

ПИТЕР Ф. ДРУКЕР

# Энциклопедия менеджмента

Весь Питер Друкер в одной книге:  
лучшие работы по менеджменту,  
написанные за 60 лет

---

---

---

ЭНЦИКЛОПЕДИЯ  
МЕНЕДЖМЕНТА

---

---

---

---

T H E   E S S E N T I A L  
D R U C K E R

---

---

*SELECTIONS FROM THE MANAGEMENT WORKS OF*

PETER F. DRUCKER



HARPERBUSINESS

*An Imprint of HarperCollins Publishers*

---

---

# ЭНЦИКЛОПЕДИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

---

---

ПИТЕР Ф. ДРУКЕР



Москва • Санкт-Петербург • Киев  
2004

УДК 339.138

Д76

ББК 88.5

Издательский дом “Вильямс”  
Зав. редакцией *Н.В. Шульпина*

Перевод с английского *О.Л. Пелявского*  
Под редакцией *Т.А. Гуреш*

По общим вопросам обращайтесь в Издательский дом “Вильямс” по адресу:  
info@williamspublishing.com, <http://www.williamspublishing.com>

**Друкер, Питер, Ф.**

Д76 Энциклопедия менеджмента. : Пер. с англ. — М. : Издательский дом “Вильямс”, 2004. — 432 с. : ил. — Парал. тит. англ.

ISBN 5-8459-0588-5 (рус.)

Сам Питер Друкер называет эту книгу путеводителем по его работам; она появилась как ответ на вопросы, постоянно задаваемые ему читателями младшего поколения: “С каких книг лучше всего начинать знакомиться с работами Друкера? Какие из его работ следует считать самыми важными?”

Настоящее издание составлено по материалам десяти книг Питера Друкера, опубликованным за все 60 лет научной и творческой деятельности. По словам автора, это “... не только лучшее, на мой взгляд, введение в дело, которому я посвятил всю свою жизнь. Это не просто антология, о которой любой автор может только мечтать. Я уверен, что это действительно уникальное, логически последовательное введение в теорию управления, охватывающее базовые принципы, проблемы, задачи и возможности менеджмента”.

Данная книга будет полезна широкому кругу читателей.

**ББК 88.5**

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения Peter F. Drucker.

All rights reserved. Printed in the United States of America. No part of this book may be used or reproduced in any manner whatsoever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles and reviews. For information address HarperCollins Publishers, Inc. 10 East 53rd Street, New York, NY 10022.

Authorized translation from English language edition published by HarperCollins Publishers Inc. Copyright © 2001.

Russian language edition published by Williams Publishing House according to the Agreement with R&I Enterprises International. Copyright © 2004.

ISBN 5-8459-0588-5 (рус.)  
ISBN 0-0662-1087-9 (англ.)

© Издательский дом “Вильямс”, 2004  
© Peter F. Drucker, 2001

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие автора. Когда и зачем я написал <i>Энциклопедию менеджмента</i>	13
<b>Часть I. Менеджмент</b>	<b>17</b>
Глава 1. Менеджмент как социальная функция и как искусство	19
Глава 2. Система координат менеджмента	33
Глава 3. Цель и задачи коммерческого предприятия	37
Глава 4. Уроки некоммерческих организаций	61
Глава 5. Социальное влияние и социальные проблемы	77
Глава 6. Новая парадигма менеджмента	97
Глава 7. Какая информация нужна предприятию	123
Глава 8. Управление на основе поставленных целей и самоконтроля	143
Глава 9. Базовые принципы кадровой политики	159
Глава 10. Предпринимательский бизнес	169
Глава 11. Новое венчурное предприятие	179
Глава 12. Предпринимательские стратегии	199
<b>Часть II. Человек</b>	<b>231</b>
Глава 13. Учитесь быть эффективным	233
Глава 14. Ориентация на личный вклад	251
Глава 15. Сильные стороны и ценности работника	263
Глава 16. Управление временем	273
Глава 17. Эффективные решения	293
Глава 18. Функциональные коммуникации	317

Глава 19. Профессиональные лидеры	325
Глава 20. Принципы инновации	331
Глава 21. Вторая половина жизни	339
Глава 22. Образованный человек	347
<b>Часть III. Общество</b>	<b>357</b>
Глава 23. Столетие социальных преобразований — зарождение общества знаний	359
Глава 24. Зарождение предпринимательского общества	383
Глава 25. Становление гражданина и социальная сфера	393
Глава 26. От анализа к восприятию — новое мировоззрение	403
Послесловие. А что дальше?	415
Предметный указатель	418

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Предисловие автора. Когда и зачем я написал Энциклопедию менеджмента</b>	<b>13</b>
<b>Часть I. Менеджмент</b>	<b>17</b>
<b>Глава 1. Менеджмент как социальная функция и как искусство</b>	<b>19</b>
Зарождение менеджмента и основные этапы его развития	20
Менеджмент и предпринимательство	26
Ответственность менеджмента	27
Что такое “менеджмент”?	28
Управление как искусство	31
<b>Глава 2. Система координат менеджмента</b>	<b>33</b>
Миссия	34
Эффективность работы персонала	35
Социальная ответственность	35
<b>Глава 3. Цель и задачи коммерческого предприятия</b>	<b>37</b>
Цель коммерческой фирмы	40
Какой должна стать наша фирма	47
Задачи в сфере маркетинга	52
Задачи в сфере инновации	55
Задачи в сфере ресурсов	56
Задачи в сфере производительности	57



Задачи в социальной сфере	58
Минимально необходимая прибыль	59
<b>Глава 4. Уроки некоммерческих организаций</b>	<b>61</b>
Приверженность принципам менеджмента	62
Эффективное использование совета директоров	66
От каждого — по способностям	69
Учиться, учиться и еще раз учиться	71
Предупреждение коммерческим организациям	74
<b>Глава 5. Социальное влияние и социальные проблемы</b>	<b>77</b>
Ответственность за воздействие	78
Как контролировать воздействия на общество	79
Социальные проблемы и новые возможности	82
Границы социальной ответственности	85
Пределы властных полномочий	88
Морально-этические аспекты ответственности	91
Что такое “неумышленный вред”	93
<b>Глава 6. Новая парадигма менеджмента</b>	<b>97</b>
Менеджмент — это менеджмент бизнеса	98
Единственно правильный тип организационной структуры	100
Единственно правильный способ управления персоналом	105
Технологии и конечное использование постоянны и заданы	109
Деятельность менеджмента ограничена юридически	115
Деятельность менеджмента ограничена политически	118
Менеджмент ограничен внутренней средой организации	120
<b>Глава 7. Какая информация нужна предприятию</b>	<b>123</b>
От исчисления себестоимости к контролю результата	124
От юридической фикции к экономической реальности	128
Информация для создания благосостояния	132
Где же результаты?	138
<b>Глава 8. Управление на основе поставленных целей и самоконтроля</b>	<b>143</b>
Дезорганизация	144
Цели менеджера	146

Руководство на основе принуждения	147
Кто и как ставит цели перед менеджерами?	148
Самоконтроль через измерение эффективности	151
Отчеты и внутренние процедуры компании	154
Философия менеджмента	157
<b>Глава 9. Базовые принципы кадровой политики</b>	<b>159</b>
Базовые принципы	160
Этапы принятия решения	161
Зона особого риска	165
<b>Глава 10. Предпринимательский бизнес</b>	<b>169</b>
Структуры	171
Самые распространенные ошибки	175
<b>Глава 11. Новое венчурное предприятие</b>	<b>179</b>
Потребность в ориентации на рынок	181
Планирование доходов и расходов	184
Формирование команды топ-менеджеров	188
“Где я принесу наибольшую пользу?”	193
Потребность в советах со стороны	197
<b>Глава 12. Предпринимательские стратегии</b>	<b>199</b>
“Блицкриг”	200
“Удар в спину”	203
“Творческая имитация”	203
“Предпринимательское дзюдо”	207
“Экологическая ниша”	213
“Шлагбаум”	213
Стратегия особого умения	215
Стратегия особого рынка	219
Создание потребителя	222
Выбор оптимальной цены	223
Реалии потребителя	225
Создание ценности для потребителя	227

<b>Часть II. Человек</b>	<b>231</b>
<b>Глава 13. Учитесь быть эффективным</b>	<b>233</b>
Зачем нам эффективность	234
Кто такой руководитель?	236
Реалии руководителя	239
Перспективы эффективности	244
Как научиться эффективности	247
<b>Глава 14. Ориентация на личный вклад</b>	<b>251</b>
Личная ответственность	252
Знания как личный вклад	256
Здоровый климат в организации	258
<b>Глава 15. Сильные стороны и ценности работника</b>	<b>263</b>
Мои способности и сильные стороны	264
Мой стиль работы	266
Моральные принципы	269
Где мое место?	270
<b>Глава 16. Управление временем</b>	<b>273</b>
Потребность во времени	275
Точная оценка времени	280
Как избавиться от “пожирателей времени”	284
Объединение “полезного времени”	289
<b>Глава 17. Эффективные решения</b>	<b>293</b>
Процесс принятия решения	295
1. Четыре типа ситуаций	295
2. Граничные условия	298
3. Критерий “правильного решения”	300
4. Практическое воплощение	302
5. Обратная связь	303
Мнения вместо фактов	305
Добивайтесь несогласия	308
Нужно ли принимать решение?	311

<b>Глава 18. Функциональные коммуникации</b>	<b>317</b>
Коммуникация — это восприятие, ожидание и потребности	318
Коммуникация и информация	321
Нисходящая и восходящая коммуникация	321
Управление на основе целей	322
<b>Глава 19. Профессиональные лидеры</b>	<b>325</b>
Работа, ответственность и заслуженное доверие	327
<b>Глава 20. Принципы инновации</b>	<b>331</b>
Инновация как практика	331
Что нужно делать	332
Чего не следует делать	334
Три условия успешной инновации	336
Консервативный новатор	337
<b>Глава 21. Вторая половина жизни</b>	<b>339</b>
Три способа интересно прожить вторую половину жизни	341
Личная революция	344
Трансформация общества	345
<b>Глава 22. Образованный человек</b>	<b>347</b>
Основа общества знаний	349
Общество знаний и общество организаций	352
Технические дисциплины и образованная личность	353
Учиться, чтобы учиться дальше	354
<b>Часть III. Общество</b>	<b>357</b>
<b>Глава 23. Столетие социальных преобразований — зарождение общества знаний</b>	<b>359</b>
Крестьяне и домашняя прислуга	360
Расцвет и падение пролетариев	361
Возвышение работника умственного труда	365
Зарождение общества знаний	368
Общество наемных работников	370
Социальные задачи	374
Новый плюрализм	378

<b>Глава 24. Зарождение предпринимательского общества</b>	<b>383</b>
Неэффективность планирования	386
Систематическая ликвидация	386
Испытание для каждого из нас	387
<b>Глава 25. Становление гражданина и социальная сфера</b>	<b>393</b>
“Третий сектор”	394
Потребность в общине	396
Доброволец как гражданин	398
<b>Глава 26. От анализа к восприятию — новое мировоззрение</b>	<b>403</b>
Социальное воздействие информации	404
Форма и содержание	407
От анализа к восприятию	409
<b>Послесловие. А что дальше?</b>	<b>415</b>
<b>Предметный указатель</b>	<b>418</b>

## ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА

### КОГДА И ЗАЧЕМ Я НАПИСАЛ ЭНЦИКЛОПЕДИЮ МЕНЕДЖМЕНТА

**В** *Энциклопедии менеджмента* собраны мои лучшие работы по менеджменту, написанные за 60 лет, начиная с книги *Future of Industrial Man* (1939) и заканчивая (по крайней мере, пока) работой *Management Challenges for the 21st Century*<sup>1</sup>, опубликованной в 1999 году.

*Энциклопедия менеджмента* преследует две цели. Во-первых, она представляет собой, как мне кажется, логически последовательное и вполне исчерпывающее введение в теорию управления. Во-вторых, в ней приведен обзор моих работ по управлению, и поэтому ее можно рассматривать как ответ на один часто задаваемый вопрос: с какой книги лучше начинать знакомство с Друкером? Какая из его работ *самая важная*?

Первым читателем *Энциклопедии* был Ацуо Уэда (Atsuo Ueda), мой давний японский друг. В Японии он признанный авторитет в сфере менеджмента. Когда ему исполнилось 60 лет, он заново начал свою карьеру, возглавив новый технический университет в Токио. На протяжении 30 лет Ацуо Уэда оказывал мне важную услугу: он переводил на японский язык и редактировал мои книги, издававшиеся в Японии. Поэтому можно утверждать, что он очень хорошо знаком с моим творчеством (иногда мне кажется, что Ацуо знает мои книги лучше меня). Ацуо Уэда часто проводил конференции и семинары по менеджменту для японских слушателей. Во время этих выступлений его нередко спрашивали: с какой именно книги лучше начинать знакомство с

---

<sup>1</sup> Друкер П.Ф., *Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ. — М.: Издат. дом "Вильямс", 2000. — 272 с.*

трудами Друкера? (Как правило, это интересовало молодую часть аудитории — студентов и начинающих руководителей.)

Этот вопрос подтолкнул Ацуо Уэда еще раз перечистить мои работы, выбрать из них самые важные и интересные, на его взгляд, главы, и упорядочить их таким образом, чтобы получилась новая книга — единый логически последовательный текст. Продуктом творческой переработки стал трехтомник, состоящий из 57 глав. Один том посвящен управлению организациями, второй — личности в организации, а третий — обществу в целом. Осенью 2000 года этот трехтомник был издан в Японии и разошелся огромным тиражом. Кроме того, его переиздали на Тайване, в Китае и Корее, а затем — в Аргентине, Мексике и Бразилии.

Для американского и британского изданий *Энциклопедии менеджмента* использовался текст, подготовленный Ацуо Уэда. Однако настоящая версия не только в два раза “тоньше”, чем японская (однотомник, состоящий из 26 глав, вместо трехтомника), но и имеет несколько иную направленность. Касс Кэнфилд-мл. (Cass Canfield, Jr.), давний друг и неизменный редактор всех моих американских изданий<sup>2</sup>, несколько лет назад также пришел к выводу, что хорошо бы издать антологию моих книг по управлению, опубликованных за 60 лет научной и педагогической деятельности. Однако он сразу же отметил, что круг американских и британских (точнее, западных) читателей будет одновременно шире и уже, чем круг читателей японского издания. С одной стороны, на Западе все больше людей, даже не руководителей, считают, что управление представляет интерес для всего общества; все больше студентов, которые не считают менеджмент основной специальностью, полагают, что изучение основ управления должно стать обязательной дисциплиной для высшего образования. Наконец, с каждым днем все больше менеджеров и специалистов посещают курсы повышения квалификации руководителей — как при университетах, так и на предприятиях. Все они составляют потенциальную аудиторию настоящего издания.

Вместе с тем круг западных читателей будет уже, поскольку им требуется не столько введение в работы Друкера (или краткий обзор этих работ), сколько сжатое, исчерпывающее и информативное “Введение в теорию управления” — и только в управление. Именно поэтому Касс Кэнфилд (при моей полной и, разумеется, горячей поддержке) целенаправленно отобрал и отредактировал материалы японского трехтомника.

---

<sup>2</sup> Издательство *HarperCollins*, Соединенные Штаты Америки.

Так у нас получилось исчерпывающее, логически последовательное и самодостаточное введение в теорию менеджмента, охватывающее вопросы управления предприятием и самоуправления для отдельной личности (будь то руководитель или специалист) — как в рамках отдельно взятого предприятия, так и в рамках всего нашего общества.

Я от своего имени, а также от имени всех своих читателей, от всего сердца благодарю Ацуо Уэда и Касса Кэнфилда. Каждый из них вложил в подготовку *Энциклопедии менеджмента* титанические усилия и немалую частицу своей души. Конечный продукт — это не только лучшее, на мой взгляд, введение в дело, которому я посвятил всю свою жизнь. Это не просто антология, о которой любой автор может только мечтать. Я уверен, что это действительно уникальное, логически последовательное и самодостаточное введение в теорию управления, охватывающее базовые принципы, проблемы, задачи и возможности менеджмента.

Эта книга, как было сказано выше, также представляет обзор моих работ по управлению. Поэтому читателям, наверное, было бы интересно узнать, в какой из моих книг более подробно раскрыта та или иная тема. Ниже перечислены источники, использовавшиеся при написании каждой из 26 глав *Энциклопедии менеджмента*.

Главы 1 и 26 написаны по книге *New Realities* (1988).

Главы 2, 3, 5 и 18 написаны по книге *Management, Tasks, Responsibilities, Practices* (1974).

Главы 4 и 19 заимствованы из книги *Managing for the Future* (1992), впервые были опубликованы в *Harvard Business Review* (1989) и *Wall Street Journal* (1988).

