигравшие. Победители — это те, кто будет руководить экосистемой, созданной ими или кем-то еще. Победители добиваются успеха в силу сочетания трех причин.

[↑ Конец страницы 225 ↑](#)

[↓ Начало страницы 226 ↓](#)

1. Инновации. Преуспевающие фирмы на этой стадии продолжают непрерывно совершенствоваться. Они развивают то, что Мур называет «инновационной траекторией». Продукт все время модернизируется. Компании-победительницы постоянно обеспечивают устаревание своих собственных продуктов, например так, как это делает Intel со своими микропроцессорами, переходя от процессоров 8086 к процессорам 80286, от них к 80386, затем к 80486, потом к Pentium, Pentium MMX и Pentium II. Каждая версия продукта лучше, мощнее предшествующей и дает конечным потребителям большую ценность.

2. Исключительная важность новшеств. На этой стадии победители не только продолжают внедрять новшества. Они гарантируют то, что их инициативы очень важны для усовершенствования продуктов и услуг, ценимых как потребителями, так и партнерами экосистемы. Более скоростные микрочипы компании Intel принесли выгоды и пользователям компьютеров, и всей экосистеме персональных компьютеров, построенной Microsoft Windows/Intel, поскольку они стимулировали спрос на новое оборудование и программное обеспечение.

3. Интеграция. Наконец, преуспевающие компании устанавливают тесные связи с другими входящими в экосистему фирмами. Продукция компании Intel, так сказать, встроена в компьютерное оборудование, производимое партнерами, так что иметь Intel «внутри себя» выгодно. Электронная система обмена данными, созданная компанией Wal-Mart, интегрирует учет ее запасов с производственной деятельностью поставщиков, что выгодно и Wal-Mart, и ее поставщикам.

Инновации, их исключительная важность и интеграция, утверждает Мур, упрочивают положение лидеров и приносят высокие валовые прибыли. Три указанных фактора должны быть частью непрерывной кампании по обеспечению лидерства в рамках экосистемы. Мур пишет:

«Сущность непрерывной кампании состоит в том, чтобы оказать такое влияние на структуру экосистемы как единого целого, которое заставит эту структуру выражать ваш основной вклад в ее существование. Между компетенцией, которой обладаете вы, и ценностью... к которой стремятся потребители, устанавливается связующее звено. Кампания начинается с потребителей и продажи им произведенной вами ценности, с продвижения видений будущего, в которые вы можете внести максимальный вклад. Перманентная кампания должна способствовать укреплению этого видения (и вашей значимости) посредством доминирования над рынками и каналами движения товаров.

Непрерывная кампания имеет, однако, еще более отдаленную цель и направлена на то, чтобы оказать влияние на эволюцию архитектуры продукта — на способы предложения продукта потребите-

[↑ Конец страницы 226 ↑](#)

[↓ Начало страницы 227 ↓](#)

лям, на виды используемых компонентов и на функции, которые они обеспечивают. Кампания касается и способов проектирования производственных процессов и — при необходимости — их трансформации. Кампания оказывает воздействие на внутриорганизационные отношения, помогает определить, что перестать финансировать, а что по-прежнему заслуживает финансирования. Кампания направлена на выявление того, что именно следует производить в больших объемах для появления эффекта экономии на масштабе. Она помогает определить, какие товары будут поступать от многочисленных поставщиков... Наконец, кампания направлена на облегчение доступа к ресурсам всех типов и на сплочение вокруг ценностей и политической организации общества»⁵⁷.

Мур приходит к выводу, что такие кампании составляют центральный элемент бизнес-стратегии.

Четвертая стадия: обновление или смерть

Разумеется, ничто не длится вечно. В конечном счете возникает угроза существованию любой экосистемы. Мур объясняет это так:

«В регулирующей и (или) экономической среде обитания, как и в предпочтениях потребителей и моделях потребления, происходят перемены. Сложившаяся экосистема бизнеса становится все менее адаптированной к своей среде и менее способной удовлетворять запросы преданных фирме потребителей, поставщиков и других заинтересованных сторон. Начинают завоевывать признание и приобретать ускорение новые, альтернативные экосистемы и инновации. Все больше потребителей, поставщиков и других заинтересованных сторон уходят из сложившейся экосистемы, отдавая предпочтение альтернативным»⁵⁸.

Наступает «эпоха оледенения». Температура окружающей среды быстро меняется. Выживают лишь те, кто способен к стремительной адаптации.

Конечно, можно отсрочить столкновение с конкурирующей экосистемой. Можно и нужно усердно трудиться, воздвигая высокие барьеры, которые будут мешать созданию экосистем, альтернативных вашей. Стоит попытаться повысить издержки переключения потребителей с вашей экосистемы на другую, чтобы это стало для них дорогим удовольствием. Следует делать все, что только возможно, чтобы выиграть время, необходимое для выработки и реализации свежих, обновляющих вашу экосистему идей. Важнее всего, говорит Мур, предпринять следующее:

1. Выработать хорошее понимание постулатов, лежащих в основе вашей экосистемы, и причин, по которым эти постулаты разваливаются. Что изменилось? Почему ваши исходные послылки более недействительны?

[↑ Конец страницы 227 ↑](#)

[↓ Начало страницы 228 ↓](#)

2. Выработать глубокое понимание альтернативных экосистем, включая меры, к которым они прибегают для достижения успеха, действующие в них механизмы ценообразования, способы создания ценности для потребителей и т.д.
3. Сплотить стороны, заинтересованные в выживании вашей экосистемы (потребителей, поставщиков, деловых партнеров и т.д.), чтобы одновременно заняться корректировкой всех нуждающихся в переменах аспектов экосистемы⁵⁹.

Мур завершает свои рассуждения таким предостережением относительно четвертой стадии: «Мой собственный опыт исследования предпринимательских экосистем, находящихся на четвертой стадии, включает работу с несколькими экосистемами, созданными в области высоких технологий и в тяжелой промышленности, а также с некоторыми системами в сфере здравоохранения. Я обнаружил, что ситуации, соответствующие четвертой стадии, без сомнения, из числа тех, на которые труднее всего оказать воздействие»⁶⁰.

Мы тоже не сомневаемся, что эти ситуации такие, как их описывает Мур. К счастью, всегда находятся гуру, считающие, что способны помочь в любой беде. Мы завершим эту главу рассмотрением идей двух экспертов, которые уверены в том, что открыли способ одержать победу в стратегической игре на четвертой стадии (или третьей, второй, первой — не имеет значения, какой). Адам Бранденбургер и Барри Нейл-бафф убеждены, что вам всего-то и надо узнать кое-какие мелочи из теории игр.

Как изменить правила игры в бизнес

Адам М.Бранденбургер, профессор Гарвардской школы бизнеса, и Барри Дж.Нейлбафф, профессор Йельской школы менеджмента, — исследователи, страдающие манией применения теории игр (математического подхода к процессу принятия решений) к стратегии ведения бизнеса. Их главный труд, «Co-opetition», был опубликован в мае 1996 г. Собрав урожай похвал как книга «для быстрого чтения» и «захватывающий новый подход к стратегии», это произведение быстро попало в список бестселлеров и дало миру двух новых гуру.

Бранденбургер и Нейлбафф утверждают, что бизнес — это игра, каковой его многие и считают. Но, настаивают Бранденбургер и Нейлбафф, бизнес — игра со своей спецификой. Это не знакомое всем спортивное соревнование вроде бейсбола и не карточная игра вроде покера. Нет, говорят наши гуру, в спортивных и карточных играх для того, чтобы кто-то выиграл, кто-то должен проиграть, или, как эту же мысль сформулировал Гор Видал, «недостаточно преуспеть самому, необходимо, чтобы другие потерпели неудачу»⁶¹. В бизнесе дела обстоят

[↑ Конец страницы 228 ↑](#)

[↓ Начало страницы 229 ↓](#)

с точностью до наоборот. «В бизнесе, — говорят оба гуру, — ваш успех не предполагает неперенной неудачи других; победителей может быть много»⁶². Короче, бизнес — это война и в то же время мир. Вам придется конкурировать, но если вы сообразительны, то станете и сотрудничать. Итак, когда и что вам следует делать? Как узнать, когда соперничать, а когда сотрудничать? О, говорят наши гуру, вам надо делать и то и другое одновременно:

«В тех случаях, когда бизнес выпекает пирог, это сотрудничество, а когда дело доходит до раздела пирога, начинается конкуренция. Другими словами, бизнес есть Война и Мир. Но это не история по Льву Толстому, не бесконечное чередование войны и мира, а одновременно и война, и мир. Как объясняет Рей Нурда, основатель производящей программные продукты сетевой компании Novel, „вам надо конкурировать и сотрудничать в одно и то же время“. Такая комбинация сотрудничества и конкуренции придает большую динамичность отношениям, чем та, которую предполагают слова „конкуренция" и „сотрудничество", используемые по отдельности»⁶³.

Это верно, но такая комбинация делает отношения более запутанными. Однако вам незачем волноваться. Бранденбургер и Нейлбафф используют новый термин, который отчеканил их приятель Нурда для внесения исчерпывающей ясности. Бизнес, считают эксперты, не сводится просто к конкуренции или сотрудничеству. Бизнес — это *соконкуренция*.

Понятно? Неужели нет? Ну, тогда в дело вступает теория игр. «Теория игр, — говорят наши гуру, — позволяет выйти за пределы слишком простых идей конкуренции и сотрудничества и достичь понимания со-конкуренции»⁶⁴. Самое важное здесь то, что теория игр не только покажет, как играть в игру под названием бизнес, но и изменит ее согласно вашему желанию. Бранденбургер и Нейлбафф утверждают, что именно в этом заключено преимущество теории игр.

Изменение игры в бизнес начинается с изменения ее *составных частей*. В любой игре есть пять основных элементов.

1. Игроки (Players*) — участники игры.
2. Добавленные стоимости (Added values) — ценности, внесенные в игру ее участниками.
3. Правила (Rules) — нормы, управляющие ходом игры.
4. Тактика (Tactics) — ходы, которые делают игроки для приобретения преимуществ. :
5. Масштабы (Score) — границы, пределы игры.

* Написано по правилу акростиха: выделенные жирным шрифтом первые буквы соответствующих английских слов, будучи прочитаны сверху вниз, составляют слово «parts» — составные части. — *Примеч. переводчика.*

[↑ Конец страницы 229 ↑](#)

[↓ Начало страницы 230 ↓](#)

«Чтобы изменить игру, — объясняют наши эксперты, — необходимо изменить один или большее число элементов. Это означает, что каждый из них — игроки, добавленные стоимости, правила, тактика и масштабы — дает вам способ трансформировать существующую игру в совершенно новую. Измените одну из частей — и вы измените игру в целом»⁶⁵.

Изменение игры посредством изменения состава игроков

Первый способ, с помощью которого можно изменить игру, — это, по словам Бранденбургера и Нейлбаффа, замена игроков. Для того чтобы определить игроков, начните с собственной компании. Предположим, ваша компания — это Delta Airlines (см. рис. 5.4a). Среди других игроков — ваши поставщики. В частности, компания Boeing поставляет вашей компании все самолеты Boeing-767, а компания The Peanut Factory снабжает вас продуктовыми наборами для питания пассажиров во время полета (см. рис. 5.4б). Ваши клиенты, все эти любимые вами пассажиры бизнес-класса, оплачивающие свои билеты по полной стоимости, и отпускники-путешественники, которыми вы обычно заполняете места в самолетах, — тоже игроки (см. рис. 5.4в). У вас есть конкуренты вроде American Airlines и предоставляющей дешевые авиаперевозки Valu-Jet, ныне носящей название AirTran (см. рис. 5.4г). Наконец, у вас есть *сателлиты*, т.е. компании, чьи продукты и услуги дополняют ваши собственные. Наши гуру объясняют, что компании можно считать сателлитами в том случае, «когда потребители ценят вас больше, если вы предоставляете им не только свой продукт, но и продукт другого игрока»⁶⁶. Таких партнеров компании Delta SkyMiles®, как Hertz и MCI, можно считать сателлитами (см. рис. 5.4д).

Теперь, говорят наши эксперты, подумайте об отношениях, складывающихся между этими участниками великой бизнес-игры. У вас есть друзья и враги. Иногда друг может превратиться во врага или враг стать другом — в зависимости от того, что происходит в конкретный момент игры. Например, потребители и поставщики являются вашими друзьями, когда речь идет о создании ценности. В конце концов, вам надо сотрудничать, чтобы реализовать продукт или услугу. Но эти друзья становятся врагами, когда дело доходит до дележа пирога. Ваши потребители хотят сбить цены, а поставщики — получить как можно большую долю ваших прибылей.

Это сочетание сотрудничества и конкуренции становится совершенно ясным при рассмотрении отношений, связывающих поставщика, компанию и потребителей. Однако многие упускают из виду существование смешанных отношений того же рода между конкурентами и

сателлитами. Так, American Airlines по отношению к Delta выступает как конкурент (враг) в тех ситуациях, когда речь идет о конкуренции за пассажиров. Но что происходит, когда обе эти авиакомпании выходят на рынок для закупки новых самолетов? Внезапно они перестают быть

[↑ Конец страницы 230 ↑](#)

[↓ Начало страницы 231 ↓](#)

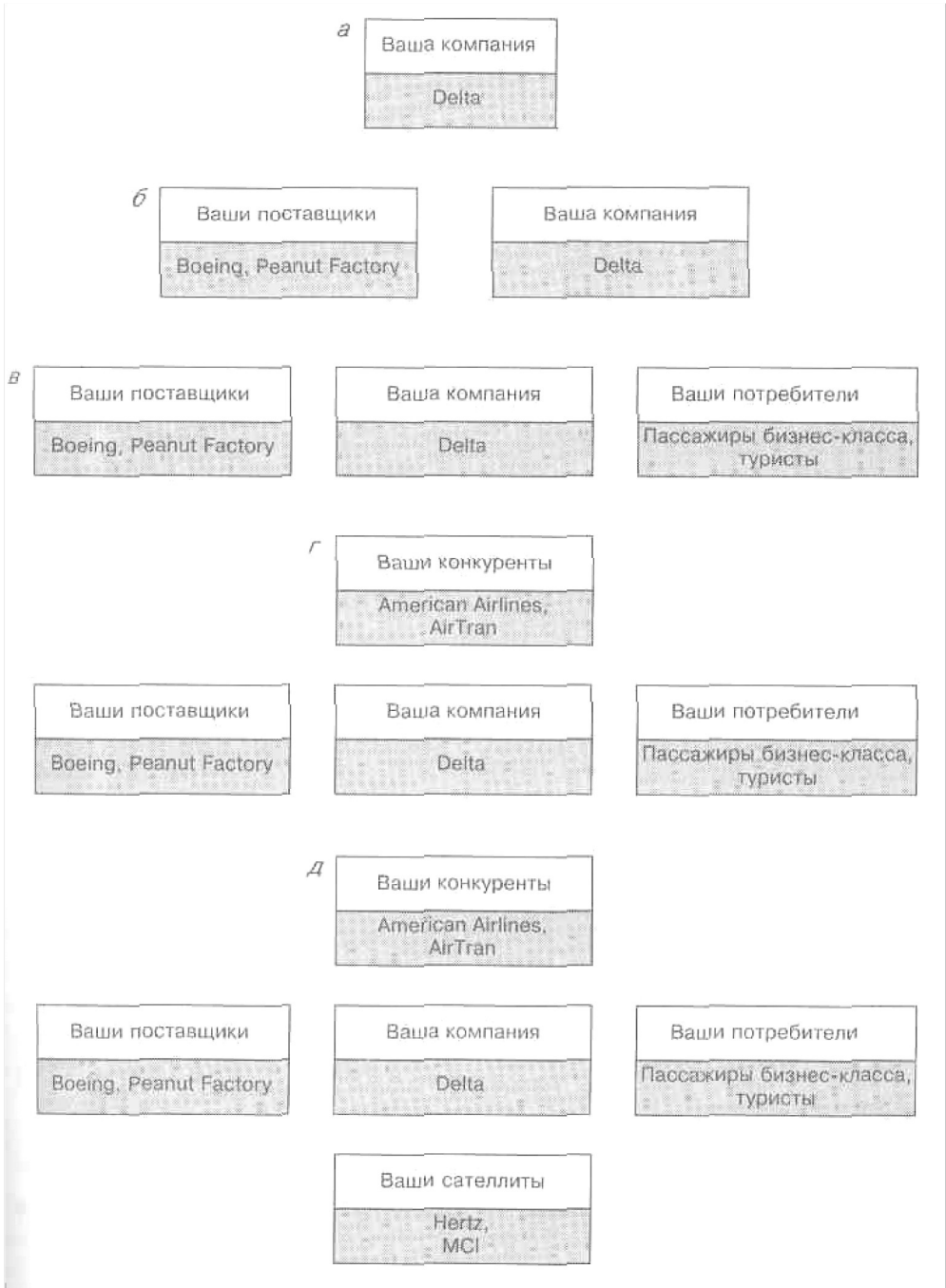


Рисунок 5.4. Изменение состава игроков

конкурентами и становятся союзниками при заключении сделок с компанией Boeing, поскольку последней гораздо дешевле конструировать и строить новую модель самолета, которая удовлетворит потребности обеих авиакомпаний, чем создавать для каждой из них отдельную модель.

[↑ Конец страницы 231 ↑](#)

[↓ Начало страницы 232 ↓](#)

Такие же отношения сотрудничества и конкуренции справедливы и для многих других компаний. Возьмем, например, взаимоотношения компьютерных фирм Compaq и Dell в ситуации, когда они заключают сделки с Intel. «Compaq и Dell... конкурируют за ограниченные поставки новейшего чипа Intel. Однако обе компании выступают как сателлиты и конкуренты по отношению к Intel. Intel потратит более миллиарда долларов на создание чипа нового поколения, поделив эту сумму между издержками на разработку и строительство нового завода. Intel сможет распределить свои издержки на Compaq, Dell и всех прочих производителей оборудования, а это означает, что каждый из них будет платить меньше за получение встроенного в их продукцию чипа Intel»⁶⁷.

Наши гуру напоминают нам, что бизнес — это и война, и мир. Компании выступают как союзники в деле создания рынков и как конкуренты при разделе рынков. Во всех отношениях, которые складываются у вас с потребителями, поставщиками, союзниками и конкурентами есть элементы и взаимного выигрыша, и выигрыша одних при проигрыше других. Не мыслите в категориях только сотрудничества или только конкуренции, требуют Бранденбургер и Нейлбафф. Мыслите с позиций соконкуренции.

Обратившись к соконкуренции, вы скоро поймете, что все участвующие в игре важны и что всякий раз, когда в игру входит какой-то новый игрок (или из нее кто-то выходит), изменяются отношения и, следовательно, меняется сама игра. Можете воспользоваться этой информацией для получения преимуществ. Возьмите ситуацию, в которой вы пытаетесь принять решение о том, стоит ли вообще вступать в игру.

Вообразите теперь, что вам позвонил потенциальный потребитель. Он говорит вам, что недоволен своим нынешним поставщиком и хотел бы получить ваше предложение. Стоимость возможной сделки велика, и перспектива ее заключения вам нравится. Вы сделаете предложение? Тут и думать нечего, скажете вы. Конечно, да. И сделаете не просто предложение, но исключительно привлекательное предложение — настолько привлекательное, что вы лишите вашего конкурента всех заказов данного потребителя. Этого вы, должно быть, всегда хотели. Вы начинаете мечтать о победе.

Подождите, говорят наши гуру. Прежде всего спросите себя, «насколько важна эта сделка для потребителя, которому вы делаете предложение? Если ваше предложение важно, то вам следует получить компенсацию за вступление в игру. Если ваше предложение неважно, то маловероятно, что вы будете иметь хороший бизнес, и еще менее вероятно заработать на этом деньги. Подумайте, не пересмотреть ли вам само решение о предложении»⁶⁸. Конкуренция ценна, но помните, что ваше вступление в игру изменяет ее условия — и, возможно, к выгоде потребителя. Теперь у него есть два поставщика, и он может играть на их противоречиях с целью снижения цен. Конкуренция выгодна вашему потребителю — так не отдавайте ему ее задаром. Быть может, вы сумеете заставить его заплатить вам за вступление в игру. Разумеется, вам, скорее

[↑ Конец страницы 232 ↑](#)

[↓ Начало страницы 233 ↓](#)

всего, не удастся договориться, чтобы он расплатился с вами наличными, но есть и другие способы расчета. Бранденбургер и Нейлбафф предполагают, что

«...это может быть оплата расходов по подготовке предложения, оплата первоначальных капиталовложений, например в строительство завода, или заключение договора о гарантированных продажах. Ценой является и включение в договор

положения о „последнем взгляде“, согласно которому вы работаете с данным партнером до тех пор, пока ваши цены сравнимы с наилучшими текущими рыночными ценами.

В обмен на предложение вы можете просить о расширении доступа к информации о бизнесе. Это даст вам гораздо лучшие шансы на финансовый выигрыш...

Просите оформления сделки с другим должностным лицом. Сделайте определение условий контракта предложением для встречи с высшим руководством потенциальной партнерской фирмы. Попросите о встрече с руководителем, который оценит то, что вы положите на стол, а не просто займется сбиванием цен до минимального уровня. Или в обмен на предложение по какой-то одной позиции получите доступ к другой позиции потребителя.

Наконец, можно попытаться „перевернуть стол“. Вместо того чтобы предлагать цены потребителю, попросите, чтобы он сам назвал вам цены, по которым согласен вести с вами дело. Потребитель дает вам подписанный им контракт, указывая в нем свою цену, а вы решаете, стоит ли вам подписывать контракт на этих условиях. Если вы принимаете предложенные условия, потребитель переключается на вас»⁶⁹.

Необходимо помнить следующее: когда в игре происходит смена состава, меняется сама игра. Если вы измените игру своим вступлением в нее, тщательно продумайте, какое воздействие вы окажете. Возможно, вы найдете больше вариантов поведения, чем тот, который первым пришел вам в голову.

В числе других способов изменения игры посредством изменения состава игроков — включение большего числа потребителей. Вместо борьбы с конкурентами за существующих потребителей и, возможно, вынужденного радикального снижения цен стоит сосредоточиться на расширении масштабов бизнеса. Заполучив большее число потребителей, вы совершите больше продаж и повысите прибыль, станете менее зависимым от любого конкретного клиента. Быть может, вы даже сами захотите ввести в игру новых потребителей, которых, как вам известно заранее, вы отдадите конкурентам. Да, именно так. Вы действительно можете получить выгоду от того, что у вашего конкурента появится больше потребителей. Наши гуру объясняют этот парадокс на примере авиастроительной промышленности следующим образом:

[↑ Конец страницы 233 ↑](#)

[↓ Начало страницы 234 ↓](#)

«Заказы на новые самолеты — крупные и редкие, поэтому производители больших самолетов, компании Boeing и Airbus, рассматривают каждый заказ как совершенно необходимую им победу. Коммерческие авиакомпании могут играть на противоречиях этих двух авиастроительных компаний. Все, что сделала бы любая крупная авиастроительная фирма для вовлечения в игру пусть немногих новых покупателей, произвело бы в этой игре существенное изменение. Boeing окажется в выигрыше, даже если новые покупатели уйдут к Airbus. Причина — в ограниченности производственных мощностей. Если компания Airbus выиграет несколько заказов подряд, у нее образуется большой объем невыполненных заказов. В этой ситуации компания Boeing обещает более быстрое выполнение работ и, таким образом, оказывается в более выгодном положении. Это позволяет ей получить несколько следующих заказов. Если покупателей не так много, чтобы образовался объем невыполненных заказов, то Boeing не может позволить Airbus выиграть хотя бы один заказ. Каждый утерянный покупатель все больше увеличивает накладные расходы компании Boeing. Конкуренция обостряется, достигает все большего накала, и так будет продолжаться до тех пор, пока и Boeing, и Airbus не останутся без прибылей. Малейшее изменение численности потребителей в ту или другую сторону способно существенно сместить равновесие сил на рынке»⁷⁰.

Игру можно изменить посредством вовлечения в нее большего числа поставщиков, даже если для этого придется предложить им некоторый стимул. Чем больше у вас поставщиков, тем шире выбор, а это означает, что ни один из них не является для вас существенно важным и вы оказываетесь в более сильной позиции при заключении сделок. Ранее мы рассматривали стимулирование спроса при предложении товара, а сейчас вы — покупатель, ищущий нового продавца.

Вы можете вовлечь в игру и новых сателлитов, благодаря которым ваш товар (или услуга) станет более ценным для потребителей. Если вы — компания Apple, то чем больше людей производят программы для ваших компьютеров, тем лучше.

Наконец, вы вправе вовлечь в игру конкурентов. По причинам, упомянутым выше, ваши потребители, по-видимому, захотят иметь большее количество поставщиков. Потребители могут даже отказаться вести с вами бизнес, если вы — единственный поставщик необходимых им товаров и услуг. Именно это произошло с компанией Intel в конце 1970-х гг., когда корпорация IBM, главный потребитель продукции Intel, отказывалась закупать производимый Intel микропроцессор 8086 до тех пор, пока эта компания не согласилась предоставить вторичные лицензии другим провайдерам, включая саму IBM. Последняя не желала делать капиталовложения в развитие компьютерного оборудования, основанного на производимом Intel чипе, чтобы затем обнаружить, что находится в зависимости от единственного поставщика⁷¹.

[↑ Конец страницы 234 ↑](#)

[↓ Начало страницы 235 ↓](#)

Говоря об изменении состава игроков, Бранденбургер и Нейлбафф советуют: «Прежде чем вступать в игру, оцените вашу добавленную стоимость. Если она велика, то вы сделаете деньги; так идите же и играйте. Но если ваша добавленная стоимость не слишком-то велика... у вас остается шанс сделать деньги, изменив игру... подумайте о вовлечении новых потребителей, поставщиков, сателлитов и даже конкурентов... Всякий раз, когда изменяется состав играющих, меняются и добавленные стоимости»⁷². Конечно, обновление состава игроков — не единственный способ изменить добавленную стоимость и игру. Есть и более прямые пути.

Изменение игры посредством изменения добавленной стоимости

В предыдущем разделе вы изменяли игру посредством обновления состава игроков. Вы вовлекали больше поставщиков, вследствие чего снижалась добавленная стоимость, а также их способность диктовать цены. Вы привлекали новых потребителей, для того чтобы у вас и ваших конкурентов вырастали объемы невыполненных заказов, — и внезапно ваша добавленная стоимость повышалась, поскольку вы оказывались единственным обладателем мощностей, позволяющих удовлетворить возросший спрос. Какими иными способами можно изменить добавленную стоимость и, следовательно, игру? Наши гуру предлагают три способа.

Ограничить предложения

Производители видеоигр Nintendo намеренно ограничивают выпуск игровых картриджей, чтобы гарантировать превышение спроса над предложением, особенно в периоды пиковых продаж вроде Рождества. Ограниченное предложение придает имеющимся в продаже картриджам еще большую ценность. Компания Harley-Davidson делает то же самое со своими мотоциклами.

Улучшить продукт

Авиакомпания TWA увеличила добавленную стоимость, убирая из своих самолетов некоторое количество кресел, чтобы создать «удобный класс», пассажиры которого имеют больше места для ног. В результате удовлетворенность потребителей, моральный дух служащих и объемы пассажирских перевозок возросли. «Уловка, — пишут Бранденбургер и Нейлбафф, — в данном

случае состоит в следующем: надо истратить один доллар таким образом, чтобы потребители оценили повышение качества в два доллара. Тогда можно повысить цену на полтора доллара, что даст выигрыш и вам, и вашим клиентам. Либо вы экономите два доллара, но так, чтобы потребители оценивали удешевление вашего продукта только на один доллар. В этом случае вы снижаете цену на

[↑ Конец страницы 235 ↑](#)

[↓ Начало страницы 236 ↓](#)

полтора доллара, что выгодно и вам, и потребителям. В обоих случаях вы создали еще один доллар добавленной стоимости и делитесь им с потребителем»⁷³.

Укрепить лояльность потребителей

Вознаграждайте потребителей за неоднократные сделки, предлагая им программы скидок для тех, кто часто путешествует или часто покупает вашу продукцию.

Изменение игры посредством изменения правил

Правила определяют ход игры. Разумеется, некоторые правила предпринимательской игры вроде законов и обычаев изменить трудно, а нарушать опасно. Есть, однако, другие правила, такие как контракты, связывающие вас с потребителями и поставщиками, которые можно изменить. Если вы решаетесь сделать это, то наши гуру настоятельно призывают вас влезть в шкуру других участников игры. Спросите себя, кто на самом деле извлекает выгоды из соглашения. Вещи не всегда таковы, какими они кажутся. Рассмотрим, например, такую распространенную в бизнесе практику, как положение о наиболее благоприятствуемом покупателе (most-favored-customer clause, MFC).

Условие MFC просто гарантирует вашему покупателю самую выгодную цену, которую вы предоставляете кому-либо. Покупатели хотят пользоваться такой льготой, потому что она сулит беспроблемные сделки. Вопрос состоит в том, кто выигрывает от применения MFC — вы или ваш клиент? Наши гуру отвечают: выигрываете вы, поскольку MFC меняет правила игры. Они объясняют это так:

«Если ваши покупатели пользуются условиями наибольшего благоприятствования, то вы получаете возможность противостоять требованиям снизить цены. В переговорах о ценах есть некий общий ритуал. Вы говорите покупателю: „Я бы рад продать вам дешевле, но не могу себе этого позволить“. На что покупатель отвечает: „Вы не можете не позволить себе этого. Иначе я не стану покупать у вас“. Зачастую вы проигрываете в этом споре. Но если остальные ваши клиенты пользуются MFC, ваши доводы становятся намного более убедительными. Вы отвечаете, что уступка в цене, сделанная одному, неизбежно превратится в снижение цен для всех. А это действительно то, чего вы себе позволить не можете. И вы вправе *просто сказать „нет“*.

MFC — пример „стратегической негибкости"... Эта стратегическая негибкость — как раз то, что вам нужно. Она связывает вам руки на переговорах и позволяет встать на защиту ваших клиентов...

[К тому же] условия MFC, как только они появляются, меняют способ ведения переговоров с покупателями. У них пропадает же-

[↑ Конец страницы 236 ↑](#)

[↓ Начало страницы 237 ↓](#)

ление торговаться... Типичный покупатель, пользующийся правом наибольшего благоприятствования, не будет торговаться с продавцом цене с таким ожесточением. В этом есть смысл. Пусть надрываются и потеют другие, а наш клиент пребывает в уверенности, что выиграет от любого изменения цен...

В общем, условия MFC превращают продавцов в тигров, а потребителей — в кисок. Как вы считаете, кому же достается самый большой кусок пирога?»⁷⁴.

Конечно, у подобных приемов есть и обратная сторона. Хотя негибкость помогает вам в переговорах с вашими потребителями, она может осложнить переманивание потребителей у конкурентов посредством снижения цен. Снизив цену одному новому клиенту, вы будете вынуждены пойти на такую же уступку всем вашим старым клиентам, пользующимся MFC. Вам, возможно, также придется пережить трудный период обороны, если конкурент попытается переманить ваших покупателей предложением меньших цен. Если вы снизите цены, чтобы удержать одного клиента, вам придется сделать то же самое и для всех остальных. А этого вы, вероятно, не сможете себе позволить.

Короче говоря, прежде чем принимать решение, изучите воздействие определенного правила на всех участников игры.

Изменение игры посредством смены тактики

В предпринимательской игре, как и в жизни, «восприятия... независимо от того, правильны они или нет, определяют поведение»⁷⁵. Тактика — это действия, которые предпринимают с целью формирования восприятия и, следовательно, изменения поведения. Приведем два примера.

В 1990 г. компания Gillette подготовилась к выпуску на рынок бритв «Sensor». Руководство компании было уверено, что «Sensor» произведут революцию на рынке, но как внушить это людям? Для того чтобы привлечь внимание и убедить людей в серьезности своих утверждений, Gillette развернула энергичную, массированную и дорогостоящую рекламную кампанию, расхваливающую технологические достоинства новой бритвы. Смысл рекламной кампании был прост: «Эй, мы тратим бешеные деньги на рекламу этого нового продукта, потому что знаем — мы и наш продукт одержим победу». Потребители отреагировали, испытав бритву просто для того, чтобы поглядеть, из-за чего поднята такая шумиха. Людям понравился новый товар, и продажи Gillette подскочили на 70%. Восприятие создало изменение⁷⁶.

Изменение восприятия способствовало и успеху PowerPoint — разработанной фирмой Microsoft программы представления данных. В какой-то момент спрос на этот программный продукт был ниже, чем на аналогичную программу Harvard Graphics. В Microsoft рассматривали вопрос о снижении цен для стимулирования продаж, но быстро отвергли эту мысль из опасения, что существенное понижение цены на PowerPoint

[↑ Конец страницы 237 ↑](#)

[↓ Начало страницы 238 ↓](#)

создаст впечатление, будто эта программа не так хороша, как конкурирующая. Microsoft объединила PowerPoint с программами Word и Excel, создав из этих продуктов пакет Microsoft Office и сделав его цену достаточно высокой. Компания сохранила возвышенный образ продукта PowerPoint и стала лидером в программном обеспечении представления данных⁷⁷. Таким образом, и здесь свою роль сыграло восприятие.

Как отмечают Бранденбургер и Нейлбафф, «в некотором смысле, все является тактикой. Все, что вы делаете, и все, чего вы не делаете, подает сигнал. Эти сигналы формируют восприятие игры людьми. А то, что в коллективном восприятии людей представляется игрой, и есть игра. Для того чтобы знать, в какой игре вы участвуете, и управлять изменениями этой игры, вам необходимо учитывать фактор восприятия»⁷⁸.

Изменение игры посредством изменения ее масштабов и рамок

Как и все игры, бизнес-игры ведутся на ограниченных площадках, но границы бизнес-игр не фиксированы. Их можно изменять. Порой, как говорят наши гуру, расширение этих границ с целью выкроить себе маленькую площадку — как раз то, что следует делать.

Например, вы хотите вступить в игру, но на поле уже есть мощный игрок. Бросите ли вы ему вызов на существующем поле или же измените игру и создадите какую-то собственную площадку? Если вы сообразительны, говорят наши гуру, то сделаете второе. В конце концов, именно так поступила компания Sega, когда вступила в борьбу с Nintendo в конце 1980-х гг.

В то время Nintendo владела рынком 8-разрядных видеоигр и рынком популярных игр вроде «Mario». Sega, которая уже какое-то время пыталась войти на этот рынок, не могла совершить прорыв, так как более старый игрок контролировал весь рынок. Тогда Sega изменила игру. В октябре 1988 г. она выбросила в продажу систему 16-разрядных игр, обеспечивавшую лучший звук и лучшую графику и более красочную, чем 8-разрядные системы Nintendo. Nintendo понадобилось два года на то, чтобы ответить на вызов собственной 16-разрядной системой. К этому времени Sega выбросила на рынок ставшую суперпопулярной игру «Sonic the Hedgehog» («Поющий ежик»), и дело закончилось тем, что Nintendo и Sega разделили рынок.

Почему Nintendo не отреагировала раньше? Sega изменила игру, раздвинула ее границы и получила преимущества, которыми обладает лидер рынка. Nintendo имела гарантированный и весьма прибыльный рынок 8-разрядных игровых систем. Предложенные компанией Sega 16-разрядные системы не создавали сильной непосредственной конкуренции, поскольку оказались более дорогими и на них нельзя было играть в рассчитанные на 8-разрядные системы игры Nintendo. Менеджеры Nintendo знали, что если их компания выйдет на рынок с собственной

[↑ Конец страницы 238 ↑](#)

[↓ Начало страницы 239 ↓](#)

16-разрядной системой, то все еще выгодный рынок 8-разрядных систем будет опустошен. Потому-то Nintendo промедлила, оставив брошенный Sega вызов без ответа. Расширив границы игры, Sega приобрела преимущества. Это, говорят наши гуру, и есть изменение масштабов и пределов игры.

Бранденбургер и Нейлбафф завершают свою работу следующим советом:

«Изменение игры это не то, что вы захотите сделать однажды, а потом забыть. Изменение игры лучше всего представлять себе как продолжающийся процесс. Неважно, насколько удачно вы ухватили сегодняшние возможности, ибо появятся новые, которыми можно будет воспользоваться, снова изменив игру... Игре в изменение игры нет конца»⁷⁹.

Однако у этой главы есть конец. Вот он.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Мы обещали вам некое обобщение того, что считаем самыми лучшими идеями, выбранными из трудов и заявлений наших экспертов по проблемам стратегии. Ниже приведены шесть таких идей.

Делайте акцент на чем-нибудь

Майкл Портер требует, чтобы вы стремились к лидерству в минимизации издержек, дифференциации продукта или к концентрации на определенном клиенте, рынке или продукте. Майкл Трейси и Фред Вирсема рекомендуют делать выбор между достижением производственного совершенства, лидерством в производстве определенного продукта и

установлением близких отношений с потребителями. Гари Хамел и К.К.Прахалад требуют, чтобы вы сосредоточили силы на нескольких ключевых компетенциях. Мы полагаем, что все они говорят одно: «Не пытайтесь стать всем для всякого». И по нашему мнению, это хороший совет.

Будьте уникальны

Разумеется, наилучшая стратегия заключается не в том, чтобы просто сосредоточиться на чем-нибудь одном, а в том, чтобы делать акцент на чем-то уникальном. Явные, несомненные преимущества получает та компания, которая в состоянии построить описанную Портером цепочку создания ценностей таким образом, что сможет поставлять потребителям уникальный продукт. Способна ли ваша компания сделать что-либо подобное? Что можно предпринять для того, чтобы завтра доставлять покупателю еще большую выгоду?

[↑ Конец страницы 239 ↑](#)

[↓ Начало страницы 240 ↓](#)

Это не просто игра чисел

По нашему мнению, Генри Минтцберг высказал весьма ценную мысль, отметив, что мир не будет стоять на месте, пока вы проводите подробный анализ и разрабатываете стратегические планы. Нельзя надеяться на то, что у вас будет время продумать всё до мельчайших деталей. Разумное, хорошее определение направления, которое вы хотите выбрать, — вот самое большее, на что вы можете рассчитывать. Разрабатывать детали вам и вашим сотрудникам придется изо дня в день, постоянно. Джеймс Мур выдвинул, наверное, наилучшую идею: вместо того чтобы относиться к вашей компании как к машине, которую можно проектировать, конструировать, калибровать и настраивать, надо считать ее непредсказуемым организмом, участвующим в процессе коэволюции.

Советуйтесь со многими

Стратегия — занятие высших руководителей, но не только их одних. Чем больше людей думает о направлении, которое следует избрать вашей компании, тем лучше для вас. Гари Хамел считает, что особенно важно вовлекать в это дело «революционеров». В конце концов, «революционеры» — это те люди, которые скорее раздвинут границы игры или изменят ее каким-то иным образом, что, как считают Адам Бранденбургер и Барри Нейлбафф, и надо делать для того, чтобы выиграть.

Держитесь истины

Это трудно. Прежде чем вы сможете начать готовиться к будущему, вам надо быть предельно, до жесткости честным перед самим собой в отношении настоящего и прошлого. Это означает признание того, что вносит и чего не вносит ваша компания в цепочку создания ценностей, как ее понимал Майкл Портер. Это означает, что вы не станете считать ключевой компетенцией то, с чем вы в глубине души не согласны. Это означает, что вы прислушаетесь к людям, которые не согласны с вами, и к представлениям, господствующим в вашей компании и (или) отрасли, на чем настаивает Гари Хамел. Это означает, что вы дадите искренние ответы на пять поставленных Майклом Трейси и Фредом Вирсемой вопросов о статус-кво. И это означает, что вы реалистично думаете о вариантах вашего будущего, даже если некоторые из них не слишком приятны.

Бизнес — командный вид спорта

Наконец, нам необходимо дать новую оценку свойственной американцам одержимости конкуренцией. Возможно, конкуренция и не умерла, как предполагает Джеймс Мур, но он прав,

когда говорит, что в современном мире конкуренция это не единственный и даже не лучший способ достижения лидерства на рынках. Если вы станете сотрудничать в том же объеме, в каком конкурируете, то вам самим, вашим работникам, акционерам и даже покупателям полегчает. Бизнес — это игра, но такая, в которую лучше всего играть командами.

[↑ Конец страницы 240 ↑](#)

[↓ Начало страницы 241 ↓](#)

Глава 6

Управление людьми и их мотивация

[↑ Конец страницы 241 ↑](#)

[↓ Начало страницы 242 ↓](#)



НАШИ ЭКСПЕРТЫ ПО ПРОБЛЕМАМ МОТИВАЦИИ

Гилберт Томас Ф., отец-основатель управления эффективностью и автор книги «Human Competence: Engineering Worthy Performance» («Компетентность людей: конструирование достойной эффективности»);

Дэниеле Обри К., автор книги «Performance Management: Improving Quality Productivity through Positive Reinforcement» («Управление эффективностью: улучшение качества посредством концентрации усилий»);

Зингхайм Патриция К., одна из авторов книги «The New Pay» («Новая концепция оплаты труда»);

Каплет Роберт С., один из авторов книги «The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action» («Сбалансированная оценочная ведомость: переводя стратегию в действие»);

Карпентер Джим, одна из авторов книги «The Power of Open-Book Management: Releasing the True Potential of People's Minds, Hearts and Hands» («Сила управления по принципу открытой книги: высвобождение подлинных возможностей человеческих умов, сердец и рук»);

Кейн М.Патриция, одна из авторов книги «The Power of Open-Book Management: Releasing the True Potential of People's Minds, Hearts and Hands»;

Кейс Джон, один из авторов книги «Open-Book Management: The Coming Business Revolution» («Управление по принципу открытой книги: приближение революции в бизнесе»);

Лолер III Эдвард И., директор-основатель Центра изучения организационной эффективности при Южнокалифорнийском университете;

Нортон Дэвид П., один из авторов книги «The Balanced Scorecard»;

Платтен Пол И., вице-президент и управляющий делами Бостонского отделения консалтинговой фирмы Hay Group, один из авторов книги «People, Performance and Pay» («Люди, эффективность и оплата труда»);

Стэк Джон П. (Джек), президент и высший управляющий компании Springfield Remanufacturing Corporation, автор книги «The Great Game of Business» («Великая игра в бизнес»);

Фланнери Томас П., вице-президент и директор-распорядитель фирмы Hay Group, один из авторов книги «People, Performance and Pay»;

Хофрихтер Дэвид А., директор-распорядитель фирмы Hay Group, один из авторов книги «People, Performance and Pay»;
Шустер Джей Р., один из авторов книги «The New Pay»;
Шустер Джон П., один из авторов книги «The Power of Open-Book Management: Releasing the True Potential of People's Minds, Hearts and Hands».

[↑ Конец страницы 242 ↑](#)

[↓ Начало страницы 243 ↓](#)



В 1978 г. Томас Ф.Гилберт, бывший профессор психологии, опубликовал книгу «Human Competence: Engineering Worthy Performance». В предисловии он отметил, что пишет книгу для того, чтобы исправить один существенный недостаток. Дело в том, что различным аспектам компетентности* посвящено бесчисленное множество работ, но, как утверждал Гилберт, ни в одной из них вопрос не рассмотрен всесторонне и систематически. Его книга иная. Во-первых, обещал он, в ней будет точно и недвусмысленно определено понятие «компетентность человека». Во-вторых, Гилберт собирался дать метод точного измерения компетентности людей. В-третьих, он обещал представить модель, позволяющую выявлять причины некомпетентности и устранять их. И наконец, он намеревался разложить свою теорию на поэтапные процедуры, которыми могут воспользоваться менеджеры и другие специалисты для устранения неэффективности на рабочих местах¹. Как признал сам Гилберт, это было отчаянно смелое обещание. То, что «Human Competence» переиздают сегодня и считают ее классическим трудом об эффективной деятельности людей, свидетельствует, насколько хорошо автор выполнил свое обещание. Поэтому мы открываем главу 6 некоторыми мудрыми заветами Томаса Ф.Гилберта. Если попытаться определить, чем занимается наука управления людьми, то можно сказать, что это обнаружение способов дать людям возможности и стимулы работать с полной отдачей. И нет лучшего введения в науку управления, чем подход, который Гилберт называет своим «досужим взглядом на достойную эффективность».

Досужий взгляд Гилберта на достойную эффективность

Гилберт считает себя конструктором, психологом и философом, стремящимся к «самой желанной и значимой цели любой попытки повышения компетентности людей, а именно к... досугу»². Под досугом Гилберт понимает отнюдь не праздность и не свободное времяпрепровождение. Он придерживается более классического определения, согласно которому досуг — это «возможность, предоставляемая свободой от работы», и «время, отпущенное нам до того момента, когда оказывается уже слишком поздно»³.

* Точный перевод английского термина *competence* на русский язык — довольно сложная задача (лат. *competentis* — принадлежность по праву, т.е. круг вопросов, в которых данное лицо обладает познаниями, опытом, позволяющими судить о чем-либо). Близкие понятия — «возможности», «способности», «умения» людей. — *Примеч. науч. ред.*

[↑ Конец страницы 243 ↑](#)

[↓ Начало страницы 244 ↓](#)

Гилберт отдает предпочтение второму определению. Он отмечает:

«Исходя из него, мы можем рациональным путем понять, что если мы научимся высвобождать больше времени для досуга и лучше его использовать, то „слишком поздно“ не наступит слишком рано... В общем, цель конструирования эффективности состоит в увеличении [досуга⁴], который можно определить как продукт времени и возможностей. Возможности без времени, необходимого для того, чтобы ими воспользоваться, ничего не значат. И время, умирающее на наших руках, не предоставляющее нам никаких возможностей, имеет еще меньшую ценность. Исходной точкой конструирования эффективности является, следовательно, человеческий потенциал, а конечной — увеличение [досуга⁵]».

Первая теорема досуга

Согласно терминологии Гилберта, цель, которую мы ставим, — это способность совершить максимум возможного при минимальных усилиях и тем самым высвободить время для досуга, т.е. для других, быть может, более достойных занятий. Следовательно, компетентность людей, или, как называет это качество Гилберт, «достойная эффективность», является функцией того, что мы достигаем в результате наших усилий. Для любителей формул приведем следующее выражение:

$$W = f(A/B),$$

где W — достойная эффективность (или компетентность), f — знак функции, A — достижение, B — поведение.

Это уравнение Гилберт называет *первой теоремой досуга*, которую считает ключом к конструированию компетентности людей. По мнению Гилберта, эта теорема указывает нам на несколько важных моментов⁶. (В квадратных скобках приведены наши комментарии.)

1. Способом повышения компетентности является увеличение ценности наших результатов при уменьшении затрат на их достижение. Подлинная компетентность выводится не из поведения, а из достижений.
[Значение имеют не часы, затраченные на выполнение работы, а достигнутый результат. Скажите это вашему начальнику в следующий раз, когда он будет ворчать на вас за то, что вы опоздали на работу или ушли с работы слишком рано.]
2. Огромные объемы работ, знаний и мотивации при отсутствии адекватных достижений составляют невысокую, «недостойную» эффективность. Компетентно использовать знания, мотивацию и труд -значит применять их экономно и разумно.
[Хватит молиться на трудовую этику и на образование ради образования.]

[↑ Конец страницы 244 ↑](#)

[↓ Начало страницы 245 ↓](#)

3. Великие свершения не являются таковыми, если человеческие усилия также слишком велики.
[Гилберт называет египетские пирамиды молчаливыми монументами недостойных достижений.]
4. Затраты денег, энергии или времени на то, чтобы снизить необходимые для достижения эффективности усилия, дают блестящие результаты.
[Ценность технологии состоит в том, что она позволяет не только снизить издержки, т.е. сократить знаменатель дроби, указанной в правой части уравнения, но и нарастить производство и (или) повысить качество или эффективность того, что мы производим, т.е. увеличить числитель.]

5. Система, которая вознаграждает поведение или усилия (труд, мотивацию или знания), поощряет некомпетентность. А система, вознаграждающая только достижения, причем не чистые затраты на эффективность, неполна, ибо не оценивает компетентность людей.
[Хватит оплачивать отработанные часы и раздавать премии за производство или продажи без учета факторов издержек.]
6. Компетентность человека обнаруживается в очевидной эффективности, а не в скрытых усилиях. Нет нужды измерять усилия до тех пор, пока не измерены достижения.
[Большинство систем оценки эффективности следует отправить на свалку.]

Как отмечает Гилберт, его первая теорема досуга дает «базисные „измерения“ компетентности (большие достижения, значительные усилия)»⁷. Однако данная теорема ничего не говорит о том, насколько компетентны отдельные люди или группы. Мы знаем, что достойная компетентность — это $W = f(A/B)$, но не можем сказать, какая генерируемая человеком или группой компетентность является достойной, т.е. не понимаем, насколько компетентны люди или группы. Для этого нам необходимы сравнения... и вторая теорема досуга Гилберта.

Вторая теорема досуга

Чтобы определить компетентность любого индивидуума, группы или учреждения, пишет Гилберт, необходимо сравнить их обычную эффективность с эффективностью образцового сотрудника, группы, учреждения. Допустим, ваша команда может произвести за 1 час некоторое количество изделий на сумму 1000 дол. при издержках, равных 500 дол., а лучшая в вашей компании команда производит за 1 час таких же изделий на 2000 дол. при 250 дол. издержек. Используя формулу из своей первой

[↑ Конец страницы 245 ↑](#)

[↓ Начало страницы 246 ↓](#)

теоремы, Гилберт вычислил бы индекс достоинств вашей команды ($W_{в.к}$) так:

$$W_{в.к} = f(1000 \text{ дол.} / 500 \text{ дол.}) = 2.$$

Затем он рассчитал бы индекс достоинств лучшей команды ($W_{л.к}$):

$$W_{л.к} = f(2000 \text{ дол.} / 250 \text{ дол.}) = 8.$$

Как говорит Гилберт, мерой компетентности, или потенциалом повышения эффективности (ППЭ), вашей команды является отношение индексов достоинств наилучшей и вашей команд:

$$\text{ППЭ} = \frac{W_{л.к}}{W_{в.к}} = \frac{8}{2} = 4.$$

Короче говоря, у вашей команды есть возможность работать в 4 раза лучше, чем теперь. Иными словами, лучшая команда в 4 раза превосходит вашу. О чем это говорит вам? По мнению Гилберта, о многом. Например, если ППЭ вашей команды равен 4, то вам, вероятно, есть чему поучиться у лучшей команды, чтобы снизить ППЭ до 2. Но если ППЭ вашей команды уже равен 1,2, то сокращение его до 1,1 может оказаться делом весьма и весьма нелегким. Чем ниже ППЭ, тем выше ваша конкурентоспособность и тем труднее вам добиться улучшения. Итак, говорит Гилберт, не отчаивайтесь, если у вашей команды высокий ППЭ и, следовательно, она вопиюще

некомпетентна. «Чем некомпетентнее человек или группа людей, тем легче повысить их эффективность»⁸.

Знание ППЭ — своего и других — также может оказаться большим подспорьем при принятии решения о том, что делать для повышения эффективности или, точнее, во что вкладывать имеющиеся у вас ресурсы совершенствования, чтобы получить максимальную отдачу. Гилберт иллюстрирует применение ППЭ выдуманной историей, основанной, впрочем, на реальных событиях. История касается Уиллиса Энджела, вице-президента Surfside Seasonings, Inc.⁹

Энджел был озабочен эффективностью одного из своих заводов и обратился к трем консалтинговым группам с просьбой дать ему рекомендации. Группы провели исследования и представили свои предложения. К своему удивлению, Энджел обнаружил, что все три группы пришли к одному и тому же заключению. Проблема, гласили отчеты консультантов, состояла в том, что менеджеры среднего звена на предприятии все до одного были белыми мужчинами среднего возраста и не латиноамериканцами. Однако в число рабочих входили молодые женщины-латиноамериканки, недавно взятые на завод в рамках попыток компании оказать властям помощь в сокращении численности людей, получающих пособия. Подготовка к работе с представителями различных культур — вот что, по мнению консультантов, необходимо супервайзерам. И консультанты были бы счастливы оказать эту услугу всего лишь за несколько сотен тысяч долларов. Однако Энджел сомневался в

[↑ Конеч страницы 246 ↑](#)

[↓ Начало страницы 247 ↓](#)

том, что запрашиваемая сумма верна. У него уже был опыт работы с консультантами. *Несколько сотен тысяч долларов могли превратиться во много сотен тысяч долларов.* Поэтому Энджел решил узнать еще одно мнение.

От менеджеров завода и управляющих отделения фирмы Энджел слышал о консультанте по имени Фрэнк Роби, который, по словам знавших его людей, придерживался неортодоксальных взглядов, но добивался результатов. Итак, Энджел обратился к Роби.

Роби осмотрел предприятие, затем вкратце изложил свои соображения о том, что, по его мнению, создавало проблемы эффективности и что мог бы сделать Энджел для их решения. План, разработанный Роби, отличался от предложений других трех консалтинговых групп, но этот план дал положительные результаты. Его реализация принесла Surfside Seasonings несколько миллионов долларов чистой прибыли от повышения производительности труда, снижения потерь и текучести кадров, от сокращения количества трудовых споров. Так что же Роби сделал такого, чего не сумели сделать другие консультанты? Он вычислил ППЭ разных команд и работников.

Основываясь на данных, которые он собрал, опросив сравнительно немногих работников, Роби установил, что в среднем за час рабочий завода производил 96,9 единиц продукции. Самый лучший рабочий мог произвести за час 194 единицы. Таким образом, ППЭ рабочего (W_p) составлял:

$$W_p = f(194/96,9) = 2.$$

Однако среди супервайзеров ППЭ был существенно ниже. У лучшего из них часовая выработка составляла 99,8 единиц, т.е. чуть больше средней производительности, равной 96,9 единицам. Следовательно, ППЭ супервайзеров (W_c) равнялся:

$$W_c = f(99,8/96,9) = 1,03.$$

Исходя из этих ППЭ и другой информации, почерпнутой во время посещения завода, Роби высказал здравые суждения о том, в чем заключались проблемы, что было причиной их возникновения и что Энджелу следовало сделать для исправления положения. Гилберт описывает рассуждения Роби следующим образом:

«Роби проанализировал эти различия и заметил, что труд рабочих был связан с эксплуатацией сложного, но весьма капризного оборудования. Чтобы овладеть таким оборудованием, надо было много учиться. Он также слышал, как люди говорили, что для максимальной производительности необходимо приобрести большой опыт работы. И еще Роби узнал, что работающие по почасовой ставке не получали никакой профессиональной подготовки, главным образом потому, что, по мнению управляющих, формальное обучение не столь эффективно, как приобретение опыта в процессе работы. Разумеется, Роби считал такую точку зрения ерундой и

[↑ Конец страницы 247 ↑](#)

[↓ Начало страницы 248 ↓](#)

посоветовал Энджелу вложить 150 тыс. дол. в надлежащую подготовку, включавшую и вопросы теории, и обучение устранению неполадок. Это могло повысить производительность труда любого нового работника примерно до 150 единиц продукции в час, что снижало ППЭ рабочего до значения менее 1,3. Роби оказался прав, и самой важной информацией, какой он обладал, были результаты измерения ППЭ»¹⁰.