Материал для глав 6, 15 и 21 взят из книги *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century* (1999).

Главы 7 и 23 написаны по книге *Management in a Time of Great Change* (1995) и впервые были опубликованы в *Harvard Business Review* (1994) и в ежемесячнике *Atlantic Monthly* (1996).

Материал главы 8 взят из книги *Practice of Management*<sup>3</sup> (1954).

Глава 9 заимствована из книги *Frontiers of Management* (1986) и впервые была опубликована в *Harvard Business Review* (1985).

---

<sup>3</sup> Друкер П.Ф., *Практика менеджмента: Пер. с англ.* — М.: Издат. дом "Вильямс", 2000. — 398 с.



Главы 10, 11, 12, 20 и 24 составлены на основе книги *Innovation and Entrepreneurship* (1985).

Главы 13, 14, 16 и 17 взяты из книги *Effective Executive* (1966).

Материал для глав 22 и 25 заимствован из книги *Post-Capitalist Society* (1993).

Все эти книги издавались не только в Соединенных Штатах Америки, но и во многих других странах.

Настоящее однотомное издание *Энциклопедии менеджмента* не включает, однако, материалы из следующих пяти книг по управлению: *Future of Industrial Man* (1942); *Concept of the Corporation* (1946); *Managing for Results* (1964; это была первая книга, посвященная “стратегии” — понятию, которое 40 лет назад в экономической литературе еще не использовалось); *Managing in Turbulent Times* (1980); *Managing the Non-Profit Organization* (1990). Это очень важные книги, которые по-прежнему пользуются большой популярностью. Однако их тематика носит более узконаправленный — и в некоторых случаях более технический, узкоспециальный — характер. Именно поэтому мы решили не включать их в *Энциклопедию менеджмента*, которая представляется нам более общим изданием.

— Питер Ф. Друкер

Клермонт, штат Калифорния

весна 2001 года

---

---

ЧАСТЬ I

---

МЕНЕДЖМЕНТ

---

---



## ГЛАВА 1

### МЕНЕДЖМЕНТ КАК СОЦИАЛЬНАЯ ФУНКЦИЯ И КАК ИСКУССТВО

Более ста лет назад, когда Карл Маркс написал свой “Капитал” (*Das Kapital*)<sup>1</sup>, понятия *менеджмент* в природе не существовало. Просто были предприятия, работающие под руководством управляющих. Крупнейшая в мире производственная компания — ткацкая фабрика “Эрмен и Энгельс” (Манчестер, Великобритания) — насчитывала не более чем 300 рабочих и принадлежала Фридриху Энгельсу, другу и соратнику Маркса. На этом предприятии — одном из самых прибыльных в то время — вообще не было “менеджеров”, лишь так называемые “бригадиры”, которые поддерживали дисциплину среди группы своих подчиненных — “пролетариев”.

Институт управления — или *менеджмент* — это феноменальное явление в истории человечества. Менее чем за 150 лет он сформировался и приобрел огромный вес и влияние, полностью преобразив социальную и экономическую структуру развитых стран мира. Именно по законам менеджмента была построена глобальная экономика и установлены новые правила игры для стран, которые на равных участвуют в ее развитии. По ходу этого процесса менеджмент и сам претерпел существенные изменения.

---

<sup>1</sup> Первый том, “Процесс производства капитала”, увидел свет в 1867 году, второй (“Процесс обращения капитала”) и третий (“Процесс капиталистического производства”) тома “Капитала” издал друг Карла Маркса, Фридрих Энгельс, в 1884 и 1894 годах соответственно. — *Прим. ред.*

Лишь немногие руководители представляют себе истинный масштаб влияния менеджмента на наше общество. Многие из них напоминают Журдена, персонажа знаменитой комедии Мольера “Мещанин во дворянстве”, не подозревающего, что он “всю жизнь говорит прозой”. Большинство руководителей едва ли отдадут себе отчет в том, что занимаются (хорошо или плохо — другой вопрос) менеджментом. Поэтому они практически не готовы к решению чрезвычайно сложных задач, с которыми им придется столкнуться в ближайшем будущем. При этом самые сложные проблемы управления лежат вовсе не в сфере технологии или политики. Источники этих проблем — внутри предприятия. Эти проблемы порождаются успехами и достижениями менеджмента как такового.

Не подлежит сомнению, что основная задача менеджмента остается неизменной — обеспечить совместную работу людей через единые цели и общие ценности, сформировав наиболее подходящую структуру организации, обеспечивая такие условия для обучения и повышения квалификации работников, которые позволят им эффективно выполнять свои обязанности и своевременно реагировать на изменения производственной среды. Однако сущность этой основной задачи все же изменилась, хотя бы потому, что изменился качественный состав рабочей силы, которой приходится управлять: в прежние времена основную массу рабочих составлял малоквалифицированный персонал, тогда как в наши дни руководителям приходится иметь дело с высокообразованными работниками умственного труда.

### **Зарождение менеджмента и основные этапы его развития**

В канун Первой мировой войны некоторые ученые уже приступили к изучению такого явления, как теория управления. Однако даже в самых развитых странах мало кто представлял себе, как поставить менеджмент на службу человечеству. В наши дни крупнейшую самостоятельную группу на рынке труда (свыше 30% общего количества работников) составляют, по терминологии Бюро переписи населения США, “управленцы и специалисты”. Именно менеджмент стал основной движущей силой этой трансформации. Менеджмент объясняет, почему — впервые в истории человечества — у нас появилась возможность задействовать в производительном труде огромное количество образованных, высококвалифицированных людей.

Никогда раньше общество не могло себе позволить подобную “роскошь”. Горстка интеллектуалов составляла производственную элиту, а остальные служащие были заняты на черных и низкооплачиваемых работах. До последнего времени никто не знал, как организовать совместную профессиональную деятельность людей с разными знаниями и квалификацией, направленную на достижение общих целей.

В XVIII столетии западные интеллектуалы с завистью обращали взоры на Китай, где обеспечивалось больше рабочих мест для образованных людей, чем во всей Европе того времени: около 20 тысяч в год. В наши дни высшие и средние специальные учебные заведения Соединенных Штатов Америки, население которых примерно равняется населению Китая тех времен, за год выпускают около миллиона молодых специалистов, большая часть из которых без проблем устраивается на высокооплачиваемые должности. Менеджмент позволяет обеспечить всех этих специалистов работой.

Знания, особенно знания передовых технологий, всегда носят специализированный характер. Сами по себе они ничего не дают. Тем не менее в современной компании, даже в довольно скромной, могут работать до 10 тысяч высокообразованных людей, представляющих около 60 разных областей знания. Инженеры, дизайнеры, специалисты по маркетингу, экономисты, статистики, психологи, специалисты по планированию, бухгалтеры, кадровики — все они трудятся в тесном контакте на одном предприятии. Деятельность этого множества специалистов не будет эффективной без надлежащего управления предприятием.

Споры о том, что именно первично — бурное развитие системы образования, которое мы наблюдаем на протяжении последних 100 лет, или менеджмент, который сделал эти знания реальной производительной силой, — на мой взгляд, лишены смысла. Современный менеджмент и современное предприятие не могут существовать вне “базы знаний”, которая сформировалась в развитых обществах. Но не менее справедливо и другое утверждение: именно менеджмент, и только менеджмент, обеспечивает реальную эффективность всех этих знаний и этих квалифицированных людей. Именно появление менеджмента способствовало превращению знаний из своего рода “социального украшения” и “предмета роскоши” в подлинный экономический капитал.

Далеко не все бизнесмены могли предсказать подобное развитие событий в 1870 году, когда появились первые крупные предприятия. Причиной

такой недалёковидности была не столько нехватка воображения, сколько отсутствие прецедента. В XIX веке единственной крупной постоянной организацией в любой стране мира была армия. Поэтому неудивительно, что именно армия с ее структурой, основанной на подчинении приказам и контроле их исполнения, стала моделью для предпринимателей, которые организовали работу трансконтинентальных железных дорог, сталелитейных заводов, банков и универмагов. Такая “командная модель”, в которой несколько высших руководителей отдают приказы, а огромная масса подчиненных занимается их исполнением, доминировала в экономике на протяжении почти столетия. Однако эта модель вовсе не была статичной, как могло показаться, учитывая ее почтенный возраст. Напротив, она начала меняться уже с первых лет своего существования по мере того, как предприятия впитывали в себя все больший объем специализированных знаний.

В 1867 году, впервые в истории промышленного производства, компания *Siemens* (Германия) приняла на работу инженера с университетским образованием. Его звали Фридрих фон Хефнер-Альтенек<sup>2</sup>. За пять лет ему удалось создать в компании исследовательский отдел. Пример оказался заразительным — впоследствии у компании появились и другие специализированные подразделения. К началу Первой мировой войны в основном сформировалось стандартное функциональное деление производственной компании: исследования и разработки, производство, сбыт, финансы и бухгалтерский учет, а несколько позже появился отдел управления кадрами.

Не менее важной, с точки зрения влияния менеджмента на предприятие (и на мировую экономику в целом), стала еще одна тенденция, обозначившаяся в ту пору. Речь идет о применении принципов менеджмента в сфере обучения ручному труду. Обучение, обусловленное потребностями военного времени, резко ускорило процесс преобразования мировой экономики, который мы наблюдаем на протяжении последних 50 лет. Страны с низким уровнем оплаты труда смогли добиться совершенно невероятных с точки зрения традиционной экономической теории результатов: они быстро наладили эф-

---

<sup>2</sup> Фридрих фон Хефнер-Альтенек (Friedrich von Hefner-Alteneck), немецкий электротехник и изобретатель. В 1878 году придумал экономичную конструкцию дифференциальных дуговых ламп, с помощью которых был освещен один из центральных берлинских пассажей. После этого электрическое освещение пришло на железнодорожные станции, в офисы компаний, фабрики и порты. Через десять лет дуговые фонари залили светом знаменитый бульвар Унтер-ден-Линден в центре Берлина. — *Прим. ред.*

фективное (и по-прежнему малозатратное — в силу низкого уровня оплаты труда) конкурентоспособное производство.

Адам Смит<sup>3</sup> считал, что для формирования определенной производственной традиции и приобретения соответствующих управленческих навыков, необходимых для успешного изготовления и сбыта любого продукта (будь то уголь или скрипка), страна или регион должны потратить сотни лет.

Однако уже в годы Первой мировой войны многие страны были вынуждены в предельно сжатые сроки превратить массы неквалифицированных, “доиндустриальных” работников в производительную и достаточно квалифицированную рабочую силу. Чтобы решить эту задачу, компании Соединенных Штатов Америки и Великобритании начали применять теорию научного управления Фредерика У. Тейлора<sup>4</sup> для крупномасштабного обучения работников физического труда. Они анализировали задачи, которые предстояло выполнить, и разбивали их на отдельные операции, выполнение которых не требовало высокой квалификации и которые можно было освоить достаточно быстро. Методы обучения, которые получили дальнейшее развитие в годы Второй мировой войны, с большим успехом приняли на вооружение японцы, а спустя примерно 20 лет — корейцы. Феноменальный рывок в развитии Японии и Южной Кореи обусловлен реформой производственного обучения.

В 1920–1930-е годы сфера применения менеджмента в производстве значительно расширилась. Например, использование децентрализации позволило добиться оптимального сочетания особых преимуществ, которыми обладают как крупные, так и мелкие субъекты экономической деятельности, в рамках одного предприятия. Бухгалтерский учет прошел

---

<sup>3</sup> Адам Смит считается основателем политэкономии. Его самая известная работа, “Исследования о природе и причинах богатства народов”, вышла в свет в 1776 году и ознаменовала собой рождение либеральной экономической теории. Автор рассматривал разделение труда как основной фактор экономического роста, поднимал проблему стоимости произведенных товаров и услуг. В “Исследовании ...” А. Смит впервые теоретически доказал необходимость свободного обмена и проанализировал расходы государства. — *Прим. ред.*

<sup>4</sup> Фредерик У. Тейлор (Frederick W. Taylor), родоначальник “научного менеджмента”, первым использовал термины *менеджмент* и *менеджер* в их современном значении. На своей визитной карточке он первым указал “консультант по вопросам менеджмента”. В докладе Конгрессу США в 1912 году Тейлор в качестве примера “научного управления” привел не коммерческое предприятие, а некоммерческую организацию — клинику. Тейлор строил работу на основе принципа эффективности и вознаградил работников, которые перевыполняли тщательно рассчитанную норму выпуска продукции. — *Прим. ред.*



путь от простого “ведения бухгалтерских книг” до анализа и контроля. Планирование эволюционировало от пресловутых “графиков Гантта”<sup>5</sup>, впервые появившихся в 1917–1918 годах, до планирования военного производства. То же самое касается аналитической логики и статистики, которые применяют метод квантификации для преобразования опыта и интуиции в определения, информацию и диагностику.

Маркетинг возник в результате применения принципов менеджмента к сбыту и продаже продукции. Более того, еще в середине 1920-х и начале 1930-х годов пионеры менеджмента в Соединенных Штатах Америки, такие как Томас Уотсон-ст. (Thomas Watson, Sr.) из компании *IBM*, которая тогда делала первые шаги; Роберт Е. Вуд (Robert E. Wood) из компании *Sears, Roebuck*; Джордж Элтон Мейо (George Elton Mayo) из *Harvard Business School*, подвергли сомнению существующий способ организации производства. Они пришли к выводу, что сборочная линия (конвейер) — далеко не идеальный вариант организации труда, а всего лишь временный компромисс. Несмотря на огромную производительность конвейера, он невыгоден с экономической точки зрения по причине низкой гибкости, нерационального использования людских ресурсов и слабой конструкторской проработки. Они начали размышлять и экспериментировать, что, в конечном счете, породило идею “автоматизации” как эффективного способа организации производственного процесса. Кроме того, именно эти специалисты выдвинули идеи бригадного подряда, кружков качества, а также “информационной организации” как способа эффективного управления людскими ресурсами. Каждая из этих управленческих новаций реализовала научный подход к производственной деятельности; на смену силовым методам решения проблем пришли более тонкие и эффективные. Другими словами, вместо того, чтобы “брать числом”, предлагалось побеждать “умением”.

Колоссальный эффект этих новшеств проявился уже в годы Второй мировой войны. Честно говоря, немцы оказались превосходными стратегами. Поскольку у них были значительно более короткие внутренние линии сообщения, немецкой армии требовалось меньше вспомогательных воинских соединений, что позволяло им на равных сражаться со своими

---

<sup>5</sup> Линейные графики управления, предложенные американцем Генри Л. Ганттом, одним из основоположников научной организации управления производством. На горизонтальной оси отражалось время работы, а на вертикальной приводился список работ или исполнителей, перечень машин, оборудования, участков или цехов. — *Прим. ред.*

противниками. Тем не менее Третий рейх проиграл — и этот проигрыш был обусловлен, прежде всего, просчетами в управлении. Соединенные Штаты Америки, население которых составляло лишь пятую часть населения всех остальных воюющих стран, располагали почти таким же количеством солдат, как и все участники антигитлеровской коалиции. При этом США производили больше военной техники, чем все остальные союзники, вместе взятые. Американцы доставляли свою военную технику в такие отдаленные места ведения боевых действий, как Китай, Советский Союз, Индия, Африка и Западная Европа.

Поэтому ничего удивительного, что к концу войны мир обратил внимание на проблемы эффективного управления. Не приходится удивляться и тому, что менеджмент выделился в относительно самостоятельную сферу человеческой деятельности — сферу, которую можно изучать и развивать как особую научную дисциплину. Именно это и произошло в каждой стране, вошедшей в число экономических лидеров в послевоенный период.

После Второй мировой войны стало очевидным, что о менеджменте нельзя говорить как об исключительно *экономическом* явлении. Понятие менеджмента применимо практически к каждому виду человеческой деятельности, в котором принимают участие организованные группы людей, обладающие разными объемами знаний, разным уровнем подготовки и квалификации. Менеджмент можно с успехом применять ко всем учреждениям так называемого “третьего сектора”, таким как больницы, университеты, церкви, творческие организации и органы социального обеспечения, которые после войны множатся в Соединенных Штатах Америки даже быстрее, чем коммерческие фирмы или государственные организации. Несмотря на то, что управление общественными работами или сбором благотворительных пожертвований существенно отличается от управления коммерческой фирмой, функции менеджеров в обоих случаях одинаковы: в частности, определение оптимальной стратегии и целей, повышение квалификации и обеспечение возможностей для служебного роста своих подчиненных, определение экономических показателей деятельности своего подразделения и маркетинг услуг своей организации. *Менеджмент в мировом масштабе стал новой социальной функцией.*

Одним из важных достижений в теории и практике менеджмента считается то, что в настоящее время они тесно связаны с предпринимательством и новаторством. В наши дни кое-кто пытается противопоставить менеджмент и предпринимательство, представляя их как два взаимоисключающих явления. На мой взгляд, это равносильно утверждению о “непримиримости” и “полной несовместимости” действий левой и правой рук скрипача: скрипачу приходится играть обеими руками, притом одновременно и строго скоординировано. Любая *существующая* организация — коммерческая фирма, церковь, профсоюз или больница — быстро приходит в упадок, если оказывается невосприимчивой к инновациям. Мало того, любая *новая* организация терпит крах, если в ней не обеспечивается должный уровень управления. Одной лишь неспособности к инновациям вполне достаточно для нарастания кризисных явлений в любой из “старых” организаций. Одной лишь неспособности к эффективному управлению вполне достаточно для краха нового начинания.

Тем не менее лишь в очень немногих книгах, посвященных вопросам управления, уделяется должное внимание предпринимательству и новаторству. Одна из причин этого заключается в том, что после окончания Второй мировой войны (а именно тогда и было написано большинство книг по менеджменту) основной задачей руководства компаний считалось управление существующими структурами, а не внедрение тех или иных новшеств. На протяжении этого периода большинство организаций развивались по направлениям, заданным 30 или даже 50 лет назад. Сейчас же ситуация резко изменилась. Мы опять вступили в эпоху инноваций, и это ни в коей мере не сводится к практическому внедрению технических или технологических изобретений. По сути, именно социальные инновации, что мы и пытаемся доказать в этой главе, намного важнее, чем любые научные или технические изобретения. Более того, сейчас предпринимательство и новаторство выделились в самостоятельный “предмет” (хочу сослаться на мою книгу *Innovation and Entrepreneurship*, опубликованную в 1985 году). Этот “предмет”, безусловно, стал одной из составных частей менеджмента и базируется, в сущности, на хорошо известных и проверенных его принципах. Это касается как существующих организаций, так и новых предприятий, как коммерческих, так и некоммерческих учреждений (в том числе и государственных).

## Ответственность менеджмента

Авторы книг, посвященных вопросам управления, обычно уделяют значительное внимание функции менеджмента внутри соответствующей организации. Лишь очень немногие задумываются над социальным воздействием управления. Однако именно социальная функция менеджмента имеет первостепенное значение. Более того, социальная функция управления настолько важна, что в связи с этим возникла, пожалуй, самая серьезная проблема за всю историю существования менеджмента. Перед кем менеджмент несет ответственность? И за что именно он должен отвечать? На чем основывается огромное влияние менеджмента? И что придает законную силу управленческим решениям?

Эти вопросы не ограничиваются сферой бизнеса или экономики. Это *политические* вопросы. И именно они лежат в основе одного из самых серьезных обвинений в адрес менеджмента за все время его существования — намного более серьезного, чем те, которые выдвигались марксистами или профсоюзами. Речь идет о хищническом захвате одних компаний другими. Менеджмент, который поначалу представлял собой исключительно американское явление, довольно быстро распространился по всем развитым странам некоммунистического мира. Этому в значительной мере способствовало появление пенсионных фондов, к которым перешли контрольные пакеты акций в открытых акционерных обществах. Пенсионные фонды, формально будучи “владельцами”, с экономической точки зрения являются “инвесторами”, а зачастую — просто “спекулянтами”. Они не заинтересованы ни в самом предприятии, ни в его экономическом благополучии. По сути, по крайней мере в Соединенных Штатах Америки, это доверительные собственники, которые заинтересованы только в немедленном получении прибыли. В основе подобного подхода лежит представление о том, что единственная функция предприятия сводится к обеспечению максимально возможной *немедленной* прибыли. Если менеджмент предприятия ориентирован исключительно на максимизацию дохода, то превалируют “недружественные поглощения”, когда одна компания захватывает контрольный пакет акций другой компании и “снимает сливки” со своего приобретения, принося в жертву кратковременной прибыли долгосрочный потенциал предприятия и возможность наращивания его производственных мощностей.

Руководство — и не только руководство коммерческого предприятия — должно отвечать за эффективное функционирование своей организации. Но что такое “эффективное функционирование”? Как измерять эффективность? Как ее повысить? И перед кем должен отвечать руководитель? Тот факт, что подобные вопросы ставятся, уже сам по себе свидетельствует об успехе и важной роли менеджмента. Однако то, что эти вопросы приходится задавать, — явный упрек в адрес менеджеров. Они еще не осознали до конца, что представляют власть, а любая власть должна быть подотчетна и законна. Более того, они даже не осознали в полной мере собственную значимость.

### Что такое “менеджмент”?

Может быть, это всего лишь набор неких методов и приемов? Совокупность аналитических инструментов, наподобие тех, которые изучают студенты экономических высших учебных заведений? Никто, разумеется, не отрицает важности инструментария, как никто не отрицает важности умения пользоваться термометром и наличия анатомических знаний у врача-терапевта. Однако эволюция и история менеджмента — его достижений и проблем — свидетельствуют о том, что менеджмент, помимо всего прочего, базируется на нескольких важных принципах. Ниже приводится краткое описание этих принципов.

- *Менеджмент касается человека, и только человека.* Задача менеджмента — обеспечить совместную и эффективную работу людей, давая им возможность реализовать в максимальной степени свои сильные стороны и нейтрализуя их недостатки. Именно к этому сводится основная задача любой организации, именно поэтому менеджмент становится жизненно важным, определяющим фактором в решении этой задачи. Сейчас практически каждый из нас работает в том или ином *управляемом* — крупном или небольшом — учреждении, будь то коммерческая или некоммерческая организация. Благополучие каждого из нас зависит от качества управления. А наша способность вносить свой вклад в развитие и процветание общества зависит не только от нашей квалификации, самоотдачи и трудолюбия, но и от эффективности управления организацией, в которой мы работаем.

- Поскольку главной задачей менеджмента является интеграция людей в единое предприятие, *менеджмент нельзя отделить от культуры общества*. Менеджеры в Германии, Великобритании, Соединенных Штатах Америки, Японии или в Бразилии занимаются, вообще говоря, одним и тем же. Но способ выполнения ими этих общих задач имеет свои особенности в каждом отдельном случае. Таким образом, одна из важнейших проблем, с которыми сталкиваются менеджеры в любой развивающейся стране, заключается в том, чтобы выявить элементы собственной традиции, истории и культуры, которые можно использовать в менеджменте. Разница между японским “экономическим чудом” и нынешней относительной слабостью экономики Индии объясняется тем обстоятельством, что японским менеджерам удалось привить “импортные” концепции менеджмента на свою культурную почву и добиться того, чтобы эти концепции дали богатый урожай.
- *Предприятие не достигнет успеха, если все его работники не будут стремиться к общим целям и разделять общие ценности*. Без такой общности организация нежизнеспособна, она превращается в толпу. Таким образом, у каждой компании должны быть простые, понятные и объединяющие цели. Миссия организации должна быть сформулирована достаточно четко и понятно. Кроме того, она должна быть достаточно емкой, обеспечивая единство целей и представлений о своем назначении у всех работников. Цели, воплощающие эту миссию, должны быть понятными, открытыми и гласными; кроме того, их нужно постоянно подтверждать. Главная задача руководства (или менеджмента) предприятия заключается в том, чтобы продумать, сформулировать и пояснить на доступных примерах эти ценности и цели (как на близкую, так и на дальнюю перспективу).
- *Менеджмент должен давать возможность роста и развития как предприятию в целом, так и каждому из его работников в отдельности по мере изменения потребностей и появления новых возможностей*. Каждое предприятие представляет собой учреждение, где обучают и обучаются. Элементы обучения и развития должны присутствовать на всех уровнях предприятия. Процесс обучения и развития должен быть непрерывным.
- Каждое предприятие состоит из людей с разным уровнем квалификации и знаний. Эти люди выполняют разные виды работ.

*Деятельность предприятия должна основываться на обмене информацией и на индивидуальной ответственности. Каждый работник предприятия должен задуматься над тем, какова цель его деятельности, и позаботиться о том, чтобы эта цель была доведена до его коллег. Каждый работник должен подумать о том, что он должен своим товарищам по работе, каковы его обязанности перед ними, и сообщить им об этом. Каждый работник должен подумать о том, что ему должны его товарищи по работе, каковы их обязанности перед ним, и довести до их сведения, чего именно он ожидает от них.*

- *Ни объемы производства, ни какие-либо иные экономические показатели (итоговые результаты) сами по себе не могут рассматриваться как адекватная мера эффективности менеджмента и предприятия в целом. Положение на рынке, инновации, производительность, повышение квалификации работников, качество продукции, финансовые результаты — все эти показатели являются важными составляющими эффективности организации и факторами, определяющими его жизнеспособность. Некоммерческим учреждениям также требуются “единицы измерения эффективности” в ряде областей, специфических для выполняемой ими миссии. Точно так же, как для оценки состояния здоровья и трудоспособности человека необходимо выполнить определенные манипуляции, так и для оценки “состояния здоровья и трудоспособности” предприятия нужно выполнить ту или иную совокупность измерений. Категория эффективности — это неотъемлемая составляющая деятельности предприятия и его руководства. Эффективность нужно регулярно измерять и непрерывно повышать.*
- *Наконец, самое важное: реальные результаты деятельности любого предприятия проявляются только вне этого предприятия. Результат деятельности любой компании — удовлетворенный потребитель. Результат деятельности больницы — выздоровевший больной. Результат деятельности учебного заведения — человек, который чему-то научился и способен применить полученные знания на практике. На долю предприятия остаются одни затраты.*

Менеджеры, которые усвоили эти принципы и руководствуются ими на практике, имеют все основания рассчитывать на успех.

## Управление как искусство

Тридцать лет назад английский ученый и писатель Чарльз Перси Сноу (Charles P. Snow) говорил о наличии в современном обществе двух культур — “гуманитарной” и “естественнонаучной”. Однако менеджмент не вписывается ни в одну из этих культур в чистом виде. Менеджмент — это прикладная дисциплина, эффективность которой измеряется достигнутыми результатами. Исходя из этого, менеджмент можно отнести к технической сфере. Однако менеджмент также имеет дело с людьми, их ценностями, их ростом и развитием, что позволяет говорить о нем как о гуманитарном предмете. Кроме того, менеджмент непосредственно относится к социальной структуре общества и влияет на нее. Действительно, каждый, кому (как и автору этой книги) приходилось в течение длительного времени работать с руководителями самых разных учреждений, не сомневается, что менеджмент тесно связан с моральными проблемами — с природой человека, понятиями добра и зла и прочими этическими категориями.

Таким образом, менеджмент вполне можно отнести к сфере, которую обычно называют “свободным искусством”. “Свободным” — потому что менеджменту приходится иметь дело с основами самопознания, мудрости и лидерства; “искусством”, “умением” — потому что менеджмент связан с конкретными навыками и практическим применением. Менеджеры впитывают в себя и применяют на практике все знания и выводы, наработанные не только в естественных, но и в гуманитарных и социальных науках: психологии, философии, экономике, истории, этике и т.д. Однако важнейшая задача менеджеров заключается в том, чтобы сфокусировать эти знания на повышении эффективности и достижении требуемых результатов: на лечении больного, обучении студента, строительстве моста, разработке и продаже эффективной компьютерной программы.

Именно поэтому все больше людей воспринимают менеджмент не только как теоретическую дисциплину, но и как прикладной инструмент, посредством которого “гуманитарные” науки вновь обретут былое признание, влияние и актуальность.





## ГЛАВА 2

### СИСТЕМА КООРДИНАТ МЕНЕДЖМЕНТА

**К**ommerческие предприятия, а также государственные учреждения, считаются составными элементами общества. Но они существуют не в вакууме, они должны выполнять определенную социальную функцию и удовлетворять ту или иную конкретную потребность общества в целом или отдельных его членов. Существование предприятия — не цель, а лишь средство для достижения цели. Поэтому, когда мы говорим о предприятиях, уместнее было бы поставить вопрос не о том, что они собой представляют, а о том, для чего они созданы и каковы их задачи.

Менеджмент, в свою очередь, является составной частью учреждения.

Мы сможем ответить на вопрос “Что такое *менеджмент*?” только после того, как определим задачи, которые он выполняет.

Существуют три задачи — в равной степени важные, но принципиально разные, — которые должно решать руководство, чтобы вверенное его заботам учреждение успешно функционировало и вносило свой вклад в развитие общества.

- Сформулировать конкретную цель и миссию своего учреждения, будь то коммерческая фирма, больница или университет.
- Добиваться, чтобы работа учреждения была продуктивной, а действия работников — эффективными.
- Регулировать социальные воздействия и социальную ответственность предприятия.

## Миссия

Любое учреждение создается с какой-то конкретной целью и для воплощения определенной миссии; оно выполняет особую социальную функцию. Когда речь идет о коммерческом предприятии, миссия предусматривает достижение определенных экономических результатов.

Что касается выполнения конкретной задачи — достижения экономических результатов, — то между коммерческими и некоммерческими учреждениями наблюдаются существенные различия. Что касается выполнения всех остальных задач, то коммерческие и некоммерческие учреждения очень схожи. Однако только коммерческие предприятия ориентированы на достижение экономических результатов. Это их особая миссия; уже по определению они существуют ради достижения тех или иных экономических результатов. Во всех других организациях — больницах, религиозных общинах, учебных заведениях или армии — экономические соображения играют роль ограничителя, сдерживающего фактора. В коммерческом предприятии достижение определенных экономических результатов является основным побудительным мотивом и целью их деятельности.

Вот почему в основе каждого решения и действия руководства коммерческого предприятия должны лежать соображения экономической целесообразности, достижения требуемых экономических результатов. Руководство коммерческого предприятия может оправдать свои огромные полномочия и само свое существование, лишь обеспечив достижение требуемых экономических результатов. Если же оно не в состоянии добиться этой цели, значит менеджмент не справляется со своей основной задачей. Если предприятие не поставляет на рынок товары или услуги, необходимые потребителю, по цене, которую готов платить этот потребитель, — значит руководство плохо выполняет свою работу. Если компания не в состоянии совершенствоваться — или, по крайней мере, поддерживать на должном уровне производительности вверенные ей экономические ресурсы — значит ее высшее звено несостоятельно. И все это, независимо от экономической или политической структуры или идеологии общества, называется ответственностью менеджмента за обеспечение рентабельности своего предприятия.

## Эффективность работы персонала

Вторая задача менеджмента заключается в обеспечении продуктивной работы своего учреждения и эффективных действий своих подчиненных. Любое коммерческое предприятие (или любое иное учреждение) располагает лишь одним подлинным ресурсом — людьми. Коммерческое предприятие добивается успеха, обеспечивая необходимый уровень производительности. Другими словами, оно добивается своих целей через работу. Таким образом, важной функцией менеджмента становится обеспечение производительного использования трудовых ресурсов. Но в то же время учреждения в современном обществе все чаще играют роль средств, с помощью которых человек зарабатывает себе на жизнь и обретает определенный социальный статус, что, в конечном счете, служит благу не только отдельного человека, но и общества в целом. Таким образом, важность обеспечения и поддержания высокой производительности трудовых ресурсов постоянно возрастает и становится мерой эффективности соответствующего учреждения. И решать эту задачу приходится именно руководству учреждения.

Организация работы как таковой — лишь первый этап. Второй, и намного более сложный этап, заключается в том, чтобы добиться пригодности этой работы для работников. Сложность данного этапа заключается в том, что логика рабочих имеет мало общего с логикой самого труда. Чтобы преодолеть это несоответствие, необходимо рассматривать человека как организм с особыми физиологическими и психологическими свойствами, способностями и ограничениями — и с особым “режимом труда”.

## Социальная ответственность

Третья задача менеджмента заключается в управлении социальным воздействием и социальной ответственностью своего предприятия. Организация не может существовать в вакууме. Каждое учреждение рассматривается как составная часть общества и работает для этого общества. Коммерческие предприятия не будут в этом смысле исключением. Существование свободного предпринимательства не может оправдываться только тем, что оно полезно для экономики; свободное предпринимательство должно приносить пользу обществу.

Коммерческое предприятие существует не для того, чтобы обеспечивать рабочими местами менеджеров и работников, и даже не для того, что-

бы выплачивать дивиденды акционерам, а для того, чтобы поставлять потребителям определенные товары или услуги. Больница создается не ради врачей и медсестер; она существует ради больных, у которых есть единственное желание — выйти из больницы здоровыми и никогда больше не попадать в нее. С психологической, географической, культурной и социальной точек зрения учреждения всегда должны быть частью общества.