Знание ППЭ помогло Роби выявить проблему, мешавшую росту производительности труда, а заодно и решить ее. Решение состояло в профессиональной подготовке, впрочем, совсем не той, какую предлагали высокооплачиваемые, но не знающие о ППЭ консультанты.

Хотя в данном случае профессиональная подготовка принесла положительный результат, она не является универсальным решением всех проблем. В действительности, утверждает Гилберт, существует много способов повышения эффективности труда работников, которые не имеют ни малейшего отношения к профессиональной подготовке и зачастую оказываются гораздо более действенными. Здесь в игру вступает третья и последняя теорема досуга Гилберта.

Третья теорема досуга

Гилберт отмечает, что первые две сформулированные им теоремы досуга помогают:

- 1) измерить компетентность работников по формуле

$$W_{в.к} = f(1000 \text{ дол.}/500 \text{ дол.}) = 2;$$

- 2) определить потенциал совершенствования по формуле

$$\text{ППЭ} = \frac{W_{л.к}}{W_{в.к}} = \frac{8}{2} = 4.$$

Пока все хорошо. Однако по-прежнему неизвестно, как именно повысить эффективность. Каким способом снизить ППЭ до значений, близких к 1,3, как удалось сделать Роби? По мнению Гилберта, для этого следует использовать третью теорему досуга, возможно, самую важную из трех теорем. Она гласит:

«Для каждого конкретного достижения недостаток эффективности всегда имеет своей непосредственной причиной какой-то изъян в *поведенческом репертуаре*... или в *среде, поддерживающей* данный репертуар, или и в том и в другом»¹¹.

Гилберт говорит, что каждый человек приносит на свое рабочее место свой собственный поведенческий репертуар, или набор, состоящий из трех элементов — знаний, способностей и мотивов.

[↑ Конец страницы 248 ↑](#)

[↓ Начало страницы 249 ↓](#)

Знания — это понимание способов и причин, т.е. то, что люди приносят на работу как результат полученного образования, профессиональной подготовки и опыта (см. главу 3). Под *способностями* подразумеваются физические и умственные данные, возможности, которыми обладают люди. *Мотивы* — это имеющиеся у человека ценности, убеждения, предпочтения, симпатии, антипатии и т.п.

Гилберт утверждает, что для эффективной работы люди нуждаются в определенной поддержке со стороны среды, в которой они трудятся. Как и в случае с поведенческим репертуаром, Гилберт выделяет три формы такой поддержки — информацию, инструменты и стимулы.

Во-первых, люди нуждаются в *информации* о задачах и целях предприятия и рабочих групп, членами которых они являются, о том, чего от них ожидают, и о том, насколько хорошо они работают. Во-вторых, людям необходимы *инструменты* — орудия труда, приемы и методы работы, технологии, процессы, процедуры, организационные структуры и т.д., помогающие им эффективно выполнять работу. Наконец, людям требуются финансовые (денежные) и (или) нефинансовые (неденежные) *стимулы*.

Итак, мы знаем, что вам необходимо, говорит Гилберт. Если вы совместите правильный поведенческий репертуар и правильные виды поддержки со стороны окружающей среды, то получите высокую степень компетентности и даже образцовую эффективность (см. табл. 6.1). Уберите некоторые или все виды внешней поддержки работника или упустите из виду поведенческий репертуар конкретного человека — и

Таблица 6.1. Разработанная Гилбертом модель конструирования поведения

Информация	Виды поддержки, обеспечиваемые средой	
	Инструменты	Стимулы
Стратегии ведения бизнеса	Орудия труда	Нефинансовые
Задачи и цели	Приемы работы	Финансовые
Ожидаемая эффективность	Технологии	
Эффективность работы в настоящее время	Методы работы	
Индекс достоинства работников	Процессы	
ППЭ их команд	Процедуры	
	Организационная структура	
Поведенческий репертуар индивидуума		
Знания	Способности	Мотивы
Образование	Физические способности	Симпатии, предпочтения
Навыки	Умственные способности	Потребности,

Источник: адаптировано по кн.: *Gilbert T.F. Human Competence: Engineering Worthy Performance*. New York: McGraw-Hill, 1978, p.82—89 (Tables 3.1—3.4).

[↑ Конец страницы 249 ↑](#)

[↓ Начало страницы 250 ↓](#)

Поведенческая модель создания некомпетентности

А. Соккрытие информации:

- Не позволяйте людям знать, насколько хорошо они работают.
- Неправильно информируйте их о том, как они работают.
- Скрывайте от людей, что от них ожидают.
- Не давайте им никаких указаний относительно того, как работать хорошо, или ограничивайтесь минимумом таких указаний.

Б. Не привлекайте рабочих к выбору орудий труда:

- Изобретайте орудия труда, не советуясь с теми, кто будет ими пользоваться.
- Изолируйте инженеров от рабочих, которые будут пользоваться орудиями труда.

В. Не стимулируйте хорошую эффективную работу:

- Гарантируйте равенство оплаты труда плохих и хороших работников.
- Примите меры к тому, чтобы за хорошую работу хоть как-нибудь да наказывали.
- Не применяйте нефинансовые стимулы.

Г. Не помогайте людям совершенствовать навыки:

- Пустите профессиональную подготовку на самотек.
- Доверьте руководство профессиональной подготовкой низшим управляющим, не являющимся специалистами-инструкторами.
- Сделайте обучение чрезмерно трудным.
- Устраните связь между профессиональной подготовкой и целями обучающихся.

Д. Игнорируйте способности человека:

- Измеряйте результаты труда в те периоды, когда люди находятся не в лучшей форме.
- Для выполнения конкретных заданий отбирайте работников, наименее способных к этому виду деятельности.
- Не оказывайте людям никакой действенной поддержки (например, избегайте понятных всем стимулов).

Е. Игнорируйте мотивацию людей:

- Планируйте работу так, чтобы у нее не было ни будущего, ни просвета.
- Избегайте создания более приятных для работников условий труда.
- Для улучшения работы в ситуациях, сопряженных с наказаниями, поощряйте словесно, а не материально.

Источник: адаптировано по кн.: *Gilbert T.F. Human Competence: Engineering Worthy Performance*. New York: McGraw-Hill, 1978, p.87 (Table 3.3).

вы породите некомпетентность. Для иллюстрации этого Гилберт предлагает модель, которая в обобщенном виде представлена во врезке «Поведенческая модель создания некомпетентности».

Просматривая составленный Гилбертом перечень тактических факторов создания некомпетентности, спросите себя, сколько этих факторов вы обнаруживаете на своем рабочем месте. Вероятно, вы согласитесь с замечанием Гилберта о том, что любой человек, изучающий этот список и «не видящий того, что большинство пунктов перечня являются правилами, а не исключениями и что *по меньшей мере* одно из них энергично применяют на любом рабочем месте и в любой школе, просто не имеет достаточного опыта»¹². Сегодня мы бы добавили, что если вы не видите тут параллелей с реальной жизнью большинства предприятий, то, вероятно, не поймете и Гилберта.

[↑ Конец страницы 250 ↑](#)

[↓ Начало страницы 251 ↓](#)

Диагностика и исправление дефектов эффективности

Разумеется, в намерения Гилберта входило использование разработанной им модели в качестве инструмента диагностики. Вероятно, сначала вы должны определить достойную эффективность по использованной выше формуле:

$$W_{в.к} = f(1000 \text{ дол.}/500 \text{ дол.}) = 2.$$

Затем вам надо выявить образцового работника и вычислить соответствующий ППЭ:

$$\text{ППЭ} = \frac{W_{д.к}}{W_{в.к}} = \frac{8}{2} = 4.$$

Рассчитав ППЭ, обратитесь к модели конструирования поведения (см. табл. 6.1), которая укажет вам, где найти возможности для повышения эффективности.

Как вы могли догадаться, у Гилберта есть конкретные предложения по применению его модели в качестве инструмента диагностики. Во-первых, говорит Гилберт, следует признать, что ни один человек и ни одна среда никогда не бывают идеально приспособленными для работы, которую надо сделать. По меньшей мере в одном из шести элементов модели всегда есть возможности к совершенствованию. «Вопрос, — пишет Гилберт, — заключается не в том, можно ли улучшить тот или иной аспект поведения, а в том, какие стратегии принесут наилучший результат, т.е. максимум достижений при наименьших усилиях со стороны работников. Другими словами, вопрос следует формулировать так: где находится наиболее мощный рычаг?»¹³. Впрочем, продолжает Гилберт, наиболее мощный рычаг следует искать, вовсе не там, где, по мнению большинства, он должен быть:

«Две чаще всего называемые причины низкой эффективности — мотивы („им наплевать“) и способности („они слишком тупые“). Но именно эти факторы обычно оказываются теми точками, где причины некомпетентности следует искать в самую последнюю очередь, хотя бы потому, что они редко составляют серьезную проблему. Утверждаю это не колеблясь. За исключением немногочисленных субъектов с теми или иными отклонениями, люди обычно очень озабочены тем, как они выполняют порученную им работу или учатся в школе; недостатки умственных или физических способностей — не правило, а исключение... Я говорю, что у большинства людей есть мотивы и способности, достаточные для того, чтобы работать с образцовой эффективностью почти в любых условиях. Таким образом, нам следует обращать внимание на эти

↑ Конец страницы 251 ↑

↓ Начало страницы 252 ↓

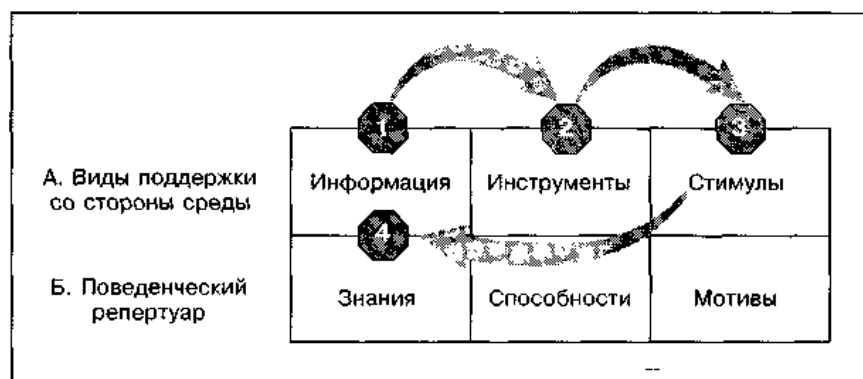


Рисунок 6.1. Что нужно для создания хорошей рабочей среды

факторы [способности и мотивы] только тогда, когда исчерпаны другие средства. Если проделана хорошая работа по корректировке информации, инструментов, стимулов и профессиональной подготовки, а образцовая эффективность так и не достигнута и ППЭ по-прежнему велик, то можно с полным основанием заняться отбором людей, обладающих более сильными мотивами или большими способностями»¹⁴.

Это утверждение Гилберта иногда называют самым сомнительным из его заявлений, но мы совершенно согласны с ним. Гилберт доказывает, что если вы действительно хотите помочь людям повысить их эффективность, то вам следует забыть о большей части знаний, способностей и мотивов, которые они приносят на работу (об их поведенческом репертуаре), и вместо этого сосредоточиться на создании среды для них. На рисунке 6.1 проиллюстрировано, что, по мнению Гилберта, вам следует предпринять для создания хорошей рабочей среды.

Прежде всего вам надо спросить себя, располагают ли люди полной и надежной информацией о том, как им следует действовать и насколько хорошо они работают. «Недостаточные указания и недостаточная обратная связь, — пишет Гилберт, — самые существенные, самые важные единичные факторы, обуславливающие некомпетентность в трудовой деятельности и главные причины низкой успеваемости в учебных заведениях»¹⁵.

Далее, вам следует изучить орудия труда, приемы и методы, технологии, используемые вашими работниками. Например, привлекаете ли вы людей, которым придется пользоваться рабочими инструментами, к их выбору, конструированию и усовершенствованию?

В-третьих, обратите внимание на финансовые и нефинансовые стимулы, предлагаемые работникам. Достаточны ли они для поощрения высокой эффективности и существует ли прямая связь между применением этих стимулов и эффективностью труда? Как воспринимают эти стимулы люди, которые должны эффективно работать?

↑ Конец страницы 252 ↑

↓ Начало страницы 253 ↓

И наконец, проверьте, не отсутствуют ли у работающих какие-то навыки и не нуждаются ли они в профессиональной подготовке. Гилберт отмечает, что профессиональная подготовка нередко оказывается весьма действенной, хотя и дорогостоящей стратегией повышения эффективности. По этой причине он оставляет профессиональную подготовку напоследок. Устраняя в первую очередь недостатки информационного обеспечения, дефекты рабочих инструментов и системы стимулирования, убедитесь в том, что вы не уперлись в «обучение людей использованию техники, которую можно усовершенствовать, и не заставляете их запоминать те

данные, которые им нет нужды помнить, или работать по стандартам, еще толком не изученным ими»¹⁶.

Следуя советам Гилберта

Как уже говорилось в начале главы, мы считаем «досужий взгляд на достойную эффективность» Томаса Ф.Гилберта одним из самых лучших введений в проблему управления и мотивирования людей. Очевидно, за 20 лет, прошедшие с того времени, когда Гилберт написал свой шедевр, в разработку проблемы компетентности людей внесли существенный вклад и многие другие эксперты. Большинство из них рассматривают те же факторы, которые Гилберт включил в свою модель (информацию, орудия труда, стимулы и знания). Далее мы сделаем обзор некоторых идей, высказанных новейшими гуру относительно двух следующих факторов:

- *Информация.* Кто, что и когда должен знать?
- *Стимулы.* Как использовать финансовые и нефинансовые стимулы для повышения эффективности?

Ознакомив читателя еще с некоторыми идеями Гилберта, касающимися информации, мы обратимся к рассмотрению предложенного Джеком Стэком стиля управления по принципу открытой книги (стиля, нашедшего поддержку у таких гуру, как Джон Кейс, Джон П.Шустер, Джилл Карпентер и М.Патриция Кейн). Эти эксперты дают дополнительные ответы на вопросы об информации. Далее мы обсудим проблемы финансов и стимулов и рассмотрим идеи Дэвида Нортона и Роберта Каплана. И наконец, поговорим о вере Обри Дэниелса в могущество управления эффективностью и рассмотрим соображения других гуру о вознаграждении труда.

Вы, разумеется, заметите, что здесь мы опускаем темы, связанные с техникой и знаниями. Эти темы обсуждались в других главах. Гилберт и большинство других наших экспертов настоятельно советуют вовлекать работников, использующих различную технику, технологии, методы работы, производственные процессы и т.д., в конструирование всего того, чем им придется пользоваться. О способах такого вовлечения мы

[↑ Конец страницы 253 ↑](#)

[↓ Начало страницы 254 ↓](#)

говорили в главе 4, посвященной созданию высокоэффективных команд (см. разделы о построении и функционировании рабочих групп и о командах повышения эффективности). Самые современные идеи относительно способов обучения отдельных работников были рассмотрены нами в главе 2.

Информация: кому и что необходимо знать?

Если вы действительно хотите повысить эффективность труда работников, пишет Гилберт, начинайте с улучшения информационного обеспечения. Доводы Гилберта просты: «Совершенствование информационного обеспечения дает ббльшие возможности для улучшения повседневного управления эффективностью, чем что-либо еще...»¹⁷. Насколько велик вероятный эффект от предоставления людям лучшей и более своевременной информации? Гилберт категорично заявляет следующее:

1. Неадекватная информация является главной причиной более половины всех проблем, связанных с компетентностью людей.
2. Надлежащим образом спроектированная информационная система может снизить ППЭ любой группы людей с произвольного значения до 1,2 и даже ниже.

3. Улучшения, достигнутые благодаря более качественной и своевременной информации, «изменяют ситуацию не менее чем на 20%, часто — на 50%, а порой... приводят к шестикратным изменениям»¹⁸.

Хотя подобные улучшения выглядят существенными и даже поражают воображение, Гилберт утверждает, что не следует удивляться мощи, которой обладает информация. Посмотрите, пишет он, насколько важной может быть даже малая толика информации:

«Отправившись на важную встречу с новым клиентом, вы едете по незнакомой дороге. Вы нервно поглядываете на часы, мучаясь вопросом, как долго вам еще добираться до места назначения в Бентонвилле (штат Арканзас). Внезапно, поднявшись на вершину холма, вы видите маленький зеленый дорожный указатель» (см. рис. 6.2).

Какое воздействие оказала на вас эта пустяковая информация? Двойное, говорит Гилберт.

1. Она указала вам направление, и теперь вы знаете, что надо делать: повернуть направо и проехать 12 миль.
2. Она обнадежила вас — вы знаете, что доедете вовремя; по сути дела, вам сказано: расслабьтесь, вы на верном пути и уже почти добрались до места.

↑ Конец страницы 254 ↑

↓ Начало страницы 255 ↓



Рисунок 6.2. Дорожный указатель как пример направляющей и подтверждающей информации

По мнению Гилберта, направление и подтверждение правильности действий — два мощных и необходимых ингредиента эффективности, но на большинстве рабочих мест они недостаточны или почти полностью отсутствуют. Люди частенько не понимают миссию компании, в которой работают, или проводимую ею стратегию потому, что им никогда не сообщали ни о том, ни о другом. У работников нет хороших критериев, нет задач и целей, используя которые они могут оценить свою деятельность. Люди просто не понимают, надо ли им как-то менять свое обычное поведение. Поэтому неудивительно, что они работают неэффективно. У них просто нет адекватной информации.

Трагедия состоит в том, что требования, которым должна соответствовать эффективная информационная система, на самом деле просты. Гилберт перечисляет восемь этапов, перечень которых приведен во врезке «Как создать эффективную информационную систему». Читая этот перечень, вы почти что слышите мольбу Гилберта: «Это так просто. Дайте информацию — и все. Кто-нибудь меня слушает?». Однако помните, что Гилберт писал свою книгу в 1978 г., когда его едва ли кто-нибудь слушал и слышал. В конце 1970-х гг. Америка упрямо отказывалась воспринимать что-либо. Американцы еще не столкнулись с кризисом производительности труда, с

кризисом качества, с натиском японских производителей, с сокращением производства и временными увольнениями рабочих, с уменьшением размеров компаний и их реструктуризацией, ставшей настоящим бедствием в 1980—1990-е гг. Предоставлять информацию работникам? Но зачем? Мы этого никогда не делали и не видим причин начинать делать, что бы там ни говорил Гилберт или кто-то другой. Спасибо, дорогой Гилберт, спасибо, но мы вам вовсе не благодарны. Мы продолжим хранить все в секрете.

[↑ Конец страницы 255 ↑](#)

[↓ Начало страницы 256 ↓](#)

Как создать эффективную информационную систему

1. Определите ожидаемые достижения: миссия, ответственность и обязанности.
2. Сформулируйте требования, предъявляемые к каждому достижению. Если у вас есть хоть какие-то сомнения в том, что люди понимают причину, по которой важны и достижения, и соответствующие критерии, устраните эти сомнения.
3. Опишите, каким образом будут измерять эффективность и почему это так важно.
4. Определите стандарты образцовой эффективности, желательно в измеряемых единицах.
5. Выявите образцовых работников и все имеющиеся ресурсы, которыми могут воспользоваться прочие работники для того, чтобы стать образцовыми.
6. Часто и регулярно предоставляйте работникам недвусмысленную информацию о том, насколько хорошо работает каждый. Эту информацию следует давать в сравнении с эталоном образцовой работы. Нужно сделать очевидными последствия хорошей и плохой работы.
7. Предоставляйте работникам столько дополнительной информации, сколько может понадобиться им для устранения недостатков в своей деятельности и деятельности тех, за кого они несут ответственность.
8. Соотнесите различные аспекты неэффективности с конкретными корректирующими действиями.

Источник: *Gilbert T.F. Human Competence: Engineering Worthy Performance. New York: McGraw-Hill, 1978, p.179.*

А теперь перенесемся на несколько лет вперед. Февраль 1983 г., Спрингфилд (штат Миссури). Джек Стэк, управляющий завода по производству малых двигателей, собирается начать играть в «великую игру бизнеса». Через десять лет Стэк станет полноправным гуру, восседающим на вершине новой мудрости. В середине 1990-х гг. эту вершину назовут «управлением по принципу открытой книги», и созданная Стэ-ком школа научит нас многому о предоставлении информации, в которой, как подчеркивал Гилберт, нуждаются люди. А в середине 1980-х гг. Джек Стэк назвал свою главную идею актом отчаяния.

Играем в великую игру бизнеса с Джеком Стэком

По словам Стэка, «поразительно, чего можно добиться, не имея ни денег, ни внешних ресурсов и имея 119 человек, которые всецело зависят от вас, ибо вы даете им работу, возможность оплатить кров, и даже свои перспективы элементарного пропитания они связывают с вами»¹⁹. Именно с такой ситуацией Стэк столкнулся в феврале 1983 г., попав в переplet, в каком никогда не чаял оказаться.

Отец Стэка, работавший мастером на тракторном заводе компании International Harvester в Мелроуз-Парк (штат Иллинойс), устроил сына на службу в заводской отдел обработки корреспонденции. Стэк пишет, что в 1970-х гг. работать на этом заводе было делом нелегким:

[↑ Конец страницы 256 ↑](#)

[↓ Начало страницы 257 ↓](#)

«У нас случались инциденты на расовой почве, угрозы убийства, сожжения чучел, взрывы бомб, стрельба, нападения с отягчающими обстоятельствами — в общем, сами представляете. Рабочие и администрация постоянно держали друг друга за глотку. Два-три раза в год проводились забастовки — и всегда в моменты, когда дела шли хорошо. Кроме того, в тяжелые месяцы могло случиться по два-три случая умышленного замедления работы. После каждой конвульсии распространялся очередной слух о том, что завод собираются закрывать из-за трудовых конфликтов»²⁰.

По причинам, которые, как говорит Стэк, он так и не понял до конца, завод оказался для него идеальным местом. В течение следующих 10 лет Стэк продвинулся в ряды супервайзеров и заслужил репутацию человека, способного решать проблемы и разгребать завалы. Стэк пишет: «Люди придумали мне девиз: „Есть лопата — значит наведем порядок“. Всякий раз, когда возникал беспорядок, который надо было устранять, мне поручали исправлять ситуации и позволяли расчищать выход»²¹. И Стэк справлялся, зачастую прибегая к нестандартным способам. Вот, например, как он решил проблему получения заводом стали во время забастовки водителей грузовиков. Стэк объясняет, что произошло:

«Водители объявили забастовку и перекрыли автострады. Мы не могли получать сталь, поставляемую с завода компании U.S. Steel в Гэри (штат Индиана), поскольку по грузовикам стреляли снайперы...

Тогда я собрал пятерых моих парней и сказал, что ситуация действительно весьма затруднительна и обязывает меня что-то сделать. Как нам перевезти две тонны стали из Индианы в Иллинойс и сохранить голову на плечах? Кто-то предложил: „Школьные автобусы. Они ведь не станут стрелять по школьным автобусам, не так ли?“. Другой малый ответил: „А это будет зависеть оттого, кто поведет автобусы“. Кто-то еще сказал: „Они не станут стрелять по монахиням, сидящим за рулем школьных автобусов“. Именно это мы и сделали: арендовали школьный автобус и нарядили ребят монахинями. Они приехали на сталелитейный завод, загрузили стальные чушки в школьный автобус и привезли их на нем в Мел-роуз-Парк»²².

Это было довольно безумной затеей, которая, однако, удалась. Данный случай и другие, подобные ему, сделали Стэка известным высшему руководству. И когда в конце 1970-х гг. у International Harvester возникла необходимость найти нового! руководителя, который навел бы порядок на заводе малых двигателей в Спрингфилде (Миссури), наилучшим кандидатом на должность оказался Стэк.

Заводик, называвшийся Спрингфилдским центром ремонта и восстановления, построили в конце 1960-х гг. для обслуживания и ремонта побывавших в эксплуатации двигателей компании Harvester. В конце

[↑ Конец страницы 257 ↑](#)

[↓ Начало страницы 258 ↓](#)

1970-х гг., когда Стэк появился там в качестве нового управляющего, убытки от работы завода измерялись тоннами долларов, а рабочие были деморализованы. На заводе царил полнейший беспорядок, и дела шли все хуже и хуже. Рабочие иногда целыми днями ничего не делали, потому что им либо не давали деталей, либо не обеспечивали их необходимыми инструментами. Рядовые

работники ненавидели администрацию и энергично обхаживали профсоюзы. Ситуация в целом выглядела безнадежной.

Стэк вспоминает, что первые несколько месяцев потратил просто на восстановление доверия:

«Я встретился с каждым из примерно ста рабочих. Я собирал их в конференц-зале малыми группами — по три, четыре, иногда по пять человек. Я спрашивал их, чего они хотят, что они думают, к чему стремятся. Мы говорили о жизни, о мечтах, о победах. Я спрашивал, какие станки и инструменты нужны им для работы. Люди разговаривали очень непринужденно, и у них было много резких слов в адрес руководства. Я просил людей просто дать нам шанс»²³.

Стэк старался вдохнуть в рабочих какую-то гордость, резонно полагая, что, если люди не гордятся компанией, в которой работают, они никогда не попытаются добиться улучшения. Чтобы дать рабочим возможность развлечься и подбодрить их, Стэк устраивал соревнования по ловле рыбы, бейсбольные матчи и эстафеты с работниками других окрестных предприятий. Он раздавал шапочки и куртки с эмблемой компании и организовывал конкурсы по присутствию на рабочих местах и поддержанию порядка с розыгрышем призов. Стэк даже дал добро на посещение завода посторонними, и рабочие могли приводить туда членов своих семей, чтобы те посмотрели, где работают и что делают их близкие. Вот что он вспоминает:

«Готовясь к таким посещениям, мы раздавали людям банки с краской и разрешали им расписывать станки и рабочие места. Некоторые рабочие просили своих жен, отличавшихся большим художественным воображением, написать смелые лозунги на стенах. У нас были флаги США, знаки различия „ангелов ада" и Бог знает, что еще. Некоторые цеха вывесили лозунги вроде „Машины — мы заставляем их работать". Повсюду были знаки и символы, причем нарисованные любыми цветами, без каких-либо попыток гармонизации цветовой гаммы. Выглядело все это чудовищно, но зато было сделано самими рабочими. Каждый выражал свой внутренний мир и демонстрировал его любому. И когда они приводили на работу своих близких, они могли сказать: „Здесь я работаю, и это моя среда"»²⁴.

Усилия, приложенные Стэком для того, чтобы вдохнуть жизнь в предприятие, принесли положительные результаты, но недостаточные и

[↑ Конец страницы 258 ↑](#)

[↓ Начало страницы 259 ↓](#)

не слишком быстрые. К началу 1980-х гг. сама компания International Harvester вступила в полосу трудностей и подумывала о закрытии своих неприбыльных заводов и отделений. В конце концов компания уволила 99 тыс. работников из 100 тыс., распродала большую часть своих предприятий и реорганизовалась, приняв название Navistar. Работники Стэ-ка заволновались. Ходили слухи о том, что компания закроет или продаст завод. У рабочих было много вопросов. Следует ли жить по-прежнему и купить новую машину или же придется отложить это приобретение? Стоит ли покупать дом? Можно ли жениться или лучше подождать с этим и поглядеть, сохранится ли работа? Что будет с заводом? Что случится с ними? Стэк и другие старшие управляющие тоже были обеспокоены. Они даже обратились к компании с предложением выкупить завод, если это необходимо, чтобы сохранить его. Но Harvester отклонила предложение.

Осенью 1982 г. Harvester объявила о том, что ведет заключительные переговоры о продаже спрингфилдского завода другому производителю грузовиков и землеройной техники. Однако внезапно, как раз перед Рождеством, сделка сорвалась. Harvester осталась с заводом, который был

ей не нужен. Компания могла закрыть его, но существовал и другой вариант. Если Стэк и его управляющие все еще хотят выкупить завод и могут быстро собрать 9 млн дол. на оплату такой сделки, то Harvester продаст завод им. Стэк бросился искать деньги. Он и еще 12 управляющих завода набрали 100 тыс. из личных сбережений и заняли деньги у родственников и друзей. Получив отказ в 50 банках, Стэк в конце концов нашел банковского служащего, ответственного за выдачу кредитов, который согласился предоставить недостающую сумму.

В начале февраля 1983 г. Стэк и его команда заключили сделку. Это была крупнейшая в истории операция по вынужденному выкупу. Соотношение задолженности и собственного капитала заемщика составляло 89:1, что равносильно приобретению дома стоимостью 90 тыс. дол. всего лишь за одну тысячу. Сделка была столь невыгодной для банка, что служащего, согласившегося выдать заем, уволили. Завод, который и без того испытывал трудности, теперь оказался в долгу как в шелку. Вот так Стэк остался без денег, без ресурсов и со 119 находящимися в полной материальной зависимости от него людьми.

Стэк и его товарищи-управленцы, ставшие собственниками, ухватились за возможность купить завод и сохранить свои рабочие места, но, говорит Стэк, «это напоминало попытку запрыгнуть в давший течь спасательный плот в центре урагана. Наша новая компания была настолько обременена долгом, что нас могла перевернуть малейшая волна»²⁵. Новые собственники прилагали отчаянные усилия, чтобы сделать деньги и как можно быстрее получить наличность. Но для этого им требовалась помощь каждого работающего на заводе. Было лишь одно препятствие: рядовые работники не знали, насколько скверно обстоят дела и как они могут помочь разрешить стоящие перед предприятием проблемы.

[↑ Конец страницы 259 ↑](#)

[↓ Начало страницы 260 ↓](#)

Стэк признает, что в годы, предшествовавшие выкупу завода, он потратил много времени на то, чтобы укрепить доверие рабочих и внушить им гордость за компанию и завод, однако большинство из них практически не представляли, как вообще ведут бизнес и что необходимо для достижения успеха в делах. Стэк отмечает, что рабочим его завода, подобно работникам большинства компаний, говорили, что они должны делать в цехе, но никогда не сообщали о том, какое место они занимают в бизнесе. Никто и никогда не объяснял им, как деятельность одного сказывается на работе других, как различные отделения и цехи зависят друг от друга или как действия каждого рабочего отражаются на компании в целом. Самое же главное, пишет Стэк, никто и никогда не рассказывал работавшим на спрингфилдском заводе людям, как делают деньги и получают доход или какая разница между «деланием денег» и «получением наличных». Стэк и его управляющие решили поделиться информацией с рабочими, так сказать, раскрыть бухгалтерские книги, и, как предсказал Гилберт, именно эта информация дала людям то направление приложения усилий и то подтверждение ценности и эффективности этих усилий, которые изменили их поведение.

С 1983 по 1986 г. новая независимая компания Стэка, получившая название Springfield Re manufacturing, увеличивала продажи на 30% в год. К 1987 г. ее доходы до выплаты налогов составляли 2,7 млн дол. (или 7% от стоимости продаж). К 1994 г. оценочная стоимость компании, которую в 1983 г. Стэк и его управляющие приобрели за первый взнос, равный 100 тыс дол., выросла до 25 млн — и все это было достигнуто Стэком и его людьми не в самой доходной отрасли и без всяких суперпередовых технологий. Это достижение дало жизнь новой специальности будущего гуру и превратило Джека Стэка в мага и чародея, владевшего тайной формулой успеха.

Управление по принципу открытой книги

С тех пор как в 1983 г. Стэк и другие управляющие — собственники новой компании — впервые обнародовали идею управления по принципу открытой книги, к начатому ими делу

примкнуло множество гуру, почти гуру и интерпретаторов достижений Стэка. Разъясняя концепцию, мы будем полагаться, в дополнение к самому Стэку, на четырех адептов его учения.

Джон Кейс, сотрудник журнала «Inc.» («Incorporated»), отчеканил фразу «управление по принципу открытой книги» в одной из опубликованных в 1989 г>статей и сделал многое для популяризации этой идеи. Кейс редактирует выходящий дважды в месяц «Open-Book Management Bulletin» («Бюллетень управления по принципу открытой книги») и является автором книги «Open-Book Management». Джон П.Шустер, Джилл Карпентер и М.Патриция Кейн — соавторы книги «The Power of Open-Book Management» — руководят консалтинговой фирмой Capital

[↑ Конец страницы 260 ↑](#)

[↓ Начало страницы 261 ↓](#)

Connections, специализирующейся на управлении по принципу открытой книги.

Хотя Стэк, Кейс, Шустер, Карпентер и Кейн дают не совсем идентичные определения управлению по принципу *открытой книги*, все они согласны с тем, что такое управление сопряжено с двумя практическими действиями, которые обычно отсутствуют в большинстве организаций.

1. *Образование в области бизнеса и финансов.* Обучение работников пониманию важнейших показателей, особенно финансовых, используемых для измерения эффективности работы предприятия и текущего контроля над его деятельностью.
2. *Предоставление информации.* Проведение собраний, называемых «посиделками», для информирования работников о состоянии предприятия, в особенности о его эффективности, измеряемой важнейшими финансовыми показателями.

Образование в области бизнеса и финансов

Компании, практикующие управление по принципу открытой книги, предпринимают согласованные усилия по бизнес-образованию своих работников. Обычно оно осуществляется в форме обязательного обучения всех сотрудников в условиях аудитории. Например, компания Wabash National, производящая трейлеры и следующая принципу открытой книги, обязывает своих работников пройти шестичасовые курсы, включающие изучение способов, которыми компания зарабатывает деньги, основ составления финансовых отчетов и балансов, понятий «валовая прибыль», «чистая прибыль», «амортизация» и т.д. Другие компании обязывают своих работников играть в деловые игры, участники которых постигают суть таких наиболее распространенных финансовых понятий, как «активы», «пассивы», «акционерный капитал». Смысл этих усилий состоит в том, чтобы обучить каждого работника компании основам бизнеса. Зачем это нужно?

Во-первых, говорит Джон Кейс, компании, действующие по принципу открытой книги, признают тот факт, что «для большинства сотрудников, т.е. для 99% тех, кто не ставит после своего имени аббревиатуру CPA (дипломированный бухгалтер) или MBA (мастер делового администрирования), финансовые отчеты, в которых обобщены ключевые данные, отражающие положение дел компании, вполне можно писать на санскрите»²⁶. Они так и так ничего не поймут. Компании же, придерживающиеся принципа открытой книги, полагают, что отношения между менеджерами и рабочими улучшатся, если каждый сможет ориентироваться в общем наборе количественных показателей и действовать исходя из него. Рабочим, не имеющим представления о том, как работают финансы их компании, легко предполагать, что их работодатель складывает тонны долларов на каком-то банковском счету. Но если работникам ясен смысл финансовых отчетов, они сами смогут

[↑ Конец страницы 261 ↑](#)

понять, куда и на что расходуются деньги. Если прибыли компании выросли и увеличивается доход на одного занятого, работники вправе ожидать повышения заработной платы или других благ. Если прибыли сократились, а издержки на оплату рабочей силы возросли, люди сообразят, почему сметы стали более жесткими, а повышение заработной платы пришлось отложить.

Во-вторых, компании, следующие принципу открытой книги, считают, что работники будут менее расточительны, если узнают, что почем. «Если вы считаете, что ваш работодатель богат, — пишет Кейс, — то наверняка думаете, что все закупленное боссом и испорченное вами — мелочь для компании... Ну, и что случится, если расходы чуть-чуть возрастут? Не забивайте себе голову пустяками! Такова человеческая природа: если мы не знаем последствий расходования чуть больших сумм, то не задумываемся об этом. А, за это платит компания. Не стоит беспокоиться»²⁷. Компании же, придерживающиеся принципа открытой книги, учат своих работников понимать количественные показатели и то, как доллар там и доллар здесь влияют на прибыли всего предприятия. Для достижения этой цели людей даже заставляют изучать финансовые отчеты целиком, строку за строкой, показывая им, как одна строка отчета влияет на другую, и т.д.

В-третьих, говорит Кейс, компании, следующие принципу открытой книги, полагают, что работники станут принимать лучшие решения, если будут знать ставки в игре. Представьте себе, что рядовые рабочие ежедневно принимают решения, сказывающиеся на финансовом положении предприятий. Выбросить эту деталь или попытаться отремонтировать ее? Сообщить о странном шуме в двигателе грузовика или подождать, пока он сломается? Предоставить ли этому покупателю компенсацию? Остановиться ли в гостинице, предусмотренной сметой, или устроиться в шикарном отеле «Ритц»? Правильные решения, отмечает Кейс, всегда имеют финансовые последствия, а работники не могут принять оптимального решения, до тех пор пока не поймут финансового положения компании.

Последнее приводимое Кейсом объяснение касается удовольствий. Как сказал Джек Стэк, бизнес — великая игра, если вам понятно, как в нее играть, и, что всего важнее, известно, как вести счет очков. Если работники умеют читать финансовые отчеты, то им ясно, когда компания успешно развивается, а когда нет. Работники знают, когда компания наращивает стоимость, а когда разрушает ее. Они понимают правила игры, потому что умеют подсчитывать очки. Кейс пишет: «Волнующее зрелище — наблюдать за ростом предприятия. Люди втягиваются в бизнес, обретают чувство лояльности к фирме и трудятся напряженно и творчески»²⁸.

Конечно, для того чтобы подсчитывать очки и волноваться по этому поводу, необходимо не только понимать финансовые отчеты, но и иметь к ним доступ. Здесь-то и начинает действовать второй важный элемент управления по принципу открытой книги.

Предоставление информации

По определению, управление по принципу открытой книги означает именно раскрытие книг и предоставление информации, т.е. доступ каждого работника к финансовой отчетности. Стэк отмечает, что сама идея раскрытия бухгалтерских книг компании вызывает ужас в сердцах многих руководителей высшего ранга. Их страшит мысль о том, что эти данные станут известны конкурентам. Успокойтесь, говорит Стэк, ваши страхи относительно обнародования количественных показателей, быть может, не лишены известных оснований, но почти наверняка преувеличены. Ну, и что случится, если ваши конкуренты узнают кое-какие цифры? Если ваша фирма — открытая компания с ограниченной ответственностью, то конкуренты, вероятно, в любом случае имеют доступ к очень многим данным, а если у вас закрытая компания, то объем информации, которую вы на самом деле можете утаить, гораздо меньше, чем вы думаете.

Даже если конкуренты обнаружат в открытых вами книгах нечто новенькое, это вовсе не значит, что они смогут воспользоваться новой информацией с пользой для себя. То, что ваши конкуренты могут узнать из открытой вами отчетности, даст им лишь краткосрочное тактическое преимущество, а оно, по мнению Стэка, «меркнет по сравнению с выгодами, которые дает обучение ваших работников искусству понимания цифр»²⁹. Перестаньте так сильно переживать по поводу того, что смогут пронюхать ваши конкуренты, утверждает Стэк, и побеспокойтесь лучше о том, сколь многого не знают ваши работники. Их невежество причинит вам больший ущерб, чем утечка каких-то сведений к конкурентам. Раскройте же количественные данные.

Предлагаемое Стэком раскрытие количественных данных предполагает, разумеется, нечто большее, чем вывешивание на всеобщее обозрение распечаток финансовой отчетности в столовой предприятия. Наши эксперты согласны с тем, что такое раскрытие требует проведения ряда заседаний или, как говорят в деловых играх, «тайных посиделок для своих». Джон Шустер и члены команды из фирмы Capital Connections выявляют три типа таких собраний, или, как они их называют, *сборищ*, которые обычно проводятся в компаниях, работающих по принципу открытой книги: предварительные, общие (главные) и итоговые³⁰.

Предварительные сборища

На предварительных сборищах команды или отделы собирают информацию о своей деятельности, которую они представят на главном сборище. Во-первых, участники таких сборищ выясняют, что произошло в течение последней недели или последнего месяца, и сравнивают работу своих команд или отделений с плановыми или предусмотренными сметой показателями. Уложились ли вы в смету, почему не выбрали ее

[↑ Конец страницы 263 ↑](#)

[↓ Начало страницы 264 ↓](#)

полностью или превысили ее? Затем участники предварительных сборищ вырабатывают прогноз на ближайшую неделю или месяц. Что таит в себе будущее и почему мы будем работать лучше или хуже, чем запланировали?

Главные сборища

Собрав данные на предварительных сборищах, команды и отделы направляют свои отчеты на общее, межфункциональное собрание, где все данные монтируют в одну большую картину, отражающую деятельность организации в целом. Шустер, Карпентер и Кейн отмечают, что главное сборище не имеет ничего общего с практикой большинства организаций традиционного типа, где отделы и подразделения передают информацию финансовому отделу и затем ожидают от него сведений об издержках и разнице между своими данными и сметами, имеющимися у финансистов. Компании, действующие по принципу открытой книги, исключают эту отнимающую много времени стадию. На главных сборищах сводные количественные показатели подсчитываются «с колес», по мере того как представители разных отделов и команд докладывают свои данные. Джек Стэк так описывает то, что происходит на общем собрании компании Springfield Remanufacturing:

«Эти сборища начинаются в 9 часов утра каждую среду в конференц-зале нашего здания на Дивижн Стрит в Спрингфилде. Обычно на них присутствуют человек пятьдесят менеджеров, администраторов низшего звена и других работников из разных подразделений компании, а также пестрая группа заинтересованных лиц — клиентов, аудиторов, банкиров, поставщиков, представителей других компаний и т.д. Пока народ собирается, люди обмениваются шутками, новостями, дают друг другу советы относительно рыбалки. Царит общая непринужденность. Но вот раздается звонок или гонг вроде того, какой слышишь в театре, перед тем как в зале гасят свет и поднимают

занавес, или на стадионе, когда игроки заканчивают разминку и занимают исходные позиции...

Люди приходят из своих отделов на собрание, вооружившись самыми последними данными. По каждой графе отчета о доходах у них есть наиболее точные и свежие цифры, какие только может дать та или иная команда относительно предполагаемого в конце месяца итога. После моего краткого вступительного слова (взять слово может и тот, кто председательствует на собрании в мое отсутствие) руководители обходят зал по кругу и люди объявляют свои показатели, которые кто-нибудь записывает в форме подсчета оч-ков. Эта форма на самом деле является чистым бланком отчета о доходах. Слышны возгласы „Ух!" и „Ах!", добродушные подначивания. Все могут видеть, насколько сообщаемые данные отличаются от тех, что зафиксированы в плане (они напечатаны по краю блан-

[↑ Конец страницы 264 ↑](#)

[↓ Начало страницы 265 ↓](#)

ка), и от тех, которые были доложены на прошлом собрании и записаны на бланке, заполненном на прошлой неделе»³¹.

Стэк советует, как сделать основные собрания эффективными.

1. *Проводите такие собрания регулярно и своевременно.* Поначалу Springfield Remanufacturing устраивала главные сборища еженедельно, но затем стала организовывать такие встречи дважды в месяц. Оптимальная частота проведения собраний для разных компаний неодинакова. Их надо разнести во времени так, чтобы за интервал между двумя собраниями количественные показатели изменились достаточно сильно и людям не было бы скучно следить за этими изменениями. Однако не следует встречаться слишком редко, ибо в этом случае люди утратят возможность отслеживать течение дел.
2. *Пометьте, каждую строку отчета о доходах именем конкретного человека.* Стэк подчеркивает, что ответственность за финансовую информацию следует разделить таким образом, чтобы каждая строка была закреплена за конкретным сотрудником. В этом случае новости, хорошие или плохие, исходят не от какой-то близкой организации вроде бухгалтерии, а от реальных людей. Как правило, человек, представляющий данные, должен быть руководителем той команды, деятельность которой наиболее сильно влияет на сообщаемый показатель. Так, о продажах должен докладывать кто-то из отдела продаж, о производстве — кто-то из производственного отдела и т.д.
3. *Приглашайте на собрания любого, кому есть что доложить.* Стэк пишет, что большинство участников главных сборищ в его компании — это управляющие среднего и высшего звена, однако на них присутствуют и другие работники. «В собрании не должно быть ничего таинственного. Пусть оно станет привычным. Поэтому мы стараемся в течение года приглашать на собрания множество разных людей. Бывает, конечно, что не все приглашенные приходят. Время от времени управляющие приводят на собрания мастеров и руководителей ответственных участков производства, например руководителя отдела по изготовлению головок цилиндров двигателей. Всякий раз, когда такое случается, мы знаем, что будут плохие вести, и управляющий позволил человеку, несущему ответственность за конкретный участок, прийти и все объяснить самому. Такой порядок в некоторой степени стимулирует людей работать лучше, чтобы больше не допускать провалов»³².
4. *Разработайте определенную схему проведения собраний, но не делайте их нудными.* Стэк отмечает, что общие собрания в Спрингфилде занимали примерно полтора часа.

Обычно собрание начиналось кратким вступительным словом Стэка. Открывая его, Стэк старался определить тему или центральный вопрос, указывая на какое-то событие национального или местного масштаба (вроде состояния экономики или прекращения деятельности крупного местного работодателя). Он мог сделать обзор последних успехов компании или тенденции, за

[↑ Конец страницы 265 ↑](#)

[↓ Начало страницы 266 ↓](#)

которой участвующие следили с предшествующих собраний. После вступления Стэк обходил зал, выслушивая сообщение каждого ответственного за конкретную строку отчета. Если какие-либо показатели оказывались плохими, от доложившего их лица требовали объяснения. Успешные результаты встречали одобрительными возгласами. Хороши показатели или плохи, но собрание желает узнать их причины. После первого обхода зала руководитель финансового отдела начинал сводить полученные данные в общий отчет. Пока шла эта работа, Стэк обходил зал во второй раз, спрашивая участников, есть ли у них сообщения или сведения, которые могли бы представлять интерес для всех собравшихся. После второго обхода руководитель финансового отдела делал обзор отчета о потоках наличности, и Стэк закрывал собрание, обобщая результаты и формулируя ответы на вопросы, возникшие в ходе дискуссий.

Итоговые сборища

По завершении главного сборища его участники возвращаются в свои подразделения или команды и делятся полученной ими информацией с людьми, не присутствовавшими на собрании. Цель итоговых сборищ — гарантировать положение, при котором все работники компании обладают одинаковой информацией, и рассказать людям о текущей деятельности предприятия.

Достаточно ли одних финансовых показателей?

Управление по принципу открытой книги делает особый акцент на финансовой информации. Главная мысль, лежащая в основе такого подхода, состоит в том, что данные финансового характера вовлекут всех в бизнес, сосредоточенный на генерировании наличности и на составлении внушительных балансовых отчетов. Хотя никто из наших гуру не винит руководство за стремление делать как можно больше денег, некоторые из них начали задаваться вопросом, являются ли обобщенные финансовые показатели достаточным или хотя бы надежным критерием эффективности. Самыми громкими критиками измерения эффективности, основанного преимущественно на финансовой отчетности, стали Роберт С.Каплан и Дэвид П.Нортон.

Каплан, профессор бухгалтерского учета в Гарварде, и Нортон, президент фирмы, оказывающей консалтинговые услуги в области информационных технологий, изложили свои доводы в ряде опубликованных в «Harvard Business Review» статей и в ставшей бестселлером книге «The Balanced Scorecard». В сущности, их доводы можно свести к следующему. Показатели финансовой отчетности, являющиеся главными индикаторами, которые руководители высшего ранга используют в качестве информации о деятельности корпораций, нельзя более считать достаточными. Большинство этих показателей, утверждают Каплан и Нортон,

[↑ Конец страницы 266 ↑](#)

[↓ Начало страницы 267 ↓](#)

разработано для *индустриальной экономики*, в условиях которой успех предприятия в значительной мере был обусловлен тем, насколько эффективно осуществлялись инвестиции в физические и другие материальные активы и насколько хорошо эти активы использовались. Сегодня мы живем в условиях *информационной экономики*, когда нематериальные активы вроде

лояльности потребителей и навыков работников имеют такое же, если не большее, значение, как материальные ресурсы. В идеале можно было бы ожидать, что финансовые показатели удастся усовершенствовать таким образом, чтобы учитывать подлинную стоимость нематериальных активов. Однако, пишут Каплан и Нортон, маловероятно, что это произойдет. Ведь пока никто не нашел надежного способа определения стоимости нематериальных активов, и Каплан с Нортонем даже не пытаются сделать это. По их мнению, решение состоит в том, чтобы создать «сбалансированную оценочную ведомость», включающую и финансовые, и нефинансовые показатели, которую можно было бы использовать на всех уровнях.

Сбалансированная оценочная ведомость

Каплан и Нортон признают, что в их обращенном к компаниям призыве отслеживать и финансовые, и нефинансовые показатели нет ничего нового. В конце концов, большинство компаний уже так и делают. Проблема, говорят Каплан и Нортон, заключается в сбалансированности тех и других. В обычной компании высшие управляющие склонны сосредоточивать внимание на совокупных финансовых показателях, пренебрегая нефинансовыми. Наши эксперты объясняют, что «управляющие высшего ранга используют совокупные финансовые показатели так, словно они являются адекватным обобщением результатов деятельности работников более низких уровней»³³. А на низших уровнях применяются почти исключительно нефинансовые показатели, причем работники редко получают информацию о финансовых результатах своих действий.

Каплан и Нортон хотят исправить такое положение дел. Они предлагают сбалансированную оценочную ведомость, которая откроет высшим руководителям нефинансовые показатели, определяющие финансовые достижения в долгосрочной перспективе, а рядовым работникам — совокупные финансовые показатели, позволяющие им увидеть результаты их труда, выраженные в деньгах.

Четыре главные перспективы

Каплан и Нортон убеждены, что знают те типы показателей, которые необходимо включить в оценочную ведомость, чтобы придать ей должную сбалансированность. Они утверждают, что сбалансированная оценочная ведомость должна содержать четыре вида показателей (так называемые перспективы): финансовые вопросы, отношения с потребителя-

[↑ Конец страницы 267 ↑](#)

[↓ Начало страницы 268 ↓](#)

ми, внутрифирменную деятельность и вопросы обучения и развития сотрудников. Вот как они определяют каждую из перспектив.

Финансовые вопросы

Финансовые показатели говорят о том, насколько стратегия компании способствует улучшению работы на низшем уровне³⁴. В числе этих показателей:

- доход от основной деятельности компании;
- прибыль на использованный капитал;
- прибыль на инвестиции;
- экономическая добавленная стоимость (чистая прибыль от основной деятельности до вычета налогов минус норма процента);
- рост объема продаж;
- рост доходов;
- доля доходов (в процентах), полученных за счет новых продуктов или услуг;
- прибыльность, обеспечиваемая отдельными товарами, услугами и потребителями;

- чистый доход с тонны продукции, или цены сделки, или цены единицы продукции;
- доход, производимый одним работником;
- издержки производства единицы продукции, связанные с выполнением работы или производством (издержки на галлон, издержки на фунт массы, издержки на операцию);
- расходы на продажу, общие и административные расходы (в процентах от совокупных издержек или доходов).

Отношения с потребителями

Показатели отношений с потребителями учитывают интересы тех людей, которые в большинстве традиционных фирм зачастую игнорируются при планировании и определении положения компаний на рынке.

Данная категория охватывает итоговые измерения таких факторов, как удовлетворенность потребителей, сохранение имеющихся клиентов и завоевание новых, причем эти ключевые измерения являются дополнением к следующим более конкретным показателям:

- доля рынка, которую составляют избранные компанией потребители;
- рост бизнеса за счет уже имеющихся потребителей (в процентах);
- прибыльность, обеспечиваемая потребителями;
- срок, необходимый для разработки и запуска в производство нового продукта.

[↑ Конец страницы 268 ↑](#)

[↓ Начало страницы 269 ↓](#)

К этой категории относятся также показатели, отражающие то, что действительно волнует потребителей, в частности:

- своевременность поставок;
- сроки выполнения заказов;
- доля брака (в процентах);
- случаи возврата товаров;
- требования гарантийного ремонта;
- быстрота обработки запросов на послепродажное обслуживание.

Внутрифирменная деятельность

Показатели внутрифирменной деятельности отражают степень успешности, с которой компания разрабатывает и развертывает процессы выявления рынков, предложения товаров и услуг, наращивания их поставок и эффективного послепродажного обслуживания покупателей. Это как раз те вопросы, которые занимают специалистов по перестройке компаний. Томас Гилберт включил бы сюда и орудия производства. В числе этих показателей:

- объем продаж новых продуктов (в процентах от общего объема продаж);
- уровень внедрения новых продуктов по сравнению с плановыми показателями;
- время, затраченное на разработку следующего поколения продуктов;
- время достижения безубыточности новых продуктов.

Эта категория охватывает также традиционные производственные показатели — производительность труда, эффективность использования машин и оборудования, качество (отходы, лом, переделки) и продолжительность цикла.

Обучение и развитие сотрудников

Показатели обучения и развития отражают успехи компании в переподготовке персонала, совершенствовании технологии и развитии тех способностей сотрудников, которые потребуются

компании в будущем. Данные показатели можно было бы назвать перспективой для занятых, но это не отвечает идее авторов. Тем не менее показатели обучения и развития отражают в основном те моменты, которые интересуют работников: что делать, как делать и как получить признание своих заслуг. К ним относятся:

- удовлетворенность работников;
- текучесть кадров;
- доход в расчете на одного работника;
- добавленная стоимость на одного работника;

[↑ Конец страницы 269 ↑](#)

[↓ Начало страницы 270 ↓](#)

- коэффициент стратегического охвата работами (число имеющих конкретные специальности работников в сравнении с ожидаемыми потребностями в специалистах);
- продолжительность цикла переподготовки (срок, необходимый для того, чтобы поднять квалификацию имеющихся работников на новый уровень);
- число рационализаторских предложений в расчете на одного работника;
- число внедренных рационализаторских предложений;
- доля работников, имеющих личные производственные задания, связанные со стратегией предприятия (в процентах);
- стратегический охват информацией (доступность текущей информации по отношению к ожидаемым потребностям в ней);
- доля процессов, предусматривающих оценку качества, продолжительности циклов и издержек и извещение работников об этих показателях в режиме реального времени;
- доля работников, имеющих прямые контакты с потребителями и доступ к электронной информации о потребителях (в процентах).