Чтобы выполнять свою основную функцию — производить товары и услуги, — коммерческое предприятие должно оказывать определенное влияние на людей, на свое ближнее и дальнее окружение в обществе. Оно должно обладать определенным авторитетом и властью над людьми (например, служащими), собственные цели и функции которых не ограничиваются рамками предприятия, в котором они работают. Оно влияет на окружающую среду, для которой является “соседом”, источником рабочих мест и налоговых поступлений (но также и источником отходов и загрязнения). Кроме того, в нашем обществе, где соседствуют самые разные организации, коммерческие предприятия должны проявлять заботу не только о количественных показателях нашей жизни (т.е. экономических товарах и услугах), но и о качественных составляющих — т.е. физической, духовной и социальной среде обитания современного человека и современного общества.

## ГЛАВА 3

### ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Если у типичного бизнесмена спросить, что такое коммерческая фирма, то в девяти случаях из десяти он ответит: “Организация, предназначенная для получения прибыли”. “Среднестатистический” экономист даст примерно тот же ответ. Однако этот ответ не только неправилен — в данном случае он еще и совершенно неуместен.

Господствующая ныне экономическая теория миссии коммерческого предприятия, выраженной в максимизации прибыли (что, в сущности, представляет собой завуалированную формулировку древнего, как мир, принципа: купить подешевле, продать подороже), способна вполне разумно объяснить, как работал Ричард Сирс<sup>1</sup>. Однако она не в состоянии объяснить, как работают (или, по крайней мере, как должны работать) *Sears, Roebuck* и прочие коммерческие предприятия. Концепция максимизации прибыли на самом деле бессмысленна. Опасность этой концепции заключается в том, что она мифологизирует саму прибыльность коммерческого предприятия.

---

<sup>1</sup> Ричард Сирс (Richard Sears) — американский коммерсант средней руки, ловкий делец, который скупал убыточные товары и продавал их мелкооптовыми партиями с помощью рекламы. Компания *Sears* была убыточным предприятием, пока ее не возглавил Джулиус Розенвальд — истинный новатор и представитель “нового поколения” предпринимателей. С 1905 года *Sears* занимается продажами через каталоги, владеет сетью универсальных магазинов и оказывает множество самых разнообразных услуг. Подробнее об истории *Sears* рассказывается в книге Друкер П.Ф., *Практика менеджмента: Пер. с англ.* — М.: Издат. дом “Вильямс”, 2000. — 398 с. — Прим. ред.

Разумеется, прибыль и прибыльность коммерческого предприятия очень важны, причем для общества они даже важнее, чем для самой фирмы. И все же, получение прибыли представляется не столько целью, сколько ограничивающим, сдерживающим фактором для коммерческого предприятия и его экономической деятельности. Прибыль — это не причина и не логическое обоснование экономического поведения и экономических решений, а скорее проверка их целесообразности и эффективности. Если бы компаниями руководили не простые смертные, а архангелы, то и им бы пришлось заниматься обеспечением прибыльности своего предприятия, несмотря на полное отсутствие личной материальной заинтересованности.

Ошибочное преувеличение роли прибыли базируется на теории о том, что побудительный мотив отдельной личности — так называемый мотив прибыли в деятельности коммерческого предприятия — объясняет ее поведение. Существует ли вообще такой феномен, как “мотив прибыли”? Сомневаюсь! Идея мотива прибыли позаимствована из классической экономической теории, чтобы объяснить экономические реалии, не укладывающиеся в рамки концепции статического равновесия. Тем не менее убедительные подтверждения существования мотива прибыли так и не были представлены. При этом ученые уже давно указали истинную причину экономических перемен и роста, для объяснения которых в свое время был изобретен пресловутый мотив прибыли.

Мотив прибыли, даже если он существует, ровным счетом ничего не объясняет в поведении фирм и ничего не добавляет к нашему пониманию прибыли и прибыльности. То обстоятельство, что мистер Смит занимается бизнесом для обогащения, интересно только для него самого и, пожалуй, для добрых ангелов из налоговой инспекции. Нам это ничего не говорит ни о конкретных делах мистера Смита, ни о достижениях его предприятия. Мы почти ничего не узнаем о работе геолога, который ищет урановую руду в пустыне Невада, если нам скажут, что он зарабатывает на жизнь. Мы почти ничего не узнаем о работе врача-кардиолога, если нам скажут, что он пытается помогать людям. Точно так же, мотив прибыли и вытекающая из него концепция максимизации прибыли не имеют никакого отношения к функции любой коммерческой фирмы, ее назначению и управленческим задачам.

По сути, концепция мотива прибыли не просто бесполезна — она вредна. Именно она стала главной причиной ложного понимания приро-

ды прибыли в нашем обществе и глубоко укоренившейся неприязни к успешным, хорошо зарабатывающим предприятиям. Эти явления относятся к наиболее опасным недугам индустриального общества. Именно эта концепция вызвала самые серьезные политические просчеты — не только в Соединенных Штатах Америки, но и в Западной Европе, — которые стали прямым следствием неспособности понять природу, функцию и назначение коммерческого предприятия. И именно из-за этой концепции многие считают, что существует внутреннее противоречие между получением прибыли и способностью компании выполнять свой долг перед обществом. А на самом деле компания может выполнить свой долг перед обществом лишь в том случае, если она высоко рентабельна.

Чтобы понять, что же в действительности представляет собой коммерческая фирма, нужно сначала понять, какова ее *цель*. Цель коммерческой фирмы следует искать не внутри, а вне ее. В сущности, цель коммерческой фирмы определяется обществом, поскольку любое коммерческое предприятие остается составной частью общества. Единственно верное определение цели коммерческой фирмы таково: *формировать потребителя*.

Рынки не создаются Господом Богом, природой или экономическими силами. Они формируются предпринимателями. Потребитель может ощущать потребность, которую стремится удовлетворить фирма, еще до того, как он получит тот или иной способ (средство) удовлетворения этой потребности. Подобно мыслям о еде на голодный желудок, эта неудовлетворенная потребность преследует человека, доминирует в его жизни, заполняет собой все его мысли, оставаясь при этом *потенциальным желанием* — до тех пор, пока предприниматели не превратят ее в *реальный спрос*. Лишь после этого можно говорить о появлении потребителя и рынка. Потенциальный потребитель может и не ощущать эту потребность: мы и не догадывались о том, как нам необходим ксерокс или компьютер, пока эти продукты не появились на рынке. Более того, потребность иногда вообще отсутствует, пока деятельность предпринимателей не сформирует ее — благодаря разработке совершенно нового продукта, за счет внушения или рекламы или умело организованного сбыта. Как бы то ни было, именно деятельность предпринимателей формирует потребителя.

С другой стороны, именно потребитель определяет, какой будет та или иная коммерческая фирма. Лишь готовность потребителя выложить свои деньги за товар или услугу превращает экономические ресурсы в



благополучие и богатство, а вещи — в товары. То, что потребитель покупает и считает ценностью, — это уже не просто продукт. Это средство, с помощью которого потребитель получает какую-то выгоду.

### Цель коммерческой фирмы

Поскольку целью коммерческого предприятия является формирование потребителя, такое предприятие выполняет две (и только две) базовые функции — *маркетинговую* и *инновационную*.

Несмотря на то, что маркетингу и использованию маркетинговых подходов уделяется повышенное внимание, для подавляющего большинства маркетинг как таковой по-прежнему остается предметом дискуссий, а не повседневной реальностью. Это подтверждает и такое явление, как “консюмеризм” (движение в защиту интересов потребителей). Ведь консюмеристы требуют от компаний, чтобы те действовали в строгом соответствии с законами рынка, т.е. занимались маркетингом в подлинном смысле этого слова. Консюмеризм требует, чтобы в своей деятельности компании исходили из потребностей, реалий и ценностей потребителей; чтобы компании ориентировались на удовлетворение запросов потребителей; чтобы прибыль компании определялась ее реальной пользой для потребителя. Тот факт, что после 20 лет разговоров о маркетинге движение в защиту прав потребителей набирает такой размах, доказывает, что о широком применении маркетинговых подходов пока говорить не приходится. На мой взгляд, можно без преувеличения сказать, что консюмеризм — это “позор маркетинга”.

Однако консюмеризм также открывает новые возможности для маркетинга. Он заставляет компании в своих действиях и заявлениях ориентироваться на потребности рынка.

Прежде всего, консюмеризм должен устранить путаницу, которая во многом объясняет причину столь незначительного распространения реального маркетинга. Когда менеджеры рассуждают о маркетинге, они обычно подразумевают под маркетингом организованную деятельность всех подразделений, связанных со *сбытом* продукции. Обратите внимание: речь идет об “их сбыте”, который начинается с “их продуктов” и направлен на поиски “их рынка”. Истинный маркетинг начинается с того, с чего начинает свою деятельность *Sears* — с потребителя, его демографиче-

ских характеристик, его реалий, его потребностей, его ценностей. Вместо вопроса: “Что мы собираемся продавать?” компания спрашивает: “Что хочет купить потребитель?”. Компания не говорит: “Наш продукт или услуга может то-то”. Она говорит: “Потребитель ищет, ценит и желает получить то-то”.

Действительно, сбыт и маркетинг скорее антиподы, чем родственные понятия. Я даже не решился бы утверждать, что они взаимно дополняют один другого.

Можно, конечно, предположить, что потребность продавать те или иные товары (т.е. заниматься сбытом) будет существовать всегда. Однако цель маркетинга именно в том и заключается, чтобы сделать сбыт ненужным, излишним. Цель маркетинга — понять потребителя до такой степени, чтобы предлагаемый фирмой продукт или услуга в максимальной степени отвечали его желаниям и потребностям и продавались как бы “сами по себе”.

Однако одного лишь маркетинга недостаточно для возникновения коммерческого предприятия. В статичной экономике<sup>2</sup> коммерческих предприятий нет вообще. В ней даже нет предпринимателей. Роль посредника в статичном обществе выполняет брокер, который живет за счет комиссионных, или спекулянт, который сам по себе не создает никакой ценности.

Коммерческое предприятие может существовать лишь в растущей, “расширяющейся” экономике или, по крайней мере, в такой экономике, которая воспринимает изменения как естественное и приемлемое явление. Коммерческое предприятие — особая составляющая этого роста, расширения и изменения.

Итак, второй функцией коммерческого предприятия является *инновация* — попытка удовлетворения каких-то иных экономических потребностей. Недостаточно, чтобы коммерческое предприятие выпускало товары и услуги, — оно должно выпускать более совершенные и более эффективные с экономической точки зрения товары и услуги. Совсем необязательно, чтобы обеспечивался постоянный физический рост коммерческого предприятия. Важен его постоянный качественный рост.

---

<sup>2</sup> Статичная экономика — экономика, в которой предложение ресурсов, техника и технология, а также вкусы потребителей не изменяются. Будущее статичной экономики вполне предсказуемо. В статичной экономике чистый объем частных внутренних инвестиций равен нулю, а валовой объем частных внутренних инвестиций равен сумме амортизационных отчислений. — *Прим. ред.*

Инновация может означать снижение цены — показателя, который вызывает повышенный интерес экономистов (по той простой причине, что это единственный показатель, который подлежит количественной оценке). Однако инновация может также означать переход к выпуску нового и более совершенного продукта, обеспечения какого-то нового преимущества (удобства, выгоды) или определения какой-то новой потребности (желания).

Наиболее эффективной инновацией служит *другой* продукт или услуга, которые не столько представляют собой какое-то усовершенствование, сколько создают новый потенциал удовлетворения. Как правило, этот новый и “другой” продукт дороже предыдущего; тем не менее его совокупное воздействие заключается в том, что он снижает затраты и повышает производительность.

Антибиотик стоит намного дороже, чем холодный компресс, который совсем недавно был чуть ли не единственным средством, с помощью которого врачи боролись с воспалением легких.

Инновация может заключаться в поиске нового применения для давно известных продуктов. Продавца, который преуспел в продаже холодильников эскимосам (например, для защиты продуктов от перемораживания), можно считать не меньшим новатором, чем человека, который разработал какой-нибудь принципиально новый процесс или изобрел новый продукт. Продажа холодильников эскимосам для хранения свежих продуктов служит примером открытия нового рынка; продажа холодильников эскимосам для предохранения продуктов от перемораживания, по сути, представляет собой создание нового продукта. Разумеется, с технологической точки зрения здесь мы имеем дело со старым продуктом — холодильником; однако с экономической точки зрения мы имеем дело с инновацией.

Прежде всего, инновацию не следует путать с *изобретением*. Инновация — это, скорее, экономический, а не технологический термин. Нетехнологические (например, социальные или экономические) инновации важны не меньше, чем технологические.

В организации коммерческого предприятия инновацию уже не следует рассматривать как функцию, изолированную от маркетинга. Инновация не ограничивается лишь исследованиями и разработкой — она охватывает все составляющие предприятия, все его функции и все виды деятельности. Она не замыкается исключительно на производстве — ин-

новация в процессе сбыта (распределения) не менее важна. То же самое относится к инновации в страховой компании или в банке. Инновацию можно определить как повышение потенциала людских и материальных ресурсов с целью производства материальных ценностей.

Задача менеджеров заключается в том, чтобы преобразовывать потребности общества в новые возможности для прибыльного ведения бизнеса. И это тоже можно считать определением инновации. Это особенно следует подчеркнуть сегодня, когда усиленное внимание уделяется удовлетворению потребностей общества, учебных заведений, систем здравоохранения, мегаполисов и окружающей среды.

Современное коммерческое предприятие (а также современная больница и государственное учреждение) стало средоточием высокообразованных и квалифицированных специалистов, и это относится практически к каждому уровню организации. Но обширные познания и высокая квалификация также означают огромную ответственность, которая лежит на людях, принимающих решения по поводу того, какую работу следует выполнять и как именно она должна выполняться.

Таким образом, решения, которые влияют на предприятие в целом и на его способность выполнять поставленные задачи, принимаются на всех уровнях организации — даже на сравнительно низких. Решения, связанные с определенным риском — что делать и чего не следует делать; над чем продолжать работать и какие разработки следует прекратить; каким продуктам, рынкам и технологиям уделить особое внимание, а какими можно пренебречь, — принимаются в повседневной практической деятельности современного коммерческого предприятия множеством людей, расположенных на низовых уровнях организационной иерархии, людей, зачастую не обладающих знаниями по теории управления, например исследователями, разработчиками, конструкторами, инженерами-технологами или бухгалтерами.

Каждый из этих специалистов основывает свои решения на собственных, зачастую весьма туманных представлениях о бизнесе. Иными словами, у каждого из них свое представление и о фирме, и о том, какой она должна быть. Таким образом, если само предприятие — точнее, его высшее руководство — не даст исчерпывающее определение цели и миссии организации, то люди, принимающие решения на данном предприятии, будут действовать исходя из разных, несовместимых и даже противоречивых теорий. Надрываясь, они будут тащить “корпоративный воз” в

разные стороны, возможно, даже не подозревая об этом. Хуже того, они будут принимать решения и действовать на основе совершенно неправильных, ложных теорий бизнеса. Чтобы обеспечить общность представлений, общность понимания, единство направления и усилий всей организации, нужно дать четкое и исчерпывающее определение того, “что представляет собой наш бизнес и каким он должен быть”.

Кажется, что может быть проще и очевиднее, чем определение сущности компании? Сталелитейный завод производит сталь, железная дорога занимается перевозками грузов и пассажиров, страховая компания страхует риски, а банк дает деньги в долг. Однако не все так просто, как кажется на первый взгляд. Ответить на вопрос о том, что представляет собой бизнес данной компании, довольно сложно, и правильный ответ далеко не так очевиден, как может показаться.

Правильный и исчерпывающий ответ на этот вопрос — первейшая и главная задача руководства организации.

То, что формулировке цели и миссии фирмы обычно не уделяется должного внимания, служит, наверное, самой главной причиной большинства неудач, выпадающих на долю этих фирм. Справедливо и обратное утверждение: успехи таких выдающихся компаний, как *Telephone* или *Sears*, во многом объясняются тем, что их руководство своевременно, четко и осознанно спросило себя: “Чем же на самом деле занимается наша компания?” — и дало исчерпывающий и хорошо продуманный ответ.

Что касается формулировки цели и миссии фирмы, то для этого требуется лишь один ориентир, одна отправная точка — потребитель. Не название фирмы, не ее устав или учредительный договор, а именно потребитель определяет сущность бизнеса данной фирмы. Эта сущность определяется потребностями и желаниями потребителя, которые удовлетворяются с покупкой продукта или услуги данной компании. Миссия и назначение любой фирмы заключаются в том, чтобы удовлетворять нужды клиента. Правильно определить сущность бизнеса данной компании можно, лишь посмотрев на эту компанию со стороны, глазами потребителя и с точки зрения рынка в целом. А для потребителя представляют интерес лишь его собственные ценности, желания и реалии. И поэтому любая серьезная попытка охарактеризовать сущность бизнеса данной компании должна отталкиваться от реалий потребителя, его конкретной ситуации, его поведения, ожиданий и жизненных ценностей.

Таким образом, определяя цель и миссию фирмы, прежде всего нужно установить, кто будет ее потенциальным потребителем. Ответ на этот вопрос вовсе не прост, и уж тем более не очевиден. От того, каким он окажется, в значительной степени зависит формулировка сути бизнеса фирмы.

Потребитель — т.е. конечный пользователь продукта или услуги — это всегда клиент. Но мы не можем говорить о каком-то *определенном* клиенте — как правило, мы имеем в виду, по меньшей мере, двух (а иногда и больше) клиентов. Каждый клиент требует особого подхода, у каждого клиента — свои ожидания и ценности, каждый из них покупает то, что подходит именно ему.

Большинство фирм располагают, по меньшей мере, двумя клиентами. Например, клиентами предприятия, выпускающего ковры, становятся перекупщики и владельцы частных гостиниц. И тем, и другим приходится покупать ковры, чтобы эффективно заниматься собственным бизнесом. У производителей фирменных потребительских товаров есть, как минимум, два клиента — домохозяйки и торговцы бакалеей. Какой прок от того, что домохозяйка жаждет купить товар, если бакалейщик его не продает? И наоборот, какая польза от того, что продавец с готовностью выставляет товары на лучших витринах, если домохозяйка и не думает их покупать?

Важно также установить, где проживает клиент данной фирмы. Фирма *Sears* добилась успеха благодаря одному открытию: оказалось, что традиционный клиент компании, фермер, сменил “прописку” — стал гораздо мобильнее и начал делать покупки в городе. Поэтому *Sears* открыла мелкооптовые универсальные магазины в пригородах.

Следующий вопрос: “Что покупает клиент данной фирмы?”

Служащие компании *Cadillac* утверждают, что они производят автомобили, что их предприятие называется *Cadillac Motor Division* и это подразделение компании *General Motors*. Однако можно ли утверждать, что человек, покупающий новую модель *Cadillac*, платит именно за транспортное средство, а не, главным образом, за престиж? Конкурирует ли *Cadillac* с автомобилями *Chevrolet*, *Ford* и *Volkswagen*? Выходец из Германии, автомеханик Николас Дрейстадт (*Nicholas Dreystadt*), купивший компанию *Cadillac* в 1930-е годы, так отвечает на эти вопросы: “*Cadillac* конкурирует с бриллиантами и шубами из ягуара. Клиент нашей фирмы покупает не “транспортное средство”, а “статус”. Этот ответ в свое время спас компанию *Cadillac*: она не только пережила Великую депрессию, но и через два года после ее окончания превратилась в процветающее предприятие.

Большинство руководителей задумываются о сути своего бизнеса (если, конечно, они вообще интересуются этой темой) только в критических для фирмы ситуациях. Разумеется, в таких случаях суть деятельности компании нужно анализировать *обязательно*. Более того, задав вопрос о сути предприятия и правильно ответив на него, можно добиться потрясающего результата — с честью выйти из практически безнадежного положения. Однако ждать, пока фирма — или отрасль в целом — окажется в кризисной ситуации, все равно, что играть в “американку”. Так ведет себя только безответственное руководство. Этот вопрос следует задавать при зарождении фирмы, особенно если ее создатели вынашивают амбициозные планы относительно будущего своего предприятия. Самое подходящее время для того, чтобы еще раз проанализировать суть бизнеса — это период, когда фирма добивается весомого успеха.

Успех, как правило, быстро заставляет забыть о том, как именно он был достигнут. Он всегда создает новые реалии. Более того, он всегда порождает свои особые проблемы. Ведь только сказки заканчиваются фразой: “... и стали они жить-поживать и добра наживать”.

Руководителям процветающей компании не так-то легко спросить себя: “А чем же мы занимаемся на самом деле?” В подобной ситуации каждый уверен, что ответ вполне очевиден и не заслуживает обсуждения. Победителей не принято судить, как не принято пилить сук, на котором сидишь.

Рано или поздно устаревает даже самое правильное определение сути компании. Лишь в исключительных случаях формулировки цели и миссии фирмы выдерживают испытание временем — 30-летний срок уже кажется огромным, не говоря о 50 годах. Если формулировка миссии не меняется в течение десяти лет, это уже прекрасный результат.

Поэтому, спрашивая, что же представляет собой данная компания *в настоящее время*, вполне естественно было бы поинтересоваться: а какой она *будет* в дальнейшем? Как меняется окружающая среда сегодня и как эти перемены повлияют на характеристики, миссию и назначение нашей фирмы завтра? Как *сейчас* включить эти прогнозы в нашу теорию ведения бизнеса, наши цели, стратегии и расстановку приоритетов?

Отправной точкой, как и прежде, остается рынок, его потенциал и его тенденции. На какой объем рынка может рассчитывать наша компания через пять или десять лет (если предположить, что состав и прочие характеристики наших клиентов, структура рынка и используемые технологии не претерпят фундаментальных изменений)? Какие факторы могут подтвердить или, напротив, опровергнуть эти прогнозы?

Самой важной из этих тенденций будет та, на которую почему-то меньше всего обращают внимание — речь идет об изменениях в структуре и динамике населения. По традиции, предприниматели, как и экономисты, считают демографические характеристики неизменными. В былые времена такое предположение вполне себя оправдывало. Демографические характеристики со временем менялись весьма незначительно. Существенные изменения происходили крайне редко и были следствием катастрофических событий, таких как войны или неурожаи. Однако сейчас ситуация совсем иная. Численный состав населения меняется быстрыми темпами, и это относится не только к развитым, но и развивающимся странам.

Важность демографических характеристик заключается не только в том влиянии, которое структура населения оказывает на покупательную способность и предпочтения покупателей, а также на количество и структуру рабочей силы. Изменения демографических характеристик — это именно те события, которые касаются будущего и относительно которых можно делать вполне достоверные прогнозы уже сегодня.

Руководство фирм должно уметь прогнозировать изменения структуры рынка, которые являются следствием перемен в экономике, изменения моды и вкусов, а также действий со стороны конкурентов. А круг конкурентов всегда следует определять с точки зрения потребителя, принимая во внимание, какой именно продукт или услугу он покупает. Поэтому следует учитывать как прямых, так и косвенных конкурентов фирмы.

Наконец, руководство фирмы должно задаться вопросом: “Какие желания и запросы потребителя еще не полностью удовлетворяют продукты или услуги, доступные в настоящее время?” Способность поставить этот вопрос и правильно ответить на него отличает успешно развивающуюся компанию от компании, успех которой зависит от господствующих тенденций в экономике в целом или в соответствующей отрасли. Замечательно, если эти тенденции положительны. Если же они отрицательны, то судьбе таких “зависимых” фирм не позавидуешь.

### Какой должна стать наша фирма

Спрашивая: “Какой *будет* наша фирма?”, мы имеем в виду, прежде всего, необходимость адаптировать ее к прогнозируемым переменам. Мы имеем в виду необходимость модернизации, расширения и развития существующей фирмы, т.е. бизнеса в его нынешнем виде.



Однако нужно ответить еще на два вопроса: “Какой *должна* стать наша фирма?”, “Какие новые возможности открываются (или могут быть созданы) для выполнения цели и миссии, если фирма выберет *другое* направление бизнеса?”

Компании, которые не задумываются об этом, скорее всего, упускают открывающиеся перед ними благоприятные возможности.

Отвечая на вопрос: “Какой *должна* стать наша фирма?”, мы учитываем перемены в обществе, экономике и на рынке, а также, разумеется, инновации — как свои собственные, так и других фирм.

Наряду с принятием новых и изменением существующих направлений деятельности, следует регулярно избавляться от старых и отживших проектов, не соответствующих больше назначению и миссии данной фирмы, не удовлетворяющих потребностям клиента (или клиентов) и не вносящих существенного вклада в развитие фирмы.

Таким образом, важным этапом в определении того, что представляет собой данная фирма, какой она будет и какой она должна быть, становится систематический анализ всех существующих продуктов, услуг, процессов, рынков, вариантов “конечного использования” и каналов распределения. Не утратили ли они свою актуальность? Какова вероятность того, что они не потеряют актуальность? Они по-прежнему представляют ценность для клиента? Какова вероятность того, что они и в дальнейшем будут представлять ценность? Отвечают ли они текущей демографической ситуации, нынешним реалиям рынка, технологии и экономики? Если нет, можем ли мы отказаться от них — или, по крайней мере, прекратить дальнейшее расходование на них ресурсов и усилий? Если руководство фирмы не будет серьезно и систематически отвечать на эти вопросы, если оно не будет принимать меры к практической реализации этих ответов, то даже идеально сформулированная миссия, цель и задачи фирмы останутся пустыми словами. Все силы руководства должны быть направлены на то, чтобы уже сегодня обеспечить будущее своей фирмы. Завтра и тем более послезавтра на все это уже не хватит ни времени, ни ресурсов, ни воли.

Определение цели и миссии фирмы — сложное, болезненное и рискованное дело. Но лишь определив свою цель и миссию, фирма может приступать к формулированию своих задач, разработке стратегий, концентрации своих ресурсов и к выполнению конкретной работы. Лишь в этом случае управление фирмой даст желаемые результаты.

Базовое определение бизнеса, которым собирается заниматься фирма, определение ее назначения и миссии нужно трансформировать в задачи, к реализации которых следует стремиться. В противном случае эти определения останутся бесполезным нагромождением неких представлений, благих намерений и мудрых мыслей руководства, которым не суждено воплотиться в жизнь.

1. Задачи фирмы должны вытекать из того, что представляет собой данная фирма в настоящее время, какой она будет и какой она должна быть. Это не пустые абстракции. Это практические обязательства фирмы, выполняя которые, она будет осуществлять свою миссию. Это определенные стандарты, которые будут служить эталоном в измерении эффективности фирмы. Иными словами, задачи фирмы воплощают ее *фундаментальную стратегию*.

2. Задачи фирмы должны носить *практический характер*. Они должны с легкостью трансформироваться в конкретные задания. Они должны использоваться в качестве базы и мотивации для работы как на ближнюю, так и на более отдаленную перспективу.

3. Задачи фирмы должны допускать возможность *концентрации основных ресурсов и усилий* для их выполнения. основополагающие задачи фирмы должны носить фундаментальный характер. В отличие от побочных и второстепенных задач, они должны быть обеспечены важнейшими людскими и финансовыми ресурсами, а также физическими средствами. Таким образом, они должны носить избирательный, а не всеохватывающий характер.

4. У фирмы должна быть не одна, а *несколько* задач.

При обсуждении задач управления в наши дни особое внимание уделяется поиску так называемой “единственно правильной задачи”. По мнению автора, эти дебаты так же продуктивны, как поиск философского камня. Более того, они контрпродуктивны, так как уводят нас в ложном направлении. Управлять фирмой — значит обеспечивать правильный баланс потребностей и целей. А это невозможно, если у фирмы только одна задача, пусть даже “единственно верная”.

5. Задачи необходимо сформулировать во всех областях, от которых зависит *выживание* фирмы. Конкретные задания, промежуточные этапы в достижении любой цели зависят от стратегии отдельной фирмы. Однако области, в которых необходимо определить задачи, одинаковы для всех фирм, поскольку выживание каждой компании зависит от одних и тех же факторов.

Любая фирма, прежде всего, должна уметь создать своего клиента. Таким образом, каждой фирме нужна *маркетинговая задача*. Любая фирма должна быть способна к инновации, в противном случае ее обойдут конкуренты. Таким образом, фирме требуется *инновационная задача*. Все фирмы зависят от трех экономических факторов производства, т.е. *людских, капитальных и физических ресурсов*. Таким образом, у каждой фирмы должны быть задачи, касающиеся поиска, использования и развития этих ресурсов. Эти ресурсы должны использоваться производительно, а необходимым условием выживания фирмы будет постоянный рост их производительности. Таким образом, каждая фирма должна решать *задачи производительности*. Любая фирма существует в обществе, в определенном окружении. Таким образом, у нее есть определенные обязательства перед обществом, связанные, по крайней мере, с воздействием, которое эта фирма оказывает на окружающую среду. Поэтому каждая фирма должна поставить перед собой задачи, касающиеся *социальных аспектов* бизнеса.

Наконец, не следует забывать о потребности в получении *прибыли* — в противном случае ни одна из перечисленных задач не будет достигнута. Ведь реализация всех этих целей требует определенных усилий, т.е. затрат. А эти затраты можно компенсировать лишь с помощью получаемой прибыли. Кроме того, выполнение этих задач связано с определенным риском. Таким образом, для покрытия риска потенциальных убытков также требуется прибыль. Получение прибыли — не самоцель, а потребность, которую следует объективно определить по отношению к каждой отдельной фирме, ее стратегии, ее нуждам и ее рискам.

Таким образом, каждая фирма должна сформулировать для себя задачи в следующих восьми ключевых областях:

- маркетинг;
- инновация;
- людские ресурсы;
- финансовые ресурсы;
- физические ресурсы;
- производительность;
- социальная ответственность;
- потребность в прибыли.

Задачи служат основой для организации работы и распределения конкретных обязанностей.

Задачи определяют структуру фирмы, ключевые виды деятельности, и, главное — распределение работников по конкретным направлениям. На основе задач разрабатывается структура фирмы и организуется работа отдельных подразделений и отдельных руководителей.

Задачи в любом случае необходимо сформулировать для всех восьми перечисленных ключевых областей. Если руководство фирмы не сформулировало цели для одной из них, значит эта область фирме безразлична. Если мы не определяем, что будет измеряться и какой критерий будет использоваться для измерений в какой-либо из перечисленных ключевых областей, значит сама эта область “теряется” для фирмы.

Средства измерения, которые в настоящее время используются в перечисленных ключевых областях бизнеса, честно говоря, носят несистемный характер. Мы не просто ничего не измеряем, у нас даже нет адекватной концепции оценки — за исключением, возможно, оценки ситуации на рынке. Даже столь важный показатель, как прибыльность (рентабельность), мы оцениваем приблизительно, а для определения того, какая рентабельность в действительности требуется фирме, у нас вообще нет реальных инструментов. Что же касается инновации и, в еще большей степени, повышения эффективности, мы знаем только, что “нужно что-то делать”. В других областях, включая физические и финансовые ресурсы, мы довольствуемся заявлениями о намерениях: мы не располагаем ни целями, ни инструментами, с помощью которых можно было бы уверенно судить, насколько мы продвинулись к поставленной цели.

Однако о каждой из перечисленных ключевых областей нам уже известно достаточно много, чтобы, по крайней мере, оценить динамику изменений. Известно вполне достаточно и для того, чтобы каждая фирма сформулировала свои задачи в этих областях.

Нам известно о задачах кое-что еще — как их использовать.

Если задачам отводится роль “благих намерений”, от них не будет никакого проку. Задачи нужно трансформировать в конкретную деятельность, в работу. Работа всегда конкретна, у нее всегда есть — или должны быть — четкие, однозначные, поддающиеся измерению результаты, крайний срок исполнения и конкретное распределение обязанностей и ответственности.

Но задачи, которые ограничивают, а не расширяют поле деятельности, не принесут ничего хорошего. Задачи всегда основываются на ожиданиях. А ожидания, в лучшем случае, — это лишь предположения и догадки, построенные на определенной информации. Задачи выражают оценку факторов, которые, в основном, находятся за пределами данной фирмы и неподвластны ей. Мир же не стоит на месте.

Использовать задачи лучше всего так, как авиакомпания использует график движения своих самолетов и полетные планы. Из расписания может, например, следовать, что самолет, вылетевший из Лос-Анджелеса в 9:00, прибывает в Бостонский аэропорт в 17:00. Но если в Бостоне случится метель, самолет приземлится где-нибудь в Питтсбурге, переживая непогоду. Полетный план предусматривает, что полет будет происходить на высоте десяти тысяч метров, а самолет пролетит над Денвером и Чикаго. Но если самолет попадет в зону турбулентности или возникнет сильный встречный ветер, пилот запросит у диспетчера разрешение подняться еще на полтора километра и перейти на маршрут Миннеаполис–Монреаль. Тем не менее, несмотря на все эти корректировки, полеты никогда не совершаются без расписания и полетного плана. Информация о любых изменениях передается наземным службам управления полетами, которые вносят соответствующие поправки в расписание и полетный план. Если, например, 97% полетов не соответствуют первоначальному варианту расписания и полетного плана (разумеется, небольшие и строго ограниченные отклонения от расписания все же допускаются), то авиакомпания, которая заботится о своей репутации, постарается взять на работу другого, более квалифицированного директора.