Увязывание показателей со стратегией бизнеса

Построение сбалансированной оценочной ведомости предполагает нечто большее, чем простой выбор некоторых показателей и сортировку их по четырем категориям. Хорошие оценочные ведомости требуют известной увязки, говорят Каплан и Нортон. Показатели надо смонтировать, но как? Наши гуру выявляют три важных принципа, управляющих конструкцией хорошей оценочной ведомости.

Первый принцип — причинно-следственная связь: показатели должны быть увязаны друг с другом таким образом, чтобы они раскрывали истории вроде следующей:

«Если улучшить доступ работников к информации о потребителях и дать работникам более высокую подготовку (это перспектива обучения и развития), то они станут лучше понимать нужды потребителей и смогут предлагать продукты и услуги, наилучшим образом предназначенные для удовлетворения этих нужд (перспектива внутрифирменной деятельности). В итоге повысится удовлетворенность потребителей и они приобретут у компании большой спектр услуг (перспектива отношений с потребителями), а это расширит доходную базу компании и сделает ее более прибыльной (финансовая перспектива)».

Второй принцип — в дополнение к четырем перечисленным категориям вам необходимы показатели двух типов. Каплан и Нортон объясняют, что некоторые показатели должны отставать от текущего момента, а другие — опережать его. Скажем, у вас есть показатель удовлетворенности

[↑ Конец страницы 270 ↑](#)

[↓ Начало страницы 271 ↓](#)

потребителей. Это, по словам Каплана и Нортон, отстающий показатель. Он не говорит вам, как работать лучше. Для подкрепления отстающих итоговых показателей вам надо иметь какие-то индикаторы, которые указывают на причинно-следственные связи. Например, в случае с удовлетворенностью потребителей необходимы опережающие показатели вроде продолжительности циклов, качества и низких цен — т.е. показатели, позволяющие выявлять причины удовлетворенности потребителей или предсказывать их.

Наконец, говорят Каплан и Нортон, вам необходимо снова увязать все с деньгами. Профессиональная подготовка, установка информационных систем, модификация процессов, удовлетворение потребителей и т.д. — всё это отличные дела, но, если они не приносят денег, они ничего не значат.

Сколько же оценочных ведомостей необходимо?

Каплан и Нортон утверждают, что всем компаниям необходимо иметь по меньшей мере одну сбалансированную оценочную ведомость. В идеале надо бы составить множество таких ведомостей и сцепить ими всю организацию сверху донизу. Корпоративная оценочная ведомость должна быть увязана с оценочными ведомостями подразделений, которые, в свою очередь, следует состыковать с оценочными ведомостями отделов, а те необходимо согласовать с оценочными ведомостями команд. Оценочная ведомость команды в свою очередь должна быть увязана с оценочными ведомостями отдельных работников.

Каплан и Нортон признают, что, к сожалению, все это вряд ли возможно. Наверное, корпорации слишком сложны, а команды слишком просты для того, чтобы вписаться в такую схему. Это всего лишь еще один пример реальности, упрямо отказывающейся соответствовать теории. Каплан и Нортон считают, что достаточно будет и оценочных ведомостей подразделений компаний, но, разумеется, при условии, что они удовлетворяют некоторым простым стандартам:

«Идеальное для сбалансированной оценочной ведомости стратегическое подразделение компании (СПК) ведет деятельность в пределах всей цепочки создания ценностей: инновации, производство, маркетинг, распределение, продажи и обслуживание. У такого СПК имеются собственные продукты и потребители, свои каналы маркетинга и распределения, собственные производства. И, что самое важное, у него есть хорошо определенная стратегия.

Если для СПК разработана сбалансированная оценочная ведомость... возникает уместный вопрос, необходимы ли сбалансированные оценочные ведомости отделам или функциональным подразделениям, а этот вопрос, по сути, распадается на следующие: есть ли у структурного подразделения миссия, стратегия, потребители (внутренние или внешние) и внутренняя деятельность, позволяющая ему выполнять свою миссию и осуществлять свою стратегию, и

[↑ Конец страницы 271 ↑](#)

[↓ Начало страницы 272 ↓](#)

надо ли структурному подразделению все это иметь. Если ответы на все вопросы положительные, то подразделение — подходящий кандидат на получение сбалансированной оценочной ведомости»³⁵.

НАШЕ МНЕНИЕ

Все это звучит замечательно, однако возникают кое-какие вопросы. Например, почему необходимы только четыре категории показателей, причем именно эти, а не другие? А как же быть с перспективами, учитывающими интересы поставщиков и деловых партнеров, с перспективой,

охватывающей отношения с регулирующими ведомствами или принимающей во внимание интересы местной общины, в пределах которой компания ведет свой бизнес? Разве их интересы не следует включать в оценочную ведомость? Мы полагаем, что они заслуживают учета.

Еще есть проблема всеобщей увязки. Мы согласны с тем, что каждый показатель должен нести какую-то информацию и что при любом комбинировании нескольких показателей мы должны получать великолепные документальные истории или, в худшем случае, какую-то интересную беллетристику. Но в реальном мире причинно-следственная связь редко бывает столь очевидной. Чаще всего нам приходится довольствоваться получением правильных показателей, которые фиксируются в ведомостях, но вряд ли мы сможем выявить их взаимосвязь.

Итак, является ли оценочная ведомость обанкротившейся идеей? Нет. Каплан и Нортон высказали несколько хороших мыслей. Следить за финансовыми и нефинансовыми показателями необходимо всем, и если все имеют перед глазами одни и те же количественные показатели, это поможет общему делу. Нам также следует попытаться понять, как образуется причинно-следственная связь — независимо от того, насколько несовершенным окажется наше понимание. Необходимо доводить информацию до рядовых сотрудников и, как предписывает Гилберт, до сведения посторонних, поскольку людям, занятым реальной работой, надо знать, что следует делать и насколько хорошо они работают. И наконец, мы должны, обязаны вознаградить усилия работников, т.е. применить упомянутый Гилбертом рычаг стимулирования компетентности людей. Обратимся же к нему.

Стимулы

В книге «Human Competence» Гилберт высказывает мнение, что «в отношении мотивации (и стимулов) нагромождено больше чепухи, предрассудков и откровенного самообмана, чем в отношении любой иной проблемы»³⁶. Мы согласны с этим. Мы бы даже добавили, что количеством ежегодно публикуемой по проблеме мотивации макулатуры можно наполнить несколько самых больших мусорных контейнеров, что и следует сделать. По большей части эти сочинения озаглавлены призыв-

[↑ Конец страницы 272 ↑](#)

[↓ Начало страницы 273 ↓](#)

но-интригующе — «Light the Fire in Your Belly» («Зажги в себе пламя») или «Be the Genius You Know You Are» («Если ты считаешь себя гением, будь им»). Мы не собираемся рассматривать этот мусор, даже если он вышел из-под пера так называемых советников президента. Сосредоточим внимание на одной из тихих заводей в деятельности экспертов — на управлении эффективностью. По нашему мнению, для того чтобы разумно и эффективно применять стимулы, необходимо понимать по меньшей мере азы этого дела.

Сила управления эффективностью

В 1970-х и начале 1980-х гг. управление эффективностью пользовалось огромной популярностью, но затем уступило место возникшим в конце 1980-х и начале 1990-х гг. новым увлечениям — управлению качеством и перестройке компаний. Хотя сегодня интерес к управлению эффективностью спал, все еще есть гуру, проповедующие азы этого ремесла. Никто из специалистов по теории и практике управления эффективностью не занимается этим дольше, чем Обри К.Дэниеле, издатель журнала «Performance Management» («Управление эффективностью») и автор книг «Performance Management: Improving Quality Productivity through Positive Reinforcement» и «Bringing Out the Best in People» («Выявляйте лучшее, что есть в людях»)³⁷. Рассматривая эту проблему, мы будем во многом полагаться на подход, проповедуемый Дэниелсом, поскольку его трактовка управления эффективностью типична.

Бизнес — это поведение

По мнению Дэниелса, управление в целом может быть сведено к управлению поведением, поскольку все делается посредством воздействия на людей. Собственно говоря, управление поведением настолько важно для успеха любой организации, что является единственным предметом, о котором руководители и менеджеры разных уровней должны знать как можно больше. Именно здесь и появляется управление эффективностью. Эта дисциплина учит менеджеров управлять поведением людей и применять стимулы повышения эффективности. И первый урок ее гласит: на поведение другого человека можно повлиять двумя способами.

Два способа воздействия на поведение

Дэниеле предполагает, что большинство руководителей пытаются управлять эффективностью, говоря другим, что делать и чего не делать. Мы призываем людей работать напряженней, проявлять больше инициативы и творчества. Мы отдаем приказы, командуем, издаем меморандумы, распространяем циркуляры о политике компании, проводим совещания, разрабатываем сбалансированные оценочные ведомости и т.д. На техническом жаргоне экспертов по управлению эффективностью, в том числе и Дэниелса, такую деятельность называют предоставлением людям antecedents (доопытных установок).

[↑ Конец страницы 273 ↑](#)

[↓ Начало страницы 274 ↓](#)

Антецедент — механизм инициирования активности либо сигнал вроде запроса, команды или побуждения, которые говорят «делай то или это». Вот все, что «включает» поведение.

Проблема antecedents, предупреждает Дэниеле, состоит в том, что они действуют не очень хорошо и не слишком долго. Люди могут временно изменить свое поведение, но когда нас, начальников, отдающих приказы, нет поблизости, они просто возвращаются к своему прежнему образу действий.

Дэниеле объясняет: если бы сотрудники компаний разбирались в управлении эффективностью, они бы поняли, что есть второй, и более действенный, способ влияния на поведение других людей. В дополнение к antecedent, который «запускает» желательное для нас поведение, мы можем также дать что-то после завершения нужного нам действия, чтобы повысить или понизить вероятность его повторения. Например, обращение к людям с просьбой сделать порученную им работу в срок можно дополнить вознаграждением, признанием их достижений или похвалой, если они представят свои отчеты вовремя, и соответственно оштрафовать, уволить или наказать их каким-то иным образом, если они опоздают. На техническом жаргоне то, что следует за поступком, называют последствием.

Последствие — то, что происходит с человеком в результате его поведения.

Антецеденты «включают» действия, , но не могут закрепить их продолжение

Антецеденты и последствия — важные инструменты управления поведением, но, как утверждает Дэниеле, то, что случается после совершения людьми поступков или действий (т.е. последствие), оказывает на стереотипы поведения гораздо более сильное влияние, нежели antecedent, т.е. то, что происходит до совершения поступков. Дэниеле пишет, что «антецеденты имеют лишь ограниченное воздействие на поведение. *Роль антецедента состоит в том, чтобы получить нужное поведение однажды или, в лучшем случае, несколько раз.* Обеспечение повторяемости (закрепление) нужного поведения — это роль, которую выполняет последствие»³⁸.

В качестве примера ограниченной способности антецедента вызывать устойчивые изменения Дэниеле приводит размещаемые на пачках сигарет предупреждения о вреде курения:

«Сколько известных вам курильщиков, вытаскивая сигареты и собираясь закурить, смотрят на это предупреждение и говорят: „Ух ты! Вы уверены, что эти штуковины опасны? Я намерен бросить курить"? Нет никаких свидетельств того, что эти печатные предупреждения оказали хоть какое-то воздействие на курящих»³⁹.

[↑ Конец страницы 274 ↑](#)

[↓ Начало страницы 275 ↓](#)

Но разве многие люди не бросили курить, можете спросить вы. Да, отвечает Дэниеле, но не из-за одних лишь предупреждений. Многие бросили курить потому, что изменились последствия курения. Поскольку запрещено курить в самолетах, курильщикам стало неудобно летать. Нельзя курить в ресторанах, а желающих подымить там усаживают на самые скверные места. Нельзя курить в административных зданиях, в общественных помещениях, и курильщикам приходится в любую погоду удовлетворять свою потребность на улице вместе с другими наркоманами. Эта ранее изысканная и привлекательная черта поведения превратилась в вонючую, грязную и опасную привычку. Быть может, предупреждения на пачках сигарет побудили некоторых подумать о том, что было бы неплохо бросить курить, но, как указывает Дэниеле, изменить свое поведение людей заставили негативные социальные последствия, сопряженные с курением. Итак, запомните слова Дэниелса:

Антецеденты «включают» поведение. Последствия обеспечивают повторяемость поведения или «выключают» его.

Четыре типа последствий

Дэниеле описывает четыре типа последствий. Два из них повышают вероятность повторения поведения, а два других снижают ее. Начнем с тех двух форм последствий, которые, вероятно, лучше всего известны читателю.

Первый тип последствий: положительное подкрепление - «пряник»

Этот тип последствий, в просторечии называемый «пряником», является, как показано в таблице 6.2 и подтверждено приведенными в таблице 6.3 примерами, причиной подкрепления желаемого поведения.

Таблица 6.2. Положительное подкрепление

Поведение	Последствие	Результат	Это и есть
Человек говорит или делает что-то	Человек получает то, что хотел получить	Данное поведение усиливается	Положительное подкрепление

Таблица 6.3. Примеры положительного подкрепления

Поведение	Последствие	Результат	Это и есть
Вам трудно подготовить отчет, и вы запрашиваете информацию у начальника	Начальник снабжает вас необходимой информацией	В следующий раз, когда вам понадобится информация, вы обратитесь к начальнику	Положительное подкрепление

Второй тип последствий: наказание - «кнул»

Этот тип последствий вам, вероятно, известен под названием «кнул». Если результатом какого-то действия человека оказывается нечто, для него нежелательное, то в будущем он станет избегать подобного поведения (см. табл. 6.4 и 6.5).

Третий тип последствий:

гашение - «не обращай внимания, глядишь, все и рассосется»

Вы слышали, конечно, выражение: «Не обращай внимания, и всё рассосется». В нем заключена суть третьего типа последствий (см. табл. 6.6 и 6.7).

Таблица 6.4. Наказание

Поведение	Последствие	Результат	Это и есть
Человек говорит или делает что-то	Человек получает то, что не хотел получить	Данное поведение ослабевает	Наказание

Таблица 6.5. Пример наказания

Поведение	Последствие	Результат	Это и есть
Вам трудно подготовить отчет, и вы запрашиваете информацию у начальника	Начальник говорит: «Мне что же, самому делать всю эту работу? Добывай информацию сам»	В следующий раз, когда вам понадобится информация, вы дважды подумаете, прежде чем обратиться к начальнику	Наказание

Таблица 6.6. Гашение нежелательного поведения

Поведение	Последствие	Результат	Это и есть
Человек говорит или делает что-то	Реакция на поступок или слова нейтральна или вовсе отсутствует	Данное поведение поначалу усиливается, а затем постепенно ослабевает	Гашение

Таблица 6.7. Пример гашения нежелательного поведения

Поведение	Последствие	Результат	Это и есть
Вам трудно подготовить отчет, и вы запрашиваете информацию у начальника	Начальник говорит: «Сейчас мне некогда отвечать на вопрос»	Вы еще несколько раз обратитесь к начальнику с просьбой предоставить вам информацию. Если вы так и не получите положительного ответа, то в конце концов перестанете приставать с просьбами	Гашение

Четвертый тип последствий:

отрицательное подкрепление -«сделай это, а то...»

Последствие «сделай это, а то...» — явление весьма распространенное, но иногда оно может приводить людей в замешательство, сбивать их с толку. Отрицательное подкрепление описано в таблице 6.8, а его пример приведен в таблице 6.9. Таблица 6.10 содержит дополнительный пример с добавлением antecedента.

Проблема отрицательного подкрепления

Отрицательное подкрепление (по формуле «сделай это, а то...») — вероятно, самый распространенный в большинстве организаций тип последствий. Вам сказано положить отчет на стол боссу к пятнице, в противном случае вас уволят. К пятнице вы кладете отчет на стол боссу. Ваша группа сбыта получила задание, которое приказано выполнить к концу квартала, и делает это в срок. Практически все случаи негативно-

Таблица 6.8. Отрицательное подкрепление

Поведение	Последствие	Результат	Это и есть
Человек говорит или делает что-то	Человек избегает чего-то, для него нежелательного	Данное поведение усиливается	Отрицательное подкрепление

Таблица 6.9. Пример отрицательного подкрепления

Поведение	Последствие	Результат	Это и есть
Вам трудно подготовить отчет, и вы запрашиваете информацию у начальника	Начальник говорит: «Я думал об этом отчете. Это чистой воды дублирование работы. Не надо его готовить»	В следующий раз, когда у вас появятся трудности с выполнением задания или возникнут сомнения в его полезности, вы спросите об этом начальника	Отрицательное подкрепление

Таблица 6.10. Пример antecedента и отрицательного подкрепления

Antecedent	Поведение	Последствие	Результат	Это и есть
Начальник грозит уволить вас, если вы не выполните задание по продажам	Вы выполняете задание по продажам	Вы избегаете увольнения	В будущем вы выполните (или, по крайней мере, постараетесь выполнить) задания такого рода	Отрицательное подкрепление

го подкрепления одинаковы. Людям говорят «сделай это, а то...», и они реагируют на угрозу, изменяя свое поведение.

Так что же в этом плохого, можете спросить вы. Проблема состоит в том, что люди реагируют на отрицательное подкрепление лишь настолько, насколько это необходимо, чтобы избежать отрицательного последствия. Вы кладете отчет на стол боссу не к четвергу, среде или вторнику, а именно к пятнице. Группа сбыта выполняет поставленное ей задание в срок, но и только. Если все, что вам нужно, — это выполнение заданий или минимальная эффективность, то пользуйтесь отрицательным подкреплением сколько угодно. Вы получите только то, что попросите. Но не больше.

Проблема наказаний

Наказание — это, в сущности, крайняя сторона отрицательного подкрепления. Прибегая к отрицательному подкреплению, вы используете негативные последствия для поощрения нужного вам поведения. Прибегая к наказаниям, вы с помощью негативных последствий пресекаете нежелательное поведение. Подобно отрицательному подкреплению, говорят наши гуру, наказания могут оказывать краткосрочный эффект, но таким способом вы добиваетесь всего лишь подчинения или минимальной эффективности. Люди будут работать только до того уровня, который необходим, чтобы избежать наказания. К тому же наказания обычно порождают ряд отрицательных и порой серьезных побочных эффектов. Люди, которых наказывают, чаще всего стараются избегать и наказания, и того, кто наказывает, или уклониться от встречи с ним. Люди будут жаловаться, лгать, находить оправдания случившемуся, увиливать, прятаться от должностных лиц и отказываться от ответственности за свои действия. Возможны акты возмездия, саботажа и даже нападения на должностных лиц. Если вы наказываете своих работников слишком сурово, дело может кончиться тем, что вас пристрелят. Бывает и такое.

Проблема гашения нежелательного поведения

Гашение нежелательного поведения — альтернатива наказанию. Вместо того чтобы с помощью отрицательных последствий пресечь нежелательное вам поведение, вы просто игнорируете его, надеясь, что в конце концов оно само прекратится. Наши гуру утверждают: достоинство гашения состоит в том, что в конечном итоге оно воздействует нужным образом. Проблема, однако, заключается в том, что это «в конечном итоге» может оказаться очень отдаленным моментом, и даже после того как нежелательное поведение прекратится, оно может возобновиться или смениться иным нежелательным поведением. Вот как рбри Дэниеле описывает типичный случай угасания:

«Вспышка при угасании. Первое, что происходит, когда игнорируют вполне развитое поведение, — это его усиление. Другими сло-

[↑ Конец страницы 278 ↑](#)

[↓ Начало страницы 279 ↓](#)

вами, поведение, которое гасят, на самом деле проявляется чаще. Мы видим подобные примеры в повседневной жизни. Когда мы нажимаем кнопку вызова лифта и вынуждены долго ждать кабину, то начинаем давить на кнопку несколько раз подряд, хотя это не оказывает никакого воздействия на лифт...

Эмоциональный всплеск. После вспышки при гашении вы обычно сталкиваетесь со всплеском отрицательных эмоций. Ребенок мечется в кровати, человек пинает дверь лифта, если кабина не приходит, и т.п.

Нервное поведение. После эмоционального всплеска нежелательное поведение будет по-прежнему проявляться через различные, нерегулярные промежутки времени,

до тех пор пока не прекратится совершенно... Иногда одна форма нежелательного поведения сменяется сходной формой иного нежелательного поведения...

Возрождение. После того как старая форма нежелательного поведения исчезает на какое-то время, нередко случаи его нового появления, казалось бы, из полного небытия. Это наводит нас на мысль, что на самом деле люди не меняются. Зачастую можно видеть, как человек пытается искоренить вредную привычку, справляется с ней на время, но в конце концов берется за прежнее»³⁹.

Гашение требует времени и упорства. Проблема, с которой сталкивается большинство людей, прибегающих к гашению нежелательного поведения у других, заключается в том, что при проявлениях вспышки или эмоционального всплеска они имеют склонность реагировать на эксцессы либо наказаниями, либо (иногда) наградами. Люди, чье поведение гасят, узнают лишь то, что не надо делать, но не то, что им следует делать. Подобно отрицательному подкреплению и наказанию, гашение — не слишком действенный способ управления поведением. К счастью, отмечают эксперты, есть способы получше.

Сила положительного подкрепления (стимулирования)

Позитивное подкрепление — инструмент управления поведением, которому наши гуру отдают решительное предпочтение по двум причинам.

1. В отличие от гашения и наказания, положительное подкрепление учит людей тому, что надо делать, а не только тому, чего не делать. В итоге люди обучаются и достигают лучших результатов, а это и составляет цель управления эффективностью.
2. В отличие от отрицательного подкрепления, при котором люди работают с минимальной эффективностью, позволяющей лишь избегать негативных последствий, те, кто получают положительное подкрепление, работают в полную силу своих возможностей. Они намного превосходят минимальную эффективность.

[↑ Конец страницы 279 ↑](#)

[↓ Начало страницы 280 ↓](#)

Разумеется, для того чтобы использовать положительное подкрепление, необходимо понимать, что это такое. Вот коротенькая викторина. Спросите себя, какие из следующих случаев представляют собой примеры положительного подкрепления.

1. Вы входите в кабинет и нажимаете на выключатель. Загорается свет.
2. Вы пытаетесь выдвинуть ящик стола, чтобы достать нужную папку, и ящик выдвигается.
3. Вы зовете некую сотрудницу по имени, и она отзывается.
4. Вы набираете текст на клавиатуре компьютера, и на дисплее монитора появляются слова.
5. Вы получаете награду за постоянное присутствие на рабочем месте.
6. Все, перечисленное выше.
7. Ничего из перечисленного выше.

Ответ: все, перечисленное выше.

Дэниеле отмечает, что когда он просит людей привести примеры положительного подкрепления, то по большей части они перечисляют крики «браво!», дружеские похлопывания по спине, именные почетные знаки, аплодисменты или какие-то иные формы общественного признания хорошо сделанной работы. Люди не упоминают такие простые вещи, как включение света после нажатия на выключатель, надлежащая работа шариковой ручки, когда вы начинаете писать, и подобные мелочи, которые также являются примерами положительного подкрепления.

Положительное подкрепление — любое последствие, наступающее как результат поступка и увеличивающее частоту его повторения в будущем.

То, что свет загорается, а ручка пишет, подкрепляет правильное поведение. Эти события следуют за действием и увеличивают частоту повторения его в будущем. Вы ожидаете, что после нажатия на выключатель лампочка загорится, поэтому, если вам надо включить свет, вы нажимаете на выключатель. Вы ожидаете, что ручка будет писать, поэтому, когда вам надо записать что-либо, пользуетесь ею. Подкрепление — настолько сильнодействующее средство, что, не получив его, вы недоумеваете. Вам кажется, что произошел некий сбой в правильном порядке вещей.

Эти типы подкрепляющих факторов обладают такой эффективностью потому, что они происходят естественным образом, — они автоматически сопряжены с поведением. Вы нажимаете на выключатель (совершаете действие), и загорается свет (положительное подкрепление). Вы нажимаете на клавиатуру (совершаете действие), и компьютер откликается, выводя на дисплее буквы. Между действием-поступком и подкрепляющей реакцией на него нет временного разрыва, и, как замечает

[↑ Конец страницы 280 ↑](#)

[↓ Начало страницы 281 ↓](#)

Дэниеле, лучше всего, чтобы подкрепление происходило естественным путем, без чьего-либо участия.

Дэниеле предупреждает, что большинство людей ошибочно полагают, что положительное подкрепление — это только такие вещи, как похвала, поздравление, награда или приз, которые добавляются после совершения заслуживающего поощрения поступка. Люди не могут понять того, что самый эффективный способ управления поведением — встраивание подкрепления эффективности в рабочий процесс посредством его реконструирования, которое мы рассмотрели в главе 4, посвященной созданию высокоэффективных организаций. Награды и дружеские похлопывания по спине приходится использовать в случаях, когда у вас нет встроенных в рабочий процесс механизмов поощрения, или вы не можете их встроить, или хотите дополнить подкрепление, происходящее естественным образом.

Советы относительно положительного подкрепления и его применения

Обри Дэниеле и большинство других экспертов по вопросам мотивации свято веруют в действенность положительного подкрепления, особенно в тех случаях, когда его применяют правильно и — в идеале — делают естественной частью самого процесса работы. Дэниеле приводит примеры повышения эффективности на 300% в результате правильного применения положительного подкрепления и раскрывает некоторые тонкости, помогающие добиться таких результатов. Вот несколько наиболее важных советов.

Индивидуализируйте поощрение

Вы слышали поговорку: «Красота живет в глазах того, кто ее видит». Соответственно, говорят наши гуру, положительное подкрепление живет в уме того, кого им поощряют. Нет ничего, что нравилось бы всем и каждому. Одни любят спорт, другие его терпеть не могут. Одни любят слушать оперы, а другие оперу ненавидят. Необходимо адаптировать положительное подкрепление к желаниям, потребностям и предпочтениям людей, которых вы намереваетесь поощрить. Наши эксперты предлагают начать с наблюдения. Обратите внимание на то, о чем люди говорят, как проводят свободное время. Так, если кто-то возбужденно обсуждает бейсбол, можете считать, что у вас появился ключ к его интересам. После того как вы сделаете несколько наблюдений, попробуйте использовать что-нибудь в качестве поощрения. Не отчаивайтесь, если выбрали неподходящее поощрение. Дэниеле отмечает, что в большинстве случаев люди настолько

изголодались по поощрениям, что положительный эффект окажет (по меньшей мере в первые несколько раз) все, что бы вы ни выбрали. Если вы обнаруживаете, что этот подход не приносит вам желаемых результатов, то наши гуру советуют

[↑ Конец страницы 281 ↑](#)

[↓ Начало страницы 282 ↓](#)

применить вполне откровенный метод: спросите самих людей, что именно они сочли бы поощрением. Впрочем, не удивляйтесь, если они скажут, что не знают, или будут отвечать неохотно и неопределенно.

Установите связь между поступками и поощрением

Между положительным подкреплением и подношением подарков есть большая разница. Вам, возможно, приятно получить подарок ко дню рождения, но такой подарок поощряет вас лишь к тому, чтобы прожить еще год. Сходным образом премии, выплачиваемые к Рождеству каждому работнику, пикники, устраиваемые компанией, и другие подобные подарки — возможно, славные вещи, но они не являются положительными поощрениями. Они не связаны с какими-либо поступками. Для того чтобы гарантировать такую связь, Дэниеле рекомендует попытаться сформулировать условия поощрения следующим образом: «Вы можете получить (некоторое поощрение), только если сделаете (некоторый поступок)» или «Если вы не сможете закончить это предложение, то у вас не будет положительного поощрения».

Сделайте поощрение немедленным

Чем дольше приходится ждать поощрения после совершения поступка, тем оно слабее. Работник может даже не понять, за что его поощряют. В качестве примера Дэниеле приводит результаты исследования, демонстрирующие, что самыми эффективными менеджерами необязательно оказываются те, которые поощряют работников больше других; скорее, наиболее эффективны те, кто поощряет людей в процессе их работы. Короче говоря, незамедлительность поощрений столь же (если не более) важна, как и их частота.

Поощряйте часто

Положительные подкрепления весьма действенны, но лишь в совокупности. Как говорит Дэниеле, однократным поощрением жизнь не изменить. Сколько же поощрений нужно, чтобы изменить жизнь? Очень, очень много. Например, известный психолог Б.Ф.Скиннер как-то дал приблизительную оценку, согласно которой, для того чтобы научить школьника азам математики, может понадобиться не менее 50 000 поощрений. А это означает, что за минуту пребывания в начальной школе каждый учащийся должен получать больше одного поощрения. Сравните это со средней величиной, равной шести поощрениям в час, которые реально приходятся на долю большинства учащихся, с годовой оценкой успеваемости, ежегодными банкетам в честь отличившихся и квартальными премиями, получаемыми большинством работников, — и вы поймете, почему страдает эффективность.

[↑ Конец страницы 282 ↑](#)

[↓ Начало страницы 283 ↓](#)

Не заставляйте людей конкурировать за поощрения

Во многих сферах жизни конкуренция, быть может, и хороша, но для усилий, направленных на повышение эффективности, она может оказаться контрпродуктивной. Это особенно справедливо в отношении современных организаций, которые стремятся поощрить групповую работу и сотрудничество. Поэтому вам следует отменить все «награды самому

эффективному работнику месяца» или любые другие сугубо индивидуальные поощрения. Наши гуру предлагают заменить награды, выплачиваемые по принципу «победитель получает все», программами вознаграждений и признания заслуг, по условиям которых работники соревнуются за достижение заданного стандарта или за перекрытие своих прежних результатов. В этом случае выигрывает любой, кому удастся то или другое.

Никогда не соединяйте поощрение с наставлениями

Не говорите что-либо подобное фразе: «Вы прекрасно справились с отчетом, но неужели нельзя было...». Это «неужели нельзя было», по словам Дэниелса, играет роль вербального отрицания заслуг. Такие обороты начисто уничтожают сделанные ранее поощрения. Люди запоминают только свои ошибки, а не свои успехи. Поэтому, говорят эксперты, оставьте наставления на потом.

Не забывайте о материальном вознаграждении

По вопросу о том, стимулируют ли людей деньги и если да, то насколько, идут горячие и длительные споры. Некоторые гуру считают, что, хотя отсутствие денег вызывает неудовлетворенность у многих людей, обещание «златых гор» необязательно побудит их сделать то, чего они не сделали бы и без таких обещаний. Другие эксперты утверждают, что именно деньги заставляют вращаться земной шар. Независимо от того, какую позицию занимают эксперты по вопросу о значении денег как положительного стимула, они согласны с тем, что системы вознаграждения могут оказать значительное воздействие на управление людьми и их мотивацию.

Вознаграждение

В книге «Human Competence» Гилберт писал, что хотя деньги — могущественный стимул, лично у него за все годы работы специалистом по эффективности редко бывали возможности экспериментировать с этим стимулом. Главной причиной, считает он, было то, что даже самые образованные из клиентов, которые очень хотели воспользоваться его, Гилберта, рекомендациями относительно изменения их информационных систем, применяемой техники или полностью пересмотреть

[↑ Конец страницы 283 ↑](#)

[↓ Начало страницы 284 ↓](#)

действующие в их компаниях программы подготовки персонала, отшатывались от любого намека на изменение способа оплаты труда. В 1970-х гг. оплата труда была неприкосновенной святыней. Ныне этот вопрос утратил и неприкосновенность, и святость.

Проблема традиционной системы оплаты труда

Отношение американских предпринимателей к традиционным системам оплаты труда начало меняться в 1980-х гг., когда американский бизнес впервые столкнулся с конкурентами по всему миру. До той поры большинству американских рабочих, 95% которых работали в крупных корпорациях, платили базовую ставку, установленную в результате оценки коэффициента сложности выполняемой ими работы. Этот подход заключался примерно в следующем.

1. Менеджеры составляли подробное описание должностных обязанностей для всех работников.
2. Каждое описание обязанностей затем оценивали в соответствии с общими факторами, такими как условия труда, необходимость решать проблемы, уровень знаний, требуемых для выполнения обязанностей, и отчетность за проделанную работу.

3. Каждая штатная единица получала то или иное количество очков в зависимости от того, какая доля каждого фактора соответствовала ей.
4. Итоговую сумму очков затем использовали в качестве основы для определения оклада, соответствующего каждой штатной должности. Должности, оцененные высоким количеством очков, оплачивались выше.
5. Базовая оплата труда, основанная на коэффициенте сложности выполняемой работы, сочеталась с ежегодным увеличением оплаты за выслугу, а оно, в свою очередь, было связано с оценкой эффективности труда конкретного работника. Каждая компания выделяла в своем бюджете средства на ежегодное увеличение оплаты труда, по крайней мере равное тому, что платили в других компаниях. Затем администраторы низшего звена оценивали работников и присваивали им рейтинги эффективности. Рейтинги определяли процент, на который увеличивался заработок каждого работника.

Эдвард И.Лолер III, директор Центра изучения организационной эффективности при Южнокалифорнийском университете и автор книги «Strategic Pay», отмечает, что американские предприниматели отдавали предпочтение системе оплаты в соответствии с коэффициентами сложности выполняемой работы по нескольким причинам⁴¹.

1. Эта система предусматривала высокую степень справедливости, особенно в пределах одного предприятия. Любую работу, выполняемую в компании, оплачивали по единому стандарту. Таким образом, компа-

[↑ Конец страницы 284 ↑](#)

[↓ Начало страницы 285 ↓](#)

- ния получала гарантию того, что оплата труда каждого ее сотрудника, в каком бы подразделении он ни работал, сопоставима с оплатой других ее работников. Человек мог менять род деятельности и даже переходить из одного подразделения в другое, но повсюду и всегда обнаруживать одинаковую систему оплаты труда. За работу, сопряженную с более высокой ответственностью, платили больше независимо от того, где находилось рабочее место.
2. Система оплаты труда по коэффициентам сложности выполняемых работ позволяла сопоставлять заработки не только в пределах одной организации, но и в разных организациях. Поскольку в большинстве компаний действовала именно такая система, сравнивать виды работ и их оплату в разных компаниях и даже внутри целых отраслей было довольно легко. Руководство любой фирмы могло быстро определить, не платит ли оно своим людям больше или меньше, чем платят конкуренты за ту же работу.
 3. Системы коэффициентов сложности делали возможным централизованный контроль. Штаб-квартиры корпораций могли легко проверять работу отделений и оплату труда их работников. Для этого надо было лишь просмотреть описание штатных должностей и подсчитать соответствующие очки. Затем служащие центральных аппаратов компаний могли сравнить свои расчеты с расчетами, выполненными в отделениях, и сопоставить ставки заработной платы со ставками у конкурентов. Эта система в целом позволяла высшему руководству осуществлять жесткий контроль над заработной платой в пределах всей компании, каковы бы ни были ее размеры.
 4. Система коэффициентов сложности укоренилась настолько прочно, что консалтинговые фирмы, прежде всего Pay Group, предлагали большие базы данных и сложные, готовые к употреблению количественные модели, которые, как выразился Лолер, придавали советам по рутинным вопросам оплаты труда «ауру научности и объективности». Такая аура отчасти выхолащивала из этих вопросов конфликтность. Менеджеры могли

прибегать к оправданию, что, мол, не по нашей вине вам платят столько, сколько платят, — это все система.

5. Наконец, увязка базовой оплаты с оценкой эффективности труда конкретных людей создавала пусть не реальность, но хотя бы иллюзию того, что платят за эффективность. Работники, проявлявшие чудеса производительности, имеют больше очков и соответственно большие надбавки. Работники-середнячки получают низкие рейтинги и, соответственно, минимальные надбавки, а то и вовсе никаких.

Описанная система была отлично подогнана под потребности бюрократических организаций, в которых все решения принимало высшее руководство, менеджеры среднего и низшего звена несли ответственность за их реализацию, а от рядовых работников требовалось помалкивать и делать то, что им велят. В этом-то и заключалась проблема такой системы.

[↑ Конец страницы 285 ↑](#)

[↓ Начало страницы 286 ↓](#)

Примерно с середины 1980-х гг. само слово «бюрократия» стало страшным проклятием. Американские компании начали осознавать, что для ведения конкурентной борьбы в глобальном масштабе им надо стать быстрыми, гибкими, чутко реагирующими, созидательными и способными к новаторству. Компаниям необходимо было избавиться от наслоений бюрократизма. Но, как указывают Лолер и другие гуру, традиционные системы оплаты труда, в особенности по коэффициентам сложности выполняемой работы, делали дебюрократизацию почти невозможной по нескольким причинам.

1. Система коэффициентов сложности, основанная на четком и точном определении служебных обязанностей, побуждала людей делать только то, что им предписывалось. Такое отношение не слишком хорошо сочеталось с идеями о том, что гибкость — критически важный актив и что каждый работник должен быть готов делать все необходимое для удовлетворения потребителей.
2. Система коэффициентов сложности усиливала и укрепляла отжившую идею иерархии. Когда американские компании сокращали свои размеры и ликвидировали лишние уровни управления, чтобы стать «худыми» и «плоскими»*, система коэффициентов вознаграждала людей за создание новых уровней управления. Более того, она побуждала их лгать и выстраивать описание служебных обязанностей таким образом, чтобы получить лишние очки, необходимые для начисления более высокой заработной платы.
3. Оказалось, что системы коэффициентов не гармонируют с ценностями, начинающими укореняться во многих компаниях. Большинство управленцев провозглашали, что самым важным, самым ценным активом их компаний являются люди. Но, как утверждает Лолер, системы коэффициентов «обезличивали людей, уравнивали их с комплексом обязанностей, а не с их человеческой сущностью и потенциальными возможностями. Эти системы принижали значимость индивидуальных навыков и эффективности»⁴².
4. В момент критических перемен системы коэффициентов весьма усложняли реорганизацию и перестройку компаний. Переписывание штатных обязанностей пожирало время и часто приводило к дорогостоящим склокам, поскольку каждый старался сохранить свои обязанности, необходимость отчетности и вообще как можно больше всего, что приносило очки.
5. Широко распространенная практика увязывания надбавок с оценками личной эффективности была просто бедой, которая лишала людей мотивов к более

эффективной деятельности. В конце концов, большинство таких оценок было не чем иным, как крайне субъективными

* Речь идет о придании пирамидальным иерархиям горизонтальной, плоской формы. — *Примеч. науч. ред.*

[↑ Конец страницы 286 ↑](#)

[↓ Начало страницы 287 ↓](#)

суждениями администрации. Компании усугубляли проблему, настаивая на том, что рейтинги должны быть «нормально» распределены по всей организации, так чтобы у большинства работников не было ни выдающихся, ни чересчур низких рейтингов. Такой подход создавал ситуацию, при которой единственный способ получить крупную надбавку заключался в том, что другим работникам урезали ее или вообще не выплачивали. Вся система оказывала деморализующее воздействие и на рядовых, и на руководящих работников и закрепляла положение, при котором большинство сотрудников имели средние рейтинги и средние ставки независимо от их подлинных способностей. Дэниеле выразил мнение многих специалистов по проблемам мотивации, написав, что ежегодная оценка эффективности была «садомазо-хистским ритуалом» и «пустой тратой времени»⁴³.

К середине 1990-х гг. система оплаты труда в соответствии с коэффициентом сложности выполняемой работы в большинстве американских компаний была мертва или умирала. Даже консультантам Hay Group пришлось согласиться с тем, что время таких систем, пожалуй, прошло. Например, вице-президенты этой фирмы Томас П.Фланнери, Дэвид А.Хоффрихтер и Пол И.Платтен в книге «People, Performance and Pay», опубликованной в 1996 г., признали, что «между изменениями организаций и вознаграждением за труд наблюдается расширяющаяся пропасть» и хотя некоторым компаниям, возможно, придется всего лишь модифицировать свои системы оплаты труда, построенные на основе разработанных Hay Group программ, другим, видимо, предстоит создавать совершенно новые системы оплаты, основанные не на коэффициентах сложности выполняемых работ⁴⁴. Если принять во внимание, что это было признание руководства ведущей в США консалтинговой фирмы, специализировавшейся на разработке систем коэффициентов сложности, то можно считать его из ряда вон выходящим заявлением. Помимо прочего, оно говорило о том, что среди экспертов по проблемам оплаты труда установилось согласие. Оно сводилось к следующему: если не всем, то большинству компаний нужно не просто отказаться от системы оплаты труда по коэффициентам сложности, но заменить ее системой вознаграждения, состоящей из двух компонентов: 1) базовой ставки, определяемой навыками и квалификацией конкретного работника, а не занимаемой им должностью, и 2) стимулирующих выплат, зависящих от эффективности работы группы и (или) компании. Ниже изложены некоторые ключевые особенности каждого из этих компонентов и вопросы, связанные с их реализацией.

Системы вознаграждения за квалификацию

Системы вознаграждения, основанные на принципе «плата за квалификацию», увязывают базовую ставку с квалификацией работника, а не с занимаемой им должностью. В общем, есть два типа систем оплаты навыков и умений.

[↑ Конец страницы 287 ↑](#)

[↓ Начало страницы 288 ↓](#)

1. Системы, основанные на росте знаний. Эти системы увязывают заработную плату с квалификацией работника определенной специальности. Такие системы подобны шкале «от новичка до профессионала», которая существует в оплате труда во многих отраслях, требующих высококвалифицированных специалистов, и принята в юридических фирмах, университетах и лабораториях, занимающихся НИОКР.

2. Системы, основанные на владении многими специальностями. Эти системы увязывают заработки с широтой навыков и умений, которыми обладают люди, и (или) диапазоном работ, которые они могут выполнять в рамках всей организации. Такие системы часто используются в промышленности, где работникам платят в зависимости от необходимого количества операций, выполняемых ими на разных стадиях производственного процесса.

Преимущества оплаты, основанной на квалификации

Наши эксперты отмечают несколько ключевых преимуществ, которые основанная на квалификации оплата труда имеет перед традиционной системой оплаты в зависимости от должности.

1. Гибкость. Системы заработной платы в зависимости от квалификации, особенно от владения несколькими специальностями, поощряют работников к обучению и к выполнению широкого спектра задач, а не только тех, которые перечислены в описаниях их должностных обязанностей. Компании выигрывают за счет повышения гибкости, поскольку обретают способность перемещать работников с одного задания на другое, когда имеют место прогулы, текучесть кадров или возникают большие объемы невыполненных работ.

2. Лучшее решение проблем. Лолер отмечает, что «в тех случаях, когда работники обучаются профессиям, связанным с их основной работой, и по горизонтали, и по вертикали (т.е. расширяют и углубляют знания), у них появляется совершенно иное представление об организации, о том, как ею управляют и как функционирует ее информационная система. Таким образом [они обретают способность]... более эффективно решать системные проблемы. Их новое, более широкое видение способствует большему новаторству и совершенствованию операций... делает их более эффективными... в решении проблем»⁴⁵.

3. Снижение сопротивляемости изменениям. Джей Р.Шустер и Патриция

К.Зингхайм, соавторы книги «The New Pay», отмечают, что система оплаты труда, основанная на квалификации, может содействовать организациям в преодолении сопротивляемости переменам. Например, если компания планирует осуществить крупномасштабное изменение вроде перестройки методов работы и (или) внедрения новой технологии, то систему платы за квалификацию можно легко модифицировать так, чтобы вознаграждать людей за овладение новыми навыками⁴⁶.

[↑ Конец страницы 288 ↑](#)

[↓ Начало страницы 289 ↓](#)

4. Улучшение обслуживания потребителей. Шустер и Зингхайм считают также, что организации, работающие в сфере услуг, особенно страховые компании и финансовые учреждения, могут извлечь немалые выгоды, если их работники владеют более полным набором разных специальностей. Такие работники способны решать с клиентом различные вопросы, не заставляя его ходить в поисках ответа от одного специалиста к другому. Организация становится более эффективной, а потребитель получает лучшие услуги⁴⁷.

5. Поощрение преданности, целеустремленности и культуры обучения. Наконец, говорят наши гуру, плата за квалификацию соответствует той культуре обучения, участия и открытости, которую следует пытаться создать большинству организаций.

Недостатки платы за квалификацию

Наши гуру, разумеется, признают, что оплата согласно квалификации имеет некоторые недостатки. Такая система может оказаться дорогостоящей и потребовать слишком много времени на выявление действительно необходимых компании навыков. Отслеживание сотрудников, обладающих этими навыками, и тех, кого надо обучать, станет головной болью для администрации. Большинство компаний, перешедших на такую систему, обнаружили, что их издержки на оплату труда возросли, поскольку теперь работникам платят за повышение квалификации. Есть, наконец, расходы на профессиональную подготовку и переподготовку, а также издержки, связанные с сокращением производства из-за отрыва людей на учебу. И все же, утверждают наши гуру, если принять во внимание преимущества, полученные за счет гибкости, эффективного решения проблем, улучшения обслуживания потребителей и более быстрого внедрения новых технологий, то плата за квалификацию представляется вполне стоящей системой. Да и есть ли реальная альтернатива? Традиционная система оплаты по коэффициенту сложности больше не работает, а если не платить за навыки и умения, то что же остается?

Осуществление платы за квалификацию

Как можно ожидать, у каждого из наших экспертов есть собственный метод осуществления платы за квалификацию. Впрочем, большинство рекомендаций касается вопросов конструирования, описанных во врезке «Как вознаграждать работников за их квалификацию».

Плата за выдающиеся способности*

Система вознаграждения за квалификацию (навыки) поощряет работников за обучение зримым и поддающимся проверке вещам. Напри-

* В оригинале — competence (компетентность). Здесь речь идет о способности сотрудников работать лучше других, «с душой», с полной самоотдачей. — *Примеч. науч. ред.*

[↑ Конец страницы 289 ↑](#)

[↓ Начало страницы 290 ↓](#)

Как вознаграждать работников за их квалификацию

- **Выявление навыков и определение уровней квалификации.** Обычно задачу выявления навыков, которые следует включить в систему платы за квалификацию, возлагают на одного из работников, входящих в состав команды по развитию занятых. Проводится своего рода аудит существующих работ с целью определения важных задач, которые затем расчлняют в соответствии с необходимыми для их решения навыками. Джей Шустер и Патриция Зингхайм говорят, что на этой стадии главная сложность в том, чтобы «из всех навыков и умений, которыми обладают работники, выбрать необходимые для выполнения данной работы. Это означает, что некоторые навыки окажутся в избытке, а каких-то может не найтись. Нужно не просто описать конкретные умения, но и в случае необходимости разложить их на уровни сложности»¹⁾. Как и следовало ожидать, число выявленных навыков может существенно колебаться, а порой насчитывать сотни.
- **Группировка навыков по блокам.** После того как навыки идентифицированы, их обычно группируют по блокам. Шустер и Зингхайм отмечают, что «навыки можно комбинировать по степени их технической глубины, как, например, принято в отношении техников и инженеров, непосредственно имеющих дело с телекоммуникациями. Возможен и иной

вариант: навыки группируют логически, в соответствии с выполняемой работой, делая блоки равными или разными по сложности»²⁾.

- *Максимальное число навыков.* Если идентифицировано большое число навыков и (или) такими навыками трудно овладеть и их трудно сохранить, то, как рекомендуют большинство наших гуру, компаниям следует установить их максимальный предел. Это поддерживает должный уровень владения навыками, за что работников и вознаграждают.
 - *Минимальное число навыков.* В дополнение к некоему максимуму навыков компании могут установить и обязательный их минимум. Например, фирма Au Bon Pain требует, чтобы ее работники овладевали по меньшей мере тремя блоками навыков в течение первого года работы в компании.
 - *Установление последовательности овладения навыками.* Некоторые компании также требуют от своих работников овладения блоками навыков в определенной последовательности.
 - *Срок работы по одному блоку навыков.* Существует ли какой-то минимальный срок обязательной работы по одному блоку навыков, по истечении которого работник должен овладеть следующим? Как правило, компании требуют, чтобы каждый сотрудник отработал по одной специальности некий минимальный срок, позволяющий окупить расходы на его профессиональную подготовку, и уже потом разрешают ему обучаться новым навыкам.
 - *Определение того, насколько хорошо работник владеет своими навыками.* Компетентность работника можно определить с помощью формального тестирования, оценки его деятельности коллегами и рейтингов, присваиваемых ему менеджером. В дополнение к этому обычно предусматривают периодическое повторное тестирование, повышение квалификации и выдачу диплома. Работников, не прошедших повторного тестирования, могут лишить платы за квалификацию или перевести на положение стажеров на время переподготовки.
 - *Вознаграждение работников за овладение новыми навыками и специальностями.* Лолер перечисляет четыре основных подхода, которые используют компании при вознаграждении работников за овладение дополнительными навыками.
1. Компании увязывают повышение заработной платы с овладением определенными навыками.

[↑ Конец страницы 290 ↑](#)

[↓ Начало страницы 291 ↓](#)

Как вознаграждать работников за их квалификацию (окончание)

2. Компании создают широкую шкалу заработков, позволяющую работникам получать существенные прибавки по мере овладения дополнительными навыками. Вместо того чтобы ставить людей в узкие рамки оплаты труда, когда максимальный заработок примерно на 50% превосходит минимальный, компании могут поднять «потолок» оплаты вдвое выше минимальной ставки. Это дает большой простор для роста заработков, по мере того как работники продолжают обучаться. (По шкале заработной платы они продвигаются снизу вверх посредством профессиональной подготовки и демонстрации овладения блоками навыков.)
3. Компании единовременно премируют работников за овладение новыми навыками. Это особенно подходит для тех случаев, когда навыки используются краткосрочно или когда заработная плата уже высока и организации трудно позволить себе постоянные дополнительные издержки.
4. Компании увязывают продвижение по службе или изменение категорий оплаты с

повышением квалификации. Это подход, используемый при оплате труда технических специалистов или в некоторых основанных на компетентности схемах стимулирования менеджеров³⁾.

¹⁾ Schuster J.R., Zingheim P.K. The New Pay. San Francisco: Jossey-Bass, 1992, p.98. ²⁾ Ibid. ³⁾ Lawler E.E. From the Ground Up. San Francisco: Jossey-Bass, 1996, p.204.

мер, рабочие завода будут зарабатывать больше, научившись решать задачи, выходящие за рамки основного производственного процесса. Операторы оборудования могут получать дополнительную плату, если обучатся выполнять стандартное техническое обслуживание машин, на которых работают. В этих случаях квалификация вполне заметна и (или) ее можно легко проверить. Есть очевидный и объективный способ установить, овладел ли человек определенными навыками и имеет ли он право на их оплату. Однако плата за выдающиеся способности выводит эту точку зрения на следующую ступень развития.

Сторонники вознаграждения за способность работать лучше других утверждают, что легко поддающиеся проверке технические навыки и знания, которые принято вознаграждать, являются лишь наиболее очевидными показателями превосходства отдельных работников. Такие показатели — только верхушка айсберга, а под водой скрываются более глубокие знания и способности, которые столь же важны, как и видимые навыки, если не больше. Эти более глубокие знания и способности включают представления человека о самом себе, черты характера (упорство, гибкость и т.д.) и внутренние мотивы, такие как потребность в достижениях. Плата за способности и есть попытка признать и вознаградить эти дополнительные внутренние характеристики.

В опубликованной в 1996 г. книге «People, Performance, and Pay» Томас Фланнери, Дэвид Хоффрихтер и Пол Платтен описывают трехступенчатый процесс разработки программы вознаграждения за выдающиеся способности.

[↑ Конец страницы 291 ↑](#)

[↓ Начало страницы 292 ↓](#)

Стадия 1: выявление ценных для организации способностей

Эти три эксперта говорят, что данная стадия не ограничивается составлением перечня желательных качеств, которыми следовало бы обладать работникам, таких как самомотивация, ориентированность на успех и на удовлетворение потребителя. Вместо этого следует тщательно и систематически выявлять индивидуальные способности, необходимые для поддержания бизнес-стратегии и повышения потребительской ценности товаров или услуг, производимых компанией. Фирма, предоставляющая своим клиентам индивидуальные услуги высокого уровня, может, по мнению упомянутых экспертов, предъявлять спрос на следующие качества сотрудников:

- ориентированность на максимальное удовлетворение потребителей;
- умение слушать и реагировать на услышанное;
- гибкость;
- способность понимать других людей;
- способность к групповой работе и сотрудничеству⁴⁸.

Стадия 2: интервьюирование лучших работников

Консультанты из Hay Group предлагают провести опрос лучших работников в каждой специальности или группе специальностей, существующих в организации, чтобы определить, что они обычно делают для достижения выдающихся результатов. Фланнери, Хоффрихтер и Платтен советуют:

«Задавая вопросы о том, как лучшие работники подходят к своим обязанностям или как они решают возникающие проблемы, опытный интервьюер может составить перечень ключевых способностей и их описание. Возьмем, например, проблему обслуживания потребителей. Отвечая на вопросы о том, как удовлетворяются их претензии, лучший работник, вероятно, будет говорить о самом внимательном отношении к претензиям потребителей, о том, что при работе с ними надо выходить за пределы обычного, не допускать формализма. А средний работник, скорее всего, скажет о необходимости соблюдения установленных компанией правил и процедур. И не больше. Средний работник готов ограничиться формальными правилами, делать свое дело от сих до сих, а плохой — переложить ответственность и вину на других»⁴⁹.

Стадия 3: определение и проверка способностей

Основываясь на результатах интервью с лучшими работниками, разработайте перечень поведенческих характеристик, которые предположительно указывают на потенциал высокой эффективности. Например,

[↑ Конец страницы 292 ↑](#)

[↓ Начало страницы 293 ↓](#)

Фланнери и его соавторы считают, что, вероятно, работа завершится составлением подобного перечня характеристик, свидетельствующих о способности к групповой работе и сотрудничеству.

- *Отличные работники:*

- делают возникающие в команде конфликты (личные и профессиональные) предметами открытого обсуждения;
- поощряют выгодные решения, которые способствуют работе команды, или содействуют принятию таких решений;
- не скрывают конфликты и не уклоняются от рассмотрения проблем по существу, но стремятся как можно быстрее разрешить конфликты.

- *Хорошие работники:*

- положительно реагируют на способности других членов команды;
- *доброжелательны в контактах с членами команды и с посторонними;*
- в конфликтных ситуациях апеллируют к рассудку, а не вступают в препирательства.

- *Удовлетворительные (средние) работники:*

- способны к сотрудничеству;
- охотно участвуют в командной работе;
- поддерживают решения, принятые командой;
- действуют как хорошие командные игроки;
- выполняют свою часть работы.

Фланнери и его соавторы подчеркивают, что после идентификации способностей необходимо проверить их, чтобы определить, действительно ли они сказываются на работе людей. Необходимо использовать только те отличительные характеристики, которые отделяют лучших работников/от прочих.

Консультанты Нау Групп предупреждают, что поиск соответствующих характеристик — занятие не из легких:

«Определение этих типов поведения, большинство из которых вовсе не *бросается* в глаза, требует тщательного, внимательного, систематического анализа. Одно дело —

проверять человека с целью выявления его знаний по конкретному предмету или навыка выполнения конкретной работы. И совсем другое — определять, что делает одного человека более отзывчивым к запросам клиента, устремленным к успеху и более устойчиво и эффективно работающим. Оценка способностей — это нечто большее, чем составление простого, пусть и субъективного перечня свойств и качеств. Этот процесс требует определенного уровня подготовки и опыта»⁵⁰.

[↑ Конец страницы 293 ↑](#)

[↓ Начало страницы 294 ↓](#)

НАШЕ МНЕНИЕ

Если вся затея с обоснованием вознаграждения на основе скрытых, еле различимых и весьма смутных, ускользающих черт, указывающих на способность части сотрудников работать лучше других, вгоняет вас в легкий шок, то мы испытываем то же самое. Нас не обнадеживает объяснение, что, мол, оценка таких качеств требует «определенного уровня подготовки и опыта», до которого, надо полагать, большинство людей не дотягивают. Это заявление вызывает в нашем воображении образ целой толпы высокооплачиваемых консультантов, сваливающих на голову какой-нибудь компании. Мы считаем схемы оплаты по квалификации (или в зависимости от навыков), увязывающие вознаграждение человека с его способностями обучаться и выполнять конкретные ценные задания для организации, неплохой идеей. Но когда концепцию расширяют до того, чтобы вознаграждать людей за глубинные черты их психологии или смутно определяемые характеристики вроде способности к лидерству, к адаптации, к инновациям, ориентированности на групповую работу, способности к общению или сосредоточенности на потребителе, мы полагаем, что идею трактуют слишком уж расширенно. Такой подход возвращает нас к дискредитированной практике рейтингования черт характера, применявшейся в 1960—1970-х гг. Пожалуй, лучше всего это выразил Эдвард Лолер в одной из своих опубликованных в 1996 г. статей:

«Людам надо платить за то, что они могут сделать для выполнения производственных заданий, а не за их „потенциал“. Как только человек завершил работу, мы можем идентифицировать его навыки и знания, сопряженные с этой конкретной деятельностью, и Измерить их... Связанные с выполнением какой-то работы навыки и знания, а вовсе не лежащие в их основе способности являются наиболее полезной основой для установления размера оплаты, потому что именно эти навыки и знания самым непосредственным образом определяют, какую работу может выполнять человек... Также вероятно, что эти навыки и знания являются ключевыми детерминантами рыночной стоимости»⁵¹.

По нашему разумению, Лолер прав. Когда речь заходит об оплате труда, следует держаться знаний и навыков, которые можно видеть и объективно измерять.

Стимулирующая оплата

Плата за квалификацию или за способности определяет базовое вознаграждение, поощряющее обучение и развитие навыков. Второй компонент новой системы оплаты труда побуждает людей применять их

[↑ Конец страницы 294 ↑](#)

[↓ Начало страницы 295 ↓](#)

знания и навыки на благо организации. В денежном стимулировании работников нет ничего нового. Новым оказывается, однако, возникающее среди наших гуру согласие в вопросах о том, что обеспечивает успешность таких планов. Вот некоторые из упоминаемых ими наиболее важных факторов успеха⁵².

Стимулы должны давать четкие ориентиры

Большинство экспертов доказывают, что для того, чтобы стимулирующие вознаграждения имели мотивирующую силу, они должны быть в пределах 10—15% от базовой ставки.

Стимулы должны быть ясными

Работникам необходимо видеть прямую зависимость между своей повседневной деятельностью и вероятностью получения желаемого вознаграждения и его величиной.

Стимулы должны быть увязаны с результатами работы организации

Хотя стимулы должны быть ясными и четкими, критерии, используемые для решения вопроса о том, заслужены ли премии, не следует определять слишком узко. Работникам не нужно выдавать крупные суммы тогда, когда организация не преуспевает в финансовом отношении.

Стимулы следует основывать на простых показателях, имеющих непосредственное отношение к конкретной деятельности

Шустер и Зингхайм устанавливают два критерия эффективности показателей, применяемых в схемах стимулирования. Во-первых, показатели должны иметь прямое отношение к конкретной организации и конкретным работникам. Работникам нужно непосредственно влиять на показатели измерения эффективности, а организация обязана преуспеть, если задачи по повышению эффективности выполняются. Во-вторых, показатели должны быть настолько простыми, чтобы работники могли их понимать. «Нет никакого смысла, — пишут Шустер и Зингхайм, — тратить время на разработку сложных показателей, которые непонятны людям, или показателей, не являющихся важными для оценки эффективности деятельности как работников, так и организации»⁵³.

Стимулирование должно быть своевременным

Поощрение должно следовать непосредственно за совершением вознаграждаемого действия. Словом, ежемесячные премии лучше квартальных, а квартальные — лучше годовых.

[↑ Конец страницы 295 ↑](#)

[↓ Начало страницы 296 ↓](#)

Поощрения должны быть публичными

Очевидно, что премии или вознаграждения не могут быть мотивирующими, если о них никому не известно. Хотя этот момент кажется само собой разумеющимся, Эдвард Лолер вспоминает об одной организации, предлагавшей крупные суммы (порой по 100 тыс. дол.) работникам за выдающиеся успехи в деле повышения эффективности. Проблема заключалась в том, что лишь немногие старшие менеджеры, да те счастливики, которым удалось получить такие подарки, знали об их существовании. Компания, поставив условие, что один человек может получить премию лишь единожды, как бы хорошо он ни работал в дальнейшем, ослабила мотивирующую силу награды⁵⁴.

Поощрения должны быть достижимы

Людям необходимо знать, что у них есть реальная возможность получить награду. Лолер отмечает, что «например, Нобелевская премия может быть стимулом лишь для узкого круга ведущих ученых-исследователей и писателей, считающих, что у них действительно есть шансы

получить ее. Большинство людей (даже ученых-исследователей) Нобелевская премия не вдохновляет, хотя они были бы счастливы ее удостоиться»⁵⁵.

Стимулы следует соединять с участием работников в жизнедеятельности предприятия

В идеале, говорят наши эксперты, любая программа стимулирования должна быть элементом общих усилий, направленных на достижение партнерства с работниками и на их личное участие в повышении эффективности. Если у людей не будет возможности систематически воздействовать на методы и приемы работы, на использование техники и технологии, у них не останется никаких реальных критериев эффективности, кроме одного — работать еще напряженнее. Однако их цель должна состоять в том, чтобы найти способы работать умно, а не просто «вкалывать». Это требует участия работников и их вовлечения в жизнедеятельность предприятия. (Представления экспертов о том, что на самом деле означает вовлечение работников, мы рассматривали в главе 4 о высокоэффективных организациях.)

Стимулирующие меры должны применяться не столько к отдельным работникам, сколько к эффективно работающим группам

Лолер пишет, что «система оплаты по индивидуальным результатам труда не подходит компании, в основе работы которой — не отдельные операции, а процесс, где основной производственной единицей является группа и где особую важность придают горизонтальным отношениям и сотрудничеству... Людей, которым необходимо сотрудничать и помо-

[↑ Конец страницы 296 ↑](#)

[↓ Начало страницы 297 ↓](#)

гать друг другу, не следует ставить в положение, заставляющее их конкурировать за одни и те же вознаграждения»⁵⁶.

НАШЕ МНЕНИЕ

Итак, принимая во внимание ключевые факторы успеха, отмеченные нашими гуру, зададимся вопросом: какой подход к стимулирующей оплате труда является наилучшим? Прежде всего, позвольте согласиться с приведенным ниже мнением Томаса Фланнери, Дэвида Хофрихтера и Пола Платтена.

1. Проблема оплаты труда — в первую очередь и преимущественно проблема человеческих отношений. Это проблема мотивации людей, изменения и перенацеливания их деятельности, принятия ими новых ценностей.
2. Оплата труда — главное связующее начало в пределах организации. Это, возможно, самый прямой способ общения организации с ее работниками.
3. Нет универсальной стратегии вознаграждения за труд, которая подходила бы во всех случаях. Разные организации, как и разные группы работников, могут требовать применения различных стратегий.
4. Оплата труда должна обеспечивать поддержку видению, ценностям и бизнес-стратегиям организации, а не определять их.
5. Для того чтобы достичь целей, сформулированных в пунктах 1—4, вопросы вознаграждения необходимо соединить с культурой труда, существующей в организации⁵⁷.

Учитывая все сказанное выше, мы вслед за Лолером предполагаем следующее. Наилучшая для большинства компаний система стимулирующей оплаты труда, вероятно, представляет собой какую-то комбинацию участия работников в прибылях и в акционерном капитале всей компании с

их участием в прибылях от повышения эффективности крупных структурных подразделений, когда рабочие группы получают премии за снижение издержек и (или) повышение производительности труда или качества по сравнению с установленными нормами. Такая комбинация кажется идеальной.

Во-первых, участие в прибылях, полученных за счет повышения эффективности, как и в прибылях компании и ее акционерном капитале, увязывает стимулирующую оплату труда с эффективностью деятельности команды и (или) организации, а не с индивидуальной эффективностью, и такой подход, по нашему убеждению, сегодня является критически важным. Во-вторых, участие в прибылях, полученных за счет роста эффективности, как правило, дает четкую перспективу и гарантирует своевременность вознаграждений, а участие в прибылях компании и ее

[↑ Конец страницы 297 ↑](#)

[↓ Начало страницы 298 ↓](#)

акционерном капитале обеспечивает дополнительную настройку долгосрочных усилий и перспективу в рамках всей организации.

Как утверждают консультанты Nau Group, нет одного-единственного решения проблемы вознаграждения, которое удовлетворяло бы потребности всех организаций, но мы полагаем, что наибольшим приближением к идеалу является разумное сочетание участия в прибылях от повышения эффективности, участия в прибылях компании, наделяния работников акциями компании и базовой оплаты труда, связанной с обретением навыков. Данное сочетание представляет собой хорошую модель, опираясь на которую большинство организаций сможет создавать собственные уникальные системы вознаграждения.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

-  Компетентность — это функция от ценности полученных результатов, поделенной на издержки, необходимые для их достижения. Таким образом, есть только три способа повысить эффективность работников: 1) увеличить ценность результатов, 2) снизить издержки их достижения или 3) соединить одно с другим.
-  Для того чтобы определить компетентность любого человека, группы или учреждения, необходимо сопоставить типичные для них показатели эффективности с образцовыми, наилучшими показателями. Такое сравнение дает возможность выявить потенциал совершенствования любого человека, группы и учреждения.
-  Во всех случаях недостатки эффективности имеют своей непосредственной причиной какой-то изъян в поведенческом репертуаре людей или в воспроизводящей его среде. Поведенческий репертуар человека включает в себя мотивы (симпатии, предпочтения, потребности, ценности), способности (умственные и физические) и знания (образование и умения). Организация обеспечивает внешнюю поддержку поведению. Эта поддержка состоит из информации о стратегии компании, целях и результатах текущей деятельности; инструментов, техники и технологий, которыми пользуются работники; стимулов (нефинансовых и финансовых).
-  -Лучшие способы повышения эффективности работников:
 1. Своевременно предоставлять людям полную и качественную информацию о стратегиях организации, ее целях и текущей деятельности.
 2. Работников, которым предстоит пользоваться инструментами, техникой, технологиями и производственными методами, вовлекать в их конструирование, разработку и отбор.
 3. Обеспечивать действенные финансовые и нефинансовые стимулы, непосредственно связанные с лучшей эффективностью и (или) повышением эффективности.

[↑ Конец страницы 298 ↑](#)

[↓ Начало страницы 299 ↓](#)

4. Предоставлять работникам возможность профессиональной подготовки, в которой они нуждаются в текущий момент и которая направлена на удовлетворение их конкретных потребностей.

- ☛ Основной причиной более половины проблем с эффективностью людей является недостаточная информация. Благодаря улучшению качества и оперативности информации, которую получают работники, можно повысить эффективность на 20, а то и на 50%.
- ☛ Чтобы люди работали хорошо, им нужно предоставлять информацию двух типов. Во-первых, им требуется направляющая информация. Они должны понимать миссию компании, ее бизнес-стратегию и то, что создает ей хорошие показатели эффективности. Во-вторых, людям необходима подтверждающая информация — показатели, задания и цели, с помощью которых они могут получать представление о своей повседневной деятельности и оценивать ее.
- ☛ Компаниям следует давать работникам такую профессиональную подготовку, которая позволит им понимать наиболее важные количественные показатели, в особенности финансовые, применяемые менеджерами для оценки эффективности предприятия и текущего контроля за его деятельностью. Необходимо также регулярно проводить собрания, цель которых — информировать всех работников о состоянии дел, в особенности о наиболее важных финансовых показателях работы компании.
- ☛ В дополнение к отслеживанию изменений финансовых показателей каждый работник должен постоянно обращаться к нефинансовым показателям, полезным для предсказания будущих финансовых результатов. Это показатели, отражающие интересы потребителей, поставщиков, партнеров по бизнесу, регулирующих ведомств, общин, в которых действуют компании, а также всех других заинтересованных сторон. Помимо этого, каждый должен регулярно следить за показателями, отражающими эффективность внутренней деятельности, степень удовлетворенности работников и уровень текущего индивидуального и организационного обучения.
- ☛ Все показатели, за которыми ведется контроль, следует связать в ряды причинно-следственных отношений, восходящих к общей бизнес-стратегии компании и ее финансовым результатам. Необходимо уметь определять, как деятельность, отражаемая любым показателем и отслеживаемая на любом уровне организации, способствует осуществлению бизнес-стратегии и финансовым успехам компании.
- ☛ Всем организациям необходимо широко применять положительные подкрепления хорошей работы. Позитивное подкрепление предпочтительнее всех прочих рычагов, с помощью которых организации могут влиять на поведение работников.

[↑ Конец страницы 299 ↑](#)

[↓ Начало страницы 300 ↓](#)

- ☛ Всегда, когда это возможно, механизмы положительного подкрепления следует встраивать в сам процесс выполнения задачи, а не превращать позитивное подкрепление в награду, признание или похвалу, которые следуют за совершенным поступком.
- ☛ Самые действенные положительные подкрепления — это непосредственные, частые и индивидуализированные последствия тех или иных действий. В идеальном случае люди не должны испытывать потребность конкурировать друг с другом за

положительные стимулы, а эти стимулы ни в коем случае нельзя соединять с наставлениями вроде «отлично сделано, но разве нельзя было...».

- 8→ Традиционную, основанную на коэффициенте сложности выполняемой работы систему вознаграждения следует заменить новыми системами оплаты труда, которые увязывают базовую оплату с навыками и их приобретением и предусматривают стимулирующую оплату, зависящую от эффективности деятельности не отдельного работника, а группы и (или) компании. Идеальной моделью такой системы вознаграждения является сочетание участия работников в прибылях и акционерном капитале всей компании с их участием в прибылях, полученных за счет роста эффективности в основных структурных подразделениях компании.

[↑ Конец страницы 300 ↑](#)

[↓ Начало страницы 301 ↓](#)

Глава 7

Бизнес, работа и общество

[↑ Конец страницы 301 ↑](#)

[↓ Начало страницы 302 ↓](#)



НАШИ ЭКСПЕРТЫ ПО ПРОБЛЕМАМ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ БИЗНЕСА И ОБЩЕСТВА

Дракер Питер Ф., профессор социальных наук и менеджмента в Клермонтской школе бакалавров, автор книги «Concept of the Corporation» («Теория корпорации»);

Питерз Томас Дж. (Том), основатель консалтинговой группы Tom Peters Group и автор книги «In Search of Excellence» («В поисках превосходства»);

Ханди Чарлз, автор книг «The Age of Paradox» («Эра парадокса») и «The Age of Unreason» («Эра неопределенности»).

[↑ Конец страницы 302 ↑](#)

[↓ Начало страницы 303 ↓](#)



В своей опубликованной в 1993 г. книге «The Post-Capitalist Society» («Посткапиталистическое общество»*) Питер Дракер писал: «Те же самые силы, которые уничтожили марксизм как идеологию и коммунизм как общественную систему... делают архаичным и капитализм»¹. В этом заявлении кроются чрезвычайно важные, хотя и неявные выводы. Кроме того, оно представляется подходящим для завершения нашей книги, ибо во многих отношениях и разрушение коммунизма, и одряхление капитализма являются причинами и результатами всего того, о чем мы до сих пор говорили.

В том, что именно Дракер, признанный гуру бизнеса и самый выдающийся летописец и защитник капитализма, объявил капитализм устаревшим, есть некий высший смысл. Вот что пишет Дракер о конце того капитализма, который все мы знаем:

«На протяжении 250 лет, со второй половины XVIII в., капитализм был господствующей общественной реальностью. В XX столетии господствующей идеологией стал марксизм. Сейчас и капитализм, и марксизм быстро вытесняются новым, весьма отличным от ныне существующего, обществом.

Это новое, посткапиталистическое общество уже появилось. Его основы — структура, социальная и экономическая динамика, общественные классы и социальные проблемы — отличаются от тех, которые господствовали последние два с половиной столетия»².

Насколько важна эта трансформация капитализма в посткапитализм? Очень и очень важна. «Каждые несколько столетий, — пишет Дракер, — происходят резкие трансформации. Мы пересекаем линию водораздела. В течение нескольких коротких десятилетий общество перестраивает себя, свое мировоззрение, основные ценности, общественную и политическую структуру, искусство и ключевые институты. Через 50 лет возникает новый мир. И люди, родившиеся в новые времена, просто не смогут вообразить мир, в котором жили их деды и родились их отцы. Сегодня мы переживаем как раз такую трансформацию»³.

Во врезке «Великие водоразделы истории» представлено сделанное Дракером сравнение важности и масштабов нынешней и прошлых трансформаций. Это не мелкие изменения, а моменты великих переломов, которые вносили постоянные перемены в основы мироустройства. Сегодня, считает Дракер, мы находимся в центре еще одной, более гран-

* Отрывки из книги Дракера «The Post-Capitalist Society» опубликованы на русском языке в сборнике «Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология» / Под ред. В.Л.Иноземцева. М.: Academia, 1999, с.70—100. — *Примеч. ред.*

[↑ Конец страницы 303 ↑](#)

[↓ Начало страницы 304 ↓](#)

Великие водоразделы истории

XIII век

- Центрами европейского мира становятся города.
- Господствующими социальными группами становятся городские гильдии.
- Возрождается торговля на дальние расстояния.
- Развивается готическая архитектура.
- Главным источником мудрости становятся труды Аристотеля.
- Центрами культуры становятся городские университеты, а не монастыри.
- Возникают новые городские религиозные ордена — доминиканцы и францисканцы — носители религии, учения и духовности.
- Данте закладывает основы европейской литературы.

1455-1517 гг.

- Иоганн Гутенберг изобретает типографский шрифт.
- Расцвет Ренессанса во Флоренции и Венеции.
- Европейцы открывают Америку.

- Создание испанской пехоты, первой постоянной армии с времен Древнего Рима.
- Повторное открытие анатомии как науки и вместе с этим повторное открытие научного исследования как метода познания.
- Запад принимает арабские цифры.
- Мартин Лютер начинает протестантскую Реформацию.

1776-1820 гг.

- Джеймс Уатт совершенствует паровую машину.
- Адам Смит пишет трактат «The Wealth of Nations» («Исследование о природе и причинах богатства народов»),
- Зарождаются капитализм и коммунизм.
- Происходит промышленная революция.
- Открываются современные университеты.
- Государства начинают обеспечивать всеобщее начальное образование.
- Одной из крупнейших экономических сил Европы становится семья Ротшильдов.

Источник: *Drucker P.P. Post-Capitalist Society. New York: HarperCollins, 1993, p.1—8.*

диозной, трансформации. По его мнению, она началась в конце Второй мировой войны и полностью завершится к 2010 г. — и уж никак не позже 2020 г. Впрочем, основные контуры возникающего нового мира уже зримы.

Посткапиталистическое общество Питера Дракера

Дракер утверждает, что мы быстро превращаемся в общество с новой классовой структурой⁴. Он напоминает нам, что капитализм — это общество, состоящее из двух основных классов. Капиталисты владели на правах собственности средствами производства и контролировали их.

[↑ Конец страницы 304 ↑](#)

[↓ Начало страницы 305 ↓](#)

«Синие воротнички» — те, кого Карл Маркс называл пролетариями, — работали на капиталистов, были жертвами отчуждения и эксплуатации, находились в состоянии зависимости. Сегодня и капиталисты, и пролетарии в основном исчезли. «Синие воротнички», численность и влияние которых достигли наивысшей точки в 50-х гг. XX столетия, с тех пор постоянно приходят во все больший упадок. «К 2000 г., — предсказывает Дракер, — не будет ни одной развитой страны, в которой рабочие традиционного типа, занятые производством и перевозкой товаров, составляли бы более 1/6 или 1/8 части рабочей силы»⁵. Численность и экономическое значение класса капиталистов достигли наивысшей точки на рубеже XIX—XX вв., и уж никак не позже начала Первой мировой войны. «С тех пор никто не сравнялся в мощи и известности с людьми, подобными Моргану, Рокфеллеру, Карнеги или Форду в США, Сименсу, Тиссену, Ратенау, Круппу в Германии, Монду, Куннарду, Леверу, Виккерсу, Армстронгу в Великобритании, де Венделю и Шнайдеру во Франции или представителям семейств Мицубиси, Мицуи и Сумимото, владевшими великими *дзайбацу** в Японии. К началу Второй мировой войны все они были вытеснены с авансцены»⁶. Дракер утверждает, что «предложение и распределение денег во все большей мере контролируют пенсионные фонды. В США в 1992 г. эти фонды владели половиной акционерного капитала крупнейших корпораций страны и почти такой же долей имеющих твердый срок погашения долговых обязательств этих корпораций»⁷.

Так как же и почему возник этот странный новый мир, в котором нет ни капиталистов, ни пролетариата? Что привело к устареванию капитализма и падению коммунизма? Знание, отвечает Дракер. «Знание быстро превращается в определяющий фактор производства, отодвигая на задний

план и капитал, и рабочую силу»⁸. Обратите внимание, пишет Дракер, что не просто в *один из* факторов, а в *определяющий* фактор производства. Разумеется, те знания, которые образуют основу нового общества, — это знания совершенно особого рода.

Новый смысл знания

Дракер напоминает нам, что на протяжении истории слово «знание» обретало много различных смыслов. В течение нескольких столетий его использовали для обозначения «бытия» человека, причем и на Западе, и на Востоке господствовали две теории знания. Одна из них, связанная на Западе с именами Платона и Сократа, а на Востоке с монахами-даосами и дзен-буддистами, утверждала, что цель и функция знания состояли в том, чтобы обеспечить самопознание через интеллектуальное, нравственное и духовное развитие. С этой теорией конкурировала другая,

* Так называемые образцовые предприятия, которые во второй половине XIX в. были построены в Японии за государственный счет, а затем проданы или переданы в аренду наиболее состоятельным семьям. — *Примеч. науч. ред.*

[↑ Конец страницы 305 ↑](#)

[↓ Начало страницы 306 ↓](#)

на Западе связанная с именем Протагора, а на Востоке — Конфуция, согласно которой целью и функцией знания является овладение логикой, грамматикой и риторикой, позволяющими обладателю знания понимать, что и как говорить.

Около 1700 г. понятие «знание» претерпело радикальное изменение. Это слово стали применять не только к бытию, но и к совершению действий. Изменение смысла и цели знания, пишет Дракер, положило начало первой из трех революций в области применения знаний, которые сначала породили, а потом уничтожили и коммунизм, и капитализм, что в конце концов привело к созданию посткапиталистического «общества знаний».

Фаза первая: промышленная революция (1700-1880)

Первая фаза применения знаний к трудовым операциям, говорит Дракер, началась около 1700 г. и продолжалась примерно 180 лет. В течение этого периода были основаны первые инженерные, агрономические и горные школы. В 1794 г. открылся первый технический университет (Политехническая школа). В то же время Дени Дидро и Жан д'Алам-бер издали «Encyclopedic» («Энциклопедию»), которую Дракер называет «одной из наиболее значительных книг в истории»⁹. «Основная идея „Энциклопедии“ состояла в том, что успешные результаты материальной деятельности, от разработки орудий труда и технологий до производства готовых изделий, достигаются через систематизированный анализ и целенаправленное применение знаний... Взятые вместе, первые технические школы и „Энциклопедия“ сделали общедоступными *techne* — секреты ремесла... Практический опыт они преобразовали в знания, практическое обучение — в учебники, секреты — в методологию, а конкретные действия — в прикладную науку»¹⁰. В процессе этих трансформаций возникли «два больших К» XIX и XX столетия — капитализм и коммунизм.

Приложение знаний к орудиям труда, производственным процессам и продуктам потребовало концентрации производства, поскольку, как отмечает Дракер, новые знания и технологии нельзя было эффективно применить в тысячах маленьких ремесленных мастерских, рассеянных по деревням. Концентрация означала создание крупных заводов и фабрик, а такие предприятия требовали капиталов. Отсюда и капиталисты.

Кроме того, крупным предприятиям была нужна рабочая сила. Отсюда и пролетарии Маркса. Маркс утверждал, что поскольку рабочие не являются собственниками средств производства (паровых машин, заводов, сырья, орудий труда, оборудования), их способность

обеспечивать себя всем необходимым для жизни будет зависеть от капиталистов. Соответственно новая система давала односторонние преимущества капиталистам и создавала все условия для отчуждения и эксплуатации рабочих. С течением времени средства производства должны были концентрироваться в руках все меньшего числа людей. Концентрация власти

[↑ Конец страницы 306 ↑](#)

[↓ Начало страницы 307 ↓](#)

и та несправедливость, которую порождала возникшая система, неизбежно вели к классовому конфликту. Пролетариат, считал Маркс, будет все более нищать, и систему постигнет насильственная гибель. Когда-нибудь массы, которым будет «нечего терять, кроме своих цепей», восстанут и в ходе великой революции свергнут немногих оставшихся капиталистов. Разумеется, реальность не вполне соответствовала этому пророчеству. Рабочие не восстали, чтобы свергнуть капиталистов, как это предсказывал Маркс. Почему же этого не произошло? Почему Маркс оказался лжепророком? Потому, пишет Дракер, что ни Маркс, ни кто-либо другой не предвидел воздействия второй революции в области применения знаний — революции в производительности труда.

Фаза вторая: революция в производительности труда (1881 г. — первые годы после окончания Второй мировой войны)

По мнению Дракера, вторая революция, связанная с применением знаний, началась в 1881 г., за два года до смерти Маркса, когда американец Фредерик Уинслоу Тейлор стал использовать знания для совершенствования методов работы. Созданный им научный менеджмент в концов концов превратил эксплуатируемый пролетариат Маркса в зажиточную буржуазию.

Да-да, вы прочли правильно. Дракер утверждает, что созданный Тейлором научный менеджмент — «тот самый наилучший способ» организации труда, который превращал «рабочих в явно взаимозаменяемые винтики капиталистической фабричной машины» и который так ненавидели и профсоюзы, и интеллектуалы, — в действительности принес рабочим столько же, если не больше, благ, сколько и капиталистам. Это было достигнуто благодаря резкому повышению производительности труда рабочих. Дракер пишет, что «через несколько лет после того, как Тейлор начал применять знание к организации труда, производительность стала повышаться ежегодно на 3,5—4%, т.е. удваиваться примерно за 18 лет. С тех пор как Тейлор начал внедрять свои принципы, производительность труда в развитых странах увеличилась раз в 50. Этот беспрецедентный рост и явился основой для повышения материального благосостояния и улучшения качества жизни населения передовых стран... Как и предсказывал Тейлор, рост производительности труда принес выгоды именно рабочим, или пролетариям, если пользоваться терминологией Маркса»¹¹.

Обещанное Марксом свержение капиталистов пролетариями так никогда и не произошло по очень простой причине, говорит Дракер. Подлинными получателями благ капитализма и промышленной революции стали «синие воротнички» в промышленности, «пролетарии», а не «капиталисты». «Марксов „пролетарий" превратился в „буржуа"»¹². Окончательное поражение коммунизму нанес не Рональд Рейган, как считают некоторые; коммунизм уничтожила революция в производительности труда (это уже наше мнение). Парадокс состоит в том, что

[↑ Конец страницы 307 ↑](#)

[↓ Начало страницы 308 ↓](#)

революция в производительности труда также положила начало новой фазе применения знаний, которая ведет к устареванию самого капитализма. Дракер называет это третьей, современной фазой революции в области знаний — управленческой революцией.

Фаза третья: революция в сфере управления (примерно с конца 1940-х по 2020 г.)

Дракер датирует начало третьей революции в применении знаний подписанием Солдатского билля о правах* в конце 1940-х гг., хотя и признает, что реально она могла начаться после 1960 г. или даже позже. Как бы то ни было, Дракер утверждает, что ныне мы находимся в середине этой третьей -фазы, которая уже оказывает огромное воздействие на общество.

Квалифицированный, требующий знаний труд стремительно вытесняет труд физический. Дракер отмечает, что в 1881 г., когда Тейлор впервые начал прилагать знания к трудовому процессу, девять из десяти рабочих либо производили, либо перемещали продукты. Эти девять рабочих были заняты физическим, ручным трудом. К 50-м гг. XX столетия большая часть рабочих в большинстве развитых стран все еще производили и перемещали товары. В те годы кратчайший путь в ряды среднего класса пролегал не через высшие учебные заведения. Для этого следовало с 16 лет и до ухода на пенсию работать на предприятиях массового производства и состоять в профсоюзах. К 1990 г. ситуация кардинально изменилась. Физическим трудом занимался всего лишь один из пяти рабочих, причем ожидалось, что доля занятых физическим трудом будет постоянно сокращаться и к 2010 г. составит не более 1/10 от общего числа рабочих. Революция в производительности труда оказалась настолько эффективной, что неуклонно снижала значение физического труда.

Воздействие посткапиталистического общества

Революция в производительности труда изменила путь, ведущий в ряды среднего класса. В середине 1990-х гг., пишет Дракер, «чтобы достичь уровня доходов среднего класса, необходим диплом о высшем образовании, свидетельствующий о систематических знаниях, полученных в учебном заведении»¹³. Знания стали ключом к личному и материальному успеху, единственным имеющим смысл ресурсом. Традиционные факторы производства — природные ресурсы, капитал и труд — не исчезли, но стали второстепенными. Знания превратились в господствующий, главенствующий фактор, однако, предупреждает Дракер, это относится не ко всем знаниям.

* Федеральный закон, предоставлявший льготные кредиты на строительство жилья и на получение высшего образования демобилизованным военнослужащим США после окончания Второй мировой войны.
— Примеч. науч. ред.

[↑ Конец страницы 308 ↑](#)

[↓ Начало страницы 309 ↓](#)

Как смогут работать организации в обществе, основанном на знаниях

1. *Цель организаций в обществе знаний заключается в том, чтобы делать знания производительными.* «Функция организации состоит в том, чтобы включить знания в работу над технологиями, продуктами и процессами, над парадигмами труда и над самими знаниями»¹⁾.

Чем более специализированы знания, тем они эффективнее. Лучшие радиологи — вовсе не те люди, которые больше других разбираются в медицине, а специалисты, знающие, как получать изображения внутренних органов с помощью рентгеновских лучей, ультразвука, сканирующих устройств и магнитного резонанса. Самые хорошие специалисты по маркетингу — не те, что больше других разбираются в бизнесе, а те, что лучше всех остальных знают, как исследовать рынки. Но ни радиологи, ни маркетологи не добиваются результатов сами по себе; их труд — всего лишь вклад в некое общее дело. Их достижения не будут реализованы тех пор, пока не соединятся с трудом других специалистов. Сами по себе знания бесплодны. Они становятся производительной силой лишь тогда, когда их

сплетают в единое, целостное знание. Сделать это возможным — задача и причина существования организации, ее функция²⁾.

2. *В обществе знаний работники-специалисты и организации сосредотачивают свое внимание и силы на тех направлениях деятельности, которые даются им особенно хорошо.* Дракер предсказывает, что компании отдадут подрядчикам, на сторону, все виды вспомогательных работ, которые не «генерируют прибыль». На стороне будут выполняться и все виды работ, не дающих возможности служебного роста для высших руководителей³⁾.
3. *Организация специалистов — это организация равных.* В ней нет ни начальников, ни подчиненных. «За настоящими профессионалами нельзя надзирать. Если они не обладают самыми прочными знаниями в своей области, то они в любом случае бесполезны»⁴⁾. В организациях, основанных на знаниях, нет более и менее важных специальностей, хотя в определенных ситуациях подобные разграничения и могут возникать. Дракер отмечает, что «философия — это наука наук. Но для того чтобы удалить камень из почек, необходим не философ, а уролог»⁵⁾. Прототипом такой организации равных, продолжает Дракер, может служить симфонический оркестр: «Первая скрипка — возможно, самый важный инструмент. Но музыкант, играющий партию первой скрипки, не „Превосходит“ арфистку. Они — *kokkeub*. Арфистка исполняет партию арфы и не делегирует ее исполнение дирижеру или первой скрипке»⁶⁾.
4. *Поскольку цель посткапиталистических организаций заключается в совершенствовании технологий, процессов, продуктов, труда и самих знаний, эти организации по своей структуре должны быть приспособлены к постоянным переменам.* Инновации требуют «систематического отказа от всего установленного, обычного, знакомого, удобного — будь то продукты, услуги, процессы, личные и общественные отношения, навыки или сами организации»⁷⁾.
5. *Для того чтобы успешно осуществлять инновации, посткапиталистические организации должны быть децентрализованными.* Такие организации по природе своей предрасположены к тому, чтобы улавливать даже мельчайшие возможности к инновациям. Они должны стать децентрализованными, чтобы приблизиться «к реальной работе, к рынку, к технологиям, ко всем разнообразным и многочисленным переменам, происходящим в обществе, в окружающей среде, в структуре населения и в знаниях, которые, если они замечены и использованы, обеспечивают возможности инноваций»⁸⁾.

(окончание на следующей странице)

[↑ Конец страницы 309 ↑](#)

[↓ Начало страницы 310 ↓](#)

Как смогут работать организации в обществе, основанном на знаниях (окончание)

6. *Общество знаний — мобильное общество.* «Эта мобильность сама по себе означает, что в обществе знаний происходит умножение социальных проблем и социальных задач. Люди утрачивают „корни“. У них больше не будет „соседской общины“, контролирующей то, где люди живут, что они делают и какие, собственно, „проблемы“ им дозволено иметь»⁹⁾.
7. *Общество знаний — общество конкуренции.* «Знания доступны каждому, от любого человека ожидают, что он сам найдет свое место, сам будет совершенствоваться и определять свои устремления. Это общество, в котором успеха сможет добиться гораздо больше людей, чем когда-либо прежде. Но и потерпеть неудачу или по крайней мере не стать лидерами в таком обществе суждено гораздо большему числу людей, чем когда-либо в прошлом»¹⁰⁾.

¹⁾ *Drucker P.F. Managing in a Time of Great Change. New York: Dutton, Truman Talley Books, 1995, p.77.* ²⁾ *Drucker P.P. The Post-Capitalist Society. New York: HarperBusiness, 1993, p.50.* ³⁾ *Drucker P.P. Managing in a Time..., p.68.* ⁴⁾ *Drucker P.F. The Post-Capitalist Society, p.65.* ⁵⁾ *Ibid., p.56.* ⁶⁾ *Drucker P.P. Managing in a Time..., p.248.* ⁷⁾ *Drucker P.P. The Post-Capitalist Society, p.57.* ⁸⁾ *Drucker P.P. Managing in a Time..., p.81.* ⁹⁾ *Ibid., p.251.* ¹⁰⁾ *Ibid.*

Господствующим знанием стало то, которым обладал Фредерик У.Тейлор, а не премудрость, превозносимая Сократом или Протагором. В новом мире обрели ценность прежде всего знания практические. Их можно применять систематически и целенаправленно, для того чтобы определять, какие новые знания необходимы для проведения инноваций. Эти новые знания специализированы. У нас больше нет *единого знания*, говорит Дракер, у нас теперь много *знаний* — дисциплин, каждая из которых преобразует ремесло в методологию, случайно полученный опыт — в систему, случайные сведения — в информацию, навык — в нечто, что можно преподавать и чему можно обучиться. Дракер приходит к выводу о том, что

«...это — одно из величайших преобразований в истории развития человеческой мысли... Переход от общего знания к комплексу специализированных знаний превращает знание в силу, способную создать новое общество... Такое общество должно быть основано на знании, организованном в виде специализированных дисциплин, и членами его должны быть люди, обладающие специальными знаниями в различных областях. Именно в этом их сила и эффективность. Здесь, в свою очередь, встают фундаментальные вопросы: о ценностях, об общем видении будущих перспектив, об убеждениях — обо всем том, что обеспечивает целостность общества как единой системы и делает нашу жизнь значимой и осмысленной»¹⁴.

Во врезке «Как смогут работать организации в обществе, основанном на знаниях» Дракер очерчивает семь аспектов изменения нашей жизни и организаций, происходящего по мере перехода к посткапиталистическому «обществу знаний».

[↑ Конец страницы 310 ↑](#)

[↓ Начало страницы 311 ↓](#)

Том Питерз и Чарлз Ханди представляют нам «федеративную» организацию

Все это, конечно, занимательно и будит воображение, но как-то неопределенно. Например, на что походит эта новая, децентрализованная, постоянно обновляющаяся организация, сплошь состоящая из специалистов? Есть ли реальные примеры таких организаций, на которые можно взирать как на образцы? Как руководство такой организации управляет ею? Если все работники-специалисты равны, то кто же сводит их дарования воедино и направляет их усилия на достижение общей цели? А. как чувствуют себя люди? Как они выживают в условиях непостоянства и соперничества? Каков секрет успешной карьеры в таком мире? Дракер оставляет разработку подробностей другим людям, к которым нам и придется обратиться за ответами на поставленные выше вопросы.

Познакомимся с мнениями двух гуру, которые много пишут в основном по тем же проблемам, что и Дракер. Впрочем, предупреждаем вас, что у этих двух авторов совершенно разные стили. Один отличается невероятным пафосом и впадает в экстаз. Он кричит о «90-х годах, которые надо измерять в долях секунды», о «хаотичных временах» и «безумных организациях». Другой пишет в спокойном, рассудительном тоне и читает лекции о «субсидиарности», «организациях-трилистниках» и федерализме. Один преисполнен оптимизма и веры в будущее. Другой часто впадает в сомнения и уверен лишь в том, что мы переживаем неопределенные

времена. Один подчеркнуто практичен. Другой более философичен и рассудителен. Тем не менее оба эти гуру стремятся поведать миру, в общем, одинаковые мысли. Их аудитории отличаются друг от друга только приверженностью тому или другому учителю, которая определяется скорее стилем повествования, а не его содержанием. Этими двумя гуру, столь по-разному проповедующими такие сходные идеи, являются Том Питерз и Чарлз Ханди.

Питерз любит разжигать страсти. Он сам себя характеризует как «слепня, спорщика, чемпиона смелых, но неудачных попыток, принца беспорядка, маэстро животворных сил и профессионального крикуна»¹⁵. Он ворвался в царство гуру в 1982 г., опубликовав в соавторстве с Робертом Г. Уотерменом-мл. книгу «In Search of Excellence», которая пользовалась феноменальным успехом. На протяжении 1980—1990-х гг. он написал ряд работ, причем каждая последующая книга или статья оказывалась еще более вызывающей и по заглавию, и по содержанию: «A Passion for Excellence» («Страсть к превосходству», 1985, в соавторстве с Нэнси Остин); «Thriving on Chaos» («Процветание на хаосе», 1987); «Liberation Management» («Менеджмент освобождения», 1992); «The Tom Peters Seminar: Crazy Times for Crazy Organizations» («Семинар Тома Питерза: сумасшедшие времена для сумасшедших организаций», 1994, с портретом самого Питерза в боксерских трусах на обложке); «The Pursuit of

[↑ Конец страницы 311 ↑](#)

[↓ Начало страницы 312 ↓](#)

WOW! Every Person's Guide to Topsy-Turvy Times» («Стремление удивить! Путеводитель по хаосу для всех», 1994).

Ханди, более величавый гуру, в прошлом менеджер в корпорации, экономист и профессор, представляет себя как философа управления. Он является автором многочисленных книг и статей, из которых наиболее известны монографии «The Age of Unreason» (1989), «The Age of Paradox» (1994) и «Beyond Certainty: The Changing Worlds of Organizations» («За пределами определенности: изменяющиеся миры организаций», 1996).

Далее мы изложим три наиболее важные проблемы, которые наши столь непохожие друг на друга эксперты называют естественными, поистине необходимыми. последствиями посткапиталистического общества знаний. Подробнее каждая из этих проблем будет рассмотрена ниже.

1. *Питерз и Ханди согласны с тем, что организации, основанные на знаниях, будут вынуждены претерпеть радикальную децентрализацию.* По сути дела, децентрализация будет столь радикальной, что ее даже нельзя удовлетворительно описать словом «децентрализовать». Ханди считает, что термин «федерализовать», пожалуй, подходит больше.

2. *Наши эксперты ожидают, что в обществе знаний организации в своем развитии выйдут за пределы федерализма и, в сущности, превратятся в сетевые отношения между специалистами.* Питерз называет такую форму «корпорацией вроде Ролодекса*»¹⁶. Ханди использует в качестве модели-образа будущих организаций трилистник, национальную эмблему Ирландии.

3. *Наконец, наши гуру видят новые задачи, с которыми столкнутся работники, и новые возможности, которые откроются перед ними.* В этом новом посткапиталистическом обществе каждый должен будет стать бизнесменом. Если человек сметлив, то верность самому себе непременно возобладает над лояльностью по отношению к организации, и максимальный успех станет уделом тех, кто строит жизнь по принципу, который Ханди называет «жизненный портфель».

«Федеративная организация»

Питерз и Ханди предсказывают, что по мере нашего продвижения к обществу знаний организации станут все больше обретать федеративную структуру. Как подчеркивает Ханди, термин «федерализм» — вовсе не удобная замена слову «децентрализация».

«Понятие „децентрализация“ предполагает, что центр распределяет обязанности или дает определенные задания небольшим пери-

* Настольная электронная картотека от фирмы Rolodex. — *Примеч. науч. ред.*

[↑ Конец страницы 312 ↑](#)

[↓ Начало страницы 313 ↓](#)

ферийным группам, сохраняя за собой общий контроль и управление. Именно центр ставит задачи, выступает с инициативами и управляет. Таким образом, это более всего соответствует открытиям, сделанным при изучении организаций: чем сильнее организация децентрализует свою деятельность, тем больше потоки информации, входящие в центр и исходящие из него. Возможно, центр децентрализованной организации и *не делает* работу, но он гарантирует положение, при котором ему известно, как совершается работа.

Федерализм отличается от децентрализации. В федеративных государствах штаты являются первичными политическими единицами, сошедшимися вместе потому, что имеются некоторые проблемы, которые они могли бы лучше решать объединенными усилиями (наиболее очевидный пример — оборона). Необходимые полномочия даны центру периферийными группами в результате своего рода «обратного делегирования». Следовательно, центр не столько направляет и управляет, сколько координирует, советует, оказывает влияние и предлагает.

Таким образом, федеративные организации противоположны тем, где центр осуществляет давление; инициатива, порыв и энергия исходят преимущественно от составных частей, тогда как центр выступает как сила влияния и играет сравнительно скромную роль»¹⁷.

Переход к структуре, которая явным образом ослабляет власть и могущество центра, происходит не по доброй воле, говорит Ханди. Посткапиталистические, основанные на знаниях организации будут, как и предсказывал Дракер, вынуждены идти на децентрализацию, для того чтобы осуществлять инновации. Как формулирует Питерз, «нельзя заниматься решением требующих умственного напряжения задач в группах, включающих тысячи или хотя бы сотни членов. Такие решения вырабатывают в группах, состоящих из четырех, восьми, пятнадцати, двадцати пяти человек. Или всего из двух»¹⁸. Соответственно, организации будут все более дробиться на кластеры, состоящие из мелких подразделений, которые должны быть близки к рынкам и стремительно реагировать на социальные, демографические, технологические и иные изменения, создающие возможности для инноваций. Эти мелкие подразделения будут осуществлять множества проектов и пребывать в состоянии постоянного изменения.

Ханди предсказывает, что поначалу центр попытается следить за всей этой деятельностью и направлять ее. Для обработки данных, поступающих в центр из отдаленных рабочих подразделений, будут использоваться новые информационные технологии, однако попытки осуществлять централизованное управление в конце концов потерпят крах. При нехватке людей для обработки информации большая часть ее, говорит Ханди, останется «лежать бесполезным грузом в кипах распечаток или в

[↑ Конец страницы 313 ↑](#)

[↓ Начало страницы 314 ↓](#)

непросмотренных файлах, хранящихся в памяти компьютеров»¹⁹. В итоге центру придется прекратить свои попытки управлять всем и вся и разрешить делам идти своим чередом — или, как утверждает Питерз, всей формальной организации придется «деорганизоваться» и самоуничтожиться²⁰. В этот-то момент децентрализации придет конец и начнется федерализация.

Том Питерз приводит три очень разных примера, иллюстрирующих процесс распада традиционной организации, ее самоуничтожения и федерализации²¹.

1. 1980 г. Перси Барневик становится во главе шведской фирмы Asea. В течение первых ста дней пребывания в должности он сократил персонал штаб-квартиры этой компании с 1700 до 200 человек, осуществил слияние Asea со швейцарской компанией Brown Boveri и создал концерн ABB (Asea Brown Boveri). Затем он сократил персонал штаб-квартиры Brown Boveri с 4000 до 200 человек и раздробил эту компанию на 5000 центров создания прибыли, в каждом из которых было по 40 человек. В конце его пребывания на посту высшего управляющего ABB персонал штаб-квартиры этой корпорации, в которой работало 200 тыс. человек, насчитывал всего 150 служащих, а количество уровней управления было сокращено до трех.
2. 1991 г. 8 августа, 8 часов утра, Копенгаген (Дания). Ларе Колинд, президент компании Oticon, одного из ведущих производителей слуховых аппаратов, осуществляет кардинальные изменения в методах управления предприятием, проработавшим уже 87 лет. Колинд приказывает рабочим снести перегородки между офисами, упраздняет должности секретарей и выбрасывает штатное расписание. Он создает организацию, которая на 100% ориентирована на проекты и в которой от рабочих требуют, чтобы они сами решали, что необходимо делать, а затем самостоятельно разбивались на команды так, как они считают нужным. Через месяц Колинд распродает на аукционе всю офисную мебель компании. Вместо обычных столов работникам раздают передвижные столы-тележки для хранения их личных вещей при перемещении из команды в команду. Вскоре компания Oticon стала получать рекордные прибыли и восстановила контроль над той долей рынка, которую утратила перед тем, как в ней произошли изменения.
3. 1991 г. Компания IBM продает Lexmark — свое убыточное предприятие по производству пишущих машинок и принтеров — его менеджерам. За первые 16 месяцев новые собственники сократили численность служащих на 60%, существенно повысили власть менеджеров низшего звена, создали автономные подразделения, упростили бизнес-процедуры, в особенности связанные с одобрением и утверждением финансовых документов, упразднили большую часть персонала штаб-квартиры, передали значительную часть работ подрядчикам и полностью реорганизовали производство. За первый год существования

[↑ Конец страницы 314 ↑](#)

[↓ Начало страницы 315 ↓](#)

новая Lexmark — Lexmark без IBM — получила 100 млн дол. от продаж на сумму 2 млрд дол.

Исходные принципы и постулаты федерализма

Ханди перечисляет ряд принципов и постулатов, составляющих основу концепции федерализации и заставляющих эту концепцию работать.

У организации маленький центр

Высшее руководство — структура, характерная для традиционной организации, — в федеративной организации превращается в центр. Центр сознательно делают маленьким — вроде того, что в компании ABB, где работало 200 тыс. человек, а штаб-квартира насчитывала всего 150

человек. Центр — это не просто банкир, финансирующий остальную организацию. На самом деле, говорит Ханди, «рассматривать центр только как банкира, забирающего прибыли и распределяющего средства в пользу достойных проектов, — значит отбросить большинство преимуществ, предоставляемых федерализмом»²². Задача центра — думать о проблемах, которые возникнут после следующего ежегодного отчета, и строить глобальные стратегии, связывающие различные автономные подразделения. Однако, предупреждает Ханди, не следует представлять дело так, словно центр диктует долгосрочную стратегию, оставляя вопросы ее краткосрочной реализации подразделениям. Центр ничего никому не диктует. Напротив, центр — это форум для убеждения и представительства. У центра может и не быть единоличного формального лидера. Вместо генерального директора им управляет триумвират или комитет, состоящий из представителей разных подразделений. Обслуживающий центр малочисленный аппарат занимается исследованиями и разработками перспективных планов, просчитывает возможности, составляет сценарии и определяет варианты, которые рассматривает руководящий комитет. Благодаря широкому масштабу своей деятельности и ориентации на будущее, такой центр, говорит Ханди, станет тренировочной площадкой для потенциальных руководителей подразделений. Именно в центре перед ними раскроется вся организация еще до того, как они посвятят себя работе в одной из ее частей.

Организация верует в субсидиарность

Ханди объясняет, что одной из причин, в силу которых малый центр может функционировать так, как он функционирует в федеративной организации, является широкое распространение и — по необходимости — признание философии *субсидиарности*. Упрощенно субсидиарность — это философская и нравственная позиция, согласно которой власть в организации по праву принадлежит ее подразделениям, а не центру и именно отдельные части организации отчуждают свою власть в

[↑ Конец страницы 315 ↑](#)

[↓ Начало страницы 316 ↓](#)

пользу центра, а не центр делегирует полномочия подразделениям. Формальным выражением субсидиарности является Поправка X к Конституции США: «Полномочия, не делегированные Соединенным Штатам настоящей Конституцией и не запрещенные для отдельных штатов, сохраняются соответственно за штатами либо за народом». Другое выражение принципа субсидиарности можно найти в папской энциклике «*Quadragesimo Anno*»: «Присвоение крупной и вышестоящей организацией функций, которые могут эффективно исполнять меньшие и нижестоящие учреждения, является несправедливостью, тяжким злом и нарушением правильного порядка»²³.

Ханди отмечает, что субсидиарность не тождественна наделению властью. «Наделение властью предусматривает, что некто свыше отдает власть. Субсидиарность, напротив, предполагает, что власть по праву принадлежит прежде всего нижестоящим или далее стоящим. Власть отбирают в тех случаях, когда не остается никакого иного варианта действий. Люди, работающие в центре, являются слугами составных частей организации. Задача центра, как и любого руководителя, состоит в том, чтобы помочь отдельному человеку или группе соответствовать возложенным на них обязанностям, позволить им заслужить субсидиарность»²⁴.

В организации действует «двойное гражданство»

Главная идея, лежащая в основе федерализма, такова: организация одновременно может быть и большой, и маленькой. Ссылаясь на Розабет Мосс Кантер, специалиста в этой области и консультанта, Ханди отмечает, что у мелких подразделений есть некоторые реальные преимущества. По сравнению с крупными организациями мелкие отличаются ббль-шим проворством, большей сосредоточенностью на задаче, гибкостью, более дружественной

атмосферой, а кроме того, в них веселее работать. Мелкие предприятия могут быть ближе к потребителям, они менее бюрократизированы, и отношения в них имеют более личностный характер. К тому же, по мнению Питерза, обстановка в мелких организациях более благоприятствует мышлению. Возможно, самое важное заключается в том, пишет Ханди, «что, по правде говоря, большинство из нас — лягушки, которые отдают предпочтение маленьким прудам. В малых группах больше возможностей быть самим собой, не потерять лицо, менее вероятна анонимность»²⁵.

Все это верно, но верно также и то, что у крупных организаций есть свои преимущества, такие как экономия на масштабе. Как правило, крупные компании создают более надежную занятость своим работникам и могут вкладывать больше средств в профессиональную подготовку и в НИОКР. Компания АВВ, в которой работают 200 тыс. человек, способна сделать то, чего не могла бы себе позволить, если бы насчитывала всего 200 человек.

Федеративная организация находит способ сбалансировать большое и малое, получая преимущества и того и другого. Подразделения внут-

[↑ Конец страницы 316 ↑](#)

[↓ Начало страницы 317 ↓](#)

ри организации малы, хотя федерация в целом может быть настолько крупной, насколько пожелает. Ханди ссылается на исследование, авторы которого отдают предпочтение структурным единицам со 120—200 работающими. Суть дела, говорит Ханди, в следующем: «Подразделение должно быть столь малым, чтобы все работники знали друг друга, но при этом столь крупным, чтобы обладать компетентностью»²⁶. Питерз склонен отдавать предпочтение подразделениям, насчитывающим примерно 50 человек, но утверждает, что в идеале численность может быть намного меньшей. В качестве примера он приводит одну американскую клинику, персонал которой разбит на «лечащие пары», состоящие из дипломированной медсестры и технического специалиста. Питерз предлагает вам вообразить, будто ваша организация, каковы бы ни были ее размеры, разбита на фактически самостоятельные квартеты, трио и даже дуэты. Да-да, именно так. Питерз хочет, чтобы вы представили себе гигантскую организацию, состоящую из практически независимых подразделений, в каждом из которых всего два человека. Такова лежащая в основе федерализма концепция «большое/малое».