Задачи — это не догмы, а лишь ориентиры, руководство к действию. Это не приказ, а пожелание — то, к чему фирма стремится. Задачи не определяют будущего. Они лишь средство мобилизации ресурсов и усилий фирмы, направленных на формирование этого будущего.

## **Задачи в сфере маркетинга**

Маркетинг и инновации считаются базовыми для формулирования задач. Именно в этих двух сферах фирма видит результаты своей деятельности. И потребитель платит за эффективную работу фирмы именно в этих направлениях.

Говорить о какой-то одной маркетинговой задаче было бы не совсем корректно. Для обеспечения эффективности маркетинга требуется наличие нескольких задач. Например, задачи в сфере маркетинга могут охватывать:

- существующие продукты и услуги на существующих и ныне действующих рынках;
- отказ от устаревших продуктов, услуг и рынков;
- новые продукты и услуги для существующих рынков;
- новые рынки;
- распределительную организацию;
- стандартизацию и эффективность услуг;
- стандартизацию и эффективность кредитов.

Каждая из этих задач уже подробно описана в литературе. Но практически ни в одной работе не подчеркивается, что эти задачи можно устанавливать лишь после того, как будут приняты два следующих ключевых решения — решение о концентрации и решение о положении на рынке.

Говорят, что Архимед, один из величайших ученых древности, однажды сказал: “Дайте мне точку опоры, и я переверну мир”. Точка опоры — это область концентрации. Это область, которая дает фирме рычаг, с помощью которого она “переворачивает мир”. Таким образом, решение о концентрации жизненно важно для каждой фирмы — оно в значительной степени трансформирует абстрактное определение сущности фирмы во вполне конкретные представления о том, что же делать.

Другое важное решение, которое лежит в основе маркетинговых задач, — это определение позиции фирмы на рынке. По этому поводу часто говорят: “Наша фирма стремится стать лидером”. Еще один весьма распространенный подход: “До тех пор пока наши объемы сбыта растут, нам все равно, какая доля рынка принадлежит нашей фирме”. Оба эти подхода кажутся вполне убедительными, однако оба они ошибочны.

Совершенно очевидно, что не каждый может стать лидером. Поэтому нужно решить, в каком сегменте рынка, с каким продуктом, услугами и ценностями фирма собирается лидировать. У руководства фирмы нет причин особенно радоваться росту объемов продажи, если доля рынка, принадлежащая этой фирме, сокращается, т.е. если рынок растет быстрее, чем объемы продаж.

Компания, которой принадлежит лишь незначительная доля рынка, рано или поздно будет вытеснена из большого бизнеса (т.е. станет маргинальной), и под сомнение будет поставлена сама жизнеспособность предприятия.

Это указывает на большую важность положения, которое фирма занимает на рынке, — независимо от кривой объема продаж. Точка, в которой поставщик становится маргинальным, зависит от конкретной отрасли. Однако быть маргинальным производителем чрезвычайно опасно с точки зрения поддержания жизнеспособности компании в долгосрочной перспективе.

Кроме того, следует помнить о существовании так называемой “максимальной рыночной позиции”, выше которой подниматься не рекомендуется — даже без оглядки на антимонопольное законодательство. Доминирующее положение на рынке усыпляет бдительность лидера, убаюкивает его. Монополисты “прокалываются” не столько на противодействии со стороны общества, сколько на собственном самодовольстве. Длительное доминирование на рынке порождает колоссальное внутреннее сопротивление инновациям, чрезвычайно затрудняя адаптацию к переменам.

Кроме того, не следует забывать о вполне объяснимом сопротивлении рынка зависимости от какого-то одного монопольного поставщика. Ни кому — ни агенту по закупкам компании-производителя, ни интенданту ВВС, ни обычной домохозяйке — не улыбается перспектива попасть в зависимость от одного поставщика.

Наконец, деятельность доминирующего поставщика на быстро растущем рынке (особенно, если это новый рынок), как правило, оказывается менее эффективной, чем в случае, если бы он боролся за рынок с одним или двумя крупными и энергичными конкурентами. Это может показаться парадоксом — и большинство предпринимателей внутренне противятся такой мысли. Однако правда заключается в том, что новый рынок, особенно новый крупный рынок, как правило, растет намного быстрее при наличии не одного, а нескольких поставщиков. Самолюбию поставщика, наверное, должно чрезвычайно льстить то обстоятельство, что именно ему принадлежит 80% рынка. Однако если в результате доминирования единственного источника темпы роста рынка сдерживаются, то показатели валовой и чистой прибыли этого поставщика, скорее всего, окажутся существенно ниже, чем они могли бы быть при наличии двух и больше конкурентов; 80% из 100 — все же меньше, чем 50 из 250. Новый рынок, на котором действует только один поставщик, вероятно, остановится на своих 100%. Он будет ограничен воображением этого единственного по-

ставщика, который сам определяет, для чего его продукт или услуга могут или должны использоваться, а для чего — нет. При наличии нескольких поставщиков они наверняка будут искать и выявлять новые рынки и новые возможности конечного использования своих продуктов и услуг, о которых поставщик-монополист и не догадывается. А рынок при этом может достаточно быстро увеличиться до 250%.

Компания *Du Pont* прекрасно усвоила эту простую истину. В самых успешных своих инновациях *Du Pont* старается удержать за собой позицию поставщика-монополиста лишь до тех пор, пока новый продукт полностью не окупит связанные с ним первоначальные инвестиции. Затем *Du Pont* продает лицензии на новинку, тем самым сознательно создавая для себя конкурентов. Тогда ряд агрессивных компаний начинают интенсивно формировать новые рынки и новые варианты конечного использования соответствующих продуктов. Если бы, например, *Du Pont* не “спонсировала” своих конкурентов, то можно не сомневаться, что распространение и рост популярности нейлона происходил бы гораздо медленнее. Рынок нейлона расширяется до сих пор, однако в отсутствие конкуренции он перешел бы в стадию стагнации еще в начале 1950-х годов, когда такие компании, как *Monsanto* и *Union Carbide* (США), *Imperial Chemicals* (Великобритания) и *AKU* (Голландия), выбросили на рынок более современные виды синтетических волокон.

Таким образом, целью фирмы, с точки зрения завоевания определенных позиций на рынке, должно быть достижение *оптимума*, а не максимума.

### Задачи в сфере инновации

Задача в сфере инновации — это задача, посредством которой фирма внедряет в жизнь свое видение того, какой эта фирма *должна* быть.

В сущности, в каждой фирме возможны три вида инноваций: инновация, касающаяся товара или услуги; инновация, касающаяся рынка, поведения и ценностей потребителя; инновация, касающаяся навыков и действий, требуемых для изготовления продуктов и оказания услуг и для вывода этих продуктов и услуг на рынок. Эти виды инноваций условно можно назвать *инновацией товара*, *социальной инновацией* и *управленческой инновацией*.

Проблема, связанная с формулированием инновационных задач, заключается в измерении относительного воздействия и важности разных



инноваций. Но как определить, *что* важнее: сотня незначительных, но находящихся немедленное применение усовершенствований, касающихся упаковки продукта, или одно фундаментальное открытие в химии, которое через десять лет напряженного труда может в корне изменить характер бизнеса данной фирмы? Универмаг и фармацевтическая компания почти наверняка ответят по-разному. Впрочем, по-разному на этот вопрос могут ответить и две фармацевтические компании.

### Задачи в сфере ресурсов

Еще одна группа задач касается ресурсов, которые требуются фирме для успешной деятельности, а также их поставки, использования и производительности.

Примерно 20 лет экономисты твердят нам, что для любой экономической деятельности требуются три вида ресурсов: земля (т.е. продукты природы), труд (т.е. людские ресурсы) и капитал (т.е. средства, которые можно инвестировать в будущее). Фирма должна уметь привлекать все эти виды ресурсов и обеспечивать их продуктивное использование. Фирма, которая не умеет привлечь нужных людей и капитал, долго не продержится.

Первым признаком ухудшения положения дел в отрасли служит утрата привлекательности для квалифицированных, способных и амбициозных работников. Упадок американских железных дорог, например, начался не после Второй мировой войны — в ту пору он стал совершенно очевидным и неизбежным. Фактически, кризис начался примерно в годы Первой мировой войны. До этого способные выпускники американских технических колледжей стремились попасть на работу в какую-либо из железнодорожных компаний. Однако после окончания Первой мировой войны, в силу многих причин, работа на железной дороге перестала привлекать молодых специалистов.

Таким образом, в работе с указанными двумя видами ресурсов (кадры и капиталовложения) требуются подлинно маркетинговые задачи. Ключевые вопросы формулируются так. Какими должны быть рабочие места, предлагаемые нашей фирмой, чтобы привлечь и удержать людей, которые нам необходимы? Каково сейчас предложение на рынке труда? И что мы должны сделать, чтобы привлечь нужных нам специалистов? Аналогично: какими должны быть инвестиции в нашу фирму (в форме банковских

сруд, долгосрочных долговых обязательств или акционерного капитала), чтобы привлечь и удержать нужный капитал?

Задачи в сфере ресурсов должны формулироваться двумя путями. Одной отправной точкой служат прогнозируемые потребности данной фирмы, которые затем нужно экстраполировать на рынок земли, труда и капитала. Второй отправной точкой будут сами эти “рынки”, которые нужно проецировать на структуру, направление и планы данной фирмы.

### **Задачи в сфере производительности**

Привлечение ресурсов и включение их в работу — это лишь полдела. Задача фирмы — обеспечить необходимую производительность ресурсов. Таким образом, фирма должна сформулировать задачи, касающиеся производительности каждого из трех основных видов ресурсов — земли, труда и капитала, а также производительности в целом.

Показатель производительности идеально подходит для сравнения эффективности руководства разных подразделений в рамках одного предприятия, а также для сравнения эффективности руководства разных предприятий.

В принципе, всем предприятиям доступны примерно одни и те же ресурсы. За исключением достаточно редкой ситуации, связанной с наличием монополии, единственное, что отличает одну фирму от другой (практически в любой отрасли), — это качество управления (менеджмента) на всех уровнях. Первым показателем качества управления как раз и становится производительность, т.е. степень использования ресурсов и конечный продукт, получаемый в результате их использования.

Непрерывное повышение производительности — это одна из важнейших задач руководства фирмы. Впрочем, это еще и одна из самых трудных задач, поскольку производительность представляет собой определенный баланс между множеством разнородных факторов, очень немногие из которых удастся с легкостью определить и измерить.

Труд — это один из трех факторов производства. И если повышение производительности труда достигается за счет снижения производительности других ресурсов, то, по сути, мы имеем дело с потерей производительности.

Производительность — достаточно сложная, но, вместе с тем, и чрезвычайно важная концепция. Можно сказать, что фирма, которая не по-

ставила перед собой задачи, касающиеся производительности, не определила и направление своей деятельности. Если же фирма не занимается систематическим измерением производительности, то можно считать, что в ней не реализована важная функция контроля.

### **Задачи в социальной сфере**

Всего пару лет назад менеджеры и экономисты считали “социальное измерение” нематериальной субстанцией, с которой не стоит — и нецелесообразно — связывать какие-либо задачи по повышению эффективности. Однако сейчас мы понимаем, что эта “эфемерная” субстанция может, в конечном счете, найти вполне материальное выражение. Уроки, которые мы извлекли в процессе распространения движения в защиту прав потребителей или после нападков на промышленность из-за ее разрушительного воздействия на окружающую среду, оказались для нас весьма болезненными. Но в результате бизнес серьезно задумался над возможными последствиями своей деятельности и над своей ответственностью перед обществом. Коммерческие компании вынуждены сформулировать свои цели относительно и того, и другого.

“Социальное измерение” жизненно важно для фирмы. Предприятие существует в определенном обществе и в определенной экономической среде. Правда, работнику любого учреждения кажется, что его организация существует в вакууме. К сожалению, так склонны рассуждать не только рядовые служащие, но и большинство менеджеров. Тем не менее любое коммерческое предприятие является порождением своего общества и экономики. Общество и экономика могут буквально за день уничтожить любую фирму. Любая фирма существует лишь с молчаливого согласия породившего ее общества и лишь до тех пор, пока общество и экономика считают, что она занимается необходимой, полезной и производительной деятельностью.

Я хочу еще раз подчеркнуть, что задачи, касающиеся социальных обязательств фирмы, не могут быть декларативными; они должны стать неотъемлемой частью стратегии фирмы. Эти задачи ставятся не потому, что менеджер несет определенную ответственность перед обществом. Они необходимы, главным образом, потому, что менеджер несет определенную ответственность перед своим предприятием.

## Минимально необходимая прибыль

Лишь после того, как в вышеперечисленных ключевых областях будут тщательно продуманы и сформулированы задачи, руководство может переходить к определению рентабельности (прибыльности) фирмы. Выполнение любой из перечисленных задач связано с той или иной степенью риска. Их реализация требует известных усилий и связана с определенными затратами. Таким образом, прибыль нужна для того, чтобы оплатить выполнение задач, которые фирма поставила перед собой. Прибыль становится необходимым условием выживания. Это — плата за будущее, плата за возможность заниматься бизнесом.

Фирма, которая получает прибыль, достаточную для выполнения своих задач в ключевых областях, обеспечивает свое выживание. Фирма, которая получает недостаточную прибыль, становится маргинальной, т.е. само ее существование поставлено под угрозу.

Планировать прибыль действительно нужно. Однако мы ведем речь о планировании необходимой минимальной прибыльности, а не о пресловутой и совершенно бессмысленной “максимизации прибыли”. Но при этом “необходимый минимум”, о котором идет речь в этой главе, может оказаться намного выше планки, которую устанавливают для себя многие компании, — не говоря о фактическом уровне прибыли, которого им удается достичь.



## ГЛАВА 4

### УРОКИ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

**Н**екоммерческие организации — скауты, Красный Крест, сельские приходы — постепенно превращаются в лидеров менеджмента. В стратегии и эффективности руководства они уже сейчас используют на практике принципы, которые большинство коммерческих предприятий лишь декларируют. А в самой сложной сфере — мотивации и производительности работников интеллектуального труда — они подлинные первопроходцы, вырабатывая правила и методы, которым коммерческим предприятиям еще долго придется учиться.

Немногим известно, что именно некоммерческий сектор в настоящее время стал крупнейшим работодателем в Соединенных Штатах Америки. Каждый второй взрослый житель США, т.е. свыше 80 миллионов человек, занят на добровольных работах, затрачивая в среднем около пяти часов в неделю на деятельность в одной или нескольких некоммерческих организациях. Это эквивалентно 10 миллионам полноценных рабочих мест. Если бы работа этих добровольцев оплачивалась, их заработная плата — даже по минимальным расценкам — составила бы примерно 150 млрд. долл., т.е. около 5% ВВП. К тому же следует учитывать, что характер работы добровольцев меняется достаточно быстро. Безусловно, то, чем занимаются многие из них, требует минимальной квалификации и сообразительности: сбор пожертвований в городской или районный благотворительный фонд (обычно на это уходит полдня раз в году), охрана герл-скаутов, продающих жителям района свою выпечку, сопровождение пожилых людей к врачу и т.п. Вместе с тем, все больше добровольцев бе-

рут на себя функции так называемого “неоплачиваемого персонала”, выполняя определенные профессиональные и управленческие задачи в своих организациях.

Разумеется, не все некоммерческие организации процветают. Многие общественные больницы влчат жалкое существование. Традиционные церкви и синагоги всех направлений — либерального, консервативного, евангелистского, фундаменталистского — неуклонно теряют паству. Надо признать, за последние 10–15 лет некоммерческий сектор не только не увеличился, но даже несколько сократился — как с точки зрения объема собираемых пожертвований (с поправкой на инфляцию), так и по количеству добровольцев, оказывающих помощь некоммерческим организациям. Тем не менее, по своей производительности, по масштабам деятельности и по вкладу в развитие американского общества, некоммерческий сектор за последние два десятилетия существенно вырос.

Показательным примером может служить деятельность “Армии спасения”. Многие граждане Флориды, впервые приговоренные к тем или иным срокам тюремного заключения (в основном, это молодые люди из самых бедных негритянских и испаноязычных семей), в настоящее время находятся под опекой “Армии спасения”. Сейчас количество осужденных, охваченных вниманием этой организации, составляет примерно 25 тысяч человек ежегодно. Статистика свидетельствует, что молодые парни и девушки после первой “ходки” выходят на свободу законченными преступниками. Однако “Армии” удается вернуть к нормальной жизни около 80% своих подопечных. Для этого используются жесткие программы трудового перевоспитания, главную роль в которых выполняют добровольцы. Понятно, что реализация таких программ обходится обществу значительно дешевле, чем содержание осужденных за решеткой.