Подразделения организации работают из чувства долга

Одной из причин, в силу которых федеративные организации так хорошо работают, является то, что их подразделения обладают чувством долга. «Такое подразделение, — пишет Питерз, — имеет скромные размеры, может существовать в рамках больших организаций... но постоянно совершает невозможное — и не потому, что его члены читают умные книги или наладили более тесные контакты с потребителями, но потому, что семейная бакалейная лавочка делает почти все (а потом и еще кое-что) для того, чтобы услужить соседям, живущим в окрестных семи кварталах. Если подобная лавочка не предпринимает таких усилий, она разоряется. Капут. Другими словами, люди трудятся, потому что должны». Он считает, что реализация концепции подразделения, работающего из чувства долга, равносильна внедрению автоматической реакции: на подразделение налагают абсолютное обязательство горячо откликаться на просьбу любого клиента»²⁷. Ханди уподобляет эту концепцию безоговорочному праву и обязанности людей заверять своей подписью выполненную ими работу. В федеративной организации от людей ожидают личной ответственности за их собственные дела и за то, что делает группа, членами которой они являются.

Принцип «больших пончиков»

Подразделения и их сотрудники, работающие в федеративных организациях, обладают гораздо большими возможностями действовать по собственному усмотрению, чем подразделения и работники обычных компаний. Один из способов наглядно продемонстрировать это разли-

[↑ Конец страницы 317 ↑](#)

[↓ Начало страницы 318 ↓](#)

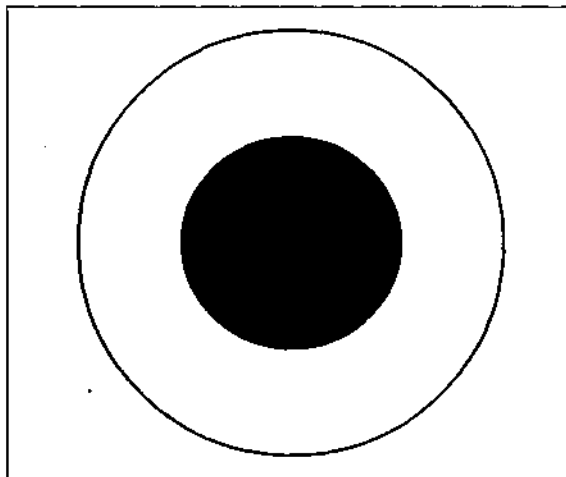


Рисунок 7.1. Пончик, сделанный наоборот

чие, говорит Ханди, таков: представьте себе ответственность, связанную с выполнением любой работы и возложеную на команду или на отдельного работника, в виде пончика, сделанного наоборот. Он изображен на рисунке 7.1. Середина этого странного пончика заполнена, а пространство вокруг нее пусто. Другими словами, тесто оказывается там, где обычно бывает дырка, а дырка — там, где тесто. Теперь, говорит Ханди, предположим, что заполненная середина пончика представляет собой основную ответственность, с которой сопряжена работа. Это те самые требования, которые должны выполнять команды или отдельные работники; в противном случае исполнители потерпят неудачу и их уволят. А окружающее пространство являет собой все прочие задачи и обязанности, которые команды или отдельные работники могут выполнять (или нет) по своему усмотрению. Это сфера свободного усмотрения.

В любой работе, пишет Ханди, всегда есть некоторые ключевые, основные задачи. Именно эти обязанности обычно фиксируют в должностных инструкциях. Существуют и выходящие за пределы штатных обязанностей задачи, оставляемые на усмотрение исполнителей, выполнения которых от вас, строго говоря, не требуют. Разумеется, вопросы, оставленные на усмотрение работников, всегда несколько ограничивают, хотя зачастую эти границы нечетко определены и их приходится постигать методом проб и ошибок.

Для организаций традиционного типа, с точки зрения большинства людей, пончик выглядит примерно так, как на рисунке 7.2. Внутри этого пончика много теста, а того, что не является обязательным и непрямым, мало. Просто вам говорят, что надо делать, а вы выполняете указания. Вы не можете слишком далеко выходить за пределы основных обязанностей, не превышая при этом своих полномочий.

[↑ Конец страницы 318 ↑](#)

[↓ Начало страницы 319 ↓](#)



Рисунок 7.2. Обычный пончик

В федеративной организации ситуация диаметрально противоположная. Вы и ваша команда должны соблюдать очень немногие явно предусмотренные требования, но при этом пользуетесь значительной свободой. Таким образом, «федеративный пончик» выглядит так, как на рисунке 7.3.

Суть дела, говорит Ханди, заключается в том, что федеративные организации требуют больших и преимущественно пустых пончиков. Главное в их управлении — не действия, а результат. Хотя концепция, на первый взгляд, кажется простой, она знаменует собой серьезный разрыв с прежними методами.



Рисунок 7.3. «Федеративный пончик»

[↑ Конец страницы 319 ↑](#)

[↓ Начало страницы 320 ↓](#)

«Большинство менеджеров считают удобным положение, при котором сердцевины велики и точно оговорены, а они управляют методами деятельности, т.е. средствами, а не целями. Позволить делам развиваться естественным путем, точно определить критерии успеха, довериться людям и разрешить им использовать их собственные методы для достижения поставленных руководством целей — о, это может оказаться неудобным. Особенно если мы осознаем, что контроль постфактум или управление по результатам означает, что ошибки не только возможны, но и неизбежны. Возможно, что

из ошибок мы и впрямь извлекаем более важные уроки, чем из успехов, но организации в прошлом не слишком-то стремились к тому, чтобы испытать эту теорию на практике. Ныне им придется проверить эту теорию и научиться прощать ошибки»²⁸.

Таким «прощающим» организациям, продолжает Ханди, потребуются руководители нового типа. Новые руководители должны научиться быть учителями, советниками и друзьями подчиненных, а не их командирами, надзирателями или судьями. Им необходимо уметь определять показатели успеха и выявлять признаки неудач. При отсутствии успехов и провалов новые менеджеры должны дать работникам простор для того и для другого. Это одно из важных и необходимых изменений в способах управления, но за неспособность совершить подобное изменение можно жестоко поплатиться. «Если мы не сумеем сделать это, — пишет Ханди, — федерализм выродится в анархию, управление вернется в центр, центр безмерно разбухнет и потребует непомерных затрат на свое содержание, что изувечит организацию, которая станет чахнуть и может погибнуть»²⁹.

В организации существуют «предпринимательские» рабочие места

Последней ключевой особенностью федеративной организации, как она описана Питерзом, является то, что в такой организации любое рабочее место оказывается связанным с предпринимательской деятельностью. Короче говоря, каждый сотрудник превращается в предпринимателя, что совершенно отличается от участи работников традиционных организаций. В организациях традиционного типа Питерз обнаруживает преимущественно людей, заполняющих предусмотренные штатным расписанием должности, или людей, заполняющих клетки в организационных схемах. «Средний работник средней организации по-прежнему занимает должность или клетку на схеме организации. Большинство людей проводят дни, соблюдая жесткие рамки абсурдно узких должностных обязанностей. Люди заключены в клетки. Настало время их разрушить»³⁰. Все работники, по Питерзу — все 100%, могут стать предпри-

[↑ Конец страницы 320 ↑](#)

[↓ Начало страницы 321 ↓](#)

Элементы работы в федеративной организации

- *Широкое взаимное обучение.* Работники получают профессиональную подготовку, обучаясь всем или почти всем навыкам, необходимым для выполнения 80 или 90% сложных, многоступенчатых задач, для чего прежде требовались услуги различных отделений и распределение полномочий между разными уровнями управления. Люди теперь способны производить продукт целиком или полностью оказывать услугу потребителям.
- *Составление смет.* Работники составляют собственные бюджеты, следят за их исполнением и вносят в них поправки.
- *Полномочия по расходованию средств.* Работники могут закупать почти все, что считают необходимым для выполнения своей работы, не запрашивая предварительного согласия менеджеров.
- *Гарантия качества.* Все работники измеряют качество собственной работы, осуществляют текущий контроль за качеством и самостоятельно предпринимают усилия, направленные на его повышение.
- *Необходимость действовать.* Работники должны проявлять инициативу и вовлекать в свою деятельность всех, кто, по их мнению, необходим для выполнения работы, не запрашивая предварительного согласия менеджеров.
- *Автономность.* Работники обладают правом принимать решения, в том числе об использовании значительных ресурсов, не обращаясь к руководству.

- *Ответственность за удовлетворение потребителей.* Работники отвечают либо за самостоятельное, своими силами, обслуживание потребителя, либо за решение этого вопроса (т.е. за организацию и контролирование оказания услуг клиентам другими лицами).
- *Доступ к финансовой информации.* Все работники имеют доступ к финансовой информации по всем функциям в режиме реального времени.
- *Доступ к информации нефинансового характера.* Все работники имеют полный доступ к информации нефинансового характера, такой как графики и планы, а также могут вносить изменения в базы данных других работников — например, обновлять графики или планы, составленные в смежных подразделениях предприятия.
- *Доступ к экспертам.* Работающие в организации эксперты и специалисты по конкретным проблемам включаются в работу по первой просьбе рядовых сотрудников. Работники, нуждающиеся в совете и помощи, могут вызвать экспертов или — при необходимости — внешних консультантов и экспертов. С теми же целями рядовые сотрудники пользуются доступом к глобальным электронным доскам объявлений и базам данных.
- *Неограниченный бюджет на командировки.* Касаясь последнего обстоятельства, Питерз пишет:

«Работникам не следует надеяться, что им позволят списывать миллионы на командировочные расходы. (Этого не могу делать и я, а ведь я владею контрольным пакетом акций моей компании.) Но бизнесмен вправе ожидать того, что у него будет возможность сделать все необходимое для продвижения проектов, над которыми он работает. Вы сказали Тому и Джо, что реализуемый ими проект важен для компании. Но когда им понадобилось съездить в командировку вместе, скажем, с еще одним членом их команды к дистрибьютору, работающему в другом конце страны, или посетить эксперта мирового класса, который собирается пробыть в Осаке только в течение ближайших двух недель, вы „приветствуете“ их действующим в корпорации правилом, требующим, чтобы командировочное удостоверение было завизировано подписями четырех руководителей. Вы попросту выбрали их из колеи. Результат: распрощайтесь с их психологической приверженностью к проекту как к личному детищу»¹⁾.

(окончание на следующей странице)

[↑ Конец страницы 321 ↑](#)

[↓ Начало страницы 322 ↓](#)

Элементы работы в федеративной организации (окончание)

Нижнюю границу работ, связанных с предпринимательством, составляет, по мнению Питерза, доверие. И это доверие должно быть полным, а не половинчатым и не частичным. «Когда вы совершаете свой первый полет в качестве пилота, сидящий за вами инструктор не может выполнять половину ваших действий. Можно сказать и так: люди либо распоряжаются данной им задачей как своей собственностью, либо не владеют ею вовсе. Да или нет»²⁾.

¹⁾ *Peters T.* The Tom Peters Seminar: Crazy Times for Crazy Organizations. New York: Vintage, 1994, p.74. ²⁾ *Ibid.*, p.80.

нимателями, обладающими «чутьем и целеустремленностью, которые присущи людям, ведущим мелкий семейный бизнес в пределах великой корпорации Mom & Pop, Inc.»³⁾.

Каждый работник способен стать бизнесменом, стремящимся идти куда угодно и делать что угодно в рамках отведенной ему в организации ячейки и вне ее, для того чтобы выполнить

работу. Согласно Питерзу, федеративные организации создают «предпринимательские» рабочие места, интегрируя ключевые элементы вроде взаимного обучения, составления смет, полномочий на расходование средств, автономность, доступ к информации финансового и нефинансового характера в каждую работу, какая только есть в компании (см. врезку «Элементы работы в федеративной организации»)³².

«Организации-трилистники» Чарлза Ханди

Питерз отмечает, что федеративная организация дробит традиционную компанию на мелкие, самодостаточные, атомизированные единицы, имеющие особые, отличные от прочих «физиономии», причем почти вся надстройка над ними исчезает. В процессе этой трансформации каждый вынужден стать бизнесменом *de facto* и сам создавать себе рабочее место. То, что Чарлз Ханди называет «организацией-трилистником», — это способ снова сложить разрозненные части воедино. Если федеративная организация оказывается «рыхлым» элементом «рыхлой, но плотной» природы нового посткапиталистического общества знаний, то «организации-трилистники» представляют собой «плотный» элемент нового общества.

Ханди впервые использовал трилистник в символическом смысле, чтобы осветить в своей книге «The Age of Unreason» одну интересную грань новой организации. Трилистник — маленькое, похожее на клевер растение с тремя листьями. Это растение является национальной эмблемой Ирландии. Ханди использует три его листа в качестве символа трех очень разных групп людей, работающих в новых организациях (см. рис. 7.4).

[↑ Конец страницы 322 ↑](#)

[↓ Начало страницы 323 ↓](#)



Рисунок 7.4. «Организация-трилистник»

Первый листок: профессиональная основа

Первый листок, говорит Ханди, — это коренные работники новой организации. Все они профессионалы, технические специалисты, высококвалифицированные рабочие и управляющие, совершенно необходимые для будущего организации, поскольку именно они являются носителями тех знаний, которые отличают данную организацию от всех прочих. У них высокие зарплаты, дополнительные льготы и все прочие виды поощрения, какие только может предложить компания. Естественно, компания ожидает, что за все эти блага такие сотрудники будут вкалывать по 70 часов в неделю и полностью отдавать себя работе. Ведь эти люди получают свой статус и видят смысл жизни в выполняемой ими работе. Они мыслят в категориях карьеры и продвижения по служебной лестнице, их нельзя остановить приказом, они хотят стать известными. Они действуют как партнеры в организации, занимающейся оказанием профессиональных услуг, вроде консалтинговой фирмы, рекламного агентства или юридической конторы. Профессионалов немного, они чрезвычайно ценны, и им хорошо платят, хотя

существенная часть этой оплаты (возможно, до 40%) поставлена в зависимость от эффективности группы и (или) компании. Поскольку постоянная основа организации мала, она нуждается в помощи, и отсюда — второй листок трилистника.

Второй листок: внешние подрядчики

Это консультанты, подрядчики и прочие специалисты, нанимаемые извне для работы над конкретными проектами, или для работы, не имеющей исключительной важности для организации (т.е. не составляю-

[↑ Конец страницы 323 ↑](#)

[↓ Начало страницы 324 ↓](#)

щей часть тех экспертных знаний, которыми обладает основной персонал), или для выполнения рутинных обязанностей, которые не хотят брать на себя профессионалы. В данную категорию попадают сотрудники других фирм, работающие по договорам профессионалы или технические специалисты. Зачастую это бывшие постоянные работники компании, с которыми она ныне поддерживает договорные отношения. Им платят по результатам работы, а не по времени, затраченному на достижение этих результатов, и организация мало контролирует их повседневную деятельность. Ханди отмечает, что у менеджеров появляется искушение эксплуатировать таких работников, выплачивая им минимальные вознаграждения за максимальные объемы работ, и рекомендует компаниям не допускать этого. «„Организация-трилистник" в отношениях со своей работающей по контрактам периферией должна помнить, что деньги платят за выполненную работу. Организация не может более полагаться на пережитки лояльности и обещать некие гарантии за покорный труд. В долгосрочной перспективе хорошая работа должна быть высокооплачиваемой — или она перестанет быть хорошей»³⁴.

Третий листок: временные и частично занятые работники

Третий листок трилистника по Ханди представляет собой гибкую часть рабочей силы компании — временных и частично занятых работников, которых приглашают для того, чтобы обеспечить постоянное, круглосуточное и ежедневное функционирование предприятия или выполнение пиковых объемов работы. «Грубо говоря, — пишет Ханди, — они образуют рынок рабочей силы, на который работодатели выходят по необходимости и тогда, когда пожелают, платя этим людям как можно меньше»³⁵. Некоторые из работников этой категории хотят вырваться из такой упряжи как можно скорее и найти себе постоянную работу — в качестве либо штатных сотрудников, либо занятых полный рабочий день контрактников. Другие просто хотят подработать. Некоторые из них трудятся по несколько часов в нескольких местах и так зарабатывают себе на жизнь. Кто-то использует такую возможность как своего рода ученичество при подготовке к будущей постоянной работе.

Ханди отмечает, что большая часть гибкой рабочей силы, видимо, никогда не проявляет той целеустремленности и (или) тех амбиций, которые присущи занятым на постоянной основе профессионалам, но, утверждает наш гуру, многое зависит от того, как к ним относятся:

«Если с этими людьми обращаются как со случайной рабочей силой, они отвечают на такое отношение небрежностью. Если гибкая рабочая сила должна стать ценной частью организации, то организация [должна] быть готова инвестировать в этих работников, обеспечивать их профессиональную подготовку, причем даже

[↑ Конец страницы 324 ↑](#)

[↓ Начало страницы 325 ↓](#)

такую, которая позволит им получить квалификацию, необходимую [для трудоустройства в других компаниях]. Следует дать таким работникам определенный статус и известные привилегии (включая оплачиваемые отпуска и право на получение пособий по болезни). В этом и только в этом случае организация получит ту помощь от временных и частично занятых работников, в которой она нуждается, и того уровня, который ей требуется»³⁶.

Сомнения относительно «трилистника»

«Организации-трилистники» зачастую заставляют некоторых людей нервничать, признают Ханди и Питерз, особенно потому, что при выполнении работы им приходится в значительной мере полагаться на субподрядчиков и временных работников. Вот краткая сводка ответов, которые дает Питерз на четыре основных возражения, выдвигаемых обеспокоенными людьми.

1-е возражение: В «организации-трилистнике» дело заканчивается тем, что вы используете слишком много субподрядчиков и оказываетесь в зависимости от них. Они *схватят вас за глотку, да так* и будут держать.

Ответ Питерза: «Конечно, если у вас на подряде один-единственный продавец, возникает проблема зависимости. (Хотя и это не обязательно означает, что вам надо делать данную работу собственными силами. Отвлечемся от проблемы зависимости и спросим: кто сказал, что вы сможете сделать работу лучше, чем единственный специалист-торговец?) Возросшая зависимость от кого-то, действительно, вызывает беспокойство, но в ответ на признание взаимозависимости вы получаете выгоду большего новаторства, большей гибкости, большей эффективности»³⁷.

2-е возражение: *Субподрядчики* выведывают ваши секреты и затем развернут свою деятельность на вашем поле. Вы кончите тем, что будете обеспечивать профессиональную подготовку своим будущим конкурентам и сдавать им свои позиции.

Ответ Питерза: «Если субподрядчик посягает на ваш бизнес, это обычно происходит потому, что, во-первых, вы проявили небрежность при первоначальном выборе субподрядчиков; во-вторых, в отношениях с субподрядчиком вы постоянно демонстрировали то крохоборство, которое уничтожает всякие отношения, и (или), в-третьих, вы с самого начала не *делали* реальных инвестиций в партнерство с подрядчиком и в развитие взаимного доверия. Урок: если вы не хотите, чтобы субподрядчики скрутили вас, прекратите скручивать их. Другая часть ответа такова: работайте только с „самыми лучшими“. Они постоянно заняты тем, чтобы работать как можно лучше, а посягательство на ваш бизнес

[↑ Конец страницы 325 ↑](#)

[↓ Начало страницы 326 ↓](#)

обычно означает отвлечение от этого совершенствования. Более того, „лучшие“ в чем-либо обычно отличаются большой честностью»³⁸.

3-е возражение: Если субподрядчики работают вдали от вас, исчезнут те необязательные, неформальные, но весьма важные элементы близости и обучения, которые возникают из повседневных контактов между вами и вашими работниками.

Ответ Питерза: «Во-первых, близость нередко порождает презрение. Работники бухгалтерии вашей компании обычно питают презрение к людям иной профессии. Если же передать ведение бухгалтерского учета субподрядчикам, то они, по меньшей мере, будут скрывать презрение под маской серьезности своих усилий, направленных на удовлетворение клиента ради

поддержания собственного бизнеса. Однако это любопытное поветрие — отчужденность между „нашими" и „не нашими" — способно распространиться по всему предприятию, в любой области, какую ни назови. Хотя отсутствие пространственной близости может привести к известным убыткам, вам надо исходить из предположения о том, что эти убытки будут компенсироваться лучшим качеством услуг того хорошего субподрядчика, которого вы с таким трудом отыскивали»³⁹.

4-е возражение: Не сталкиваются ли «организации-трилистники», не проявляющие особой осторожности, с риском лишиться собственной души?

Ответ Питерза: «Да, такая опасность существует. Но что такое душа организации? Где ее искать? Когда вы увидите душу, вы поймете, что это именно душа?»⁴⁰. Далее Питерз пишет:

«Хотя на тревожащий вас вопрос нет короткого и простого ответа, вот несколько советов.

Место обитания души изменчиво. Все чаще и больше душа не пребывает в собственности, или в технологии, или в функциональных навыках. Душа может поселиться в таких навыках, как управление союзами компаний... способность использовать знания как рычаг... в логистике и распределении... информационных системах. Душа все более и более становится „горизонтальным", ключевым процессом, который связывает стоящих позади поставщиков со стоящими впереди дистрибьюторами и конечными потребителями.

Душа может оказаться *вовне* [Питерз ссылается на пример австралийской телекоммуникационной компании Optus Communications. Хотя в телекоммуникациях ключевой способностью являются информационные технологии, Optus работает с 220 постоянными независимыми подрядчиками, которые выполняют задания, связанные с информационными системами.]

[↑ Конец страницы 326 ↑](#)

[↓ Начало страницы 327 ↓](#)

То, что сегодня является душой, завтра станет мылом. То, что сегодня представляется бесценной душой, завтра окажется жерновом на вашей шее. Душа имеет свойство стареть, с нее делают копии, и она тоже нуждается в изменениях.

Действительно, бывают моменты, когда больше уже нет „материи" (критической массы чего-то) или критическая масса уже не требует людей или активов, находящихся в вашей собственности. А что вы скажете по поводу „виртуальной души"? Разве не это составляет секрет голливудской продукции? И не является ли эта продукция и ее секрет отличной виртуальной моделью того, что завтра станет всем? Думаю, так оно и будет»⁴¹.

Мы согласны с Питерзом. Голливуд — отличная модель «организации-трилистника». Посмотрите, что происходит при съемке фильма или видеоролика⁴². Совершенно посторонние люди, имеющие разный жизненный опыт, должны появиться в нужный момент и незамедлительно начать работать как одна команда. Перед ними стоит ясная задача, у них есть общая цель, и каждый стремится ее достичь. От каждого ожидают понимания роли, которую он должен сыграть в производстве, и активного исполнения этой роли с максимальным искусством. Любой член производственной команды — независимый профессионал, от которого ждут соответствующего поведения. Возможностей для ошибок немного, потому что нет страховочных механизмов. В этом отношении вся система весьма хрупка, и ее легко потрясти. На карту поставлены большие деньги, которых можно запросто лишиться, если всего лишь один человек не сыграет свою роль должным образом. Формальные оценки эффективности не нужны, поскольку любой человек получает моментальную и постоянную оценку своей работы. И каждый знает, что лучше выполнить

поставленную задачу. Каждый понимает, что его будущая работа зависит от того, как он справится с ролью и на кого произведет (или не произведет) впечатление. Это иной стиль работы. Действительно, это стиль жизни, совершенно отличный от того, который известен / *большинству из нас. Ханди называет это «жизненным портфелем».*

«Жизненный портфель»:

Чарлз Ханди дает советы об организации вашей профессиональной жизни

Если, говорит Ханди, мы намереваемся изобрести новую концепцию труда, нам необходим новый термин для обозначения того, что мы создаем. Ханди предлагает использовать слово «портфель». Это собрание различных предметов, отвечающих одной задаче, но сформированное таким образом, что целое оказывается более существенным, нежели

[↑ Конец страницы 327 ↑](#)

[↓ Начало страницы 328 ↓](#)

сумма его составляющих. Например: портфель художника, портфель архитектора, портфель ценных бумаг.

Так почему бы, спрашивает Ханди, не быть портфелю профессиональной жизни? В такой портфель мы могли бы вместить все разнообразие работ, выполняемых нами на протяжении жизни, и не только известных большинству из нас постоянных должностей, на которых мы трудились за оклад в течение полного рабочего дня. В дополнение к обычным обязанностям мы можем положить в наши портфели свой богатый опыт той или иной деятельности. Ханди рекомендует, чтобы при составлении портфеля было учтено по меньшей мере пять форм труда:

- работа по найму — вам платят деньги за время, проведенное на работе;
- работа за гонорары — вам платят за результат;
- работа по дому — приготовление пищи, уборка, ремонт, покупки и т.д.;
- неоплачиваемая работа — добровольный труд;
- работа, связанная с обучением, — образование, профессиональная подготовка, учеба.

Ханди предлагает нам начать думать об опыте нашей трудовой деятельности как о портфеле — собрании частей и фрагментов выполненных нами на протяжении жизни работ. На разных этапах и в зависимости от того, на каком, говоря словами Ханди, листке трилистника мы были в тот или иной конкретный момент, собранный каждым из нас жизненный портфель может выглядеть очень по-разному. У людей, находящихся на основном листке трилистника, могут быть портфели, настолько распухшие от работ по найму, что становится очевидно: у них остается мало времени на что-либо еще. У людей, попадающих на один из двух остальных листков трилистника, портфели будут выглядеть совсем иначе. Некоторые могут работать на двух и более работах с неполным рабочим днем, другие — заниматься домашним хозяйством, не зарабатывая деньги, а экономя их. Третьи выполняют гонорарные работы, выступая в качестве самостоятельных подрядчиков. На протяжении жизни человека его профессиональный портфель претерпевает изменения.

Ханди утверждает, что в идее профессионального портфеля нет ничего нового. В мелком бизнесе эта практика существовала издавна. Самостоятельные профессионалы всегда зарабатывали себе на жизнь, составляя каталоги клиентов и видов деятельности. Однако у большинства портфели были весьма ограниченными по содержанию: мужчины включали в них преимущественно работу по найму, а женщины — главным образом добровольный труд и работу по домашнему хозяйству, причем опыт попадал в портфель чаще всего случайно. Нынешнее отличие, говорит Ханди, состоит в том, что у большинства людей с развитием федеративных

организаций и «организаций-трилистников» появляются более богатые и разнообразные профессиональные портфели. Если нам везет и

[↑ Конец страницы 328 ↑](#)

[↓ Начало страницы 329 ↓](#)

мы накапливаем нужные навыки, то можем сформировать наш трудовой портфель так, как пожелаем. Разумеется, если мы хотим извлечь пользу из наших профессиональных портфелей, нам надо провести кое-какую подготовку.

Первое, что необходимо сделать, — это составить портфель документов, удостоверяющих наши разнообразные квалификации и способности. Ханди утверждает, что образование станет «единственным самым важным капиталом, какой человек может вложить в собственную судьбу»⁴³, и что каждому из нас придется решить для себя, какие из девяти видов способностей нам присущи (см. врезку «Спросите себя, какими способностями вы обладаете»).

Все мы одарены по меньшей мере в одном из этих девяти отношений, говорит Ханди, и первый шаг в подготовке трудового портфеля — выявление и развитие наших особых способностей.

Второй шаг, который нам необходимо предпринять, — нахождение агента, поскольку большинству из нас придется провести по меньшей мере часть жизни на одном из двух неосновных листков трилистника. Мы

Спросите себя, какими способностями вы обладаете?

1. *Способность запоминать факты.* Это способность, демонстрируемая людьми, которых мы называем «ходячими энциклопедиями». Они могут ответить на все вопросы популярной телевикторины.
2. *Способность к анализу.* Это способность, возникающая при решении проблем, разгадке кроссвордов и загадок. «Люди, у которых высоко развиты способности такого рода, испытывают наслаждение от сведения сложных данных к более простым формулировкам. Эта способность особенно присуща консультантам по стратегическим вопросам, ученым и исследователям».
3. *Способность к лингвистике.* Ее проявляют люди, говорящие на нескольких языках и могущие выучить еще один за короткое время.
4. *Способность к пространственному мышлению.* «Тип интеллекта, позволяющий распознавать строение вещей. Такой способностью обладают художники, а также математики и конструкторы систем».
5. *Музыкальные способности.* Дар, сделавший Моцарта гением, так же как и «Битлз», Джеймса Тейлора и Кэрл Кинг.
6. *Практические способности.* «Способности, позволяющие вашим детям раскурочить мотор мотоцикла, а потом собрать его, хотя они, возможно, не могут объяснить, почему и как работает двигатель».
7. *Физические способности.* «Талант, который являют миру звезды спорта и который ПОЗВОЛЯЕТ ОДНИМ БИТЬ ПО МЯЧУ Лучше, чем другим, лучше бегать на пыжах, танцевать и вообще пучше координировать работу ума и мышц».
8. *Интуитивные способности.* «Имеющийся у некоторых людей дар видеть то, что скрыто от других, даже если они не могут объяснить, почему они *видят* что-либо».
9. *Способности к межличностным отношениям.* «Сообразительность и способность выполнять задачи, используя других людей и опираясь на их помощь».

Источник: *Handy C. The Age of Paradox. Boston: Harvard Business School Press, 1994, p.204—205.*

[↑ Конец страницы 329 ↑](#)

[↓ Начало страницы 330 ↓](#)

все нуждаемся в агентах по той же причине, что и актеры, модели, писатели, профессиональные спортсмены. Ханди поясняет:

«Если вы — звезда, вам довольно трудно предлагать себя на рынке и назначать себе цену, а если вы никому не известны и не уверены в том, что можете предложить, то это и вовсе невозможно. Хороший агент не только найдет покупателей ваших дарований и проведет предшествующие сделке переговоры, но и выступит в роли тренера или наставника, поможет вам сделать обзор ваших навыков и укажет подходящие возможности для получения образования. Хорошие агенты разбудят в вас творческую жилку, провоцируя вас вопросами: „Вы когда-либо думали о [...]?" или „А не заинтересует ли вас такое предложение?". Они предложат вам сделать то, что необходимо, укажут, куда пойти для совершенствования ваших навыков или обогащения вашего опыта»⁴⁴.

Ханди отмечает, что на рынке высококвалифицированных менеджеров уже работают агентства, лицензирующие управляющих высокого уровня. В будущем ту же роль смогут исполнять профсоюзы и кадровые агентства. Но пока будущее не наступило, рассуждает Ханди, вам, возможно, надо найти друга или наставника. А в то время как вы ищете такого человека, вам придется самому выполнять многие задачи, обычно возлагаемые на агента. По мнению Питерза, самая важная из них — это резюмирование вашего опыта, ваших навыков, ваших способностей.

Да, Питерз признает, что превращает существительное «резюме» в глагол «резюмировать», но объясняет, что делает это с умыслом, для того чтобы завладеть вашим вниманием. Вы должны *думать в категориях резюмирования*.

Если вы не хотите быть пешкой на доске игры в новый бизнес, пишет Питерз, вам лучше забыть о лояльности к корпорации и начать думать о наращивании лояльности к агентствам. Вам необходимо мыслить и вести себя так, как мыслят и ведут себя независимые подрядчики, т.е. в стиле резюмирования. Резюмировать, поясняет Питерз, — значит часто задавать самому себе следующие вопросы и давать на них обоснованные, точные и практические ответы:

1. Какого черта я это делаю?
2. Что я реально совершил?
3. Кто из клиентов удостоверит мои достижения?
4. Каковы доказательства того, что мои навыки находятся на уровне предъявляемых требований?
5. Есть ли далеко за пределами компании, в которой я работаю, какой-то новый человек, который поможет мне справиться со все более холодным и недружественным миром?
6. Будет ли резюме, которое я составлю в конце этого года, отличаться от написанного мною год назад?⁴⁵

[↑ Конец страницы 330 ↑](#)

[↓ Начало страницы 331 ↓](#)

Питерз утверждает, что каждую работу и каждое задание, которые вам предложили, следует подвергнуть тесту на резюмирование. Спросите себя, помогут ли эти предложения ответить на приведенные выше шесть вопросов. «Если вы не считаете, что ваша теперешняя работа в какой-то мере дополнит обновляемое в конце года резюме, то откажитесь от нее со

спокойной душой»⁴⁶. Питерз признает, что его совет звучит грубо и даже эгоистично, но зато он реалистичен. Ваши перспективы на будущее зависят от содержания вашего резюме и еще одного обстоятельства.

Помимо ведения и совершенствования резюме, Питерз советует вам озаботиться наращиванием плоти вашего «Ролодекса». Навыка, на который есть спрос на рынке, недостаточно. Вам надо знать людей. Множество людей. Питерз предлагает вам немного заняться высшей математикой. «Безопасность пропорциональна: 1) емкости вашего „Ролодекса“; 2) темпам прироста этой емкости; 3) удельному весу записей, внесенных в „Ролодекс“ людьми, которые не работают в одной с вами компании; и 4) времени, которое вы уделили ведению „Ролодекса“». Мы живем в новом, храбром мире, пишет Питерз. Забудьте о старом социальном контракте, который сулил надежную, постоянную занятость. Этот договор порван и выброшен.

Заключительные соображения

В самом конце книги «The Age of Paradox» Чарлз Ханди обобщает свою оценку эпохи, в которой мы живем:

«Это конец эпохи массовых организаций, эпохи, во время которой все мы могли уверенно ожидать того, что будем работать большую часть нашей жизни, если только пожелаем (и 90% людей желали этого). Работа по-прежнему будет занимать центральное место в нашей жизни, но теперь нам надо переосмыслить то, что мы имеем в виду под работой, т.е. возможные способы ее организации. На первый взгляд, эта задача представляется устрашающей, но ведь и работа в существующих массовых организациях никогда не была сущей благодатью для всех. Может быть, без нее нам будет лучше. Надежда кроется в неведомом, в той второй кривой, если нам удастся найти ее. Мир в очень многих отношениях созрел для переустройства и реконструкции. Созидание рождено в хаосе. Ответы на вопросы „Что мы делаем?“, „К чему принадлежим?“, „Почему мы делаем это?“, „Где мы это делаем?“ могут оказаться совсем другими, чем прежде, и, возможно, лучше тех, что мы даем ныне. Изменения начинаются с мелких инициатив, которые оказываются эффективными, инициатив, которые перенимают и которые становятся модой. Мы не можем ждать, когда великих людей посетят великие озарения, ибо в наши дни это случается редко. Зажечь свои огоньки во мраке — это уже наше дело»⁴⁸.

[↑ Конец страницы 331 ↑](#)

[↓ Начало страницы 332 ↓](#)

Это действительно так, и мы надеемся, что, сконцентрировав в этой книге некоторые лучшие мысли об управлении и организациях, поможем вам «зажечь свои огоньки».

КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

-  Мы находимся на самой середине великого перелома, влекущего нас от индустриальной экономики к экономике, основанной на знаниях, от капиталистического общества к посткапиталистическому. Этот перелом полностью изменит структуру общества, динамику социальной и экономической жизни, общественные классы и общественные проблемы.
-  Новое посткапиталистическое общество — результат применения знаний сначала к совершенствованию техники, процессов и продуктов, затем к повышению производительности труда и, наконец, к инновациям и совершенствованию самих знаний.
-  Труд, основанный на знаниях, вытесняет физический труд. К 2010 г. на производстве и на транспорте будет занято не более 10% рабочих.

- Ключом к личному и экономическому успеху ныне являются знания. Доходы, соответствующие уровню жизни среднего класса, будут практически недоступны людям без диплома о высшем образовании или ученой степени.
- Хотя традиционные факторы производства (природные ресурсы, капитал и труд) не исчезли, они стали играть второстепенную роль по сравнению со знаниями.
- Сегодня самыми ценными знаниями являются те, от которых есть практическая отдача и которые позволяют нам судить, какие новые знания необходимы для проведения систематических инноваций.
- Поскольку знания приобрели огромное значение, они стали более специализированными. У нас нет больше единого знания, скорее, у нас много знаний.
- Цель организаций в обществе, основанном на знаниях, состоит в том, чтобы свести воедино людей, в совокупности обладающих широким спектром специализированных знаний, и создать им обстановку, в которой они смогут производительно работать.
- В обществе, основанном на знаниях, и специалисты, и организации сосредоточат свои усилия на тех направлениях деятельности, которые им удаются особенно хорошо, а остальные виды работы станут передавать подрядчикам.

[↑ Конец страницы 332 ↑](#)

[↓ Начало страницы 333 ↓](#)

- Организация экспертов — это организация равных. В ней не может быть начальников и подчиненных.
- Поскольку целью посткапиталистических организаций являются нововведения, эти организации, по определению, изначально созданы для постоянных перемен.
- Чтобы постоянно внедрять новшества, посткапиталистические организации должны быть децентрализованными.
- Люди, живущие в обществе знаний, будут весьма подвижными и очень конкурентоспособными.
- По мере нашего продвижения к обществу знаний организациям придется идти на радикальную децентрализацию и принимать федеративную структуру. Ее основные характеристики:
 - *Малочисленный центральный аппарат.* Корпорации, в которых работают тысячи людей, будут иметь штаб-квартиры с числом занятых не более нескольких сотен человек.
 - *Субсидиарность.* Это философская и нравственная позиция, утверждающая, что власть в организациях по праву принадлежит производственным подразделениям, а не центру и что именно подразделения передают власть центру, а не центр делегирует им власть.
 - *«Двойное гражданство».* Работники являются членами и своих подразделений, и более крупной организации, в которую эти подразделения входят.
 - *«Подразделения с чувством долга».* Люди, работающие в них, несут ответственность за собственную судьбу и трудятся с такой же напряженностью, с какой работают предприниматели.
 - *«Большие пончики».* И сами подразделения, и работающие в них люди обладают значительным объемом полномочий для решения вопросов, связанных со своей текущей деятельностью.
 - *«Предпринимательские» рабочие места.* Каждый работник является предпринимателем, несущим ответственность за составление смет и бюджетов, расходование средств, профессиональную подготовку, удовлетворение

потребителей, гарантию качества и имеющим полный, неограниченный доступ к информации финансового и нефинансового характера.

- 8 ➤ Производственные подразделения — это «организации-трилистники», в которых трудятся работники трех типов: занятые полный рабочий день профессионалы, работающие по контракту консультанты и внешние подрядчики и, наконец, временные или занятые неполный день работники.

[↑ Конец страницы 333 ↑](#)

[↓ Начало страницы 334 ↓](#)

- 8 ➤ Федеративные организации и «организации-трилистники» заставят всех нас иметь портфель, составленный из пяти различных форм труда: работа за заработную плату, работа за вознаграждение или гонорар, работа по дому, добровольный неоплачиваемый труд и учеба.

- 8 ➤ Чтобы преуспевать в деятельности, построенной по принципу портфеля, нам потребуются:

- хорошее образование, подтвержденное дипломами и аттестатами;
- хорошее понимание своих способностей и дарований (таких как способности к усвоению фактов, анализу, языкам, пространственному мышлению, музыке, практической деятельности, а также физические способности, интуиция, умение строить межличностные отношения) и того, как мы можем использовать их для нужного компаниям повышения ценности продукта или результата;
- люди, которые помогут нам получить работу, провести предшествующие заключению контрактов переговоры и управлять нашей карьерой;
- солидное резюме;
- толстенный «Ролодекс», в котором записаны имена множества людей и их контактные телефоны.

[↑ Конец страницы 334 ↑](#)

[↓ Начало страницы 335 ↓](#)

Примечания

Глава 1

- 1 *Gardner J.* On Leadership. New York: Free Press, 1990, p. 53.
- 2 *Kets de Vries M.* Life and Death in the Executive Fast Lane. San Francisco: Jossey-Bass, 1995, p.6.
- 3 Слова Питера Дракера, цитируемые в статье: *Rifkin G.* Leadership: Can It Be Learned? // *Forbes ASAP*, 1996, April 8, p. 104.
- 4 *Blank W.* The Nine Natural Laws of Leadership. New York: AMACOM, 1995, p.11.
- 5 *Ibid.*, p.33.
- 6 Интервью с Лори Бет Джонс, автором книги «Jesus CEO», см.: *Jesus CEO?* // *Industry Week*, 1995, March 6, p.20.
- 7 *Blank W.* The Nine Natural Laws..., p.31.
- 8 *Ibid.*
- 9 *Ibid.*, p.32.
- 10 *Ibid.*, p. 14.
- 11 *Ibid.*, p.36.
- 12 *Bartlett C.A., Ghoshal S.* Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose // *Harvard Business Review*, 1994, November — December, p. 80.

- 13 Ibid., p.81.
- 14 Ibid.
- 15 *Albrecht K.* The Northbound Train: Finding the Purpose, Setting the Direction, Shaping the Destiny of Your Organization. New York: AMACOM, 1994, p.22.
- 16 Ibid., p.65.
- 17 *Nanus B.* Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization. San Francisco: Jossey-Bass, 1992, p. 8.
- 18 *Conger J. A.* The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1989, p.38
- 19 *Blank W.* The Nine Natural Laws..., p.99.
- 20 *Wheatley M.J.* Leadership and the New Science: Learning about Organizations from an Orderly Universe. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994, p. 56.
- 21 Все приведенные лозунги, кроме девиза «девочек-скаутов», цит. по: *CollinsJ.C., PorrasJ.I.* Building Your Company's Vision // Harvard Business Review, 1996, September — October, p.69.
- 22 *CollinsJ.C., PorrasJ.I.* Building Your Company's Vision, p. 74.
- 23 *Nanus B.* Visionary Leadership..., p. 288.

[↑ Конец страницы 335 ↑](#)

[↓ Начало страницы 336 ↓](#)

- 24 *CollinsJ.C., PorrasJ.I.* Building Your Company's Vision, p. 74.
- 25 *Safire W.* Lend Me Your Ears: Great Speeches in History. New York: Norton, 1992, p.498-499.
- 26 *CollinsJ.C., PorrasJ.I.* Building Your Company's Vision, p. 75.
- 27 *Conger J.A.* The Charismatic Leader..., p. 65.
- 28 *Nanus B.* Visionary Leadership..., p. 34.
- 29 Ibid., p. 126.
- 30 *CollinsJ.C., PorrasJ.I.* Building Your Company's Vision, p. 70.
- 31 *Katzenbach J.R.* et al. Real Change Leaders. New York: Times Business, 1998, p. 97.
- 32 *Bennis W.* On Becoming a Leader. New York: Addison Wesley, 1989/1994, p. 178.
- 33 *Bordas J.* Power and Passion: Finding Personal Purpose // Reflections on Leadership / Ed. Spears L.C. New York: John Wiley & Sons, 1995, p. 184— 192.
- 34 *Bennis W.* On Becoming a Leader, p. 49.
- 35 *Gardner H.* Leading Minds: An Anatomy of Leadership. New York: Basic Books, 1995, p. 62.
- 36 Ibid., p. 39.
- 37 Ibid., p.43. .
- 38 Ibid., p.37.
- 39 Ibid., p. 14.
- 40 Ibid., p. 12.
- 41 Ibid., p.43.
- 42 Ibid., p.44.
- 43 *Conger J.A.* The Charismatic Leader..., p. 69.
- 44 Ibid.
- 45 *GhoshalS., Bartlett C.A.* Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes// Harvard Business Review, 1995, January— February, p. 87.
- 464 Ibid., p.88. *Bartlett C.A., GhoshalS.* Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People // Harvard Business Review, 1995, May— June, p. 134.

- 48 *Champy J.* Reengineering Management: The Mandate for New Leadership. New York: Harper Business, 1995, p. 76.
- 49 *Ghoshal S., Bartlett C.A.* Changing the Role of Top Management: Beyond Structure..., p. 95.
- 50 *Bartlett C.A., Ghoshal S.* Changing the Role of Top Management: Beyond Systems..., p. 133.
- 51 *Greenleaf R. K.* Life's Choices and Markets// Reflections on Leadership..., p. 20.
- 52 *Lopezf-O.* Becoming a Servant- Leader: The Personal Development Path// Reflections on Leadership..., p. 153.
- 53 *Fraker A.T.* Robert K.Greenleaf and Business Ethics: There is No Code// Reflections on Leadership..., p.46.
- 54 Ibid.
- 55 Ibid., p.47.
- 56 Ibid., p.48.
- 57 *Me Gee -Cooper A., Trammell D.* Servant-Leadership: Is There Really Time for It? // Reflections on Leadership..., p. 119.
- 58 Ibid., p.119-120.
- 59 *Senge P.M.* Robert Greenleaf's Legacy: A New Foundation for Twenty-First Century Institutions// Reflections on Leadership..., p. 229.
- 60 *Rieser C.* Claiming Servant- Leadership as Your Heritage// Reflections on Leadership..., p.59.
- 61 *McGee-Cooper A.* Servant- Leadership..., p. 117.
- 62 Слова Уоррена Бенниса цит. по: *Rifkin G.* Leadership..., p. 103.
- 63 Слова Питера Дракера цит. по: *Rifkin G.* Leadership..., p. 104.
- 64 *Kets de Vries M.* Life and Death..., p.222— 223.

[↑ Конец страницы 336 ↑](#)

[↓ Начало страницы 337 ↓](#)

- 65 *Parson R.* Management of the Absurd: Paradoxes in Leadership. New York: Simon & Schuster, 1996, p.154-155.
- 66 *Bowlman L. G., Deal T.E.* Leading with Soul: An Uncommon Journey of Spirit. San Francisco: Jossey-Bass, 1995, p. 168.
- 67 *Gardner J.* On Leadership, p. 165.
- 68 *Kotter J.P.* A Force for Change: How Leadership Differs from Change. New York: The Free Press, 1990, p. 114.
- 69 Ibid.
- 70 *Kets fife VriesM.* Life and Death..., p.88.
- 71 *Bennis W.* On Becoming a Leader, p. 146.
- 72 *BennisW., Townsend R.* Reinventing Leadership: Strategies to Empower the Organization. New York: William Morrow, 1995, p. 116.

Глава 2

- 1 *Pasmore W.* Creating Strategic Change: Designing the Flexible High -Performing Organization. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994, p. 15.
- 2 *Jacobs F. R.* Real Time Strategic Change. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994, p.3.
- 3 Ibid.
- 4 *FilipczakB.* Weathering Change: Enough Already // Training, 1994, September, p. 25.
- 5 *Homey N., Koonce R.* Using Competency Alignment to Shape, Drive, and Sustain Change Efforts// National Productivity Review, 1996, Summer, p. 42.
- 6 *StrebelP.* Why Do Employees Resist Change?// Harvard Business Review, 1996, May-

- June, p. 86.
- 7 *May D., Kettelhut M.C.* Managing Human Issues in Reengineering Projects // Journal of Systems Management, 1996, January— February, p. 6.
- 8 *O'Toole J.* Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership. New York: Ballantine Books, 1996, p. 13
- 9 *Ibid.*, p.23.
- 10 *Spiker B.K., Lesser E.* Change Management: We Have Met the Enemy... // Journal of Business Strategy, 1995, March— April, p. 17.
- 11 *Fisher A.B.* Making Change Stick// Fortune, 1995, April 17, p. 122.
- 12 *Kets de Vries M.* Life and Death..., p.26.
- 13 *Strebelt P.* Why Do Employees Resist Change?, p.87.
- 14 *Ibid.*, p.88.
- 15 *Ibid.*, p.87-88.
- 16 *Kotter J.P.* Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996, p. 112.
- 17 *Ibid.*
- 18 *Ibid.*, p.9.
- 19 *Pasmore W.* Creating Strategic Change..., p. 12.
- 20 *Ibid.*
- 21 *Ibid.*, p.18.
- 22 *Conner D.* Managing at the Speed of Change. New York: Villard Books, 1992, p. 126.
- 23 *Pasmore W.* Creating Strategic Change..., p. 11.
- 24 Данная версия этой формулы предложена Ф.Робертом Джекобсом в кн. «Real Time Strategic Change» (p. 122 — 123). Другую, более раннюю версию см. в кн.: *Bechhard R., Harris R. T.* Organizational Transitions. 2nd ed. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1987, p. 98.
- 25 *Tichy N.M., Sherman S.* Control Your Destiny or Someone Else Will. New York: Doubleday, 1993, p.331.
- 26 *Conner D.* Managing at the Speed of Change, p. 92.

[↑ Конец страницы 337 ↑](#)

[↓ Начало страницы 338 ↓](#)

- 27 *Kotter J.P.* Leading Change, p. 48.
- 28 *Ibid.*, p.7.
- 29 *Tichy N.M., Sherman S.* Control Your Destiny..., p.339.
- 30 *Katzenbach J.R. et al.* Real Change Leaders, p. 167.
- 32 *Pasmore W.* Creating Strategic Change..., p. 15.
- 33 *Kotter J.P.* Leading Change, p. 11.
- 34 *Ibid.*, p. 123-124.
- 35 *Ibid.*, p. 122.
- 36 *Larkin T.J., Larkin S.* Reaching and Changing Frontline Employees// Harvard Business Review, 1996, May— June, p. 95.
- 37 *Champy J.* Reengineering Management..., p.xx.
- 38 *Pasmore W.* Creating Strategic Change..., p. 11 — 12.
- 39 *Kotter J.P.* Leading Change, p. 135.
- 40 *Champy J.* Reengineering Management..., p. 68.
- 41 *Pasmore W.* Creating Strategic Change..., p. 44.
- 42 *Jacobs F.R.* Real Time Strategic Change, p.4.
- 43 *Pasmore W.* Creating Strategic Change..., p. 45.
- 44 *Weisbord M.R., Janoff S.* Future Search: An Action Guide to Finding Common Ground in

- Organizations and Communities. San Francisco: Berrett-Koehler, 1995, p.ix.
- 45 Weisbord M. R. Discovering Common Ground. San Francisco: Berrett-Koehler, 1993, p. 101-103.

Глава 3

- 1 Интервью с Питером Сенге. См.: The Learning Organization Made Plain // Training and Development, 1991, October, p. 37— 38.
- 2 Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday, 1990, p.4. [См. русск. изд.: Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп — Бизнес, 1999, с. 27 — 28.]
- 3 Ulrich D., Jick T., Glinow M.A. van. High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability// Organizational Dynamics, 1993, Autumn, p. 57.
- 4 Culvert G., MobleyS., Marshall L. Grasping the Learning Organization// Training and Development, 1994, June, p. 39.
- 5 Kirn D.H. The Link between Individual and Organizational Learning// Sloan Management Review, 1993, Fall, p.37-50.
- 6 Ibid., p.39.
- 7 Isaacs W.N. Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking, and Organizational Learning// Organizational Dynamics, 1993, Autumn, p. 29.
- 8 WengerE. Communities of Practice: Where Learning Happens// Benchmark, 1991, Fall, p.7. Социальные группы, о которых говорит Венгер, называют «производственными коллективами». Более подробное обсуждение таких сообществ, включая личный опыт другого исследователя, см.: Brown J.S., Duguid P. Organizational Learning and Communities-of- Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation // Organization Science, 1991, №2, February, p.40— 57.
- 9 Kirn D.H. The Link between Individual and Organizational Learning, p. 44.
- 10 Ibid., p.45.
- 11 Эти и другие примеры ступеней умозаключений см. в кн.: Senge P. et al. The Fifth Discipline Fieldbook. New York: Currency Doubleday, 1994, p. 245— 246.
- 12 Argyris C. Overcoming Organizational Defenses, Allyn and Bacon, 1990, p. 87.
- 13 Этот пример основан на аналогичной истории, которую приводит Сенге. , См.: Senge P. The Fifth Discipline..., p. 195— 196. [См. русск. изд.: Сенге П. Пятая дисциплина..., с.198-199.]

[↑ Конец страницы 338 ↑](#)

[↓ Начало страницы 339 ↓](#)

- 14 Эта история и беседа начальника с подчиненными описаны в статье Аргириса. См.: Argyris C. Education for Leading- Learning// Organizational Dynamics, 1993, Winter, p.8-9.
- 15 См.: Ross R., Roberts C. Balancing Inquiry and Advocacy// Senge P. The Fifth Discipline Fieldbook, p.253— 262; McArthur P. Opening Lines// Ibid., p.263.
- 16 Argyris C., Schon D. Organizational Learning II. Reading, Mass.: Addison Wesley, 1996, p.114— 115.
- 17 Argyris C. Education for Leading-Learning, p. 13.
- 18 Forrester J. W. Learning through Systems Dynamics as Preparation for the Twenty-first Century. Доклад на конференции по системному мышлению и динамическому моделированию «Systems Thinking and Dynamic Modeling Conference for K-12 Education», 27—29 июня 1994г.
- 19 Forrester J. W. Systems Dynamics and the Lessons of 35 Years// The Systemic Basis of Policy Making in the 1990s / Ed. DeGreene K.B., p.8.

- 20 Ibid., p.8/
- 21 *Forrester J. W.* Learning through Systems Dynamics...
- 22 *Senge P. et al.* The Fifth Discipline Fieldbook, p. 121.
- 23 Webster's New World Dictionary. 3rd coll. ed., s.v. «archetype».
- 24 *Forrester J. W.* Learning through Systems Dynamics...
- 25 *Kets de Vries M.* Life and Death..., p.88.
- 26 *Senge P.*, The Fifth Discipline..., p.65. [См. русск. изд.: *Сенге П.* Пятая дисциплина..., с.85.]
- 27 *Schein E.* How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room // Sloan Management Review, 1995, Winter, p. 87.
- 28 *Schein E.* Organizational Culture // American Psychologist, 1990, February, p.III.
- 29 Ibid., p. 115.
- 30 *Schein E.* Building the Learning Consortium. Лекция в Слоуновской школе менеджмента Массачусетского технологического института, 30 марта 1995 г.
- 31 *Schein E.* How Can Organizations Learn Faster..., p. 87.
- 32 Ibid., p.89.
- 33 Ibid.

Глава 4

- 1 *Scarbrough H.* The Social Engagement of Social Science: A Tavistok Anthology // Human Relations, 1995, vol.48, №1, p.23-33.
- 2 *Trist E.L.* On Socio-Technical Systems. Лекция на инженерном факультете и факультете психологии Кембриджского университета, 18 ноября 1959г.
- 3 Ibid.
- 4 Ibid.
- 5 Для описания рассматриваемого в этой главе типа организации наши гуру используют множество терминов: «социотехнические модели», «высокоэффективные организации», «управление с высокой степенью участия работников», «организации, построенные на основе команд», «команды», «рабочие группы», «большие группы», «бизнес без боссов» и т.д. Хотя каждый из них придает обсуждаемой концепции собственный смысл, в работах всех экспертов можно найти некоторые общие темы. В их числе — создание команд, передача большей ответственности работникам, раскрытие потока информации, снижение иерархичности и организация труда вокруг производственных процессов, а не вокруг функций. Здесь мы рассматриваем именно этот особый тип высокоэффективных организаций.
- 6 Данное сравнение построено с помощью разработанного Уильямом Пасмором метода. См.: *Pasmore W.* Designing Effective Organizations: The Sociotechnical Systems Perspective. New York: John Wiley & Sons, 1988, p. 157— 186. Дополнительные сравнительные характеристики внесены с учетом идей, выдвинутых Центром изучения организационной

[↑ Конец страницы 339 ↑](#)

[↓ Начало страницы 340 ↓](#)

эффективности. См.: *Mohrman S.A., Cohen S.G., Mohrman A.M., Jr.* Designing Team- Based Organizations: New Forms for Knowledge Work. San Francisco: Jossey-Bass, 1995, p. 350-361. *Katzenbach J.R., Smith D.K.* The Wisdom of Teams. Boston: Harvard Business School Press, 1993, p.16. *Applebaum E., Batt R.* High- Performance Work Systems: American Models of Workplace Transformation. Washigton, D.C.: Economic Policy Institute, 1993, p. 41.

- 9 *Manz C., Sims H. P.* Business without Bosses. New York: John Wiley & Sons, 1993, p.17— 18.

- 10 *Katzenbach J.R., Smith D.K. The Wisdom of Teams, p.22— 23.*
- 11 *ZengerJ. et al. Leading Teams. Homewood, 111.: Business One Irwin, 1994, p. 86.*
- 12 *Ibid., p.156-170.*
- 13 *Manz C., Sims H. P. Business without Bosses, p. 215.*
- 14 *MohrmanS.A., CohenS.G., MohrmanA.M., Jr. Designing Team-Based Organizations..., p.69-240.*
- 15 *Katzenbach J.R., Smith D.K. The Wisdom of Teams, p.119— 127.*
- 16 *MohrmanS.A., CohenS.G., MohrmanA.M., Jr. Designing Team-Based Organizations..., p.40-43.*
- 17 *Ibid., p.82-85.*
- 18 *Parker G.M. Cross- Functional Teams. San Francisco: Jossey-Bass, 1994, p. 6.*
- 19 *MohrmanS.A., CohenS.G., MohrmanA.M., Jr. Designing Team-Based Organizations..., p.89-98.*
- 20 *Ibid., p. 116-130.*
- 21 *Manz C., Sims H. P. Business without Bosses, p. 44— 48.*
- 22 *См.: ZengerJ. et al. Leading Teams, p. 15— 19, 29—34; ManzC., Sims H. P. Business without Bosses, p. 68; Barmlett C.A. Free to Change// Training and Development Journal, 1984, March, p. 32— 40; Pasmore W. Designing Effective Organizations..., p. 148.*
- 23 *Katzenbach J.R., Smith D.K. The Wisdom of Teams, p. 139— 144.*
- 24 *MohrmanS.A., CohenS.G., MohrmanA.M., Jr. Designing Team-Based Organizations..., p.141-144.*
- 25 *Ibid., p.249.*
- 26 *Ibid., p.249-250.*
- 27 *Lawler E.E. From the Ground Up. San Francisco: Jossey-Bass, 1996, p. 183.*
- 28 *Manz C., Sims H. P. Business without Bosses, p. 200.*
- 29 *Scholtes P.R., Joiner B.L., Streibel B.J. The Team Handbook, 2nd ed. Madison, Wis.: Joiner Associates, Inc., 1996, p. 6-4*
- 30 *Ibid., p.6-5.*
- 31 *Ibid., p.6-5.*
- 32 *Ibid., p.6-6.*
- 33 *Moran L., Musselwhite E., ZengerJ. Keeping Teams on Track. Chicago: Irwin Professional Publishing, 1996, p.43.*
- 34 *Адаптировано по кн.: RummlerG., BacheA.P. Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart. San Francisco: Jossey-Bass, 1990; Moran L., Musselwhite E., ZengerJ. Keeping Teams on Track, p. 46— 48.*
- 35 *LawlerE.E. High-Involvement Management. San Francisco: Jossey-Bass, 1986, p. 195.*
- 36 *Lawler E.E. From the Ground Up, p. 197.*
- 37 *Ibid., p.204.*
- 38 *Ibid., p.218.*
- 39 *Mohrman S.A., Cohen S.G., MohrmanA.M., Jr. Designing Team-Based Organizations..., p. 300.*
- 40 *LawlerE.E. High-Involvement Management, p. 198.*
- 41 *Ibid., p.198— 199.*
- 42 *Ibid., p. 199.*
- 43 *Ibid.*

[↑ Конец страницы 340 ↑](#)

[↓ Начало страницы 341 ↓](#)

- 44 *Parker G.M. Cross- Functional Teams, p. 104.*

- 45 Ibid., p. 107.
- 46 Katzenbach J.R., Smith D.K. The Wisdom of Teams, p.3.
- 47 Ibid., p. 53-55.
- 48 Lawler E.E. From the Ground Up, p. 154.
- 49 Parker G.M. Cross-Functional Teams, p. 156.
- 50 Katzenbach J.R., Smith D.K. The Wisdom of Teams, p.46.
- 51 Lawler E.E. High-Involvement Management, p. 200— 201.
- 52 Lawler E.E. From Ground Up, p. 166.
- 53 Katzenbach J.R., Smith D.K. The Wisdom of Teams, p. 151.
- 54 Ibid., p. 160- 164.
- 55 Ibid., p.167.

Глава 5

- 1 Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980, p.ix.
- 2 Ibid., p.363-364.
- 3 Ibid., p.4.
- 4 Ibid., p.7.
- 5 Ibid., p.10.
- 6 Ibid., p.27-28.
- 7 Ibid., p. 18.
- 8 Ibid., p.34.
- 9 Ibid., p. 35-36.
- 10 Ibid., p.38.
- 11 Вообще Портер утверждает, что фирмы должны проводить только одну типовую стратегию, поскольку любая фирма в большинстве случаев не может одновременно и минимизировать издержки, и производить уникальные товары, и (или) оптимизировать свою деятельность в рамках избранного сегмента (концентрироваться), обслуживая при этом широкий спектр потребителей (стремление к лидерству в минимизации издержек и дифференциации). В книге «Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance» Портер предполагает, что фирма, может быть, и сумеет создать два отдельных предприятия, которые будут проводить различные стратегии, но она должна четко и строго разделить эти предприятия, рискуя в противном случае потерять свои преимущества в конкурентной борьбе. В конечном счете Портер считает три указанных типовых подхода несовместимыми. См.: Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985, p. 17— 20.
- 12 Porter M.E. Competitive Strategy..., p. 41.
- 13 Porter M.E. Competitive Advatage..., p.33.
- 14 Ibid., p. 39-40.
- 15 Ibid., p.41-42.
- 16 Ibid., p.42-43.
- 17 Mintzberg H. The Fall and Rise of Strategic Planning// Harvard Business Review, 1994, January — February, p. 107. См. также: Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press, 1994.
- 18 Mintzberg H. The Fall and Rise..., p. 108.
- 19 Ibid., p. 111.
- 20 Ibid.
- 21 Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Industry and Creating Markets of Tomorrow. Boston: Harvard Business School Press, 1994, p.ix.

- 22 Hamel G., Prahalad C. K. Do You Really Have a Global Strategy? // Harvard Business Review, 1985, vol.63, №4, p. 139— 148; Strategic Intent// Harvard Business Review, 1989, vol.67, №3, p. 63— 76 (удостоена премии McKinsey); The Core Competence of the Corporation// Harvard Business Review, 1990, vol.68, №3, p. 79— 91 (эту статью, удостоенную премии McKinsey, чаще всего запрашивают для перепечатки из журнала «Harvard Business Review»); Corporate Imagination and Expeditionary Marketing // Harvard Business Review, 1991, vol.69, №4, p. 81— 92; Strategy as Stretch and Leverage// Harvard Business Review, 1993, vol.71, №2, p.75-84.
- 23 Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future..., p.x.
- 24 Ibid.
- 25 Ibid., p.73.
- 26 Хамел и Прахалад фактически используют понятие «предвидение», а не «видение». Вот их объяснение: «По ряду причин мы предпочитаем слово *предвидение* слову *видение*. Видение подразумевает мечту или мистическое озарение, но мы говорим здесь скорее о предвидении как о знании отрасли, чем о моментальном озарении. То отраслевое предвидение, о котором идет речь, основано на глубоком интуитивном понимании технологических и демографических тенденций, норм и стилей жизни, которые можно использовать для изменения правил, действующих в отрасли, и создания нового пространства конкурентной борьбы. Между тем любое видение хотя и признает потенциальные *скрытые смыслы* таких тенденций, но, не имея прочной эмпирической основы, вероятно, является фантазией» (См.: Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future..., p. 76).
- 27 Ibid., p.73.
- 28 Ibid., p.73-74.
- 29 Ibid., p. 83.
- 30 Ibid., p. 84.
- 31 Ibid., p.86.
- 32 Ibid., p.83.
- 33 Hamel G. Strategy as Revolution// Harvard Business Review, 1996, July— August, p. 74.
- 34 Ibid., p.77.
- 35 Ibid.
- 36 Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future..., p. 108.
- 37 Ibid., p.110-111.
- 38 Ibid., p.112-114
- 39 Micklethwite J., Wooldridge A. The Witch Doctors. New York: Times Books, 1996, p.153.
- 40 Stuller J. The Guru Game// Across the Board, 1992, December, p. 21.
- 41 Treacy M., Wiersema F. The Discipline of Market Leaders. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1995, p.26.
- 42 Ibid.
- 43 Текст с суперобложки книги «The Discipline of Market Leaders».
- 44 Stern W. Did Dirty Tricks Create a Best Seller? // Business Week, 1995, August 7, p.23.
- 45 Ibid.
- 46 Treacy M., Wiersema F. The Discipline of Market Leaders, p. 42— 43.
- 47 Ibid., p. 165.
- 48 Ibid., p.171.
- 49 Ibid., p. 172.
- 50 См.: Byrne J.A. Three of the Busiest New Strategists// Business Week, 1996, August 26,

p.50.

- 51 *Moore J.F.* The Death of Competition. New York: HarperBusiness, 1996, p. 60— 61.
- 52 *Ibid.*, p.3.
- 53 *Ibid.*, p.26.
- 54 *Ibid.*, p.26-27.

[↑ Конец страницы 342 ↑](#)

[↓ Начало страницы 343 ↓](#)

- 55 *Moore J.F.* The Death of Competiton. New York: HarperBusiness, 1996, p. 55.
- 56 *Ibid.*, p. 174-175.
- 57 *Ibid.*, p.206-207.
- 58 Адаптировано по кн.: *Moore J.F.* The Death of Competition, p. 232 (Figure. 10.1).
- 59 *Ibid.*, p.239.
- 60 *Ibid.*, p.238.
- 61 *Brandenburger A.M., Nalebuff B.J.* Co-opetition. New York: Doubleday, 1996, p.3.
- 62 *Ibid.*, p.5.
- 63 *Ibid.*, p.4.
- 64 *Ibid.*, p.6.
- 65 *Ibid.*, p.70.
- 66 *Ibid.*, p.18.
- 67 *Ibid.*, p.20.
- 68 *Ibid.*, p.84.
- 69 *Ibid.*, p.85.
- 70 *Ibid.*, p.94.
- 71 Компания Intel в конце концов смогла прекратить выдачу вторичных лицензий на более поздние чипы. См.: *Brandenburger A.M., Nalebuff B.J.* Co-opetition, p. 105.
- 72 *Ibid.*, p. 108-109.
- 73 *Ibid.*, p. 123.
- 74 *Ibid.*, 167.
- 75 *Ibid.*, p.198.
- 76 *Ibid.*, p.208.
- 77 *Ibid.*, p. 225.
- 78 *Ibid.*, p.223.
- 79 *Ibid.*, p.262.

Глава 6

- 1 *Gilbert T.F.* Human Competence: Engineering Worthy Performance. New York: McGraw-Hill, 1978, p.v.
- 2 *Ibid.*, p.11.
- 3 *Ibid.*
- 4 В цитируемом фрагменте Гилберт использует понятие «человеческий капитал», а не «досуг», опасаясь, как бы читатели не связали досуг с праздностью. Мы предпочли более сложный, но точный термин «досуг».
- 5 *Ibid.*
- 6 *Ibid.*, p.18— 19.
- 7 *Ibid.*, p.30.
- 8 *Ibid.*, p.32.
- 9 В пересказе этой истории мы позволили себе некоторые вольности. Оригинальную

историю, поведенную Гилбертом, см. в кн.: *Gilbert T.F. Human Competence...*, p. 32— 35.

- 10 Ibid., p.34.
- 11 Ibid., p.76.
- 12 Ibid., p.86.
- 13 Ibid., p.89.
- 14 Ibid., p.89-90.
- 15 Ibid., p.90.
- 16 Ibid., p.91.
- 17 Ibid., p.175.

[↑ Конец страницы 343 ↑](#)

[↓ Начало страницы 344 ↓](#)

- 18 *Gilbert T.F. Human Competence...*, p. 177— 180. Единственная существенная причина того, что эти улучшения не работают, говорит Гилберт, — отсутствие у людей надлежащей профессиональной подготовки. В таких случаях предоставления информации недостаточно. Впрочем, отмечает Гилберт, даже хорошо подготовленных людей нужно информировать о том, как они работают, чтобы добиваться максимальных результатов.
- 19 *Stack J. The Great Game of Business. New York: Currency Doubleday, 1992, p.1.*
- 20 Ibid., p.21-22.
- 21 Ibid., p.22.
- 22 Ibid., p.28.
- 23 Ibid., p.40.
- 24 Ibid., p.41-42.
- 25 Ibid., p.1.
- 26 *Case J. Open-Book Management. New York: HarperBusiness, 1995, p. 73.*
- 27 Ibid., p.76.
- 28 Ibid., p.78.
- 29 *Stack J. The Great Game of Business, p. 83.*
- 30 *Schuster J.P., Carpenter J., Kane M. P. The Power of Open-Book Management. New York: John Wiley & Sons, 1996, p.232.*
- 31 *Stack J. The Great Game of Business, p. 176— 177.* Стэк отмечает, что вскоре в его компании стали использовать смоделированный на компьютере лист распределения, который проецируют на установленный в зале экран. Данные, внесенные в лист, обновляются по мере того, как люди называют новые цифры. В конце собрания копии обновленного листа распечатывают для присутствующих, которые уносят их на итоговые собрания. В Спрингфилде такие собрания называют «беседами, которые записывают мелом».
- 32 Ibid., p.192.
- 33 *Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press, 1996, p.8.*
- 34 Ibid., p.25.
- 35 Ibid., p.36.
- 36 *Gilbert T.F. Human Competence...*, p. 308.
- 37 См.: *Daniels A. C. Performance Management: Improving Quality Productivity through Positive Reinforcement. Tucker, Ga.: Performance Management Publications, 1989; Daniels A.C. Bringing Out the Best in People: How to Apply the Astonishing Power of Positive Reinforcement. New York: McGraw-Hill, 1994.* Более подробное обсуждение методов управления людьми и их мотивации с помощью финансовых и нефинансовых стиму-

ЛОВ СМ. В КН.: *Boyett J.H., Conn H.P.* Maximum Performance Management: How to Manage and Compensate People to Meet World Competition. 2nd ed. Lakewood, Colo.: Glenbridge Publishing Ltd., 1993, p. 135-250.

38 *Daniels A.C.* Bringing Out the Best in People..., p. 19.

39 Ibid., p. 20-21.

40 Ibid., p.63-64.

41 *Lawler E.E.* Strategic Pay. San Francisco: Jossey-Bass, 1990, p. 136— 139.

42 Ibid., p.142.

43 *Daniels A.C.* Bringing Out the Best in People..., p. 151.

44 *Flannery T.P., Hofrichter D.A., Flatten P.E.* People, Performance and Pay. New York: Free Press, 1996, p.xv.

45 *Lawler E.E.* Strategic Pay, p. 163.

46 *Schuster J.R., Zingheim P.K.* The New Pay. San Francisco: Jossey-Bass, 1992, p. 108.

47 Ibid.

48 *Flannery T.P., Hofrichter D.A., Flatten P.E.* People, Performance and Pay, p. 95.

49 Ibid., p.96-97.

[↑ Конец страницы 344 ↑](#)

[↓ Начало страницы 345 ↓](#)

50 *Flannery T.P., Hofrichter D.A., Flatten P.E.* People, Performance and Pay, p.94— 95.

51 *Lawler E.E.* Competencies: A Poor Performance for the New Pay// Compensation and Benefits Review, 1996, November 21, p. 12— 18, Ответ на критику Лолера см. в статье: *Hofrichter D.A., Spencer L.M., Jr.* Competencies: The Right Foundation for Effective Human Resource Management// Compensation and Benefits Review, 1996, November 21, p. 26 — 34. Хофрихтер и Спенсер пишут, что Hay Group не рекомендует и не одобряет использование стандартных шаблонов компетентности; что учет скрытых характеристик важен, поскольку эти характеристики позволяют играть на тех струнах, которые заставляют людей демонстрировать высокую эффективность, и предсказывать способы применения людьми их знаний и навыков; что существуют действенные и надежные методы анализа поведения, связанного с выполнением работ, и что проблемы в этой области возникают вследствие «недобросовестной практики, которой занимаются в некоторых кругах» и не проявляются в тех случаях, когда при идентификации способностей придерживаются строго научного подхода.

52 См. *Lawler E.E.* From the Ground Up. San Francisco: Jossey-Bass, 1996, p. 206— 211; *Lawler E.E.* Strategic Pay, p.13— 22; *Schuster J.R., Zingheim P.K.* The New Pay, p.193— 197.

53 *Schuster J.R., Zingheim P.K.* The New Pay, p. 194.

54 *Lawler E.E.* Strategic Pay, p. 18. с-

55 Ibid., p.20.

56 *Lawler E.E.* From the Ground Up, p. 211.

57 *Flannery T.P., Hofrichter D. A., Flatten P.E.* People, Performance and Pay, p.121 — 122.

Глава 7

1 *Drucker P.P.* The Post-Capitalist Society. New York: Harper Collins, 1993, p.7.

2 Ibid., p.8.

3 Ibid., p.1.

4 Ibid., p.5.

5 Ibid.

6 Ibid.

- 7 Ibid., p.6.
8 Ibid., p. 20. [Цит. по кн.: Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология/ Под ред. В.Л.Иноземцева. М.: Academia, 1999, с. 71. — *Примеч. ред.*]
9 Ibid., p.28. [Там же, с.80.]
10 Ibid., p.28-29. [Там же, с.80-81.]
11 Ibid., p.38. [Там же, с.90— 91.]
12 Ibid., p.39. [Там же, с.91.]
13 Ibid., p.42. [Там же, с.95.]
14 Ibid., p.46-47. [Там же, с. 100.]
15 Из описания бюро спикера.
16 *Peters T.* The Tom Peters Seminar: Crazy Times for Crazy Organizations. New York: Vintage Books, 1994, p.121.
17 *Handy C.* The Age of Unreason. Boston: Harvard Business School Press, 1989, p.118— 119.
18 *Peters T.* The Tom Peters Seminar..., p.39.
19 *Handy C.* The Age of Unreason, p. 120.
20 *Peters T.* The Tom Peters Seminar..., p. 27.
21 Примеры взяты из кн.: *Peters T.* The Tom Peters Seminar..., p. 29— 63.
22 *Handy C.* The Age of Unreason, p. 122.
23 *Handy C.* The Age of Paradox. Boston: Harvard Business School, 1994, p. 134. • ;
24 Ibid., p. 146.
25 Ibid., p. 116.

[↑ Конец страницы 345 ↑](#)

[↓ Начало страницы 346 ↓](#)

- 26 *Handy C.* The Age of Paradox. Boston: Harvard Business School, 1994, p.141.
27 *Peters T.* The Tom Peters Seminar..., p.45.
28 *Handy C.* The Age of Unreason, p. 131.
29 Ibid., p. 132.
30 *Peters T.* The Tom Peters Seminar..., p. 69.
31 Ibid.
32 Обобщение этих элементов сделано на основании соответствующих фрагментов из кн.: *Peters T.* The Tom Peters Seminar..., p. 73 — 74; *Peters T.* Liberation Management. New York: Knopf, 1992, p.235-236.
33 Описание «организации-трилистника» взято из кн.: *Handy C.* The Age of Unreason, p.87-115.
34 Ibid., p.98-99.
35 Ibid., p.99.
36 Ibid., p. 100.
37 *Peters T.* Liberation Management, p. 314. Ibid., p.315.
38
39 Ibid.
40 *Peters T.* The Tom Peters Seminar..., p. 148.
41 Ibid., p.148— 149.
42 В книге «Liberation Management» (p. 190— 200) Питерз занимательно описывает одно такое предприятие по производству видеопродукции, которое он называет далласской фирмой.
43 *Handy C.* The Age of Unreason, p.211.
44 *Handy C.* The Age of Paradox, p.217.

- 45 *Peters T.* The Tom Peters Seminar..., p.94— 95.
46 *Ibid.*, p.96.
47 *Ibid.*, p. 109.
48 *Handy C.* The Age of Paradox, p. 286.

[↑ Конец страницы 346 ↑](#)

[↓ Начало страницы 347 ↓](#)

Библиография

- Adams G.B.* Blindsided by the Elephant // *Public Administration Review*, 1994, January, vol.54, p.77—78.
- Albrecht K.* The Northbound Train: Finding the Purpose, Setting the Direction, Shaping the Destiny of Your Organization. New York: AMACOM, 1994.
- Angehrn A.A., Manzone J.F.* A High-Tech Spin on Organizational Learning // *Chief Executive*, 1996, April, p.66—67.
- Appelbaum E., Batt R.* High-Performance Work Systems: American Models of Workplace Transformation. Washington, D.C.: Economic Policy Institute, 1993.
- Arendt C., Landis R., Meister T.* The Human Side of Change // *HE Solutions*, 1995, May, p.22-26.
- Argyris C.* Double Loop Learning in Organizations // *Harvard Business Review*, 1977, September-October, p.115—125.
- Argyris C.* Education for Leading-Learning // *Organizational Dynamics*, 1993, Winter, p.5—17.
- Argyris C.* Good Communication That Blocks Learning // *Harvard Business Review*, 1994, July—August, p.77—85.
- Argyris C.* Overcoming Organizational Defenses. Needham, Mass.: Allyn & Bacon, 1990.
- Argyris C.* Teaching Smart People How to Learn // *Harvard Business Review*, 1991. May-June, p.99-109.
- Argyris C., Schdn D.* Organizational Learning II. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1996.
- Barmlett C.A.* Free to Change // *Training and Development Journal*, 1984, March, p.32-40.
- Barney J.* Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // *Journal of Management*, 1991, vol.17, №1, p.99-120.
- Barrett M., Luedecke B.* What Management Says It Wants in Communicating Change // *Communication World*, 1996, June—July, p.29—32.
- Bartlett C.A., Ghoshal S.* Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose// *Harvard Business Review*, 1994, November—December, p.80-87.

[↑ Конец страницы 347 ↑](#)

[↓ Начало страницы 348 ↓](#)

- Bartlett C.A., Ghoshal S.* Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People // *Harvard Business Review*, 1995, May—June, p. 133—134.
- Bartlett C.A., Ghoshal S.* Rebuilding Behavioral Context: Turn Process Reengineering into People Rejuvenation // *Sloan Management Review*, 1995, Fall, p.11—23.
- Beckhard R.* Strategies for Large System Change // *Sloan Management Review*, 1975, Winter, p.43-55.
- Beckhard R., Harris R.T.* Organizational Transitions // 2nd ed. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1987.
- Beer M., Eisenstat R.A.* Developing an Organization Capable of Implementing Strategy and Learning // *Human Relations*, 1996, vol.49, №5, p.597—619.
- Belasco J.A., Stayer R. C.* Why Empowerment Doesn't Empower: The Bankruptcy of Current Paradigms // *Business Horizons*, 1994, March—April, p.29—41.

- Bennett J.K., O'Brien M.J.* The Twelve Building Blocks of the Learning Organization // Training, 1994, June, p.41—49.
- Bennis W.* The Leader as Storyteller // Harvard Business Review, 1996, January—February, p. 154—160.
- Bennis W.* Lessons in Leadership from Superconsultant Warren Bennis // Bottom Line Personal, 1996, July 1, p. 13—14.
- Bennis W.* On Becoming a Leader. New York: Addison-Wesley, 1989.
- Bennis W., Nanus B.* Leaders: The Strategies for Taking Charge. New York: HarperBusiness, 1997.
- Bennis W., Townsend R.* Reinventing Leadership: Strategies to Empower the Organization. New York: William Morrow, 1995.
- Benson T.E.* Learning Organization: Heading toward Places Unimaginable // Industry Week, 1993, January 4, p.35—78.
- Blanchard K., Carew D., Parisi-Carew E.* How to Get Your Group to Perform Like a Team // Training and Development, 1996, September, p.34—37.
- Blank W.* The Nine Natural Laws of Leadership. New York: AMACOM, 1995. *Bolman L. G.* Interview with Lee Bolman. <http://www.spiritlead.com/cr.htm>.
- Bolman L.G., Deal T.E.* Leading with Soul: An Uncommon Journey of Spirit. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Bordas J.* Power and Passion: Finding Personal Purpose // Reflections on Leadership/Ed. Spears L.C. New York: John Wiley & Sons, 1995, p.184-192.
- Bowen D.E., Lawler E.E.* The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When // Sloan Management Review, 1992, Spring, p.31—39.
- Boyett J.H., Conn H.P.* Maximum Performance Management: How to Manage and Compensate People to Meet World Competition // Lakewood, Colo.: Glenbridge Publishing Ltd., 1988; 2nd ed., 1993.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J.* Co-opetition. New York: Doubleday, 1996.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J.* The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy // Harvard Business Review, 1995, July—August, p.57—71.

↑ Конец страницы 348 ↑

↓ Начало страницы 349 ↓

- Brown J.S., Duguid P.* Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation // Organization Science, 1991, vol.2, February, p.40—57.
- Buck J. T.* The Rocky Road to Team-Based Management // Training and Development, 1995, April, p.35—38.
- Byrne J.A.* Strategic Planning // Fortune, 1996, August 26, p.46—52.
- Byrne J.A.* Three of the Busiest New Strategists // Business Week, 1996, August 26, p.50.
- Calvert G., Mobley S., Marshall L.* Grasping the Learning Organization // Training and Development, 1994, June, p.39—43.
- Caminiti S.* What Team Leaders Need to Know // Fortune, 1995, February 20, p.93—100.
- Carr C.* Empowered Organizations, Empowering Leaders // Training and Development, 1994, March, p.39—44.
- Carr C.* Seven Keys to Successful Change // Training, 1994, February, p.55—60. *Case J.* Open-Book Management. New York: HarperBusiness, 1995.
- Cerny K.* Making Local Knowledge Global // Harvard Business Review, 1996, May—June, p.22—38.
- Champy J.* Reengineering Management: The Mandate for New Leadership. New York: HarperBusiness, 1995.
- Collins J.C., Porras J.I.* Building a Visionary Company // California Management Review, 1995, vol.37, Winter, p.80—100.
- Collins J.C., Porras J.I.* Building Your Company's Vision // Harvard Business Review, 1996, September—October, p.74.

- Collins J.C., Porras J.I.* Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. New York: HarperBusiness, 1997.
- Collis D.J., Montgomery C.A.* Competing on Resources: Strategy in the 1990s// Harvard Business Review, 1995, July—August, p.118—128.
- Conger J.A.* The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- Conner D.* Managing at the Speed of Change. New York: Villard Books, 1992.
- Conner K.* A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? // Journal of Management, 1991, vol.17, p.121—154.
- Covey S.R.* Principle-Centered Leadership. New York: Summit Books, 1991.
- Covey S.R.* The Seven Habits of Highly Effective People. New York: Simon & Schuster, 1989.
- Daniels A.C.* Bringing Out the Best in People: How to Apply the Astonishing Power of Positive Reinforcement. New York: McGraw-Hill, 1994.
- Daniels A. C.* Performance Management: Improving Quality Productivity through Positive Reinforcement. Tucker, Ga.: Performance Management Publications, 1989.

[↑ Конец страницы 349 ↑](#)

[↓ Начало страницы 350 ↓](#)

- Davenport T.H.* Will Participative Makeovers of Business Processes Succeed Where Reengineering Failed?// Planning Review, 1995, January—February, p.24-29.
- Davenport T.H., Jarvenpaa S.L., Beers M.C.* Improving Knowledge Work Processes// Sloan Management Review, 1996, Summer, p.53—65.
- Davidow W.H., Malone M.S.* The Virtual Corporation // California Business, 1992, November, p.34—42.
- Davids M.* Where Style Meets Substance // Journal of Business Strategy, 1996, vol.16, January—February, p.49—60.
- De Geus A.P.* Planning As Learning // Harvard Business Review, 1988, March-April, p.70-74.
- De Free M.* Leadership Is An Art. New York: Doubleday, 1989. *De Pree M.* Leadership Jazz. New York: Doubleday, 1992.
- DiBella A.J., Nevis E.G., GouldJ.* Understanding Organizational Learning Capability // Journal of Management Studies, 1996, vol.33, May, p.361—370.
- Dodgson M.* Organizational Learning: A Review of Some Literature // Organizational Studies, 1993, vol.14, №3, p.375—394.
- Drucker P.P.* The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society. New York: Harper & Row, 1968.
- Drucker P.P.* Concept of the Corporation. Rev. ed. New York: The John Day Company, 1972.
- Drucker P.P.* Landmarks of Tomorrow. New York: Harper & Brothers, 1957.
- Drucker P.P.* Managing for the Future: The 1990s and Beyond. New York: Truman Talley Books, 1993.
- Drucker P.P.* Managing in a Time of Great Change. New York: Truman Talley Books/Dutton, 1995.
- Drucker P.P.* Managing in Turbulent Times. New York: Harper & Row, 1980.
- Drucker P.P.* The New Realities: In Government and Politics/In Economics and Business/In Society and World View. New York: Harper & Row, 1989.
- Drucker P.P.* The New Society: The Anatomy of Industrial Order. New York: Harper Torchbooks, 1962.
- Drucker P.P.* The Post-Capitalist Society. New York: Harper Collins, 1993. *Drucker P.P.* The Practice of Management. New York: Harper & Brothers, 1954.
- Duck J.D.* Managing Change: The Art of Balancing // Harvard Business Review, 1993, November—December, p. 109—118.
- Dumaine B.* Mr. Learning Organization// Fortune, 1994, October 17, p.147—157.
- Edmondson A. C.* Three Faces of Eden: The Persistence of Competing Theories and Multiple Diagnoses in Organizational Intervention Research // Human Relations, 1996, vol.49, №5, p.571-595. ,

Eisler R. From Domination to Partnership: The Hidden Subtext of Organization Change // Training and Development, 1995, February, p.32—40.

↑ Конец страницы 350 ↑

↓ Начало страницы 351 ↓

Epple D., Argote L., Devadas R. Organization Learning Curves // Organization Science, 1991, vol.2, February, p.58—70.

Farkas CM., Wetlaufer S. The Ways Chief Executive Officers Lead // Harvard Business Review, 1996, May—June, p.110—122.

Farnham A. How to Nurture Creative Sparks // Fortune, 1994, January 10, p.94—110.

Parson R. Management of the Absurd. New York: Simon & Schuster, 1996.

Fetzing E., Lee H.L. Mass Customization at Hewlett-Packard: The Power of Postponement // Harvard Business Review, 1997, January—February, p.116-121.

Fiedler F.E. Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future //Administrative Science Quarterly, 1996, vol.41, June, p.241—250.

Filipczak B. Weathering Change: Enough Already // Training, 1994, September, p.23-29.

Fiol C.M. Managing Culture As a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage // Journal of Management, 1991, vol.17, №1, p.191—211.

Fiol C.M., Lyles M.A. Organizational Learning // Academy of Management Review, 1985, vol.10, №4, p.803-813.

Fisher A.B. Making Change Stick // Fortune, 1995, April 17, p.121—130. *Flanagan P.* The ABCs of Changing Corporate Culture // Management Review, 1995, July, p.57-62.

Flannery T.P., Hofrichter D.A., Flatten P.E. People, Performance and Pay. New York: Free Press, 1996.

Flynn G. Do You Have the Right Approach to Diversity? // Personnel Journal, 1995. October, p.68—75.

Foreman P. Learning to Avoid the Winner's Curse // Organizational Behavior, 1996. vol.67, August, p.170—180.

Forrester J. W. Beginning of Systems Dynamics. Речь на совещании «International Meeting of the System Dynamics Society», Штуттгарт (Германия), 13 июля 1989 г.

Forrester J. W. Learning through Systems Dynamics as Preparation for the Twenty-First Century. Пленарный доклад на конференции «Systems Thinking and Dynamic Modeling Conference for K-12 Education», Конкорд, Массачусетс, 27-29 июня 1994 г.

Forrester J. W. Systems Dynamics and the Lessons of 35 Years. Неопубликованная глава кн.: The Systemic Basis of Policy Making in the 1990s/ Ed. DeGreene K.B., 1991, April 29. Доступна через Интернет. <http://sysdyn.mit.edu/people/jayforrester.html>.

Fox W.M. Sociotechnical System Principles and Guidelines: Past and Present// The Journal of Applied Behavioral Science, 1995, March, p.91—105.

Fraker A. T. Robert K.Greenleaf and Business Ethics: There is No Code // Reflections on Leadership/ Ed. Spears L.C.New York: John Wiley & Sons, 1995, p.37-48.

↑ Конец страницы 351 ↑

↓ Начало страницы 352 ↓

Frohman M.A. Do Teams... but Do Them Right // Industry Week, 1995, April 3, p.21-24.

Fulmer R.M. A Model for Changing the Way Organizations Learn // Planning, 1994. May—June, p.20—24.

Galagan P.A. Helping Groups Learn // Training and Development, 1993, October, p.57—61.

Galagan P.A. Search for the Poetry of Work // Training and Development, 1993, October, p.33—37.

Galpin T. Changing the Change Leader // Employment Relations Today, 1995, Autumn, p.83—90.

Galpin T. Connecting Culture to Organizational Change // HRMagazine, 1996, March, p.84—90:

Galpin T. The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

Galpin T. Pruning Grapevine // Training and Development, 1995, April, p.28-33.

Gardner H. Leading Minds: An Anatomy of Leadership. New York: Basic Books, 1995.

Gardner J. On Leadership. New York: Free Press, 1990.

Garvin D.A. Building a Learning Organization // Business Credit, 1994, January, p.19-28.

Geber B. The Bugaboo of Team Pay // Training, 1995, August, p.25—34. *Geber B.* Virtual Teams // Training, 1995, April, p.36—40.

Gephart M.A. Learning Organizations Come Alive // Training and Development, 1996. December, p.35-45.

Ghoshal S. Using People As a Force for Change // People Management, 1995, October 19, p.34-37.

Ghoshal S., Bartlett C.A. Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes // Harvard Business Review, 1995, January—February, p.87.

Ghoshal S., Bartlett C.A. Rebuilding Behavioral Context: A Blueprint for Corporate Renewal // Sloan Management Review, 1996, Winter, p.23—36.

Gilbert T.F. Human Competence: Engineering Worthy Performance. New York: McGraw-Hill, 1978.

Gilmore J.H., Pine II B.J. The Four Faces of Mass Customization // Harvard Business Review, 1997, January—February, p.91—101.

Grant R.M. The Resource-Based Theory of Copmetitive Advantage: Implications for Strategy Formulation // California Management Review, 1991, Spring, p.114-135.

Grant R.M., Cibin R. The Chief Executive As Change Agent // Planning Review, 1996, January—February, p.9—11.

Gray S.D. Measuring, Assessing, and Evaluating: The Business Impact of Diversity // Employment Relations Today, 1994/1995, Winter, p.431—437.

[↑ Конец страницы 352 ↑](#)

[↓ Начало страницы 353 ↓](#)

Greenleaf R.K. Life's Choices and Markers // Reflections on Leadership / Ed. Spears L.C. New York: John Wiley & Sons, 1995, p.17-21.

Griggs L.B., Louw L.-L. Diverse Teams: Breakdown or Breakthrough // Training and Development, 1995, October, p.22—28.

Hamel G. Strategy as Revolution // Harvard Business Review, 1996, vol.74, №4, p.74-84.

Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Industry and Creating Markets of Tomorrow. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

Hamel G., Prahalad C.K. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review, 1990, vol.68, №3, p.79—91.

Hamel G., 'Prahalad C.K. Corporate Imagination and Expeditionary Marketing// Harvard Business Review, 1991, vol.69, №4, p.81—92.

Hamel G., Prahalad C.K. Do You Really Have a Global Strategy? // Harvard Business Review, 1985, vol.63, №4, p.139—148.

Hamel G., Prahalad C.K. Strategic Intent // Harvard Business Review, 1989, vol.67, №3, p.63-76.

Hamel G., Prahalad C.K. Strategy As Stretch and Leverage // Harvard Business Review, 1993, vol.71, №2, p.75-84.

Handy C. The Age of Paradox. Boston: Harvard Business School Press, 1994. *Handy C.* The Age of Unreason. Boston: Harvard Business School Press, 1989.

Handy C. Beyond Certainty: The Changing Worlds of Organizations. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

Handy C. Goods of Management. New York: Oxford University Press, 1995.

Handy C. The Paradox Paradigm // Chief Executive, 1995, January—February, p.32-35.

Harari O. Good/Bad News About Strategy // Management Review, 1995, July, p.29-31.

Hayes C. The New Spin on Corporate Work Teams // *Black Enterprise*, 1995, June, p.299-234.

Hendry C. Understanding and Creating Whole Organizational Change through Learning Theory // *Human Relations*, 1996, vol.49, №5, p.621—641.

Hirsch M.S. Learning Organizations: The Latest Management Craze // *Working Woman*, 1995, June, p.21-22.

Hofrichter D.A., Spencer L.M., Jr. Competencies: The Right Foundation for Effective Human Resource Management // *Compensation and Benefits Review*, 1996, November 21, p.26-34.

Holpp L. Applied Empowerment // *Training*, 1994, February, p.39—44.

Holpp L., Phillips R. When Is a Team Its Own Worst Enemy? // *Training*, 1995, September, p.71—82.

Homey N.F., Koonce R. The Missing Piece in Reengineering // *Training and Development*, 1995, December, p.37—43.

[↑ Конец страницы 353 ↑](#)

[↓ Начало страницы 354 ↓](#)

Horney N.F., Koonce R. Using Competency Alignment To Shape, Drive, and Sustain Change Efforts // *National Productivity Review*, 1996, Summer, p.41-53.

Hout T., Carter J. C. Getting It Done: New Roles for Senior Executives // *Harvard Business Review*, 1995, November—December, p.134—145.

Huber G.P. Organizational Earning: The Contributing Processes and the Eiterations // *Organization Science*, 1991, vol.2, February, p.88—115.

Huey J. The Eadership Industry // *Fortune*, 1994, February 21, p.50—54.

Hutt M.D., Walker B.A., Frankwick G.L. Hurdle the Cross-Functional Barriers to Strategic Change // *Sloan Management Review*, 1995, Spring, p.22—30.

Iacovini J. The Human Side of Organization Change // *Training and Development*, 1993, January, p.65—68.

Isaacs W.N. Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking, and Organizational Earning // *Organizational Dynamics*, 1993, Autumn, p.24—39.

Jacob R. The Struggle to Create an Organization for the Twenty-First Century // *Fortune*, 1995, April 3, p.90-99.

Jacobs F.R. Real Time Strategic Change. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.

Jones R. The Challenge of World Class Training // *Vital Speeches*, 1996, December 1, p.115-125.

Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

Katzenbach J.R., Smith O.K. The Discipline of Teams // *Harvard Business Review*, 1993, March-April, p.111-120.

Katzenbach J.R., Smith O.K. Teams at the Top // *The McKinsey Quarterly*, 1994, vol.1, p.71-79.

Katzenbach J.R., Smith O.K. The Wisdom of Teams. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

Katzenbach J.R., Beckett F., Dichter S., Feigen M., Gagnon C., Hope Q., Ling T. Real Change Eaders. New York: Times Business, 1995.

Kets de Vries M.F.R. Eife and Death in the Executive Fast Eane. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

Keys J.B., Fulmer R.M., Stumpf S.A. Microworlds and Simuworlids: Practice Fields for the Earning Organization // *Organizational Dynamics*, 1996, Spring, p.36-49.

Kiechel III W. The Organization That Eearns // *Fortune*, 1990, March 20, p. 133-136.

Kim D.H. The Eink between Individual and Organizational Eearning // *Sloan Management Review*, 1993, Fall, p.37—50.

Kim D.H. Systems Archetypes II. Cambridge, Mass.: Pegasus Communications, 1994.

Kim D.H., Lannon C. Applying Systems Archetypes. Cambridge, Mass.: Pegasus Communications, 1997.

[↑ Конец страницы 354 ↑](#)

[↓ Начало страницы 355 ↓](#)

- Kirkpatrick D.L.* Riding the Winds of Change // Training and Development, 1993, February, p.29—32.
- Kling J.* High Performance Work Systems and Firm Performance // Monthly Labor Review, 1995, May, p.29—36.
- Ko/man F., Senge P.M.* Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations // Organizational Dynamics, 1993, September 1, p.4—22.
- Kotter J.P.* A Force for Change. New York: Free Press, 1990.
- Kotter J.P.* The Leadership Factor. New York: Free Press, 1988.
- Kotter J.P.* Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Kotter J.P.* Leading Change: Why Transformation Efforts Fail // Harvard Business Review, 1995, March-April, p.59-67.
- Labich K.* Elite Teams Get the Job Done// Fortune, 1996, February 19, p.90-99.
- Lado A., Boyd N. C., Wright P.* A Competence-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration // Journal of Management, 1992, vol.18, №1, p.77-91.
- Larkin T.J., Larkin S.* Reaching and Changing Frontline Employees // Harvard Business Review, 1996, May—June, p.95—104.
- Lawler E.E.* Competencies: A Poor Performance for the New Pay // Compensation and Benefits Review, 1996, November 21, p.12—18.
- Lawler E.E.* From the Ground Up. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- Lawler E.E.* High-Involvement Management. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- Lawler E.E.* Strategic Pay. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Ledford G.E., Jr.* Paying for the Skills, Knowledge, and Competencies of Knowledge Workers // Compensation and Benefits Review, 1995, July 17, p.18—29.
- Leonard-Barton D.* Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development // Strategic Management Journal, 1992, vol.13, p.111-125.
- Levitt B., March J.G.* Organizational Learning // Annual Review of Sociology, 1988, vol.14, p.319-340.
- Lipshitz R.* Building Learning Organizations // Journal of Applied Behavioral Science, 1996, vol.32, September 1, p.292-302.
- Lipton M.* Demystifying the Development of an Organizational Vision // Sloan Management Review, 1996, Summer, p.83—92.
- Loden M., Rosener J.B.* Workforce America! Homewood, 111.: Business One Irwin, 1991.
- Lopez I. O.* Becoming a Servant-Leader: The Personal Development Path // Reflections on Leadership/ Ed. Spears L.C. New York: John Wiley & Sons, 1995, p. 149-160.
- Lynch R.F., Werner T.J.* A League of Their Own // Small Business Reports, 1994, April, p.35—42.

[↑ Конец страницы 355 ↑](#)

[↓ Начало страницы 356 ↓](#)

- Mahoney J.T., Pandian J.R.* The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management // Strategic Management Journal, 1992, vol.13, p.363-380.
- Manz C., Sims H.P.* Business without Bosses. New York: John Wiley & Sons, 1993. *Manz C., Sims H.P.* SuperLeadership. New York: Berkley Books, 1989.
- March J. G.* Exploration and Exploitation in Organizational Learning // Organization Science, 1991, vol.2, February, p.71—87.
- Marshak R.* Managing the Metaphors of Change... // Organizational Dynamics, 1993. June 1, p.44-56.
- May D., Kettelhut M.C.* Managing Human Issues in Reengineering Projects: A Case Review of Implementation Issues // Journal of Systems Management, 1996, January—February, p.6—14.
- McGee-Cooper A., Trammell D.* Servant-Leadership: Is There Really Time for It? // Reflections on Leadership / Ed. Spears L.C. New York: John Wiley & Sons, 1995, p.113—120.
- McGill M., Slocum J. W., Jr.* Unlearning the Organization // Organizational Dynamics, 1993, Autumn, p.67-79.

- Measuring for Manufacturing Excellence / Ed. Kaplan R.S. Boston: Harvard Business School Press, 1990.
- Micklethwait J., Wooldridge A.* The Witch Doctors. New York: Times Books, 1996.
- Miles R.E., Snow C.C.* Fit, Failure and The Hall of Fame // California Management Review, 1984, vol.3, Spring, p. 10—28.
- Miller D.* A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing the Literature// Journal of Management, 1996, vol.22, №3, p.485—505.
- Mintzberg H.* The Fall and Rise of Strategic Planning // Harvard Business Review, 1994. January—February, p.107—114.
- Mintzberg H.* The Pitfalls of Strategic Planning // California Management Review, 1993, Fall, p.33-44.
- Mintzberg H.* The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press, 1994.
- Mohrman S.A., Cohen S.G., Mohrman A.M.* Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Moore J.F.* The Death of Competition. New York: HarperBusiness, 1996.
- Moore J.F.* Predators and Prey: A New Ecology of Competition // Harvard Business Review, 1993, May—June, p.75—86.
- Moran L., Musselwhite E., Zenger J.* Keeping Teams on Track. Chicago: Irwin Professional Publishing, 1996.
- Nadler D.A.* Collaborative Strategic Thinking // Planning Review, 1994, September—October, p.30—31.
- Nanus B.* The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in A Turbulent World. Chicago: Contemporary Books, 1989.
- Nanus B.* Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

[↑ Конец страницы 356 ↑](#)

[↓ Начало страницы 357 ↓](#)

- Neal J.A., Tromley C.L.* From Incremental Change to Retrofit: Creating High-Performance Work Systems // Academy of Management Executive, 1995, vol.9, №1, p.42-54.
- Nevis E.G., DiBella A.J., Gould J.M.* Understanding Organizations as Learning Systems // Sloan Management Review, 1995, Winter, p.73—85.
- Nichols M.* Does New Age Business Have a Message for Managers? // Harvard Business Review, 1994, vol.72, №2, p.52—60.
- Nicolini D., Mezmar M.B.* The Social Construction of Organizational Learning// Human Relations, 1995, vol.48, №7, p.727-746.
- Nohria N., Berkley J.D.* Whatever Happened to the Take Charge Manager? // Harvard Business Review, 1994, vol.72, №1, p.128—137.
- Nonaka I.* The Knowledge-Creating Company // Harvard Business Review, 1991, vol.69, №6, p.96-104.
- Normann R., Ramirez R.* From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy // Harvard Business Review, 1993, vol.71, №4, p.65—77.
- O'Toole J.* Leadership: The One Thing Missing // Across the Board, 1995, September, p.21—26.
- O'Toole J.* Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership. New York: Ballantine Books, 1996.
- Parker G.M.* Cross-Functional Teams. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- Pasmore W.A.* Creating Strategic Change: Designing the Flexible High-Performing Organization. New York: John Wiley & Sons, 1994.
- Pasmore W.A.* Designing Effective Organizations: The Sociotechnical Systems Perspective. New York: John Wiley & Sons, 1988.
- Pasmore W.A., Pagans M.R.* Participation, Individual Development, and Organizational Change: A Review and Synthesis // Journal of Management, 1992, vol.18, №2, p.375-397.

- Pava C.* Redesigning Sociotechnical Systems Design: Concepts and Methods for the 1990s// The Journal of Applied Behavioral Science, 1996, vol.22, №3, p.201-221.
- Pennar K.* How Many Smarts Do You Have? // Business Week, 1996, September 16, p.104-108.
- Peters T.* Liberation Management. New York: Knopf, 1992. *Peters T.* The Pursuit of WOW! New York: Vintage Books, 1994. *Peters T.* The Tom Peters Seminar. New York: Vintage Books, 1994.
- Pfeffer J.* Competitive Advantage through People // California Management Review, 1994, Winter, p.9—28.
- Pine II B.J.* Making Mass Customization Happen: Strategies for the New Competitive Realities // Planning Review, 1993, September—October, p.23—24.
- Pine II B.J., Peppers D., Rogers M.* Do You Want to Keep Your Customers Forever? // Harvard Business Review, 1995, vol.73, №2, p.104—114.

[↑ Конец страницы 357 ↑](#)

[↓ Начало страницы 358 ↓](#)

- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Ahearne M., Bommer W.H.* Searching for a Needle in a Haystack: Trying to Identify the Illusive Moderators of Leadership Behaviors // Journal of Management, 1995, vol.21, №3, p.423—470.
- Porter M.E.* Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.
- Porter M.E.* Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.
- Porter M.E.* What is Strategy? // Harvard Business Review, 1996, vol.74, №6, p.61-78.
- Prahalad C.K.* An Interview with C.K.Prahalad // Training, 1994, November, p.33-38.
- Prewitt E.* Know-How and Know-Why: Two Levers for Improving Learning in the Factory// Harvard Business Review, 1996, vol.74, №3, p.9—10.
- Quinn J.B.* Appraising Intellectual Assets // The McKinsey Quarterly, 1994, №2, p.90-95.
- Quinn J.B., Hilmer F.G.* Strategic Outsourcing // Sloan Management Review, 1994, Summer, p.43—55.
- Recardo R.J.* Overcoming Resistance to Change // National Productivity Review, 1995, Spring, p.5-12.
- Recardo R.J., Molloy K., Pellegrino J.* How the Learning Organization Manages Change // National Productivity Review, 1995/1996, Winter, p.7—13.
- Reflections on Leadership: How Robert K.Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers / Ed. Spears L.C. New York: John Wiley & Sons, 1995.
- Reimann B. C.* Gary Hamel: How to Compete for the Future // Planning Review, 1994, September—October, p.39—45.
- Reimann B.C.* Leading Strategic Change: Innovation, Value, Growth // Planning Review, 1995, July—August, p.6—36.
- Reimann B.C., Ramanujam V.* Acting versus Thinking: A Debate between Tom Peters and Michael Porter // Planning Review, 1992, March—April, p.36-43.
- Rieser C.* Claiming Servant-Leadership As Your Heritage // Reflections on Leadership / Ed. Spears L.C. New York: John Wiley & Sons, 1995, p.49-60.
- Rifkin G.* Leadership: Can It Be Learned?// Forbes ASAP, 1996, April 8, p.100-112.
- Rummler G., Bache A.P.* Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Safire W.* Lend Me Your Ears: Great Speeches in History. New York: Norton, 1992.
- Scarbrough H.* The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology. Vol.2/ Eds Trist E., Murray H. // Human Relations, 1995, vol.48, №1, p.23-33.

[↑ Конец страницы 358 ↑](#)

[↓ Начало страницы 359 ↓](#)

- Schein E.H.* Building the Learning Consortium. Речь в Слоуновской школе менеджмента Массачусетского технологического института. Кембридж, Массачусетс, 30 марта 1995 г.
- Schein E.H.* Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the Twenty-First Century. Working paper for the MIT Sloan School of Management, February 1996; revised March 1996.
- Schein E.H.* How Can Organizations Learn Faster: The Challenge of Entering the Green Room // *Sloan Management Review*, 1993, Winter, p.85—92.
- Schein E.H.* On Dialogue, Culture, and Organizational Learning// *Organizational Dynamics*, 1993, Autumn, p.40—51.
- Schein E.H.* Organizational and Managerial Culture As a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning. Working paper for the MIT Organizational Learning Network, 1994, May 19.
- Schein E.H.* Organizational Culture // *American Psychologist*, 1990, February, p.109-119.
- Schoemaker P.J.H.* How to Link Strategic Vision to Core Capabilities // *Sloan Management Review*, 1992, Fall, p.67—81.
- Scholtes P.R., Joiner B.L., Streibel B.J.* The Team Handbook. 2nd ed. Madison, Wis.: Joiner Associates, 1996.
- Schuster J.R., Zingheim P.K.* The New Pay. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. *Schuster J.P., Carpenter J., Kane M.P.* The Power of Open-Book Management. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- Sellers P.* What Exactly Is Charisma? // *Fortune*, 1996, January 15, p. 68—75. *Senge P.* The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday, 1990.
- Senge P.* The Learning Organization Made Plain (Interview with Peter Senge) // *Training and Development*, 1991, October, p.37—44.
- Senge P.* The Leader's New Work: Building Learning Organizations // *Sloan Management Review*, 1990, Fall, p.7—23.
- Senge P.* Leading Learning Organizations // *Training and Development*, 1996, December, p.36—37.
- Senge P.* Mental Models // *Planning Review*, 1992, March—April, p.4—44.
- Senge P.* Rethinking Leadership in the Learning Organization // *Navran Associates Newsletter*, 1996, vol.7, February, p.1—9.
- Senge P.* Robert Greenleaf's Legacy: A New Foundation for Twenty-First Century Institutions // *Reflections on Leadership/ Ed. Spears L.C.* New York: John Wiley & Sons, 1995, p.217-240.
- Senge P., Roberts C., Ross R.B., Smith B.J., Kleiner A.* The Fifth Discipline Field-book. New York: Currency Doubleday, 1994.
- Sherman S.* How Tomorrow's Best Leaders Are Learning Their Stuff // *Fortune*, 1995, November 27, p.90-102.
- Simon H.A.* Bounded Rationality and Organizational Learning // *Organization Science*, 1991, vol.2, February, p.125—134.

[↑ Конец страницы 359 ↑](#)

[↓ Начало страницы 360 ↓](#)

- Slocum J. W., Jr., Me Gill M., Lei D. T.* The New Learning Strategy // *Organizational Dynamics*, 1994, vol.23, №2, p.33—47.
- Smith P.L., Smits S.J.* The Feminization of Leadership // *Training and Development*, 1994, February, p.43—46.
- Solomon CM.* What You Need to Know // *Personnel Journal*, 1995, August, p.57-67.
- Sorohan E.G.* We Do; Therefore, We Learn // *Training and Development*, 1993, October, p.47—55.
- Spiker B.K., Lesser E.L.* Change Management: We Have Met the Enemy... // *Journal of Business Strategy*, 1995, March—April, p.17—21.
- Spiker B.K., Lesser E.L.* Making Change Work // *IABC Communication World*, 1995, January—February, p.23—26.
- Stack J.* The Great Game of Business. New York: Currency Doubleday, 1992.