### **Приверженность принципам менеджмента**

В основе этих программ, а также многих других эффективных некоммерческих начинаний лежит приверженность принципам менеджмента. Еще 20 лет тому назад некоммерческие организации воспринимали слово “менеджмент” чуть ли не как ругательство. “Менеджмент” ассоциировался с бизнесом, тогда как члены некоммерческих организаций гордились своей непричастностью к торгашеству и независимостью от таких

“низменных материй”, как прибыль. Сейчас большинство уже усвоило, что для некоммерческих организаций твердое следование принципам менеджмента, возможно, даже важнее, чем для бизнес-предприятий, поскольку людей, работающих без оглядки на “конечный результат”, сложнее организовать. Разумеется, некоммерческие организации стремятся “преуспеть”. Но они не могут не понимать, что добрые намерения не заменят собой организацию, принципы лидерства и ответственности, эффективную работу и высокие результаты. Для всего этого необходим менеджмент, который, в свою очередь, начинается с формулирования миссии соответствующей организации.

Именно умению начинать деятельность с формулировки миссии коммерческим предприятиям следовало бы поучиться у наиболее успешных некоммерческих организаций. Такой подход заставляет организацию сосредоточиться на действии. Он определяет конкретные стратегии, которые требуются для достижения главной цели. Он дисциплинирует. Лишь четко сформулированная миссия в состоянии предотвратить развитие одной из самых распространенных и опасных болезней, которыми страдают многие организации, особенно крупные: распыление ресурсов (всегда ограниченных) по проектам, которые “кажутся интересными” или “выглядят прибыльными”, вместо того чтобы сконцентрировать средства на немногочисленных действительно важных направлениях.

Лучшие некоммерческие организации уделяют значительное внимание формулированию своей миссии. При этом они стараются избегать общих, расплывчатых фраз, в которых нет ничего, кроме красивых слов. Вместо этого они сосредоточиваются на целях, которые служат четким и понятным руководством к действию как штатного персонала, так и добровольцев. Например, миссия “Армии спасения” состоит в том, чтобы превратить изгоев общества — алкоголиков, преступников, бродяг — в полноценных граждан. Герл-скауты<sup>1</sup> помогают подросткам обрести уверенность в себе, учат их уважать себя и других. Общество охраны природы стремится сохранить разнообразие животного и растительного мира. Кроме того, некоммерческие организации начинают свою деятельность с того, что их окружает, со своего района, со своих “клиентов”. Они, в отли-

---

<sup>1</sup> Girl Scouts of America — организация для девочек в возрасте от 5 до 17 лет, в основном предназначенная для патриотического воспитания и развития интересов и способностей ее членов. Девиз — “Будь готова”. В организации предусмотрено пять уровней — Daisy, Brownie, Junior, Cadette, Senior Girl Scout. — *Прим. ред.*



чие от коммерческих предприятий, не отталкиваются от себя самих, от своей организации и возможной финансовой выгоды.

Церковная община *Willowcreek* в Саут-Баррингтоне, штат Иллинойс (неподалеку от Чикаго) стала крупнейшей в стране — она насчитывает около 13 тысяч прихожан. И это при том, что ей едва исполнилось 15 лет! Билл Хайбелз, основатель этой общины, когда ему было двадцать с небольшим, выбрал этот район потому, что количество людей, регулярно посещающих церковь, в нем было относительно невелико, несмотря на то, что население увеличивалось достаточно быстрыми темпами. Он ходил от дома к дому и спрашивал у людей: “Почему вы не ходите в церковь?” Затем он разработал концепцию церкви, которая отвечала запросам потенциальных “клиентов”. Например, полная служба в этой церкви проводилась вечером по средам, поскольку многие из работающих родителей стремились проводить все воскресные дни с детьми. Билл Хайбелз и сейчас прислушивается к мнению людей и своевременно реагирует на их пожелания. Проповедь пастора во время церковной службы записывается на магнитофон, и сразу же изготавливается необходимое количество копий этой записи. Таким образом, все желающие, покидая церковь, могут взять с собой кассету с записью проповеди. Дело в том, что прихожане неоднократно обращались к Хайбелзу со следующей просьбой: “Возвращаясь домой, я хотел бы прослушать проповедь в машине еще раз, чтобы лучше проникнуться ее идеями”. Впрочем, преподобному отцу говорили и другое: “В проповеди говорится, что я должен изменить свою жизнь. Но там не говорится, как это сделать”. Поэтому теперь каждая проповедь пастора заканчивается конкретными практическими рекомендациями.

Хорошо сформулированная миссия организации постоянно напоминает о необходимости искать за пределами организации не только “клиентов”, но и показатели успеха. Некоммерческие организации склонны к самовнушению, подменяя реальный результат “декларациями о намерениях”. Именно поэтому самые дальновидные руководители некоммерческих организаций постарались четко определять, какие изменения *вне* организации следует рассматривать как “результаты” ее деятельности, и сосредоточили свои усилия на достижении этих результатов.

Опыт крупной сети католической больниц на Юго-Западе Соединенных Штатов Америки показывает, сколь продуктивным может быть четкое понимание своей миссии и концентрация внимания на достижении соответствующих результатов. Несмотря на существенное сокраще-

ние выплат по программе Medicare<sup>2</sup>, а также на принудительное сокращение сроков пребывания пациентов в больницах, отмечавшееся на протяжении последних восьми лет, доходы этой сети увеличились на 15% (что позволило больницам достичь уровня самоокупаемости), тогда как объем предоставляемых услуг существенно расширился, а медицинские стандарты и стандарты обслуживания пациентов повысились. Столь впечатляющих результатов удалось добиться потому, что монахиня, выполняющая обязанности главного исполнительного директора сети, поняла, что и она, и подчиненный персонал должны работать не ради обеспечения деятельности больниц, а ради оказания помощи их пациентам (в основном, неимущим людям).

В результате, когда десять лет тому назад была проведена реформа по расширению объема амбулаторного лечения за счет стационарного (это происходило, в основном, по сугубо медицинским, а не экономическим причинам), католические больницы не сопротивлялись нововведениям, а поддержали их. Были созданы амбулаторные хирургические центры, центры медицинской реабилитации, сети медицинских лабораторий и рентгеновских кабинетов, организации по техобслуживанию медицинского оборудования и т.д. Лозунг сети больниц звучал так: «Если это нужно пациенту, мы должны помочь. Это наше дело — как добиться окупаемости новой системы». Как ни парадоксально, но благодаря такой политике количество пациентов даже возросло! Более того, католические больницы столь популярны, что поток пациентов в них не иссякает.

Это напоминает маркетинговую стратегию наиболее успешных японских компаний, зато существенно отличается от образа мышления и действий, типичных для большинства западных предприятий. И разница заключается в том, что и католические монахи, и японские предприниматели начинают свою деятельность с формулирования миссии, а не с решения вопросов прибыли. Они сначала определяют, каких результатов они собираются добиться *вне* организации, на рынке, — и за счет этого получить прибыль.

Наконец, четко сформулированная миссия способствует появлению новаторских идей и помогает другим понять, почему эти идеи должны

---

<sup>2</sup> Medicare — это субсидируемая и управляемая правительством США программа медицинского страхования для лиц в возрасте от 65 лет, которые соответствуют предъявляемым требованиям по трудовому стажу или уплате взносов по программе. Американцы в возрасте до 65 лет получают помощь по программе в тех случаях, если они стали инвалидами или нетрудоспособными, либо получают социальное пособие. — *Прим. ред.*

быть реализованы, — даже если они противоречат существующим традициям. Чтобы проиллюстрировать сказанное, рассмотрим программу Daisy Scouts, рассчитанную на пятилетних детей, которую герл-скауты инициировали пять лет тому назад. Больше 70 лет считалось, что минимальный возраст для вступления в скауты — пять лет, и многие региональные советы герл-скаутов не хотели ничего менять. Однако, анализируя демографические характеристики, был отмечен рост количества работающих женщин, которым приходится оставлять детей без присмотра. Кроме того, активисты скаутского движения заметили, что в наше время дети гораздо сообразительнее, чем их родители в таком же возрасте (возможно, это объясняется влиянием телевидения).

Сегодня программа Daisy Scouts охватывает 100 тысяч детей, и их количество быстро увеличивается. Это, наверное, самая успешная программа, рассчитанная на детей детсадовского возраста, инициированная за последних 20 лет. Во всяком случае, она намного эффективнее, чем любая из чрезвычайно дорогостоящих государственных программ. Более того, это пока единственная программа, авторы которой обратили внимание на важные демографические изменения в нашем обществе, а также определили многочасовое сидение детей перед телевизорами как серьезную проблему, требующую немедленного решения, — и нашли это решение.

### **Эффективное использование совета директоров**

Сейчас у многих некоммерческих организаций есть то, что в коммерческом секторе все еще считается исключением, — нормально функционирующий совет директоров. Есть у них и кое-что, встречающееся в практике бизнеса еще реже: главный исполнительный директор, действительно подотчетный совету директоров, причем результаты деятельности главного исполнительного директора ежегодно рассматриваются на заседании совета. Есть и вовсе невиданный для коммерческих организаций феномен: совет директоров, показатели работы которого ежегодно сопоставляются с заранее установленными целевыми показателями деятельности. Таким образом, эффективное использование совета директоров представляет собой вторую область, в которой некоммерческие организации дают фору коммерческим.

По законам США, совет директоров все еще рассматривается как “управляющий” орган корпорации. Специалисты по менеджменту со-

гласны, что сильный совет директоров дает большие преимущества любой организации. За последние 20 лет об этом написано множество книг и статей. Тем не менее, уже полвека высшие руководители наших крупных компаний пытаются свести на нет роль, властные полномочия и автономию советов директоров. Каждый раз, когда ситуация в компании начинает ухудшаться, последним узнает об этом именно совет директоров. Если вы хотите узнать, что такое по-настоящему эффективный совет, обратитесь к опыту организаций некоммерческого сектора — искать сильный совет директоров в наших открытых акционерных обществах практически бесполезно.

Такое положение сложилось исторически. Традиционно именно совет директоров управлял (или, по крайней мере, пытался управлять) всеми делами в некоммерческих организациях. Фактически, то, что многие некоммерческие организации в последнее время перешли к использованию профессионального менеджмента, объясняется их размерами. Они разрослись и усложнились до такой степени, что добровольцы, работающие по принципу частичной занятости, собираясь раз в месяц на три часа, уже не справляются с таким “хозяйством”. Американский Красный Крест, наверное, крупнейшая негосударственная организация в мире и, несомненно, одна из самых сложных по своей структуре. Она занимается оказанием помощи в случае катастроф глобального характера. В ее ведении находятся тысячи банков крови, а также банков костей и кожи в больницах. Красный Крест обучает специалистов спасательных служб страны оказанию неотложной помощи при острых нарушениях работы сердца и дыхательных путей, ведет курсы первой медицинской помощи в тысячах школ. Тем не менее у этой организации вплоть до 1950 года не была предусмотрена платная должность высшего руководителя, а первый профессиональный главный исполнительный директор появился лишь в годы правления президента Р. Рейгана.

Однако независимо от количества профессиональных менеджеров (а профессиональные главные исполнительные директора теперь работают в большинстве некоммерческих организаций — во всяком случае, во всех крупных организациях такого рода), функции советов директоров в некоммерческих организациях нельзя выхолостить до такой степени, как это происходит в коммерческом секторе. Нравится это исполнительным директорам некоммерческих организаций или нет (большинству — наверняка нет), но советы директоров в таких структурах никогда не согла-

сятся на роль “свадебных генералов”. Одна из причин — деньги. Лишь очень немногие директора открытых акционерных обществ владеют крупными пакетами акций своих предприятий, тогда как члены советов директоров в некоммерческих организациях очень часто сами становятся вкладчиками крупных сумм, а также находят спонсоров для своих организаций. Однако следует учитывать и то, что члены советов директоров в некоммерческих организациях, как правило, лично заинтересованы в деле, которым они занимаются. Мало кто согласится быть членом приходского совета или заседать в попечительском совете школы, если его лично не волнуют проблемы религии или образования. Кроме того, многие члены советов директоров в некоммерческих организациях до избрания на руководящую должность по несколько лет работают в своей организации на добровольных началах и, в отличие от людей со стороны, уже имеют определенное представление об особенностях этой работы.

Поскольку советы директоров в некоммерческих организациях состоят из людей активных и лично заинтересованных в деле, которым они занимаются, отношения между советом и главным исполнительным директором в таких организациях подчас бывают очень непростыми и даже напряженными. Главные исполнительные директора нередко жалуются, что члены совета все время “путаются у них под ногами”. Члены советов, в свою очередь, жалуются, что главный исполнительный директор “узурпировал” их функции. Это заставляет нас сделать вывод, что в некоммерческой организации “начальником” не может быть ни главный исполнительный директор, ни совет директоров. Они должны быть коллегами, действуя во имя достижения единой цели, но выполняя при этом разные задачи. Также напрашивается вывод, что именно главный исполнительный директор должен определить и свои собственные задачи, и задачи совета директоров.

Чтобы добиться эффективной работы совета директоров, нужно не рассуждать о функциях этого органа, а правильно организовать его работу. И сейчас все больше некоммерческих организаций в США подходят к делу именно так: это и десятки достаточно крупных гуманитарных колледжей, и ведущая теологическая семинария, а также ряд крупных клиник и музеев.

Ослабление роли совета директоров в крупной корпорации, как нетрудно догадаться, скорее приводит к ослаблению руководства организацией, а не к его укреплению. Из-за этого размываются рамки ответствен-

ности руководства за достигнутые показатели и результаты работы. Действительно, редко встретишь в крупной компании совет директоров, который анализирует результаты работы главного исполнительного директора и сопоставляет эти результаты с заранее заданными целями организации. Ослабление роли совета директоров, об этом тоже нетрудно догадаться, лишает высшее руководство организации эффективной и надежной поддержки в случае, когда необходимость в такой поддержке особенно велика. Эти догадки в полной мере подтвердились в ходе недружественных поглощений одних компаний другими, случаи которых в последние годы резко участились.

Чтобы вернуть руководству компаний способность к эффективному управлению, следует восстановить былую эффективность советов директоров, возложив ответственность за это на главного исполнительного директора компании. Для этого необходимо предпринять ряд важных шагов. В наши дни службы внутреннего аудита в большинстве компаний обладают вполне реальными, а не мнимыми полномочиями. В некоторых фирмах (среди которых, правда, еще нет компаний-гигантов) предусмотрен небольшой комитет по обеспечению преемственности и повышению квалификации руководителей, который проводит регулярные встречи с высшими руководителями, обсуждая эффективность их работы и их дальнейшие планы. Но я до сих пор не встречал компании, в которой составлялись бы планы работы совета директоров и каким-либо образом анализировались результаты его деятельности. И лишь немногие компании сейчас начинают перенимать практику крупных некоммерческих организаций по систематическому обучению каждого нового члена совета директоров.

### **От каждого — по способностям**

Руководители некоммерческих организаций часто повторяют: “Мы не платим нашим добровольцам, поэтому мы не в праве предъявлять им серьезные требования”. Однако в последнее время подход к этой проблеме несколько изменился: “Добровольцы должны получать намного большее удовлетворение от своих достижений и вносить больший вклад именно потому, что они выполняют свою работу бескорыстно”. Неуклонное превращение добровольца из энтузиаста-любителя в хорошо подготовленного, профессионального неоплачиваемого работника стало, пожа-

луй, важнейшим достижением некоммерческого сектора, далекоидущие последствия которого еще проявятся.

В этом отношении католическая епархия Среднего Запада, наверное, добилась гораздо большего, чем остальные некоммерческие организации. В настоящее время у этой епархии меньше половины священников и монахов по сравнению с количеством, которое было 15 лет тому назад. Тем не менее епархия существенно увеличила объем своей деятельности. В некоторых случаях, таких как помощь бездомным и наркоманам, объем деятельности епархии почти удвоился. Епархия по-прежнему пользуется услугами традиционных помощников, таких как члены “Союза алтаря” (Altar Guild), которые поставляют церкви цветы. Однако сейчас епархии помогают примерно 2000 добровольцев, которые работают неполный рабочий день, не получая за свой труд ни копейки. Эти волонтеры руководят католическими благотворительными обществами, организуют занятия в приходских школах, занимаются с молодежью, ведут работу в клубах Newman<sup>3</sup> при колледжах и даже в некоторых приютах.