- Stalk G.* Time-Based Competition and Beyond: Competing on Capabilities // Conference Executive Summary, 1992, September—October, p.27—29.
- Stalk G.* What is Strategy? // Harvard Business Review, 1997, January—February, p.152.
- Stalk G., Evans P., Shulman L.E.* Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy // Harvard Business Review, 1992, March—April, p.57-69.
- Stata R.* Organizational Learning: The Key to Management Innovation // Sloan Management Review, 1989, Spring, p.63—74.
- Sterbenz K.B.* The Historical Roots of Participative Management: Part I — 1915 to 1930. (Полностью опубликовано в «The Northeast Ohio Center for Labor/Management Cooperation UPDATE 5», 1991, Fall.)
- Sterbenz K.B.* The Historical Roots of Participative Management: Part II — 1929 to 1946. (Полностью опубликовано в «The Northeast Ohio Center for Labor/Management Cooperation UPDATE 6», 1992, Winter.)
- Sterbenz K.B.* The Historical Roots of Participative Management: Part III — 1947 to 1970. (Полностью опубликовано в «The Northeast Ohio Center for Labor/Management Cooperation UPDATE 6», 1992, Spring.)
- Sterbenz K.B.* The Historical Roots of Participative Management: Part IV— 1970 to Present. (Полностью опубликовано в «The Northeast Ohio Center for Labor/Management Cooperation UPDATE 6», 1992, Summer.)
- Stern W.* Did Dirty Tricks Create a Best Seller? // Business Week, 1995, August 7, p.23.
- Stern W.* A Refreshing Change: Vision Statements That Make Sense // Fortune, 1996, September 30, p.195—196.
- Stewart T.A.* Company Values That Add Value // Fortune, 1996, July 8, p.145-148.
- Stewart T.A.* The Invisible Key to Success // Fortune, 1996, August 5, p. 173-176.

[↑ Конец страницы 360 ↑](#)

[↓ Начало страницы 361 ↓](#)

- Stewart T.A.* Rate Your Readiness To Change // Fortune, 1994, February 7, p.106-110.
- Stewart T.A.* Why Value Statements Don't Work // Fortune, 1996, June 10, p.137—138.
- Strebel P.* Choosing the Right Change Path // California Management Review, 1994, Winter, p. 29-51.
- Strebel P.* Why Do Employees Resist Change? // Harvard Business Review, 1996, May—June, p.86—104.
- Stuller J.* The Guru Game // Across the Board, 1992, December, p.21—23.
- Thurrow L.C.* Surviving in a Turbulent Environment // Planning Review, 1995, September—October, p.24—29.
- Tichy N.M., Charan R.* The CEO As Coach: An Interview with Allied Signal's Lawrence A.Bossidey // Harvard Business Review, 1995, March—April, p.69-78.
- Tichy N.M., Sherman S.* Control Your Destiny or Someone Else Will. New York: Doubleday, 1993.
- Treacy M., Wiersema F.* Customer Intimacy and Other Value Disciplines // Harvard Business Review, 1993, January—February, p.84—93.
- Treacy M., Wiersema F.* The Discipline of Market Leaders. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1995.
- Trist E.L.* On Socio-Technical Systems. Лекция на Инженерном отделении и Отделении психологии Кембриджского университета, Кембридж, 18 ноября 1959 г.
- Trist E.L., Bamforth K. W.* Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting // Human Relations, 1951, vol.4, p.3—38.
- Ulrich D., Jick T., Glinow M.A. van.* High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability // Organizational Dynamics, 1993, Autumn, p.57.
- Wack P.* Scenarios: Shooting the Rapids // Harvard Business Review, 1985, November—December, p. 139—150.

- Wack P.* Scenarios: Uncharted Waters Ahead // Harvard Business Review, 1985, September—October, p.73—89.
- Want J.H.* Managing Radical Change // Journal of Business Strategy, 1993, May—June, p.21—28.
- Weick K.E.* The Nontraditional Quality of Organizational Learning // Organization Science, 1991, vol.2, February, p.116—124.
- Weisbord M.R.* Discovering Common Ground. San Francisco: Berrett-Koehler, 1993.
- Weisbord M.R., Janoff S.* Future Search: An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities. San Francisco: Berrett-Koehler, 1995.
- Wenger E.* Communities of Practice: Where Learning Happens // Benchmark, 1991, Fall, p.6-8.

[↑ Конец страницы 361 ↑](#)

[↓ Начало страницы 362 ↓](#)

- Wernerfelt B.* A Resource-Based View of the Firm // Strategic Management Journal, 1984, vol.5, p.171—180.
- Wheatley M.J.* Leadership and the New Science: Learning about Organization from an Orderly Universe. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.
- Wheatley M.J.* A Simpler Way. San Francisco: Berrett-Koehler, 1996.
- Wick C. W.* The Learning Edge: How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead. Wilmington, Del.: Wick and Company, 1993.
- Wishart N.A., Elam J.J., Robey D.* Redrawing the Portrait of a Learning Organization: Inside Knight-Ridder, Inc. // Academy of Management Executive, 1996, vol.10, №1, p.7-20.
- Womack J.P., Jones D.T.* If You Cut Waste, You Win // Fortune, 1996, December 9, p.213-216.
- Young M., Post J.* Managing to Communicate, Communicating to Manage: How Leading Companies Communicate with Employees // Organizational Dynamics, 1993, June 1, p.31-43.
- Zemke R.* Creating Customer Value // Training, 1993, September, p.45—50.
- Zemke R., Zemke S.* Adult Learning: What Do We Know For Sure? // Training, 1995, June, p.31-40.
- Zenger J., Musselwhite E., Hurson K., Perrin C.* Leading Teams. Homewood, 111.: Business One Irwin, 1994.
- Zingheim P.K., Schuster J.R.* First Findings: The Team Pay Research Study // Compensation and Benefits Review, 1995, November—December, p.6—10.

[↑ Конец страницы 362 ↑](#)

[↓ Начало страницы 363 ↓](#)

Приложение

Наши гуру (краткие биографические данные) *

Айзеке Уильям Н. (Isaacs William N.) — старший преподаватель в Слоу-новской школе менеджмента и директор проекта «Dialogue» («Диалог») в Центре организационного обучения Массачусетского технологического института. Проект «Диалог» и связанный с ним Институт Dialogos занимаются изучением роли вербального общения и коллективного мышления в решении проблем.

Албрехт Карл (Albrecht Karl) — председатель группы TQS — чикагской консалтинговой фирмы, специализирующейся в области всеобщего управления качеством в сфере обслуживания. Автор 18 книг по проблемам управления и эффективности организаций, в том числе «Northbound Train», «Service Within» и «Service America! Doing Business in the New Economy».

Аргирис Кристофер (Argyris Christopher) — профессор кафедры Джеймса Брайанта Конанта по специальности «Образование и организационное поведение» в Гарвардском университете. В течение нескольких десятилетий научные интересы Аргириса были связаны с воздействием организационных перемен на людей и способами изменения этого воздействия; с преобразованием организаций и ролью специалиста по социальным наукам как исследователя и агента перемен; с индивидуальным и организационным обучением, при котором способности рассуждать становятся основой организационной диагностики и деятельности. Школа промышленных и трудовых отношений Корнелльского университета наградила Аргириса премией имени судьи Уильяма Б.Гранта.

В числе работ, написанных им лично и в соавторстве, — «Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice», «Knowledge for Action»,

* Приводимые данные относятся к середине 1990-х гг. — *Примеч. науч. ред.*

[↑ Конец страницы 363 ↑](#)

[↓ Начало страницы 364 ↓](#)

«On Organizational Learning» и «Organizational Learning: A Theory of Action Perspective».

Дополнительную информацию можно получить через Интернет: <http://www.hbs.edu/bios/cargyris.html>; <http://enhanced-designs.com/actnet/argbib.htm>.

Бамфорт К.У. (Кен) (Bamforth K.W. (Ken)) — специалист по отношениям в промышленности. Благодаря взаимодействию с лондонским Тэви-стокским институтом социальных исследований сыграл решающую роль в становлении социотехнического подхода к реорганизации труда. Бамфорт начал трудовую деятельность шахтером в южном Йоркшире, где был профсоюзным активистом. Позднее он окончил Университет Лидса. Получив диплом экономиста и специалиста по отношениям в промышленности, Бамфорт продолжил исследования как докторант Тэвисток-ского института. Он вернулся в шахту, где когда-то работал, чтобы проследить происшедшие после его ухода изменения в организации труда. К работе Бамфорта подключился основатель Тэвистокского института Эрик Трист. Бамфорт и Трист написали классическую статью «Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting» (1951). К Бамфорту и Христу присоединился Фред Эмери, специалист по социальным наукам. Впоследствии Бамфорт ушел из института в одну из английских компаний.

Бартлетт Кристофер А. (Bartlett Christopher A.) — с 1979 г. профессор Гарвардской школы бизнеса, занимается общими вопросами управления, в особенности управлением в многонациональных корпорациях. В 1990-е гг. изучал воздействие организационных структур и управленческих процессов на ключевые роли и обязанности менеджеров; в 1990— 1993 гг. был руководителем Международной программы для высших менеджеров, организованной Гарвардской школой бизнеса. До прихода в Гарвардский университет Бартлетт был управляющим по маркетингу, консультантом по вопросам управления в лондонском отделении McKinsey & Company, генеральным менеджером дочернего предприятия компании Baxter Laboratory во Франции. Он продолжает поддерживать отношения с крупными корпорациями, будучи членом советов директоров и консультантом.

Профессор Бартлетт — автор и соавтор пяти книг, в том числе «Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross Border Management» и «Managing across Borders: The Transnational Solution» (переведена на девять языков и записана на видеокассету в Гарвардской школе бизнеса в 1989 г.).

Дополнительную информацию можно получить через Интернет: <http://www.hbs.edu/bios/cbartlett.html>.

Беннис Уоррен (Bennis Warren) — почетный профессор управления и профессор финансов и экономики бизнеса в Южнокалийфорнийском уни-

[↑ Конец страницы 364 ↑](#)

[↓ Начало страницы 365 ↓](#)

верситете. Сфера его научных интересов охватывает теорию и практику управления, проблемы руководства и власти, психологию суперлидеров и изменения корпоративной культуры. Он является основателем и руководителем Института изучения проблем руководства при Южнокалийфорнийском университете. Степень доктора Беннис получил в Массачусет-ском технологическом институте. Вначале он работал на одной из кафедр этого института и возглавлял факультет организационных исследований, затем — на кафедрах Бостонского и Гарвардского университетов; был проректором и исполнительным вице-президентом Университета штата Нью-Йорк в Буффало, президентом Университета Цинциннати и советником четырех президентов США. Беннис состоял членом Оперативной группы по научной политике при Белом Доме и считался одним из десяти ведущих экспертов по организационному поведению.

Уоррен Беннис — автор и соавтор более 25 книг, в том числе «Leaders: The Strategies for Taking Charge», «An Invented Life: Reflections on Leadership and Change» и «On Becoming a Leader».

Проживает в Санта-Монике (штат Калифорния). Контактный телефон: + 1 (213) 740-0728; факс: +1 (213) 740-9725; e-mail: wbennis@sba.usc.edu.

Бланк Уоррен (Blank Warren) — президент Leadership Group — фирмы, находящейся в Чепел Хилл (штат Северная Каролина) и занимающейся консалтингом и профессиональной подготовкой менеджеров. Бланк также ведет курсы менеджмента и руководства в Университете Хьюстона и ряде других учебных заведений. Автор книги «The Nine Natural Laws of Leadership».

Болмен Ли Дж. (Bolman Lee G.) возглавляет кафедру проблем лидерства Мариона Блоха в Университете Миссури в Канзас-Сити. Кроме того, он является независимым консультантом. Соавтор книг «Leading with Soul» и «Refraining Organizations».

Адрес для связи: e-mail: lbolman@cctr.umkc.edu.

Бордас Хуана (Bordas Juana) — старший научный сотрудник Центра созидательного руководства в Колорадо Спрингс (штат Колорадо). Она является первым президентом-основателем и высшим управляющим Национального испаноязычного института руководителей, а также основателем и директором-распорядителем женского центра Mi Casa в Денвере (штат Колорадо). Национальный исследовательский центр «Женщины и политика» удостоил ее звания «Мудрая», а Фонд выдающихся женщин — звания «Выдающаяся женщина». За 15 лет работы по управлению некоммерческими организациями Бордас написала несколько книг и статей по проблемам культурного разнообразия и плюрализма в Америке, в том числе книгу «Follow the Leader: Women's Ways of Mentoring».

Бранденбургер Адам М. (Brandenburger Adam M.) — профессор делового администрирования в Гарвардской школе бизнеса и консультант в этой

[↑ Конец страницы 365 ↑](#)

[↓ Начало страницы 366 ↓](#)

области. Первопроходец в деле применения теории игр к управлению бизнесом, автор множества научных работ и статей по теории игр. Наибольшую известность ему принесла книга «Co-opetition», написанная в соавторстве с Барри Нейлбаффом.

Дополнительную информацию можно получить через Интернет: <http://www.hbs.edu/bios/abrandenburger>. Адрес для связи: Morgan 233, Harvard Business School, Soldiers Field, Boston, MA 02163, USA; контактный телефон: +1 (617) 495-6615; факс: +1 (617) 496-5859; e-mail: abrandenburger@hbs.edu.

Вайсборд Марвин Р. (Weisbord Marvin R.) — предприниматель, менеджер и консультант с 30-летним стажем. До ухода в отставку в 1991 г. консультировал государственные, образовательные, коммерческие и некоммерческие организации. Один из учредителей Block-Petrella-Weis-bord — консалтинговой фирмы, специализирующейся на реструктуризации производственных процессов, и компаньон Blue Sky Productions — фирмы, осуществляющей видеозаписи инноваций в самоуправлении. Автор книг «Discovering Common Ground» и «Productive Workplace», в соавторстве с Сандрой Янофф написал книгу «Future Search».

Венгер Этьен (Wenger Etienne) — научный сотрудник Института проблем обучения. Разрабатывает концепцию, позволяющую рассматривать обучение как составную часть социальной практики и формирования социального статуса. Получил степень бакалавра компьютерных наук (1982) в Женевском университете, степени магистра (1984) и доктора информатики и компьютерных наук (1990) в Калифорнийском университете в Ирвине.

Адрес для связи: Institute for Research on Learning, 66 Willow Place, Menlo Park, CA 94025, USA; контактный телефон: +1 (415) 614-7900; факс: +1 (415) 614-7957.

Вирсема Фред (Wiersema Fred) — старший вице-президент консалтинговой фирмы CSC Index, специализирующейся на проблемах деловой стратегии, организационной перестройки и крупномасштабных изменений. Соавтор книги «The Discipline of Market Leaders».

Галпин Тимоти Дж. (Galpin Timothy J.) — один из руководителей консалтинговой фирмы Pritchett & Associates, Inc. В прошлом работал консультантом в компании Booze-Alien & Hamilton. Специалист по проблемам организационных изменений и интеграции при слияниях компаний. Его статьи появляются в таких периодических изданиях, как «HRMa-gazine», «Training and Development Journal» и «Employment Relations Today». Автор книги «The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign».

Гарднер Джон У. (Gardner John W.) — профессор-консультант в Школе бизнеса Стэнфордского университета. Бывший вице-президент (1946—

[↑ Конец страницы 366 ↑](#)

[↓ Начало страницы 367 ↓](#)

1955) и президент (1955—1965) Фонда содействия преподаванию Кар-неги, секретарь Департамента здравоохранения, образования и социального обеспечения (1965—1968), председатель Национальной коалиции городов (1968—1970), председатель организации Common Cause («Общее дело»), одним из учредителей которой он являлся (1970—1977), соучредитель и председатель организации Independent Sector («Независимый сектор») (1980—1983), директор программы исследований проблем руководства «Leadership Studies» (1984—1989). С 1994 г. — председатель Национальной гражданской лиги. В числе многочисленных почестей и наград, которых удостоен Гарднер, — президентская Медаль свободы (1964), награда ВВС США и медаль спортивного совета Стэнфордского университета за выдающиеся достижения. Гарднер был членом оперативных групп по проблемам образования в администрациях Кеннеди и Джонсона, членом созданной президентом Картером Комиссии по определению задач администрации на 1980-е гг., председателем Комиссии Белого дома по назначению стипендий и членом оперативной группы частных инициатив, созданной президентом Рейганом.

В числе публикаций Гарднера — книги «On Leadership», «In Common Cause» и «Excellence».

Гарднер Ховард (Gardner Howard) — профессор педагогики в Гарвардской высшей педагогической школе и преподаватель неврологии в Медицинской школе Бостонского университета. Автор 14 книг, в том числе «Extraordinary Minds», «Leading Minds: An Anatomy of Leadership», «Creating Minds: An Anatomy of Creativity Seen through the Lives of Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham, and Gandhi», «The Unschooled Mind» и «The Mind's New Science: A History of the Cognitive Revolution». Контактный телефон в Гарварде: +1 (617) 496-4929; e-mail: gardneho@hugsel.harvard.edu.

Гилберт Томас Ф. (Gilbert Thomas F.) (скончался в 1995 г.) — отец-основатель технологии эффективности, автор книги «Human Competence» (1978), классического труда об анализе эффективности и организации обучения. Эту книгу до сих пор переиздают и широко используют в образовательных целях и как практическое пособие по бизнесу. Гилберт в течение десяти лет преподавал психологию в университетах штата Джорджия, штата Алабама, Университете Эмори и в Гарвардском университете; работал в научно-исследовательской лаборатории Б.Ф.Скиннера в Гарварде. Он стал одним из первых экспертов по технологиям машинного обучения, которые использовал для разработки концепции программированного обучения. С 1964 по 1979 г. Гилберт основал три консалтинговые фирмы, в том числе TOR Corporation и Praxis Corporation. Позднее TOR была приобретена компанией Bell and Howell, а Praxis — компанией Kepner-Tregoe. В 1962 г. Гилберта избрали первым почетным членом Национального общества эффективности и наставничества. Журнал «Training» поместил его имя в своем Зале славы. Ассоциация анализа

[↑ Конец страницы 367 ↑](#)

[↓ Начало страницы 368 ↓](#)

поведения наградила Гилберта пожизненной премией «За достижения». Международное общество повышения эффективности присвоило его имя учрежденной им премии за достижения в области повышения эффективности труда (теперь она называется «Премия за выдающиеся профессиональные достижения имени Тома Гилберта»).

Помимо книги «Human Competence», Гилберт написал в соавторстве с женой и постоянной помощницей Мэрилин Гилберт книгу «Dramatic Improvements in Human Performance».

Гринлиф Роберт К. (Greenleaf Robert K.) (1904—1990) приобрел наибольшую известность после опубликования в 1970 г. эссе «The Servant As Leader», в котором ввел понятие «лидерство как служение». Большую часть своей профессиональной деятельности Гринлиф посвятил исследованию проблем управления, развития и образования в корпорации At&T. До ухода на пенсию с поста директора AT&T по исследованиям проблем управления он одновременно являлся внештатным преподавателем Слоуновской школы менеджмента Массачусетского технологического института и Гарвардской школы бизнеса. Преподавал также в Дартмут-Колледже и Университете штата Вирджиния, был консультантом в Университете штата Огайо, Массачусетском технологическом институте, фондах Форда, Р.К.Меллона, Lilly Endowment и в Американском фонде исследования проблем управления. Гринлиф посвятил многие годы изучению концепции организации; его наблюдения нашли отражение в нескольких эссе, начиная с «The Servant As Leader». В 1972 г. он опубликовал эссе «The Institution As Servant», в основе которого лежала идея о том, что учреждения тоже могут служить людям. Им также написана работа «Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness».

Центр лидерства-служения имени Гринлифа — некоммерческая организация, пропагандирующая преимущества руководства как служения, издал две ранее неопубликованные

работы Гринлифа: «On Becoming a Servant-Leader» и «The Seeker and Servant». Кроме того, Центр предлагает антологию работ Гринлифа: «Reflections on Leadership: How Robert K.Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers».

Запросы о Центре лидерства-служения имени Гринлифа можно направлять по адресу: The Greenleaf Center for Servant-Leadership, 921 East 86th Street, Suite 200, Indianapolis, IN 46240, USA; телефон: + 1 (317) 259-1241; факс: +1 (317) 259-0560; <http://greenleaf.org>.

Гхошал Сумантра (Ghoshal Sumantra) ранее работал в Европейском институте менеджмента (INSEAD) в Фонтенбло (Франция), сейчас возглавляет кафедру стратегического руководства Роберта П.Баумана в Лондонской школе бизнеса. Научные интересы Гхошала охватывают стратегические и организационные аспекты управления крупными корпорациями, роли и задачи высших менеджеров, управление изменениями

[↑ Конец страницы 368 ↑](#)

[↓ Начало страницы 369 ↓](#)

и теорию корпоративного менеджмента. Он входит в состав редакционных советов журналов «Strategic Managerial Journal», «The European Management Journal» и «Journal of International Business» и является консультантом нескольких крупных американских и европейских компаний. В соавторстве с Кристофером А.Бартлеттом Гхошал написал книгу «Managing across Borders: The Transnational Solution», которая переведена на девять языков и записана на видеокассету компанией Harvard Business School Management Productions. В числе других работ Гхошала — книги «The Individualized Corporation: A New Doctrine for Managing People» (в соавторстве с Кристофером Бартлеттом), «Transnational Management, International: Text, Cases and Readings in Cross Border Management» (также в соавторстве с Кристофером Бартлеттом) и «Transnational Management: Text, Cases and Readings».

ДеПре Макс (DePree Max) — председатель совета директоров Herman Miller, Inc. — компании-производителя офисной мебели. По мнению журнала «Fortune», имя ДеПре должно быть увековечено в Зале славы национального бизнеса. Он является автором книг «Leadership Jazz» и «Leadership Is an Art».

Джекобе Ф.Роберт (Jacobs F.Robert) преподает управление производственными операциями в Университете штата Индиана. Исследует системы промышленного производства с использованием математических методов и моделирования. Специализируется на развитии и применении групповых технологий и концепциях сетевого производства.

Профессор Джекобе — автор книги «Real Time Strategic Change».

Адрес для связи: School of Business, Indiana University, Bloomington, IN 47405, USA; контактный телефон: +1 (812) 855-2676; e-mail: jacobs@indiana.edu.

Джонс Лори Бет (Jones Laurie Beth) — президент и основатель Jones Group — фирмы, занимающейся проблемами маркетинга, предпринимательства и повышением квалификации руководящих работников. Автор книг «Jesus in Blue Jeans», «The Path» и бестселлера «Jesus CEO». Контактный телефон: +1 (760) 753-7251; e-mail: jnsgroup@aol.com.

Дил Терренс И. (Deal Terrence E.) — специалист по теории организаций и управления, профессор педагогики в Колледже Пибоди при Университете Вандербилта; занимается вопросами развития людей. Ранее преподавал в Гарвардском университете; в 1997 г. удостоен премии Мэдисона Сарратта за высокое качество преподавания на младших курсах. В числе работ Дила — «Leading with Soul», «Managing the Hidden Organization» и «Corporate Cultures».

Дракер Питер Ф. (Drucker Peter F.) — профессор социологии и менеджмента кафедры Мари Рэнкин Кларк в Клермонтской школе бакалавров.

[↑ Конец страницы 369 ↑](#)

[↓ Начало страницы 370 ↓](#)

Консультант правительства, государственных организаций и частных корпораций. Автор более 20 книг, переведенных более чем на 20 языков.

В обширном списке публикаций профессора Дракера — два романа, автобиография, несколько сборников эссе, многочисленные статьи в специализированных и популярных журналах. Его самые известные книги — «Management: Tasks, Responsibilities, Practices», «The Practice of Management» и «Concept of the Corporation».

Адрес для связи: e-mail: druckerp@cgs.edu.

Дэниеле Обри К. (Daniels Aubrey C.) — президент Aubrey Daniels & Associates, Inc. — международной консалтинговой фирмы, специализирующейся в области применения принципов управления эффективностью и имеющей штаб-квартиру в Атланте. Дэниеле также является президентом компании Precision Learning Systems, Inc., основателем и издателем журнала «Performance Management Magazine». Он автор книг «Bringing Out the Best in People» и «Performance Management: Improving Quality Productivity through Positive Reinforcement».

Адрес для связи: 3531 Habersham at Northlake, Tucker, GA 30084, USA; контактный телефон: +1 (770) 493-5080; факс: +1 (770) 493-5095; телефон для бесплатных звонков: +1 (800) 223-6191.

Зенгер Джон Г. (Zenger John H.) — председатель центра профессиональной подготовки Times Mirror Training, филиалами которого являются Zenger Miller и три другие фирмы. Зенгер, получивший степень доктора делового администрирования, преподавал в Южнокалифорнийском университете и в Школе бизнеса Стэнфордского университета. Он автор книги «Not Just for CEOs» и соавтор книг «Leading Teams» и «Self-Directed Work Teams: The American Challenge».

Зингхайм Патриция К. (Zingheim Patricia K.) — компаньон Schuster-Zingheim and Associates, Inc. — консалтинговой фирмы, специализирующейся на проблемах оплаты труда. Получила степень бакалавра в Мичиганском университете, степени магистра и доктора наук — в Университете штата Огайо. Соавтор книги «The New Pay».

Каплан Роберт С. (Kaplan Robert S.) — профессор по специальности «Развитие лидерства» кафедры Марвина Бауэра в Гарвардской школе бизнеса и независимый консультант. Занимается преимущественно но-выми системами оценки затрат и эффективности, особенно в трудовой деятельности, и разработкой сбалансированных оценочных ведомостей. Профессор Каплан является членом совета Renaissance Solutions — консалтинговой фирмы, специализирующейся на оценке и измерении эффективности, и членом Академической комиссии Совета попечителей Израильского технологического института. Автор и соавтор более ста докладов и статей, а также девяти книг, в том числе «The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action», «Implementing Activity-Based

[↑ Конец страницы 370 ↑](#)

[↓ Начало страницы 371 ↓](#)

Cost Management: Moving from Analysis to Action» и «Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting».

Дополнительную информацию о профессоре Каплане и его публикациях можно получить через Интернет: <http://www.people.hbs.edu/rkaplan>. Контактный телефон: +1 (617) 495-6150; факс: +1 (617) 496-7363; e-mail: rkaplan@hbs.edu.

Карпентер Джилл (Carpenter Jill) — консультант фирмы Capital Connections, Inc., специализирующейся на концепции управления по принципу открытой книги. Она занимается профессиональной подготовкой и дает консультации по проблемам теории систем и ее практическому приложению к бизнесу, а также по проблемам интеграции новых процессов управления по принципу открытой книги. Соавтор книги «The Power of Open-Book Management».

Катценбах Ян Р. (Katzenbach Jon R.) — директор консалтинговой фирмы McKinsey & Company, соавтор книг «Real Change Leaders» и «The Wisdom of Teams».

Кейн М.Патриция (Kane M.Patricia) — старший консультант консалтинговой фирмы Capital Connections, Inc., соавтор книги «The Power of Open-Book Management».

Кейс Джон (Case John) — ведущий автор журнала «Inc.» и редактор выходящего дважды в месяц бюллетеня «Open-Book Management Bulletin». Автор четырех книг, в том числе «Open-Book Management: The Coming Business Revolution».

Адрес для связи: 37A Prentiss Street, Cambridge, MA 02140, USA; контактный телефон: +1 (617) 248-8457; факс: +1 (617) 492-3607; e-mail: john_case@incmag.com.

Кете де Фрис Манфред Ф.Р. (Kets de Vries Manfred F.R.) — профессор по специальности «Управление людскими ресурсами» кафедры Рауля де Витри д'Авокура в Европейском институте менеджмента (INSEAD) в Фонтенбло (Франция) и независимый консультант. Занимается исследованиями на стыке психоанализа, динамической психиатрии и управления; специализируется по вопросам руководства, организационных стрессов, служебного продвижения, предпринимательства и семейного бизнеса, кросс-культурного менеджмента, перестройки и изменения организаций. До прихода в INSEAD Кете де Фрис работал психоаналитиком и преподавал в Университете Макгилла, Гарвардском университете и в Университете НЕС в Монреале. В 1987, 1989, 1990, 1991 и 1993 гг. был удостоен премии «Лучший преподаватель» за программу MBA в INSEAD. Получил также «Премию критиков» (1995) за книгу «Life and Death in the Executive Fast Lane», ставшую очень популярной. Среди множества других его работ — книги «Leaders, Fools and Imposters», «The

[↑ Конец страницы 371 ↑](#)

[↓ Начало страницы 372 ↓](#)

Neurotic Organization» (в соавторстве с Дэнни Миллером) и «Power of the Corporate Mind» (в соавторстве с Абрахамом Залеником).

Подробную биографию и полный список публикаций Кетса де Фри-са можно найти через Интернет: <http://www.insead.fr>. Адрес для связи: INSEAD, Boulevard de Constance Fontainebleau, 77305 France; контактный телефон: +33 (0) 160-72-41-55; факс: +33 (0) 160-72-42-42; e-mail: ketsdevries@insead.fr.

Ким Дэниел Г. (Kim Daniel H.) — консультант по организационным вопросам и (вместе с Питером Сенге) соучредитель Центра организационного обучения при Массачусетском технологическом институте. В настоящее время занимается в основном оказанием помощи командам управленцев в формулировании общего видения и выявлении соответствующих интеллектуальных посылок и системных структур, используя для этих целей свою матрицу развертывания видения. Он также работает над интеграцией системного мышления с всеобщим

управлением качеством в рамках организационного обучения. Ким получил ученую степень по электротехнике в Массачусетском технологическом институте и степень доктора управления в Слоуновской школе менеджмента Массачусетского технологического института. Он издает бюллетень по проблемам системного мышления «The Systems Thinker» и является соавтором книг «Applying Systems Archetypes» и «Systems Archetypes II».

Кови Стивен Р. (Covey Stephen R.) — основатель и бывший председатель Центра проблем руководства Кови и некоммерческого Института руководства, ориентированного на принципы. Центр Кови слился с занимающейся профессиональной подготовкой компанией Franklin Quest. В результате возникла компания Franklin Covey, в которой Стивен Кови занял пост сопредседателя. Международный совет менеджеров удостоил Кови премии Макфили (1991) за существенный вклад в развитие корпоративного управления и обучение менеджеров. Он является автором нескольких книг и статей, в том числе «First Things First: A Principle-Centered Approach to Time and Life Management», «Principle-Centered Leadership» и бестселлера «The Seven Habits of Highly Effective People».

Конджер Джей А. (Conger Jay A.) — председатель Института изучения проблем руководства при Южнокалифорнийском университете. До этого 10 лет преподавал в Университете Макгилла. Автор и соавтор нескольких книг, в том числе «Learning to Lead», «The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership», «Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness».

Адрес для связи: e-mail: conger@bus.usc.edu.

Коннер Дэрил (Conner Daryl) — президент и основатель консалтинговой фирмы Organizational Development Resources, занимающейся организационными изменениями. Автор бестселлера «Managing at the Speed of Change».

[↑ Конец страницы 372 ↑](#)

[↓ Начало страницы 373 ↓](#)

Адрес для связи: 2900 Chamblee Tucker Road, Atlanta, GA 30341, USA; контактный телефон: +1 (770) 455-7145.

Коттер Джон П. (Kotter John P.) — профессор по специальности «Проблемы руководства» кафедры Коносуке Мацуситы в Гарвардской школе бизнеса. Удостоен двух премий McKinsey за лучшие статьи в «Harvard Business Review», премии компании Еххон за новаторство в составлении учебного плана подготовки бакалавров для школ бизнеса и премии за новые перспективы руководства бизнесом, учрежденной компанией Johnson, Smith & Knisely. В числе его книг — «Leading Change», «A Force for Change: How Leadership Differs from Management», «The Leadership Factor». Коттер является также создателем двух обучающих видеофильмов: «Corporate Culture» и «Leadership».

Дополнительную информацию можно получить через Интернет: <http://www.hbs.edu/bios/jkotter>. Контактный телефон: +1 (617) 495-6529; факс: +1 (617) 496-6568; e-mail: jkotter@hbs.edu.

Лолер III Эдвард И. (Lawler III Edward E.) — профессор менеджмента и организационного управления в Южнокалифорнийском университете. Один из директоров-основателей Центра изучения организационной эффективности при Южнокалифорнийском университете. Журнал «Business Week» назвал профессора Лолера одним из ведущих американских экспертов по проблемам управления, а журнал «Human Resource Executive Magazine» причислил его к самым влиятельным специалистам в области людских ресурсов. Сам

Лолер считает себя экспертом по вопросам мотивации работников, достижения максимальной эффективности организаций, по стратегиям оплаты труда, по вопросам управления изменениями с целью активизации человеческого фактора, а также по крупномасштабным организационным изменениям. До прихода в 1978 г. на кафедру в Южнокалийфорнийский университет Лолер был директором программы в исследовательском центре при Институте социальных исследований. Он является автором и соавтором более 200 статей и 25 книг, в том числе книг «From the Ground Up: Six Principles for Creating the New Logic Corporation», «Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems» и «High-Involvement Management».

Контактный телефон: +1 (213) 740-9814; e-mail: elawler@ceo.usc.edu.

Манц Чарлз К. (Manz Charles C.) — преподаватель менеджмента в Университете штата Аризона. Написал в соавторстве с Генри П.Симсом книгу «Businesses without Bosses» и «SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves». Совместно с Джеймсом Манкузо, Кристофером Неком и Карен Манц опубликовал работу «For Team Members Only».

Контактный телефон: +1 (602) 965-8218; факс: +1 (602) 965-8314; e-mail: charles.manz@asu.edu.

Масслуйат Эд (Musselwhite Ed) — в прошлом президент и высший управляющий Zenger Miller, Inc. — фирмы, занимающейся профессиональ-

[↑ Конец страницы 373 ↑](#)

[↓ Начало страницы 374 ↓](#)

ной подготовкой и оказанием консультационных услуг. Выпускник Школы бизнеса Северо-Западного университета, Масслуйат начал карьеру как старший бухгалтер и менеджер по маркетингу в компании IBM. Впоследствии стал сооснователем DELTAK — компании, занимающейся профессиональной подготовкой специалистов по обработке данных. В 1982 г. перешел на работу в Zenger Miller, Inc. Соавтор нескольких работ, в том числе книг «Keeping Teams on Track», «Leading Teams» и «Self-Directed Work Teams: The New American Challenge».

Минтцберг Генри (Mintzberg Henry) — профессор организационного управления в Европейском институте менеджмента (INSEAD) в Фонтенбло (Франция) и в Университете Макгилла в Монреале (Канада). Специалист по вопросам управления, в том числе формированию стратегии, построению организаций и воздействию структуры организаций на их деятельность. Профессор Минтцберг удостоен премии Джорджа Р.Терри за лучшую книгу 1995 г. по проблемам управления. Стипендиат Королевского научного общества Канады. В числе его работ — книги «The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners»; «Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations» и «The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research».

Адрес для связи: INSEAD, Boulevard de Constance, Fontainebleau, 77305 France; контактный телефон: +33 (0) 160-72-40-00; факс: +33 (0) 160-74-55-00/01; e-mail: mintzberg@insead.fr.

Моран Линда (Moran Linda) — старший консультант фирмы Zenger Miller, Inc. Соавтор множества статей, а также книг «Keeping Teams on Track» и «Self-Directed Work Teams: The New American Challenge».

Мормен Сьюзен Элберс (Mohrman Susan Albers) — старший научный сотрудник Центра изучения организационной эффективности при Южнокалийфорнийском университете. Соавтор книг «Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work», «Employee Involvement and Total Quality Management» и «Large-Scale Organizational Change».

Контактный телефон: +1 (213) 740-9814; факс: +1 (213) 740-4354; e-mail: morhman@ceo.usc.edu.

Мормен-мл. Аллан М. (Mohrman Allan M., Jr.) — заместитель директора и научный сотрудник Центра изучения организационной эффективности при Южнокалифорнийском университете. Соавтор книг «Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work» и «Large-Scale Organizational Change».

Контактный телефон: +1 (213) 740-9814; факс: +1 (213) 740-4354; e-mail: morhman@alnitak.usc.edu.

Мур Джеймс Ф. (Moore James F.) — основатель и председатель GeoPart-ners Research, Inc. — компании со штаб-квартирой в Кембридже (штат Массачусетс), оказывающей консалтинговые услуги по вопросам стра-

[↑ Конец страницы 374 ↑](#)

[↓ Начало страницы 375 ↓](#)

тегии бизнеса и инвестиций. Мур получил степень доктора в Гарвардском университете и занимался исследовательской работой в Стэнфордском университете и Гарвардской школе бизнеса. Автор книги «The Death of Competition». Его опубликованная в 1993 г. в журнале «Harvard Business Review» работа «Predators and Prey: A New Ecology of Competition» удостоена премии McKinsey как лучшая статья года.

Нанус Барт (Nanus Burt) — почетный профессор в отставке Школы делового администрирования при Южнокалифорнийском университете и независимый консультант по проблемам руководства. Бывший директор Института изучения проблем руководства при этом же университете. Автор и соавтор нескольких книг, в том числе «Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization», «The Leaders's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World» и «Leaders: The Strategies for Taking Charge» (в соавторстве с Уорреном Беннисом).

Нейлбафф Барри Дж. (Nalebuff Barry J.) — профессор кафедры Милтона Стейнбаха в Йельской школе менеджмента и независимый консультант. Читает разнообразные курсы, в том числе по стратегии конкуренции и сотрудничества, политико-экономическому маркетингу, теории игр, по методам принятия решений. В Йельской школе права ведет курс стратегии переговоров. В соавторстве с Адамом Бранденбургером Нейлбафф написал книгу «Co-opetition», а в соавторстве с Эвинашем Дикситом — книгу «Thinking Strategically». Научные работы и статьи Нейлбаффа печатаются в таких периодических изданиях, как «Harvard Business Review», «Journal of Law, Economics, and Organization», «Journal of Conflict Resolution», «World Politics», «New York Times», «International Herald Tribune» и «Washington Post».

Адрес для связи: e-mail: barry.nalebuff@yale.edu.

Нортон Дэвид П. (Norton David P.) — президент, высший управляющий и сооснователь Renaissance Solutions, Inc. — консалтинговой фирмы, занимающейся вопросами управления и интеграции систем. До создания этой фирмы основал компанию Nolan, Norton & Company (впоследствии купленную компанией Peat Marwick) и 17 лет руководил ею. Получил степени бакалавра электротехники в Вустерском технологическом институте, магистра по производственным операциям, магистра делового администрирования в Университете штата Флорида и доктора делового администрирования в Гарвардском университете. Нортон — автор множества статей, посвященных измерению эффективности и стратегическому менеджменту. Соавтор книги «The Balanced Scorecard».

Адрес для связи: 55 Old Bedford Road, Lincoln North, Lincoln, MA 01773, USA; контактный телефон: +1 (617) 259-8833, факс: +1 (617) 259-0565.

О'Тул Джеймс (O'Toole James) до ухода на пенсию преподавал в Высшей школе бизнеса при Южнокалифорнийском университете. В прош-

[↑ Конец страницы 375 ↑](#)

[↓ Начало страницы 376 ↓](#)

лом — вице-президент международного некоммерческого Аспеновского института, занимающегося повышением качества руководства. За 20 лет работы в Южнокалифорнийском университете побывал директором Проекта прогноза на 20 лет (1973—1983), директором-распорядителем Института изучения проблем руководства при этом университете; в течение шести лет являлся редактором журнала «New Management». Кроме того, О'Тул был специальным помощником Эллиота Ричардсона, министра здравоохранения, образования и социального обеспечения, и председателем созданной при министре оперативной группы по проблемам труда в Америке; работал консультантом фирмы McKinsey & Co.; возглавлял группу исследований в президентской комиссии по изучению причин беспорядков в студенческих городках, руководил Аспеновской программой образования, труда и качества жизни; был членом редакционного совета «Encyclopaedia Britannica». В одном из опросов, проведенных Американским советом образования, его включили в 100 самых уважаемых потенциальных лидеров в области высшего образования.

В числе многочисленных работ О'Тула — книги «Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership», «The Executive's Compass», «Vanguard Management» и «Making America Work».

Паркер Гленн М. (Parker Glenn M.) — президент Glenn M. Parker Associates — консалтинговой фирмы, специализирующейся на создании и поддержке команд и основанных на них системах. Автор и соавтор нескольких справочников, учебных пособий и монографий, в том числе книг «Cross-Functional Teams: Working with Allies, Enemies and Other Strangers», «Fifty Activities for Self-Directed Teams», «Team Players and Teamwork: The New Competitive Business Strategy» (последняя была названа одной из лучших изданных в 1990 г. книг о бизнесе).

Адрес для связи: 41 Woodlane Road, Lawrenceville, NJ 08648, USA.

Пасмор Уильям А. (Pasmore William A.) — профессор по специальности «Организационное поведение» в Везерхедской школе менеджмента при Университете Case Western Reserve (Кливленд, штат Огайо). Как исследователь занимается главным образом проектированием социотехнических систем для организаций, проблемами участия людей в организационных изменениях, организационным обучением в ходе научно-исследовательских и конструкторских работ и глобальными социальными изменениями. Кроме того, он преподавал в Стэнфордском университете, Европейском институте менеджмента (INSEAD), Лувенском университете (Бельгия).

Среди работ Пасмора — книги «Creating Strategic Change: Designing the Flexible High-Performing Organization» и «Designing Effective Organizations: The Sociotechnical Systems Perspective».

Питерз Томас Дж. (Том) (Peters Thomas J. (Tom)) называет себя оводом, спорщиком, принцем беспорядка. Основатель и руководитель консалтинговой группы Tom Peters Group, автор и соавтор множества книг

[↑ Конец страницы 376 ↑](#)

↓ Начало страницы 377 ↓

и статей, советник и оратор, продюсер обучающих фильмов, в которых сам же играет роли, ведущий специальных программ на BBC и PBS.

В соавторстве с Робертом Г. Уотерменом-мл. Питерз написал первую и самую известную из своих книг — «In Search of Excellence». В числе других его книг — «Liberation Management», «Thriving on Chaos» и «A Passion for Excellence» (в соавторстве с Нэнси Остин).

Платтен Пол И. (Flatten Paul E.) — вице-президент и управляющий делами бостонского отделения консалтинговой фирмы Hay Group. Ведет обширные исследования в области вознаграждения труда менеджеров. Получил докторскую степень в Нью-Йоркском университете. Соавтор книги «People, Performance and Pay».

Портер Майкл И. (Porter Michael E.) — профессор делового администрирования кафедры К.Роланда Кристенсена в Гарвардской школе бизнеса и независимый консультант. Специалист по проблемам стратегии конкурентной борьбы и обеспечения конкурентоспособности на международном уровне. В 1983 г. профессор Портер был введен президентом США Рейганом в состав Комиссии по проблемам конкурентоспособности в промышленности, он являлся председателем стратегического комитета этой комиссии и сопредседателем подсовета по распределению капиталов в Совете по политике конкурентоспособности. Среди полученных Портером наград — присуждаемая Гарвардским университетом премия Дэвида А.Уэллса по экономике за исследования промышленных организаций, две премии McKinsey за лучшие статьи, опубликованные в «Harvard Business Review», и присужденная ему в 1980 г. Федерацией финансовых аналитиков премия Грэма и Додда. В 1993 г. Академия менеджмента назвала Портера выдающимся просветителем в области предпринимательской политики и стратегии, удостоив его премии имени Ричарда Д.Ирвина.

Среди многочисленных работ Портера — 14 книг и более 50 статей, в том числе бестселлеры «The Competitive Advantage of Nations», «Competitive Advantage» и «Competitive Strategy» (их полный список представлен в Интернете: <http://www7hbs.edu/bios/miiorter.html>).

Контактный телефон: +1 (617) 495-6309; факс: +1 (617) 547-8543; e-mail: mporter@hbs.edu.

Прахалад К.К. (Prahalad C.K.) — профессор делового администрирования кафедры Харви Фрюхауфа, профессор корпоративной стратегии и международного бизнеса в Мичиганском университете и независимый консультант. Прахалад начинал трудовую деятельность инженером в компании Union Carbide India, затем работал внештатным исследователем в Гарвардской школе бизнеса (1975), профессором и председателем программы подготовки менеджеров в Индийском институте управления (1975—1977), внештатным профессором Европейского института менеджмента (INSEAD) в Фонтенбло (Франция) (1981). В последнее время является сотрудником Мичиганского университета.

↑ Конец страницы 377 ↑

↓ Начало страницы 378 ↓

Статьи профессора Прахалада опубликованы в журналах «Strategic Management Journal» и «Harvard Business Review». Он соавтор книг «Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow» (совместно с Гари Хамелом) и «The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision» (совместно с Ивом Дозом).

Оенге Питер М. (Senge Peter M.) — старший преподаватель Массачусетского технологического института, директор Центра организационного обучения в Слоуновской школе менеджмента при Массачусетском технологическом институте и один из основателей Innovation

Associates — фирмы, занимающейся консалтингом и профессиональной подготовкой (в 1995 г. эта фирма была куплена Артуром Д.Литтлом). Сфера научных интересов Сенге — развитие у организаций способностей к самообучению.

Сенге — автор бестселлера «The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization» и соавтор книги «The Fifth Discipline Field-book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization».

Контактный телефон: +1 (617) 253-1575, факс: +1 (617) 253-1998; e-mail: psenge@mit.edu.

Симс-мл. Генри П. (Sims Henry P., Jr.) — профессор менеджмента и организационного управления в Колледже бизнеса и управления при Университете штата Мэриленд. Соавтор книг «Business without Bosses», «The New Leadership Paradigm» и «Super Leadership: Leading Others to Lead Themselves».

Смит Дуглас К. (Smith Douglas K.) — консультант фирмы McKinsey & Company, Inc. Соавтор книг «The Wisdom of Teams» и «Fumbling the Future: How Xerox Invented and Then Ignored the First Personal Computer».

Стрибл Пол (Strebel Paul) — профессор делового администрирования в Международном институте подготовки Менеджеров (IMD) в Лозанне (Швейцария) и руководитель преподаваемой там Программы изменений. Автор книг «Breakpoint: How Managers Exploit Radical Change» и «In the Shadows of Wall Street: A Guide to Active Stock Market Investment». Адрес для связи: e-mail: strebel@imd.ch.

Стэк Джон П. (Джек) (Stack John P. (Jack)) — президент и высший управляющий компании Springfield Remanufacturing Corporation (ремонт двигателей и их деталей). (Подробно о карьере Стэка см. в главе 6.) Автор книги «The Great Game of Business».

Тичи Ноэль М. (Tichy Noel M.) — профессор по специальности «Организационное поведение и людские ресурсы» в Школе бизнеса Мичиганского университета, где работает с 1980 г. До этого Тичи был менеджером в

[↑ Конец страницы 378 ↑](#)

[↓ Начало страницы 379 ↓](#)

Институте развития руководства компании General Electric (1985—1987), преподавателем Колумбийского университета (1972—1980) и старшим научным сотрудником Центра политических исследований (1970—1980). Среди полученных профессором Тичи наград — премия «Преподаватель года» от организации Sales and Marketing International (1994); премии «За развитие организаций» (1990) и «За лучшую практику» (1993) от Американского общества профессиональной подготовки и обучения, а также учрежденная компанией Johnson Smith & Knisely премия «Новые перспективы руководства» за книгу «The Transformational Leader» (1987). Тичи руководит Программой глобального бизнес-партнерства и глобального лидерства в Школе бизнеса Мичиганского университета. Он работает в Совете управляющих Американского общества профессиональной подготовки и обучения и является главным редактором «Human Resource Management Journal», а также членом редакционных советов журналов «Journal of Business Research» и «Organizational Dynamics».

В числе опубликованных работ Тичи — написанная в соавторстве со Стратфордом Шерманом книга «Control Your Destiny or Someone Else Will: How Jack Welch is Making General Electric the World's Most Competitive Company», а также книги «The Transformational Leader» и «Managing Strategic Change».

Треиси Майкл (Treacy Michael) — консультант в области бизнес-стратегий и перестройки компаний. Работает с отдельными компаниями и консалтинговой фирмой CSC Index. Бывший профессор управления в Слоуновской школе менеджмента Массачусетского технологического института. Соавтор книги «The Discipline of Market Leaders».

Трист Эрик (Trist Eric) — один из основателей Тэвистокского института социальных исследований в Лондоне. Вместе с К.У.Бамфортом изучал изменения в организации работы горняков на шахтах Хейгмур в южном Йоркшире. Соавтор написанной в результате этих исследований статьи «Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting», опубликованной в журнале «Human Relations». Сотрудничество Триста с Фредом Эмери, длившееся несколько десятилетий, привело к созданию концепции, известной ныне как социотехнический системный подход к реорганизации труда. В числе опубликованных работ Триста — «Organizational Choice: The Loss, Rediscovery and Transformation of a Work Tradition», «The Sociotechnical Perspective» (в кн.: *Van de Ven A.* «Perspectives on Organizational Design and Behaviour») и «Toward a Social Ecology: Contextual Appreciation of the Future in the Present».

Уитли Маргарет Дж. (Wheatley Margaret J.) — президент Беркановско-го института — благотворительного научного, образовательного и исследовательского фонда, поддерживающего изучение новых организационных форм. Она также входит в директорат консалтинговой фирмы Kellner-Rogers & Wheatley, Inc., применяющей естественнонаучные

[↑ Конец страницы 379 ↑](#)

[↓ Начало страницы 380 ↓](#)

принципы самоорганизации к реакциям на изменения. Эта фирма экспериментирует с такими видами перестройки организаций, которые повышают их быстроту, гибкость, способность к восстановлению и автономность. Ранее Маргарет Уитли была преподавателем менеджмента в Школе менеджмента Мариотта при Университете Бригхэм Янг.

Уитли — автор книг «A Simpler Way» и «Leadership and the New Science: Learning about Organization from an Orderly Universe».

Адрес для связи: Kellner-Rogers & Wheatley, Inc., 3857 North 300 West, Provo, UT 84604, USA; контактный телефон: +1 (801) 221-0044; факс: +1 (801) 221-0055.

Фарсон Ричард (Farson Richard) — психолог, педагог. Соучредитель и бывший президент Западного института поведенческих наук, декан-основатель Школы проектирования среды обитания при Калифорнийском институте искусств, президент Института Исален и президент Международной конференции дизайнеров в Аспене. Автор книги «Management of the Absurd».

Фланнери Томас П. (Flannery Thomas P.) — вице-президент и директор-распорядитель консалтинговой фирмы The Hay Group. Получил степень доктора в Северо-Западном университете. Автор книги «The Hay Guide to Executive Compensation in Health Care» и соавтор книги «People, Performance and Pay».

Форрестер Джей У. (Forrester Jay W.) — почетный профессор менеджмента и старший лектор Слоуновской школы менеджмента Массачусетского технологического института. Начал карьеру как инженер-электрик и специалист по большим ЭВМ и считается изобретателем оперативной памяти. С 1946 по 1951 г. был директором Лаборатории вычислительной техники Массачусетского технологического института, отвечал за конструирование и разработку одного из первых быстродействующих компьютеров. В 1956 г. профессор Форрестер основал в Слоуновской школе группу системной динамики, создав тем самым новую научную дисциплину — динамику систем. Помимо преподавания, написания книг и публичных лекций, Форрестер участвует в

работе над проектом модели национального развития — крупной компьютерной модели американской экономики. Он является также директором программы «System Dynamic in Education Project» («Системная динамика в образовании»). В числе книг Форрестера — «Principles of Systems»; «Industrial Dynamics»; «World Dynamics» и «Urban Dynamics».

Дополнительную информацию о профессоре Форрестере и доступ к некоторым его работам в онлайн-режиме можно получить через Интернет: <http://web.mit.edu/sloan/www/faculty/forester.html> и <http://sysdyn.mit.edu/people/jay-forester.html>. Контактный телефон: +1 (617) 253-1571; факс: +1 (617) 252-1998; e-mail: jforestr@mit.edu.

[↑ Конец страницы 380 ↑](#)

[↓ Начало страницы 381 ↓](#)

Хамел Гари П. (Hamel Gary P.) — профессор стратегического и международного управления в Лондонской школе бизнеса и независимый консультант. Занимается проблемами стратегического развития и конкуренции за мировое лидерство на рынке. Наибольшую известность Хамелу принесли две написанные им в соавторстве с К.К.Прахаладом и опубликованные в «Harvard Business Review» статьи: «The Core Competence of the Corporation» и «Strategic Intent». Обе работы удостоены премий McKinsey и входят в число наиболее часто перепечатываемых из «Harvard Business Review» статей. Кроме того, Хамел и Прахалад являются авторами статей «Do You Really Have a Global Strategy», «Collaborate with Your Competitors — and Win», «Corporate Imagination and Expeditionary Marketing», «Strategy As Stretch and Leverage», также опубликованных в «Harvard Business Review». Перу Хамела принадлежит книга «Competition for Competence». В соавторстве с К.К.Прахаладом написал книгу «Competing for the Future».

Хаммер Майкл (Hammer Michael) — президент Hammer and Co. — фирмы, занимающейся консалтингом и обучением менеджеров; в прошлом профессор компьютерных наук в Массачусетском технологическом институте. Хаммера считают создателем концепций организационной перестройки и сосредоточенности на производственном процессе. В 1992 г. журнал «Business Week» назвал Хаммера одним из четырех самых выдающихся философов управления 1990-х гг., а журнал «Time» в 1996 г. признал его одним из 25 наиболее влиятельных людей Америки. В числе его работ — опубликованная в «Harvard Business Review» статья «Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate» и три книги: «Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives», «The Reengineering Revolution: A Handbook» и «Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution».

Адрес для связи: Hammer and Co., One Cambridge Center, Cambridge, MA 02142, USA; контактный телефон: +1 (617) 354-5555; факс: +1 (617) 354-1046; <http://www.hammerandco.com>.

Ханди Чарлз (Handy Charles) — менеджер, экономист, профессор Лондонской школы бизнеса. Во всем мире продано более миллиона экземпляров его книг, посвященных организациям и их будущему. В числе этих книг — «Beyond Certainty: The Changing Worlds of Organizations», «The Age of Paradox» и «The Age of Unreason».

Хоффрихтер Дэвид А. (Hofrichter David A.) — директор-распорядитель подпрограммы «Global Accounts» («Глобальные счета») в осуществляемой фирмой Hay Group программе развития отношений с клиентами. Получил степень доктора наук в Университете Дюкейн. Специализируется по проблемам оплаты труда, руководства и роли, которую играют эти два фактора в управлении изменениями. Соавтор книги «People, Performance and Pay».

[↑ Конец страницы 381 ↑](#)

[↓ Начало страницы 382 ↓](#)

Чампи Джеймс (Champy James) — председатель и высший управляющий CSC Index — фирмы, оказывающей консультационные услуги в области управления и специализирующейся в вопросах реорганизации компаний. Автор бестселлера «Reengineering Management: The Mandate for New Leadership». Соавтор книги «Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution». Статьи Чампи публикуются в таких периодических изданиях, как «Fortune», «New York Times», «Boston Globe» и «Wall Street Journal».

Шайн Эдгар Х. (Schein Edgar H.) — почетный слоуновский профессор и старший лектор Слоуновской школы менеджмента при Массачусетском технологическом институте. Научные интересы Шайна связаны с организационной культурой, консультированием, организационным обучением, организационными изменениями, исследовательским процессом и служебным продвижением. Профессору Шайну принадлежит множество работ. Его статьи и доклады печатались в таких изданиях, как «Sloan Management Review» и «American Psychologist». Он автор и соавтор работ «Organizational and Managerial Culture As a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning», «The Art of Managing Human Resources» и «Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View».

Контактный телефон: +1 (617) 253-3636; факс: +1 (617) 253-2660; e-mail: scheine@mit.edu.

Шён Доналд А. (Schon Donald A.) — почетный фордовский профессор в отставке и старший преподаватель факультета городских исследований и планирования Массачусетского технологического института. Шён, первоначально получивший философское образование, стал специалистом по проблемам образования, консультантом и государственным служащим. Проработав 20 с лишним лет в Массачусетском технологическом институте, он в 1990—1992 гг. был деканом вышеупомянутого факультета. Шён возглавлял Институт прикладных технологий при Национальном бюро стандартов, а также руководил Организацией социальных и технологических инноваций. В последнее время его исследовательские интересы сконцентрировались на задачах государственного и организационного обучения, профессиональной эффективности, профессионального образования и вопросах моделирования в этой области.

В числе опубликованных работ Шёна — книги «Organizational Learning: A Theory of Action Perspective», «Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness» и «Technology and Change».

Шолтес Питер Р. (Scholtes Peter R.) — основатель Scholtes Seminars & Consulting — консалтинговой фирмы со штаб-квартирой в Мэдисоне (штат Висконсин). Работал в области организационного развития. Как преподаватель разделял идеи У.Эдвардса Деминга и был одним из первых, кто соединил накопленный опыт в деле развития организаций с учением Деминга. Им написано несколько статей, посвященных, в част-

[↑ Конец страницы 382 ↑](#)

[↓ Начало страницы 383 ↓](#)

ности, спорному вопросу использования оценок эффективности. В 1995 г. журнал «Quality Digest» назвал его одним из 50 лидеров десятилетия в деле обеспечения качества.

Автор книги «The Team Handbook», общий тираж которой составил почти 700 тыс. экземпляров, и соавтор второго издания этой книги.

Шустер Джей Р. (Schuster Jay R.) — компаньон консалтинговой фирмы Schuster-Zingheim and Associates, Inc. Получил степени бакалавра и магистра делового администрирования в Университете штата Миннесота и докторскую степень в Университете Южной Каролины. Соавтор книги «The New Pay».

Шустер Джон П. (Schuster John P.) — консультант по вопросам управления и один из основателей фирмы Capital Connections, Inc. Соавтор книги «The Power of Open-Book Management».

Эмери Фред (Emery Fred) — старший научный сотрудник Центра непрерывного обучения в Австралийском национальном университете в Канберре. На протяжении своей долгой карьеры был психологом, социологом и системным теоретиком. Работая в Тэвистокском институте социальных исследований в Лондоне во время предоставленного для исследований годовичного отпуска, он начал сотрудничать с Эриком Тристом. Их совместное исследование в итоге получило известность как системный социотехнический подход к реорганизации труда. Ими также разработана новая парадигма труда, основанная на демократическом принципе участия. В 1958 г. Эмери стал постоянным сотрудником Тэви-стокского института и вместе с Тристом в 1960 г. провел первую поисковую конференцию. С 1962 по 1969 г. он работал с Эйнарсом Торсрудом над норвежским промышленным демократическим проектом для проверки системных социотехнических методов на промышленных предприятиях. В 1970 г. Эмери вернулся в Австралию, работал в ВВС Австралии и в фирме ICI, где внедрял методологию участия сотрудников в управлении. Он является внештатным профессором факультета наук о социальных системах Уортонской школы менеджмента при Пенсильванском университете и Центра передовых исследований в Пало Альто (штат Калифорния).

Среди многочисленных публикаций Эмери — книги «Sociotechnical Foundations for a New Social Order», «Systems Thinking» (Vol.1, 2); «The Emergence of a New Paradigm of Work», «Democracy at Work» (в соавторстве с Эйнарсом Торсрудом) и «Futures We Are In».

[↑ Конец страницы 383 ↑](#)

[↓ Начало страницы 384 ↓](#)

Тематический и именной указатель

А

Айзеке Уильям Н. (Isaacs William N.)
98, 363

об интеллектуальных моделях
(about mental models) 98—99

Албрехт Карл (Albrecht Karl) 27, 363
о видении (about vision) 27

Аргирис Кристофер (Argyris Christopher)
91, 104-106, 109-114, 363

лестница умозаключений
(ladder of inference) 106

«модель 1» (Model 1) 109, ПО (врезка),
112, 114

обучение размышлению и общению
(learning to reflect and
communicate) 105, 113 (врезка).

См. также Шён Доналд

Архетипы, определение (archetypes, definition)
117—118

деньги к деньгам (success to the
successful) 124 (врезка)

Б

Бамфорт К.У. (Кен) (Bamforth K.W. (Ken))
139—140, 364. *См. также* Трист Эрик

Бартлетт Кристофер А.
(Bartlett Christopher A.) 364

и Гхошал Сумантра (and Ghoshal
Sumantra) 26, 42—44

об изменении роли лидерства (about
leadership, role shift) 26, 44

об организациях традиционного типа
(about traditional
organizations) 42—43

Беннис Уоррен (Bennis Warren) 12—13,
36, 38, 49, 52, 364-365

о качествах лидера (about basic
ingredients of leaders) 12 (табл.)

Бланк Уоррен (Blank Warren) 20—23, 365

девять естественных законов лидерства (nine
natural laws of leadership)

21 (врезка)

Болмен Ли Дж. (Bolman Lee G.) 50, 365

исправление недостатков
(fixes that fail) 1 19 (врезка)
перекладывание нагрузки на «героев»
(shifting the burden)
121-122 (врезка)
пределы роста (limits to growth)
122—123 (врезка)
рост и недоинвестирование
(growth and underinvestment)
125—126 (врезка)
смещение целей (drifting goals)
124-125 (врезка)
трагедия общих ресурсов (tragedy of
the commons) 119—120 (врезка)
эскалация (escalation) 121 (врезка)

Бордас Хуана (Bordas Juana) 36, 365
о разработке личного видения
(about developing a personal vision)
36-38
Бостонская консалтинговая группа
(Boston Consulting Group) 186
матрица «рост/доля рынка»
(Growth/Share Matrix) 186—188
Бранденбургер Адам М.
(Brandenburger Adam M.) 365—366
и Нейлбафф Барри Дж.
(and Nalebuff Barry J.) 228-240
о соконкуренции
(about "co-opetition") 229, 232

[↑ Конец страницы 384 ↑](#)

[↓ Начало страницы 385 ↓](#)

Бранденбургер Адам М. и Нейлбафф
Барри Дж. (*продолжение*)
о теории игр и бизнесе (about game
theory and business) 228—229
об изменении правил игры в бизнес
(about changing the game of
business) 229—239

В

Вайсборд Марвин Р. (Weisbord Marvin R.)
81-82, 366
о конференциях по поиску будущего
(about future search conferences)
82
Венгер Этьен (Wenger Etienne) 102, 366
о производственных коллективах
(about communities of practice) 102
Видал Гор (Vidal Gore) 228
Видение, определение
(vision, definition of) 27—28
примеры (examples of) 29 (табл.),
30-31
Дисней Уолт (Disney Walt)
29-30, 36
Кинг Мартин Лютер (King Martin
Luther) 20, 30-31, 39-40
Форд Генри (Ford Henry) 20, 29
Черчилль Уинстон
(Churchill Winston) 30
развитие (development)

Вознаграждение (*продолжение*)
плата за квалификацию (pay-for-skill)
287—289, 290—291 (врезка)
недостатки (disadvantages) 289
система командной оплаты
(team system design) 172—173
стимулирующая оплата, правила
(incentive pay, rules for) 294—297
традиционная система оплаты
(traditional pay) 284—285
Вулридж Адриан (Woolridge Adrian)
212-213
Высокоэффективные организации (high-
performance organizations).
См. также Команды
в сравнении с организациями
традиционного типа
(versus traditional organizations)
142—146 (табл.)
преимущества (advantages of) 146—148
сопротивление им (resistance to)
148-149

Г

Галпин Тимоти Дж. (Galpin Timothy J.)
77, 366
десять компонентов культуры
(ten cultural components)
78-79 (врезка)
Гарднер Джон У. (Gardner John W.)

личного видения
 (of personal vision) 36—38
 «непринужденное визионерство»
 ("handy-dandy vision crafter") 35 (врезка)
 пять «почему» (five "whys") 34—35
 системный подход Нануса
 (Nanus, systematic
 approach) 32 — 34 (табл.)
 хорошее, характеристики
 (good vision, characteristics of) 28
 Вирсема Фред (Wiersema Fred) 213—219,
 221, 240, 366. *См. также* Трейси
 Майкл
 Вознаграждение (compensation).
См. также Мотивация
 оплата по коэффициентам сложности
 (point-factor pay) 284—287
 проблемы с (problems with)
 285-287
 плата за выдающиеся способности
 (pay for competencies) 289—293
 15-18, 51, 366-367
 о качествах лидера (about attributes of
 leadership) 17 (табл.)
 Гарднер Ховард (Gardner Howard) 39-41, 367
 о лидерах-рассказчиках
 (about leaders-storytellers) 39—41
 Гейтс Билл (Gates Bill)
 23, 213
 Гилберт Томас Ф. (Gilbert Thomas F.)
 243-253, 260, 269, 272, 283,
 367-368
 модель конструирования поведения
 (behavior engineering model)
 249 (табл.), 251, 252 (рис.) модель
 создания некомпетентности (model for
 creating incompetence) 250 (врезка)
 о дефектах эффективности, их
 диагностике и исправлении
 (about performance deficiencies,
 diagnosis and treatment process for)
 251-253

[↑ Конец страницы 385 ↑](#)

[↓ Начало страницы 386 ↓](#)

Гилберт Томас Ф. (*продолжение*)
 о достойной эффективности
 (about worthy performance) 243
 о знаниях (about knowledges)
 249 (табл.), 252 (рис.)
 о мотивах (about motives) 249 (табл.),
 252 (рис.)
 о поведенческом репертуаре (about repertory
 of behavior)
 249 (табл.), 252 (рис.)
 о способностях (about capacity)
 249 (табл.), 252 (рис.)
 о стимулах (about incentives)
 249 (табл.), 252 (рис.)
 о ценности информации (about value of
 information) 249 (табл.), 252 (рис.), 254-255
 об инструментах (about instruments) 249
 (табл.), 252 (рис.)
 об эффективной системе информирования
 работников
 (about effective employee
 information system) 254—255,
 256 (врезка)
 потенциал повышения эффективности,
 Джобе Стив (Jobs Steve) 20, 23
 Джонс Лори Бет (Jones Laurie Beth)
 22, 369
 об обретении союзников
 (about getting allies) 22
 Дил Терренс И. (Deal Terrence E.)
 50, 369
 Дракер Питер Ф. (Drucker Peter F.)
 19, 49, 303-310, 369-370
 о лидерах (about leaders) 19
 о посткапиталистическом обществе (about
 post-capitalist society) 303-310
 о революции в знаниях (about knowledge
 revolution) 305—308 об обществе знаний
 (about knowledge-based society) 306, 309—310
 (врезка)
 Дэниеле Обри К. (Daniels Aubrey C.) 253, 273-
 283, 287, 370
 об антецедентах и последствиях
 (about antecedents and
 consequences) 273—277
 об управлении эффективностью

расчет (performance improvement potential, calculating) 246—248, 251
 теоремы досуга (leisurely theorems) 244-250
 формула исчисления компетентности людей (human competence, formula for calculating) 244—246
 Гринлиф Роберт К. (Greenleaf Robert K.) 45-46, 368
 концепция лидера-служителя (servant-leader conception) 45—48
 Гхошал Сумантра (Ghoshal Sumantra) 26, 42—44, 368—369. *См. также* Бартлетт Кристофер А.

Д

ДеПре Макс (DePree Max) 15—16, 369
 о качествах лидеров (about attributes of leadership) 16 (табл.)
 ДеСимоне Ливии Д. (DeSimone Livio D.) 45
 Джекобе Ф.Роберт (Jacobs F.Robert) 57, 79, 81-84, 369
 об изменениях в режиме реального времени (about real-time strategic changes) 81—82, 83—84 (врезка)
 Джексон Джесси (Jackson Jesse) 23

(about performance management) 273, 283

З

Зенгер Джон Г. (Zenger John H.) 148-149, 370
 о высокоэффективных организациях (about high-effective organizations) 148-149
 Зингхайм Патриция К. (Zingheim Patricia K.) 288—289, 295, 370. *См. также* Шустер Джей Р.

И

Изменения, организационные (changes, organizational)
 большие масштабы, их преимущества (large scale of, advantages of) 75-77
 важность (importance of) 57
 крупные, их частота (major, frequency of) 58
 сопротивление, его причины (resistance to, reasons for) 59—66
 боязнь увеличения объемов работы (fear of more work) 62—63
 мятеж работников (employee rebellion) 65—66

[↑ Конец страницы 386 ↑](#)

[↓ Начало страницы 387 ↓](#)

Изменения, организационные:
 сопротивление, его причины (*продолжение*)
 недостаточность информации (lack of communication) 63—64
 необходимость ломать привычки (habits must be broken) 63
 неспособность заручиться поддержкой организации (failure to align organization with) 64-65
 предсказуемый отрицательный результат (perceived negative outcome) 60
 управление (managing) 66—81
 успешные, их ингредиенты (successful, ingredients for) 66 — 86

К

Каплан Роберт С. (Kaplan Robert S.) 370-371
 и Нортон Дэвид П. (and Norton David P.) 253, 266-272
 о сбалансированной оценочной ведомости (about balanced scorecard) 267—272
 Карпентер Джилл (Carpenter Jill) 253, 260-261, 264, 371. *См. также* Шустер Джон П.
 Катценбах Ян Р. (Katzenbach Jon R.) 31, 35, 70, 371
 и Смит Дуглас К. (and Smith Douglas K.) 146, 148-149, 159, 176-179
 о высокоэффективных организациях

- вовлечение работников (employee involvement) 77, 79—81
- информация (communication) 71-72, 73-74 (табл.)
- конференции по поиску будущего (future search conferences) 81—82, 83—84 (врезка), 85—86
- наличие направляющей коалиции (guiding coalition) 72, 74, 75 (врезка)
- обеспечение сложности (keep it complex) 75—77
- определение необходимости перемен (establish need to change) 66-69
- реальные результаты на ранних этапах (early wins) 70—71
- создание ясного видения будущего (clear vision) 69
- убеждение работников в необходимости перемен (convincing employees of needed change) 68 (врезка)
- формула (formula for) 66
- частота неудач (failure rates) 59
- Интеллектуальные модели (mental models) 96—102, 136
- и колесо обучения (and wheel of learning) 98—101 (рис.)
- Информация (communication) и организационные изменения (and organizational changes) 71, 73-74 (табл.)
- и управление людьми (and managing people) 249 (табл.), 252 (рис.), 254-256, 260-266
 - (about high-effective ; organizations) 146, 149
 - и сопротивлении (and resistance to) 148
 - о размере команды (about team size) 177
 - об оценке эффективности команд (about performance appraisals for teams) 176
 - о разработке видения (about developing a vision) 31, 35
- Кейн М.Патриция (Капе М.Patricia) 253, 260-261, 264, 371. См. также Шустер Джон П.
- Кейс Джон (Case John) 253, 260-262, 371
 - об управлении по принципу открытой книги (about open-book management) 261—262. См. также Стэк Джон П.; Шустер Джон П.
- Кете де Фрис Манфред Ф.Р. (Kets de Vries Manfred F.R.) 19, 50, 51, 60, 126, 371-372
 - о сопротивлении изменениям (about resistance to changes) 60
 - о факторах, определяющих способность к лидерству (about factors affecting leadership ability) 50, 51
- Ким Дэниел Г. (Kim Daniel H.) 94—97, 100, 103, 118, 372
- интеллектуальные модели (mental models) 96—97, 98-101 (рис.), 103
- колесо обучения (wheel of learning) 96—101 (рис.)

[↑ Конец страницы 387 ↑](#)

[↓ Начало страницы 388 ↓](#)

- Ким Дэниел Г. (продолжение)
 - об индивидуальном и организационном обучении (about individual and organizational learning) 94
- Кови Стивен Р. (Covey Stephen R.) 14-15, 372
 - о лидерах, ориентированных на принципы (about principle-centered
- Команды (продолжение) .
 - функциональные (functional) 151 — 152
 - цели (goals) 176
 - члены (members) 155—167
 - роли и обязанности (roles and responsibilities of) 156—157 (врезка)
 - требуемые навыки (skills required of) 165-167

- leadership) 15 (табл.)
 о привычках преуспевающих людей (about habits of highly effective people) 14 (табл.)
- Колесо обучения (wheel of learning) 96—101 (рис.)
 и интеллектуальные модели (and mental models) 98—101 (рис.)
- Коллинз Джеймс (Collins James) и Поррас Джерри (and Porras Jerry) 31, 35
 пять «почему» ("five-whys") 34—35
- Команды (teams). *См. также*
 Высокоэффективные организации
 величина (size of) 177
 вытягивание из застоя (getting teams unstuck) 178-179
 координация (coordination across) 155
 лидеры, их обязанности (leaders, their responsibilities) 159 — 162
 межфункциональные (cross-functional) 151-153
 преимущества (advantages of) 152—153
 сравнение с функциональными (functional versus cross-functional) 152
 оценки эффективности (performance appraisals) 175—176
 переход к командному лидерству (transition to team leadership) 158-165
 скорость (speed of) 163—165
 стадии (stages of) 158 — 162
 секреты успеха (success secrets) 170-179
 стадии развития (development stages) 168-170
 схема ответственности (responsibility chart) 158 (табл.)
 типы (types of) 150—151
 интегрирующие (integrating) 151, 155, 168
 команды повышения эффективности (improvement) 151, 154, 168
 рабочие (work) 150, 154, 168
- Конджер Джей А. (Conger Jay A.) 31, 41, 372
 о видении (about vision) 31
 о лидерах-рассказчиках (about leaders-storytellers) 41
- Коннер Дэрил (Conner Daryl) 65, 67, 75, 372-373
 о сопротивлении изменениям (about resistance to changes) 65—66
 об ингредиентах успешного изменения (about ingredients for successful change) 67, 75
- Конференции по поиску будущего (future search conferences) 81—85
 повестка дня (agenda for) 83—84 (врезка)
 преимущества (advantages of) 85—86
- Коттер Джон П. (Kotter John P.) 51, 63-64, 69-71, 73-74, 373
 методы убеждения работников в необходимости изменений (ways to convince employees of a needed changes) 68 (врезка)
 о принципах успешной передачи видения (about principles for successful communicating a vision) 73—74 (табл.)
 о причинах сопротивления изменениям (about reasons to resist changes) 63-64
- Коэн Сьюзен (Cohen Susan) 151. *См. также*
 Мормен Сьюзен Элберс
- Л**
- Лидер (leader)
 роли и обязанности (roles and responsibilities) 24 — 48
 агент изменений (change agent) 42-45
 провидец-мечтатель (visionary) 26-38
 рассказчик (storyteller) 38—42

[↑ Конец страницы 388 ↑](#)

[↓ Начало страницы 389 ↓](#)

Лидер: роли и обязанности (*продолжение*)
 слугитель (servant) 45—48

Лидерство (*продолжение*)
 оценка лидерского потенциала

сравнение с ролью традиционного лидера (servant, versus traditional leader) 46 — 48
 стратег (strategist) 26
 традиционная роль, проблемы (traditional role, problems) 43-44
 смещение ролей (role shift) 26—48
 от архитектора систем к агенту изменений и служителю (systems architecture to change agent and servant) 42—48
 от командира к рассказчику (commander to storyteller) 38-42
 от стратега к визионеру (strategist to visionary) 26—38
 сравнение лидеров и управляющих (leaders versus managers) 25 (табл.)
 характеристики (characteristics) 12—19
 по Беннису (Bennis's) 12 (табл.)
 по Гарднеру (Gardner's) 17 (табл.), 18
 по ДеПре (DePree's) 16 (табл.)
 по Дракеру (Drucker's) 19
 по Кетсу де Фрису (Kets de Vries's) 19
 по Кови (Covey's) 14—15 (табл.)
 по Нанусу (Nanus's) 13 (табл.)
 по О'Тулу (O'Toole's) 13 (табл.)
 Лидерство (leadership) естественные законы (natural laws) 21-23
 лидерство как событие (leadership as event) 23, 24
 лидерство — это сфера взаимодействия (field of interaction) 22—23
 наличие последователей-союзников (willing followers) 21 — 22
 обучение (learning) 48—53
 профессиональная подготовка (training) 52 — 53
 роль генетически унаследованных качеств и детского опыта (genetics and childhood, role of) 49-50
 роль неудач (failure, role of) 52
 роль образования (education, role of) 50-51
 роль опыта (experience, role of) 51

(evaluating potential for leadership) 18 (врезка)
 Лолер III Эдвард И. (Lawler III Edward E.) 167, 171-175, 177-178, 284-286, 294, 296, 373
 о надлежащей рабочей среде (about right work environment) 177—178
 о размере команды (about team size) 177
 о системе оплаты по индивидуальным результатам (about individual pay-for-performance system) 294, 296
 о традиционной системе оплаты труда (about traditional pay) 284—286
 об информационных системах (about information systems) 174 — 175

М

Манц Чарлз К. (Manz Charles C.) 373
 и Симс-мл. Еенри П. (and Sims Henry P., Jr.) 147—149, 155-157, 168
 о преимуществах высокоэффективных организаций (about advantages of high-effective organizations) 147-148
 и сопротивлении (and resistance to) 148
 о ролях и обязанностях членов команд (about roles and responsibilities of members of teams) 156—157 (врезка)
 Масслуайт Эд (Musselwhite Ed) 171, 373-374
 Миклтуайт Джон (Micklethwait John) 212-213
 Минтцберг Генри (Mintzberg Henry) 203-205, 240, 374
 критика стратегического планирования (criticism of strategic planning) 204-205
 Моран Линда (Moran Linda) 171, 374
 Мормен Сьюзен Элберс (Morphman Susan Albers) 149, 163-165, 174, 374
 и Мормен-мл. Аллан М. (Morphman Allan M., Jr.), Коэн Сьюзен (Cohen Susan) 151
 о межфункциональных командах (about cross-functional teams) 151 — 152

Мормен Сьюзен Элберс (*продолжение*)
о скорости перехода к командному
лидерству (about speed of transition
to team leadership) 163—165

Мормен-мл. Аллан М.
(Morhman Allan M., Jr.) 151, 374.
См. также Мормен Сьюзен Элберс

Мотивация людей (motivating people). *См. также*
Вознаграждение antecedents (antecedents) 273
—275,
277 (табл.)

бизнес как поведение
(business as behavior) 273

вознаграждение (compensation)
273-297

гашение нежелательного поведения
(extinction) 276 (табл.), 278-279

дефекты эффективности, диагностика
и исправление (performance
deficiencies, diagnosis and treatment
process for) 251—253

достойная эффективность,
определение (worthy performance,
definition of) 243

и компетентность людей (and human
competence) 243—246, 248

формула исчисления по Гилберту
(Gilbert's formula for calculating)
244-246

и сбалансированная оценочная
ведомость (and balanced scorecard)
267-272

и стимулы (and incentives) 249 (табл.),
252 (рис.), 272-273, 283-297

и управление по принципу открытой книги
(and open-book management)
260-266

и управление эффективностью
(and performance management)
273-283

информация, ее ценность (information, value
of) 249, 252, 255 (рис.)

модель конструирования поведения
(behavior engineering model) 249 (табл.), 251,
252 (рис.)

модель создания некомпетентности
(model for creating incompetence)

Мотивация людей (*продолжение*)
последствия (consequences) 274—277
потенциал повышения эффективности
(performance improvement potential)
246—248, 251. *См. также*

Потенциал повышения
эффективности

эффективная система информирования
работников (effective employee
information system) 254—255,
256 (врезка)

требования, предъявляемые к ней
(requirements for) 256 (врезка)

Мур Джеймс Ф. (Moore James F.)
221-228, 240, 374-375

конец конкуренции
(competition, death of) 222—223

коэволюция, ее стадии
(coevolution, stages of) 223—228

предприятия как экосистемы
(business as ecosystems) 223—228

Н

Нанус Барт (Nanus Burt) 13, 27,
31-34, 375

о разработке нового видения
(about developing a new vision) 27,
31, 32-34 (табл.)

об основных навыках лидера (about keys
to leadership) 13 (табл.)

Нейлбафф Барри Дж. (Nalebuff Barry J.)
228—239, 375. *См. также*

Бранденбургер Адам М.

Нортон Дэвид П. (Norton David P.) 253, 266—
272, 375. *См. также*

Каплан Роберт С.

О

Обучающаяся организация (learning
organization) 91—92, 93 (врезка),
102—104, 130. *См. также* Обучение

Обучение (learning)

архетипы (archetypes) 117—126.

См. также Архетипы

250 (врезка)
наказания (punishment) 276 (табл.),
278
отрицательное подкрепление (negative
reinforcement) 277 (табл.), 278
положительное подкрепление
(positive reinforcement)
275 (табл.), 279-283

индивидуальное (individual) 94—102
интеллектуальные модели (mental
models) 96—102, 136. *См. также*
Интеллектуальные модели
как происходит обучение
(how learning occurs) 95—96
ключевые данные исследований
(key research findings about) 95

[↑ Конец страницы 390 ↑](#)

[↓ Начало страницы 391 ↓](#)

Обучение (*продолжение*)

лестница умозаключений (ladder of
inference) 106
«Микромиры» (Microworlds)
127 (врезка), 135
«Моделируемые миры» (Simuworluds) 127
(врезка), 135
«модель 1» (Model 1) 109, 110 (врезка),
112, 114
навык исследования (the skill of inquiry) 107
—112

навык размышления
(the skill of reflection) 105—107
необходимость психологически
безопасного прибежища для
(psychological safe havens for, need for)
134-135
определение (defined) 94
организационная культура и
(organizational culture and)
129-130, 131-132 (табл.)
организационное (organizational)
100-101 (рис.), 102-104
раскрытие левой колонки
(exposing left-hand column)
106-107, 108-109 (врезка)
системное мышление
(systems thinking) 114—128.
См. также Системное мышление
скрытое знание (tacit knowledge)
100, 102-103
явное знание (explicit knowledge) 100
Оплата труда (pay). *См.* Вознаграждение

Организационное обучение
(organizational learning).

П

Паркер Гленн М. (Parker Glenn M.)
152, 175, 177, 376
о размере команды (about team size) 177
Пасмор Уильям А. (Pasmore William A.) 57, 64-
66, 70-72, 76-77, 80-81,
376
о конференциях по поиску будущего
(about future search conferences) 81

о сопротивлении изменениям
(about resistance to changes)
64-65, 80-81
об организационных изменениях (about
organizational changes) 57, 76
об успешных коммуникациях
(about successful communications)
72 (врезка)
Питерз Томас Дж. (Peters Thomas J.)
311-314, 316-317, 320-322,
325-327, 330-331, 376-377.
См. также Ханди Чарлз
о подразделениях, работающих
из чувства долга
(about gotta units) 317
о «предпринимательских» рабочих
местах (about businesssed jobs)
320, 322
о федеративной организации
(about federal organization)
312-314, 321-322 (врезка)
об «организациях-трилистниках» (about
shamrock organizations) 325—327
Платтен Пол Э. (Flatten Paul E.)
287, 291-293, 297, 377.
См. также Фланнери Томас П.

См. Обучение, организационное
Организационные изменения
(organizational changes). См. Изменения,
организационные
О'Тул Джеймс (O'Toole James) 13,
59-61, 375-376
о лидерах, ориентированных на
ценности (about value-based
leadership) 13 (табл.)
о причинах сопротивления изменениям
(about reasons to resist changes)
61 (врезка)
Оценки эффективности
(performance appraisals) 245—248
система командной оценки
(team system design) 175

Поррас Джерри (Porras Jerry) 31, 35.
См. также Коллинз Джеймс
Портер Майкл И. (Porter Michael E.) 185-203, 240,
377
критика матрицы «рост/доля рынка»
(Growth/Share Matrix, criticism of)
188
три основополагающие концепции
(three core concepts) 188—203
критика (criticism of) 203—205
основные конкурентные силы
(competitive forces, basic)
189-195
типовые стратегии конкурентной
борьбы (competitive strategies,
generic) 195—200

[↑ Конец страницы 391 ↑](#)

[↓ Начало страницы 392 ↓](#)

Портер Майкл И.: три основополагаю-
щие концепции (*продолжение*)
цепочка создания ценностей
(about value chain) 200—203
Потенциал повышения эффективности
(ППЭ) (performance improvement
potential (PIP))
определение (defined) 246
формула расчета (formula for calculating)
246-248, 251
Прахалад К.К. (Prahalad C. K.) 205-214,
377—378. См. также Хамел Гари П.

С

Сбалансированная оценочная ведомость
(balanced scorecard) 267—272. См. также
Каплан Роберт С.
и Нортон Дэвид П.
увязывание показателей со стратегией бизнеса
(linking measures to business strategy) 270—
271
четыре главные перспективы (four key
perspectives) 267—270
Сенге Питер М. (Senge Peter M.) 91—92,
94, 104, 114-115, 117-128, 378
«Микромиры» и «Моделируемые
миры» (Microworlds and
Simuworlds) 127 (врезка), 135

Системное мышление (*продолжение*)
«спирали каузальности»
(spring of causality) 92, 116 (рис.)
Смит Дуглас К. (Smith Douglas K.)
146, 148-149, 159, 176-179, 378.
См. также Катценбах Ян Р.
Социотехнический подход к организации
труда (sociotechnical approach to the
redesign of work). См. Трист Эрик
и Бамфорт Кен, Эмери Фред
Сталлер Джей (Stuller Jay) 213
Стратегические изменения в режиме
реального времени (real-time strategic
change). См. Конференции по поиску
будущего
Стратегия (strategy). См. также Бранденбургер
Адам М. и Нейлбафф

Барри Дж.; Мур Джеймс;
Портер Майкл; Трейси Майкл и Вирсема
Фред; Хамел Гари П. и Прахалад К. К.
изменение правил игры в бизнес
(changing the game of business) 230-239

ключевые компетенции
(core competencies) 207 — 208,
209 (табл.)
конкуренция (competition) 185,
188-190, 193, 195, 196, 200, 202,

- о системном мышлении (about system thinking) 114—118
- и архетипах (and archetypes) 119—126 (врезка)
- и закольцованности мира (and loopiness of the world) 115 (рис.), 117
- об обучающихся организациях (about learning organizations) 91—92
- Симс-мл. Генри П. (Sims Henry P., Jr.) 147-149, 155-157, 168, 378.
См. также Манц Чарлз К.
- Системное мышление (systems thinking) 114—118. *См. также* Сенге Питер М.; Форрестер Джей У. архетипы (archetypes) 117—118, 119—126 (врезка)
- динамическое моделирование систем (systems dynamic modeling) 118, 127
- закольцованность мира (loopiness of the world) 115 (рис.), 117
- причины и следствия (causes and effects) 116—117
- 206, 221, 229
- конец (death of) 222—223
- коэволюция (coevolution) 223—228
- стадии (stages of) 224—228
- матрица «рост/доля рынка» (Growth/Share Matrix) 186—188
- предприятия как экосистемы (businesses as ecosystems) 223—228
- соконкуренция ("co-opetition") 229
- стратегическая архитектура (strategic architecture) 210—212
- стратегическое планирование, критика (strategic planning, criticism of) 204-205
- теория игр и бизнес (game theory and business) 228—229
- типовые стратегии конкурентной борьбы (competitive strategies, generic) 195—200
- ценностные дисциплины (value disciplines) 216, 217-219 (врезка), 221
- цепочка создания ценностей (value chain) 200-203

[↑ Конец страницы 392 ↑](#)

[↓ Начало страницы 393 ↓](#)

- Стрибл Пол (Strebel Paul) 62, 378
- о трех аспектах личных соглашений (about three dimensions of personal compacts) 62
- Структура (structure). *См. также* Дракер Питер; Питерс Том; Ханди Чарлз «организации-трилистника» (shamrock organization) 322 — 325
- подразделений, работающих из чувства долга (gotta units) 317
- портфеля профессиональной жизни (portfolio living) 327—331
- распределения работы (job design) 317-322
- федеративной организации (federal organization) 312—317
- Стэк Джон П. (Джек) (Stack John P. (Jack)) 256-266, 378
- игра в «великую игру бизнеса» (playing "the great game of business") 256-206, 221, 229
- конец (death of) 222—223
- коэволюция (coevolution) 223—228
- стадии (stages of) 224—228
- матрица «рост/доля рынка» (Growth/Share Matrix) 186—188
- предприятия как экосистемы (businesses as ecosystems) 223—228
- соконкуренция ("co-opetition") 229
- стратегическая архитектура (strategic architecture) 210—212
- стратегическое планирование, критика (strategic planning, criticism of) 204-205
- теория игр и бизнес (game theory and business) 228—229
- типовые стратегии конкурентной борьбы (competitive strategies, generic) 195—200
- ценностные дисциплины (value disciplines) 216, 217-219 (врезка), 221
- цепочка создания ценностей (value chain) 200-203
- У
- Уитли Маргарет (Wheatley Margaret) 28, 379-380
- Управление изменениями (managing change) 66—81 .
См. также Изменения
- Управление по принципу открытой книги (open-book management) 260—266.
См. также Кейс Джон; Стэк Джон П.; Шустер Джон П.
- Управление эффективностью (performance management) 273—297. *См. также* Вознаграждение;
- Мотивация людей антецедент (antecedent) 273 — 275, 277 (табл.)
- определение (defined) 274
- роль (role of) 274—275
- бизнес как поведение (business as behavior)

260

об управлении по принципу открытой книги
(about open-book
management) 260—266. *См. также*
Кейс Джон; Шустер Джон П.

Т

Тейлор Фредерик Уинслоу (Taylor Frederick
Winslow) 307, 308, 310

Тичи Ноэль М. (Tichy Noel M.) 67,

378-379

Трейси Майкл (Treacy Michael) 379

и Вирсема Фред (and Wiersema
Fred) 213-219, 221

ценностные дисциплины
(value disciplines) 214, 216,
217-219 (врезка), 221

критика (criticism of) 221

Трист Эрик (Trist Eric) 379

и Бамфорт Кен (Bamforth Ken), Эмери
Фред (Emery Fred) 139—141

социотехнический подход
к организации труда (sociotechnical
approach to the
redesign of work) 139—141

Тэвистокский институт социальных
исследований (Tavistock Institute
for Social Research) 139.

См. также Бамфорт Кен; Трист Эрик;
Эмери Фред

Тэтчер Маргарет (Thatcher Margaret) 52

273

гашение нежелательного поведения
(extinction) 276 (табл.)

проблемы с (problems with)
278-279

и стимулы (and incentives) 272—273,
283-297

наказания (punishment) 276 (табл.)

проблемы с (problems with) 278

отрицательное подкрепление (negative
reinforcement) 277 (табл.)

проблемы с (problems with)
277-278

положительное подкрепление
(positive reinforcement)

275 (табл.), 280-281

сила (power of) 279—281

рекомендации по применению
(tips for using) 281—283

последствия (consequences) 274—277

определение (defined) 274

сила (power of) 275

типы (types of) 275 — 277

Уэлч Джек (Welch Jack) 20, 22, 42-43

Ф

Фарсон Ричард (Parson Richard) 50,
76, 380

об образовании и профессиональной
подготовке (about education and
training) 50

[↑ Конец страницы 393 ↑](#)

[↓ Начало страницы 394 ↓](#)

Фланнери Томас П.

(Flannery Thomas P.) 380

и Хофрихтер Дэвид А. (Hofrichter
David A.), Платтен Пол Э. (Flatten
Paul E.) 287, 291-293, 297

о плате за выдающиеся способности
(about pay for competencies)
291-293

Форрестер Джей У. (Forrester Jay W.)
104, 114—118, 380. *См. также* Сенге
Питер М.

о динамическом моделировании

Ханди Чарлз (*продолжение*)

о федеративной организации (about
federal organization) 312—320

модель распределения работы в
(job design in) 317—320

субсидиарность в (subsidiarity in)
315-316

Хофрихтер Дэвид А. (Hofrichter David A.)
287, 291-293, 297, 381. *См. также*
Фланнери Томас П.

Ч

систем (about systems dynamic modeling) 118

о закольцованности мира
(about loopiness of the world)
115 (рис.), 117

о причинах и следствиях
(about causes and effects) 116—117

о «спиралях каузальности» (about spring of causality) 116 (рис.)

Х

Хамел Гари П. (Hamel Gary P.) 381

и Прахалад К. К. (and Prahalad C. K.) 205-214, 240

критика (criticism) 212—214

о базовой функциональности (about underlying functionality)
208-209

о битве за интеллектуальное
лидерство (about the battle for
intellectual leadership) 206—209

о ключевых компетенциях
(about core competencies) 207-208, 209
(табл.)

о стратегической архитектуре (about strategic architecture) 210—212

Хаммер Майкл (Hammer Michael)
43, 59, 381

об организационной перестройке
(about reengineering the
corporation) 59

Ханди Чарлз (Handy Charles) 311—313,
315-320, 322-325, 327-331, 381.

См. также Питерз Томас Дж.

модель «организации-трилистника»
(shamrock organization model)
322-325

о портфеле профессиональной жизни
(about portfolio living) 327—331

Чампи Джеймс (Champy James) 43—44,
76-77, 382

о крупномасштабных организационных
изменениях (about large-scale
organizational changes) 76 — 77

Ш

Шайн Эдгар (Schein Edgar)
129-135, 382

о психологически безопасном
прибежище для обучения
(about psychological safe for learning) 134-
135

о сопротивлении обучению (about resistance
to learning)
132-133

об организационной культуре (about
organizational culture)
129 (врезка), 130
и обучении (and learning)
131-132 (табл.)

Шён Доналд (Schon Donald) 104—105,
110, 112-113, 382. *См. также*

Аргирис Кристофер обучение
размышлению и общению
(learning to reflect and
communicate) 105, 112,
113 (врезка)

Шолтес Питер (Scholtes Peter) 168—170,
382-383

о фазах развития команд
(about development stages for
teams) 168—170

Шустер Джей Р. (Schuster Jay R.)
295, 383

и Зингхайм Патриция К.
(Zingheim Patricia K.) 288—291

о плате за квалификацию
(about pay-for-skill)
290-291 (врезка)

[↑ Конец страницы 394 ↑](#)

[↓ Начало страницы 395 ↓](#)

Шустер Джон П. (Schuster John P.) 383

и Карпентер Джилл (Carpenter Jill), Кейн
М.Патриция (Капе
М.Patricia) 253, 260-261,
263-264

Эффективность (*продолжение*)
достойная (worthy) 243

и информация
(and information)

об управлении по принципу
открытой книги (about
open-book management) 261,
263 — 264. *См. также* Кейс
Джон; Стэк Джон П.

249 (табл.), 252 (рис.), 254-255
потенциал повышения
эффективности
(performance improvement
potential) 246—248, 251
управление (management) 273—297.

Э

Эмери Фред (Emery Fred) 139, 383. *См. также*
Трист Эрик

См. также Управление эффективностью
и стимулы (and incentives) 272-273, 283-
297

Эффективность (performance)

диагностика дефектов
и их исправление (performance
deficiencies, diagnosis and treatment
process for) 251—253

Я

Якокка Ли (Iacocca Lee) 20, 23

[↑ Конец страницы 395 ↑](#)

[↓ Начало страницы 396 ↓](#)



Фрэнк Партией
FIASCO.
Исповедь трейдера с Уолл-стрит

М., 2001, 352 с.
84x108 Vaz- Переплет
ISBN 5-901028-36-8

Перевод с английского:
Frank Partnoy.
FIASCO. The Inside Story of a Wall Street Trader.
Penguin Books, 1999.

«FIASCO» — это откровенный и захватывающий дневник человека, знающего закулисную сторону финансовых джунглей 1990-х годов от Нью-Йорка до Токио. В книге описывается история молодого сотрудника Morgan Stanley, постигающего премудрости той беспощадной паутины эфемерных ценных бумаг, в которой миллиарды долларов пропадают столь невероятным и непостижимым образом, что мало кто может в этом разобраться.

Фрэнк Партией мастерски рисует мир не знающих снисхождения хитроумных зазывал, которые убеждают не подозревающих о подвохе людей покупать производные (бумага, стоимость которых связана со стоимостью других ценных бумаг или «произведена» от нее). Порой эти господа шутливо сравнивают свои творения со средствами массового уничтожения. Клиентам остается лишь осознать, что их в очередной раз бессовестно «кинули»: против искушенного игрока у них нет ни единого шанса.

Эта книга написана человеком, не лишенным чувства юмора, и наполнена неповторимыми персонажами. Но она должна послужить предостережением всякому, кто имеет пай в фондах, акции и даже страховой полис.

Фрэнк Портной после ухода из Morgan Stanley занимался частной юридической практикой в Вашингтоне. В настоящее время он является адъюнкт-профессором в Университете Сан-Диего, специализируется по юридическому контролю на финансовом рынке.

Исповедь нашего героя напоминает как «Над пропастью во ржи», так и «Локер лжецов»: интеллигентное, но при этом хирургически хладнокровное препарирование одной из самых запутанных сторон финансовой жизни («The New York Times Book Review»).

Как и автор «Покера лжецов», Портной расцвечивает свою историю массой гротескных карикатур... Его книга... помогает нам понять, что же происходит на самом деле, и не оказаться в числе тех «вдов и сирот», которые покупают производные, не имея о них ни малейшего представления («Chicago Tribune»).

«FIASCO» — это первый ряд, с которого лучше всего видна самая грязная, но и самая прибыльная игра на Уолл-стрит. Торговля производными — кровавый спорт, охота на неискушенного покупателя. Прочтите книгу, а не то с вами может что-нибудь приключиться... (Майкл Льюис).

[↑ Конец страницы 396 ↑](#)

[↓ Начало страницы 397 ↓](#)

Чарлз Р. Гейсст
История Уолл-стрит

**М.: «Квартет-Пресс», 2001, 480 с.: ил.
70x100 Vie- Переплет, суперобложка
ISBN 5-901822-01-3**

Перевод с английского:
Charles R. Geisst.
Wall Street. A History.
Oxford University Press, 1997.



**Первая история Уолл-стрит:
от торговцев XVIII века, работавших
на уличной обочине,
до современного колосса, ворочающего миллиардами
долларов!**

Как случилось, что маленький, тесный уголок нижнего Манхэттена приобрел столь огромное влияние в США и во всем мире? Чарлз Гейсст, специалист по экономической истории, дает ответ на этот вопрос, впервые описывая становление и развитие Уолл-стрит. Книга охватывает самые разные стороны жизни американского общества. Гейсст прослеживает несколько направлений — движение промышленности и бизнеса на Запад в начале XIX века, подъем великих «баронов-разбойников», влияние рынка ценных бумаг на бурное развитие промышленности и постепенное усиление государственного вмешательства в дела Уолл-стрит. Он знакомит читателей с некоторыми наиболее колоритными и безжалостными дельцами с Уолл-стрит.

«История Уолл-стрит» — одновременно и летопись самой улицы, и более обширная смелая версия истории американской экономики: это рассказ о прибылях и убытках, о людях, в чьей груди пылало пламя неумного предпринимательства, и о роли, которую сыграла Уолл-стрит в превращении США в самую могучую экономическую державу мира.

«Историю Уолл-стрит» с удовольствием прочитают не только финансисты и экономисты. Ведь Уолл-стрит — это часть общей истории формирования развитого капитализма, один из примеров становления рыночной экономики.

Тщательный пересказ критически важного и зачастую остающегося незамеченным аспекта истории США. «Историю Уолл-стрит» с удовольствием прочтут не только работающие на ней бойцы, но и представители все более многочисленного легиона рядовых инвесторов, пенсии которых зависят от фортуны фондового рынка («The Wall Street Journal»).

[↑ Конец страницы 397 ↑](#)

[↓ Начало страницы 398 ↓](#)



Керри Глисон

Оптимизация персональной деятельности.

Как организовать свой труд,

чтобы делать больше, а работать меньше

М., 2001, 288 с.: ил.

70x100 Vie- Переплет

ISBN 5-901028-31-7

Перевод с английского:

Kerry Gleeson.

The Personal Efficiency Program. How to Get Organized to Do More Work in Less Time. 2nd ed. John Wiley & Sons, Inc., 2000.

Это издание, излагающее всемирно известную программу оптимизации персональной деятельности К. Глисона, можно рекомендовать всем — руководителям крупных компаний, работникам мелкого и среднего бизнеса, секретарям и учащимся. Каждый, кто ознакомится с книгой, научится правильно организовывать свое время и планировать работу так, чтобы в короткий срок успеть сделать многое. И все это благодаря очень простым принципам, которые четко сформулированы автором книги.

К. Глисон — основатель и руководитель Института технологии бизнеса (Institute for Business Technology). В течение пятнадцати лет он трудился над созданием программы, анализируя опыт наиболее удачливых и эффективных бизнесменов и наблюдая за тем, как им удается столь оптимально распланировать свой рабочий день. Оказалось, для любого вида деятельности подходят золотые правила программы оптимизации персональной деятельности. Вот некоторые из них:

- Выполняйте задание *сразу же*, не откладывая дела в долгий ящик.
- Выработайте идеальный график, чтобы не тратить время попусту.
- Постарайтесь избавиться от отвлекающих моментов.
- Продуктивно используйте новейшие технологии.

Выполнение этих и других рекомендаций, предлагаемых автором, гарантирует вам экономию времени — до одного месяца в год.

Книга представляет собой не набор советов, а руководство к действию. Она была переведена на 17 языков и разошлась по всему миру. К. Глисон и его сотрудники обучили свыше 300 000 служащих крупнейших банков, инвестиционных компаний, издательств и др. Новые принципы организации деятельности коренным образом изменили их стиль работы и освободили от излишних стрессов. Предлагаемая программа особенно актуальна для России, где людям нужно отвыкать от сложившихся стереотипов организации своего рабочего и личного времени, чтобы добиваться более высокого качества жизни.

[↑ Конец страницы 398 ↑](#)

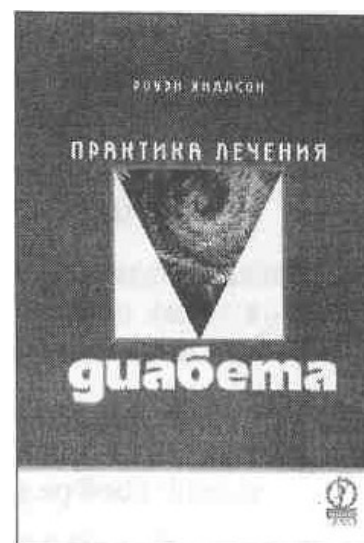
↓ Начало страницы 399 ↓

Роуэн Хиллсон
Практика лечения диабета

М., 2000, 336 с.: ил.
70x100 Vie- Переплет
ISBN 5-901028-14-7

Перевод с английского:
Rowan Hillson.
Practical Diabetes Care.
Oxford University Press, Inc., 1996.

***Вы узнаете, как можно надолго
отсрочить грозное наступление болезни,
и действительно научитесь оказывать
больным столь необходимую им помощь***



Книга посвящена чрезвычайно важной и актуальной теме современной клинической медицины — вопросам лечения сахарного диабета. По данным экспертной оценки, около 8 млн. человек в России больны сахарным диабетом. Диабету присущи ранняя инвалидизация и высокая смертность вследствие развития множества осложнений.

Книга предназначена врачам-терапевтам и медицинским сестрам общего профиля, специалистам в области диетотерапии, медсестрам диабетологического профиля и другим членам команд общей медицинской помощи, работающим совместно во благо людей, страдающих этим заболеванием. Она будет особенно полезна районным поликлиникам и больницам, создающим на своей базе диабетологические отделения.

Каждый раздел книги содержит легковыполнимые рекомендации по разрешению эпизодических проблем, возникающих при диабете. Книга рассматривает вопросы, которые пациенты задают своим врачам-консультантам, и обсуждает практические пути их изучения и решения. Особое внимание в ней уделяется тому, как научить больных бороться с заболеванием собственными силами, поскольку встречи пациентов с врачами — всего лишь короткие эпизоды в их долгой жизни с диабетом.

Принимая во внимание то обстоятельство, что в основе изложения материала лежит английский подход к лечению сахарного диабета, мы адаптировали текст для нужд российских медиков и пациентов. В русском издании указаны названия инсулинов, таблетированных препаратов и средств самоконтроля, наиболее используемых в нашей стране; в самых необходимых случаях даны примечания наших специалистов. Кроме того, приведены результаты таких основополагающих исследований, как DCCT и UKPDS, которые показали, что надлежащий контроль диабета позволяет существенно уменьшить частоту и риск развития его осложнений.

↑ Конец страницы 399 ↑

↓ Начало страницы 400 ↓

Издательство «Олимп—Бизнес»
117071, Москва, ул. Орджоникидзе, д. 13/2, 15-й этаж.
Тел./факс (095) 795-39-96, 795-39-95
e-mail: olbuss@ropnet.ru, <http://www.olbuss.ru>

**Как приобрести наши книги
в регионах России и странах СНГ:**

- г. Москва.** Издательство «Олимп—Бизнес»,
а также центральные и специализированные книжные магазины
- г. Санкт-Петербург.** ООО «Петербург-Экспресс», отдел развития услуг, тел. (812) 320-67-01,
320-67-02, факс (812) 320-67-03,
e-mail: abc@pe.spb.nl
- г. Екатеринбург.** ООО «Урал-Пресс», тел. (3432) 75-62-74
- г. Нижний Новгород.** ЗАО «Деловая книга НН», тел. (8312) 19-22-50; Издательство
«ДЕКОМ», книжный магазин «Дирижабль»,
тел. (8312) 34-03-05
- г. Новосибирск.** ООО «Топ-Книга», тел. (3832) 36-10-26
- Украина, г. Киев.** ООО «Эльга», тел. (044) 243-59-39;
ДП «Саммит-Книга», тел. (044) 463-68-17, 416-81-09, 416-84-96,
e-mail: books@sambook.com.ua, blanks@sambook.com.ua

Джозеф Г. Бойетт, Джимми Т. Бойетт

**Путеводитель по царству мудрости:
лучшие идеи мастеров управления**

Редактор *Е. А. Пахомова*
Корректор *И. М. Столярова*
Компьютерная верстка *И. В. Левкина*
Художник *Б. М. Кориунов*

Подписано в печать 17.01.2002.
Формат 70х100 Vi6- Бумага офсетная №1.
Гарнитура «Тайме». Печать офсетная.
Печ.л. 26,0. уч.-изд.л. 29,00. Заказ № 3254

Издательство «Олимп—Бизнес».
117071, Москва, ул. Орджоникидзе, д. 13/2, 15-й этаж.
ОАО «Типография „Новости"». 107005, Москва, ул. Ф. Энгельса, 46.

[↑ Конец страницы 400 ↑](#)

Отличный способ, позволяющий
занятым профессионалам бизнеса
ознакомиться с важнейшими тенденциями
современного управления

Книга «Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления» предназначена для бизнесменов, которым необходимо идти в ногу с самыми последними тенденциями в области менеджмента, но у которых нет времени на то, чтобы штудировать многочисленные бестселлеры по бизнесу. Написанная авторами, пользующимися международной репутацией исследователей и консультантов в области бизнеса, книга содержит краткие, но глубокие обсуждения самых лучших современных идей, касающихся управления и руководства. Будучи быстрым и простым способом расширить ваши познания, «Путеводитель по царству мудрости»:

- выделяет и разъясняет важнейшие понятия, концепции и теории ведущих современных консультантов и мыслителей в области менеджмента;
- дает представление о 79 ведущих специалистах в области управления, включая таких «гуру», как Уоррен Беннис, Питер Дракер, Стивен Кови, Питер Сенге, Маргарет Уитли, Майкл Хаммер и др.;
- анализирует понятия «руководство/лидерство», «управление изменениями», «обучающаяся организация», «командная работа», «стратегия», «управление людьми и их мотивация» и др.;
- проясняет связи между важнейшими идеями и создает четкую картину того, по каким вопросам среди экспертов существует согласие, а по каким вопросам такого согласия нет;
- дает критические комментарии к примерам из реальной жизни;
- вооружает вас необходимыми справочными данными, перечнями наиболее важных положений, обобщениями ключевых концепций и другими оригинальными инструментами быстрого обучения.

**За новинками управленческой мысли трудно уследить,
и эта замечательная книга поможет вам ознакомиться
с ценнейшими первоисточниками.**

Б.Джозеф Уайт

декан Школы бизнеса Мичиганского университета

ISBN 5-901028-23-6



9 785901 028230 >