Аналогичные изменения произошли в Первой баптистской церкви (First Baptist Church) в Ричмонде, штат Вирджиния, одной из крупнейших и старейших церквей Южной баптистской конвенции (Southern Baptist Convention). Когда ее возглавил д-р Питер Джеймс Фламминг, церковь переживала не лучшие времена. Год за годом ее дела шли все хуже, что, впрочем, довольно типично для большинства старых церквей, расположенных в трущобах. Сегодня ее популярность среди населения существенно повысилась: в ней насчитывается около 4000 прихожан. Кроме того, церковь реализует в своем приходе около десятка программ, направленных на популяризацию этой ветви протестантизма, и отправляет все виды церковной службы. В церкви только девять платных служащих, работающих полный рабочий день. Но из 4000 ее прихожан 1000 работает на церковь безвозмездно.

Такие тенденции характерны не только для религиозных организаций. Отделения “Американской кардиологической ассоциации” (American Heart Association)<sup>4</sup> открыты практически в каждом городе Соединенных Штатов Америки. Тем не менее платный персонал Ассоциации работает только в ее

---

<sup>3</sup> Кружки эстетического воспитания для детей и подростков. — *Прим. ред.*

<sup>4</sup> Организация, которая занимается пропагандой здорового образа жизни, профилактикой заболеваний сердца и помогает пациентам, перенесшим оперативное вмешательство на сердце. — *Прим. ред.*

штаб-квартире, причем лишь очень немногие штатные сотрудники выезжают в случае необходимости на места. Персонал отделений этой Ассоциации полностью состоит из добровольцев, на которых возлагается вся ответственность за ведение региональных образовательных программ по охране здоровья и за сбор пожертвований.

Эти изменения, по крайней мере, частично, продиктованы самой жизнью. Учитывая, что около половины взрослого населения США уже сейчас работают добровольцами, в будущем их общее количество вряд ли увеличится. А ввиду вечной нехватки денег некоммерческие организации вряд ли смогут принимать на работу дополнительный платный персонал. Поэтому, если некоммерческие организации рассчитывают нарастить объемы деятельности (а потребность в таком расширении действительно существует), им придется перекладывать на плечи добровольцев все большие объемы работы и все большую ответственность. А для этого придется повысить производительность труда своих добровольных помощников. Однако наибольшие перемены в роли и функциях волонтеров должны инициировать сами добровольцы.

Ряды добровольцев в последнее время пополняются профессиональными менеджерами и другими квалифицированными специалистами. Это представители поколения “бэби-бума”, достигшие зрелого возраста. Их не удовлетворяет роль “помощников”. Это квалифицированные, знающие работники, настоящие профессионалы своего дела на основной работе. Таковыми они стремятся оставаться, бескорыстно работая на общество, т.е. выполняя свои волонтерские обязанности. Если некоммерческие организации намерены привлечь и удержать у себя таких специалистов, они должны найти применение квалификации и знаниям этих людей. Это показывает, насколько важно, чтобы человек, даже занимаясь бескорыстным трудом на благо общества, нашел достойное применение своим знаниям и квалификации.

### **Учиться, учиться и еще раз учиться**

Многие некоммерческие организации занимаются систематическим поиском наиболее талантливых, квалифицированных и знающих людей. Добровольцам-ветеранам поручается проверка новичков — например, нового прихожанина церкви или синагоги, соседа, который занимается сбо-



ром пожертвований в пользу Красного Креста, — чтобы найти среди них прирожденных лидеров. Людей с лидерскими задатками убеждают попробовать себя на более ответственных должностях в организации. Затем кто-либо из штатных сотрудников организации или добровольцев-ветеранов проводит собеседование с новичками, пытаясь оценить их сильные и слабые стороны и подыскать для них наиболее подходящее применение. К каждому из добровольцев прикрепляются наставник и контролер. Совместно со своими подопечными они формулируют задачи их работы в организации. Наставник и контролер — это, как правило, два разных человека, обычно тоже добровольцы.

Именно по такому принципу работает организация герл-скаутов, в которой состоят 3,5 миллиона девочек и в деятельности которой принимают участие 730 тысяч добровольцев и только 6000 платных работников. Деятельность типичного добровольца начинается с того, что примерно раз в неделю он отвозит девочек на встречи герл-скаутов. Затем кто-либо из более опытных добровольцев обучает новичка другой работе, например сопровождению герл-скаутов, которые, переходя от дома к дому, продают жителям своего района выпечку. В результате многоэтапного процесса обучения добровольных помощников герл-скаутов формируются советы местных организаций, состоящие из опытных добровольцев, а затем и головной руководящий орган — Национальный совет герл-скаутов. Для каждого такого этапа, даже самого кратковременного, предусмотрена собственная обязательная программа обучения, занятия в рамках которой проводит женщина-доброволец. Для каждого этапа обучения предусмотрены особые стандарты и цели обучения.

Какие требования к самим себе выдвигают эти неоплачиваемые сотрудники? Что заставляет их бесплатно трудиться? Ведь они могут в любой момент оставить работу, и никто не упрекнет их за это. Их основное и важнейшее требование, чтобы у организации, на которую они безвозмездно трудятся, была четко сформулированная миссия, которая определяет всю деятельность этой организации. У одной женщины — первого вице-президента крупного регионального банка растут двое маленьких детей. Но она нашла время и силы, чтобы возглавить отделение Общества охраны природы в своем штате. Общество занимается поиском, покупкой заповедных территорий и управлением ими, если те находятся под угрозой значительного загрязнения или уничтожения. “Мне нравится моя работа, — сказала она, когда я спросил у нее, почему она взвалила на себя

столь тяжелую дополнительную ношу. — Конечно, наш банк также выполняет очень важную миссию. Однако там я не вижу непосредственных результатов своего труда. Работая в Обществе, я наблюдаю реальные плоды своей деятельности”.

Вторая вещь, которая требуется (еще как требуется!) для этого нового поколения добровольцев — это обучение, обучение и еще раз обучение. С другой стороны, самый эффективный способ для некоммерческой организации мотивировать и удержать у себя ветеранов-добровольцев — это признать их высокую квалификацию и использовать ее для обучения новичков. Эти квалифицированные работники должны нести ответственность, прежде всего, за формулирования целей их деятельности в данной организации. Они рассчитывают, что с ними будут советоваться и привлекать к участию в принятии решений, влияющих на их работу, а также на работу организации в целом. Кроме того, они рассчитывают, что им будут предоставлены возможности для служебного роста в данной организации, т.е. шансы на занятие более ответственных должностей и наделение их большей ответственностью — в полном соответствии с их квалификацией. Именно поэтому во многих некоммерческих организациях предусмотрены ступени карьерного роста для добровольцев.

Необходимое дополнение этой деятельности — подотчетность и ответственность добровольных помощников некоммерческой организации. Многие современные волонтеры, обладающие высокой квалификацией и глубокими знаниями, настаивают на том, чтобы по меньшей мере раз в году результаты их работы оценивали и сравнивали с заранее поставленными целями. Они все настойчивее требуют от руководства своих организаций увольнения неэффективных и нерадивых работников или, по крайней мере, перемещения их на другие должности, в большей степени соответствующие их способностям или возможностям. “Поверьте, служить у нас тяжелее, чем в учебном лагере морской пехоты, — говорит священник одной из епархий Среднего Запада, отвечающий за работу с добровольцами, — но на работу к нам уже выстроилась очередь из 400 человек”. Руководство одного крупного и быстрорастущего музея искусств на Среднем Западе требует, чтобы работающие в музее добровольцы — члены совета директоров, сборщики пожертвований, ассистенты, а также редакторы информационного бюллетеня, издаваемого музеем, — ежегодно ставили перед собой цели, сами оценивали результаты своей работы, сравнивая их с поставленными целями, и увольнялись, если два

года подряд им не удастся достичь намеченных показателей. Примерно такой же подход к работе демонстрирует одна еврейская организация, обслуживающая студенческие городки.

Эти добровольцы-профессионалы все еще составляют меньшинство — впрочем, не такое уж ничтожно малое: возможно, одну десятую от общего числа волонтеров. Их количество неуклонно растет и, что еще важнее, растет их влияние на некоммерческий сектор в целом. Все чаще приходится слышать, как представители некоммерческого сектора цитируют одного сельского священника: “В нашей церкви нет места профанам и дилетантам. У нас есть только пастыри, причем подавляющее большинство работают совершенно безвозмездно”.

### **Предупреждение коммерческим организациям**

Переход от бескорыстного добровольца к неоплачиваемому профессионалу, возможно, относится к самым важным изменениям в современном американском обществе. Мы уже слышаны о распаде семьи, о разрушении социальных связей и об утрате традиционных ценностей. Несомненно, это не может не тревожить. Однако некоммерческие организации создают мощное противодействие этим негативным явлениям. Они способствуют формированию новых связей в обществе, воспитывают в людях чувство гражданского долга, ответственность перед обществом, прививают определенные жизненные ценности. Не приходится сомневаться: некоммерческая организация помогает добровольцу не меньше, чем доброволец некоммерческой организации. Действительно, влияние некоммерческой организации на мировоззрение людей, принимающих активное и в то же время бескорыстное участие в ее деятельности, так же важно, как собственно деятельность этой организации, на какие бы сферы жизни — религиозную, образовательную или культурную — эта деятельность ни была направлена.

Коммерческие фирмы могут извлечь полезный урок из этих тенденций. Получение максимальной отдачи от квалифицированных работников умственного труда, повышение эффективности их труда — очередная важная задача менеджмента. Именно некоммерческие организации показывают, как можно решить эту задачу. Для этого нужно четко сформулировать миссию организации, правильно распределить кадры, организо-

вать непрерывное их обучение и переподготовку. Для этого нужно, чтобы управление организацией осуществлялось на основе заранее поставленных целей и самоконтроля, чтобы к работнику предъявлялись высокие требования и одновременно он наделялся соответствующими полномочиями, а также отвечал за выполнение своих обязанностей и полученные результаты.

Наблюдаемые нами тенденции в трансформации содержания и формы работы добровольцев в некоммерческих организациях несут в себе также очевидное предупреждение американскому бизнесу. Слушатели программы, рассчитанной на руководителей высшего и среднего звена (я принимаю участие в этой программе как преподаватель), работают в коммерческих фирмах, охватывающих широкий круг отраслей: банки и страховые компании, крупные сети розничной торговли, аэрокосмические и компьютерные компании, строительные фирмы и многие другие. Большинство наших слушателей по совместительству работают волонтерами в некоммерческих организациях: в церкви, в совете директоров колледжа, в котором они когда-то учились, руководителями скаутских организаций, в Ассоциации молодых христиан (Young Men's Christian Association – YMCA), в объединенном благотворительном фонде города или в местном симфоническом оркестре. Когда я спрашиваю, зачем они взваливают на себя эти дополнительные (и нередко весьма обременительные) обязанности, многие из них отвечают примерно одинаково: моя основная работа не приносит мне такого глубокого морального удовлетворения, как работа добровольцем; на основной работе у меня меньше возможностей для достижения зримых, непосредственных результатов, а круг моих обязанностей и ответственности очень узок; на основной работе отсутствует понятие миссии — одна лишь практическая целесообразность.



## ГЛАВА 5

### СОЦИАЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

Социальная ответственность (коммерческой организации, больницы или университета) возникает по двум причинам. Она может быть следствием воздействия на общество со стороны соответствующего учреждения или же может порождаться проблемами самого общества. И то, и другое должно стать предметом особого внимания со стороны руководства организации, поскольку сама организация возникла в ответ на определенные потребности общества. Однако во всем остальном две указанные области проявления социальной ответственности организации различны. Первая из них касается функции, которую данное учреждение реально выполняет по отношению к обществу, т.е. его *влияния на общество*. Вторая же касается того, что это учреждение может сделать *для общества*.

Современная организация создается, чтобы оказывать обществу какую-либо конкретную услугу. Таким образом, организация не может существовать вне общества — она действует в пределах местной общины, она вынуждена контактировать с “соседями”, работать в определенной социальной среде. Вместе с тем, чтобы выполнять свою работу, организация должна нанимать работников. Таким образом, *социальное воздействие* организации неизбежно выходит за рамки конкретного вклада, для реализации которого организация, собственно, и существует.

Цель больницы вовсе не в том, чтобы принимать на работу врачей и санитарок. Ее цель заключается в том, чтобы лечить больных. Но для выполнения этой цели требуются врачи и санитарки. Однако практически

сразу эти наемные работники формируют некое сообщество с особыми задачами и проблемами.

Цель завода по производству ферросплавов вовсе не в том, чтобы повышать уровень шума в окружающей среде или отравлять атмосферу вредными выбросами. Его цель заключается в том, чтобы выпускать металлы с особыми техническими характеристиками, которые затем будут применяться в радиоэлектронике и т.п. Однако неизбежным следствием технологического процесса этого предприятия становится шум, теплоизлучение и выбросы вредных веществ в атмосферу.

Это “случайные” воздействия, возникающие в процессе реализации цели организации. Однако это также неизбежные побочные продукты основной деятельности предприятия.

Со своей стороны, социальные проблемы возникают в результате “сбоев в работе” общества, а не под влиянием организации.

Поскольку любое учреждение может существовать лишь в определенном социальном окружении и, по сути, представляет собой некий общественный орган, социальные проблемы оказывают на это учреждение то или иное воздействие. Эти проблемы становятся “головной болью” для организации даже если само общество этих проблем не замечает и сопротивляется любым попыткам их решить.

Существование преуспевающей коммерческой фирмы, университета или больницы в принципе невозможно в неблагополучном обществе. Поэтому руководство компании крайне заинтересовано в благополучии общества, даже если причина общего неблагополучия не имеет к менеджменту никакого отношения.

### **Ответственность за воздействие**

Каждый отвечает за свое воздействие на окружающую среду, даже если это воздействие непреднамеренно. Это — первое и главное правило. Никто не сомневается, что руководители несут ответственность за социальное воздействие их организации. Понимать механизмы этого воздействия и эффективно управлять им — непосредственная обязанность руководства.

Недостаточно просто сказать: “Но общество не возражает”. Нельзя отмахнуться от решения конкретной проблемы под предлогом, что какое-то действие окажется “непопулярным”, будет встречено в штыки колле-

гами и подчиненными, да и особой необходимости в нем нет. Раньше или позже общество все равно начнет воспринимать эту проблему как угрозу своему благополучию и предъявит высокий счет тем, кто, по мнению общественности, недостаточно ответственно поработал над ее устранением или, по крайней мере, не попытался найти приемлемое решение.

Вот лишь один пример.

В конце 1940-х — начале 1950-х годов одна американская автомобилестроительная компания попыталась привлечь внимание общественности к проблемам безопасности. Компания *Ford* начала выпускать автомобили с ремнями безопасности. Однако объемы продажи падали катастрофически. *Ford* пришлось изъять из продажи свои автомобили с ремнями безопасности и вообще отказаться от идеи повышения безопасности. Когда, спустя 15 лет, американские водители по-настоящему задумались об аварийности, на американских автомобилестроителей обрушился град упреков в том, что “их совершенно не волнуют вопросы безопасности”. Их даже называли “торговцами смертью”. Были срочно приняты законы, направленные на защиту водителей и пассажиров, а также введены карательные санкции против “недобросовестных” автомобилестроителей.

Таким образом, первая задача менеджмента заключается в том, чтобы выявить и предугадать возможные воздействия своего бизнеса, подойдя к решению этой задачи трезво и прагматично. Вопрос заключается не в том, “Правильно ли мы поступаем?”, а в том “Действительно ли мы делаем то, за что нам платит общество и потребитель?”

### **Как контролировать воздействия на общество**

Выявление “случайных” воздействий учреждения на общество — это лишь первый этап. Но как контролировать эти воздействия? Цель очевидна: незапланированные воздействия на общество и экономику, на ближнее окружение и на отдельных лиц должны быть сведены к минимуму, а еще лучше — полностью устранены. Какими бы ни были эти воздействия, т.е. ограничиваются ли они рамками данного учреждения, распространяются ли на социальное или физическое окружение организации, — чем они меньше, тем лучше.

Когда воздействие можно устранить за счет сокращения вызывающих его действий, именно такое решение следует считать оптимальным, а, по сути, — единственно правильным.



В большинстве случаев, однако, от таких воздействий нельзя избавиться полностью. Поэтому приходится систематически работать над их устранением (или, по крайней мере, минимизацией), не меняя характер самих действий. Идеальный вариант — превратить устранение воздействия в предприятие, приносящее выгоду компании. В качестве примера можно привести компанию *Dow Chemical*, одну из ведущих американских химических корпораций, которая вот уже 20 лет успешно решает проблемы, связанные с загрязнением воды и воздуха отходами своего производства. Вскоре после окончания Второй мировой войны руководство *Dow Chemical* пришло к выводу, что загрязнение воды и воздуха отходами производства оказывает крайне нежелательное экологическое воздействие, которое следует прекратить. Таким образом, еще задолго до того, как охрана окружающей среды приобрела для общества первоочередное значение, предприятия *Dow Chemical* приняли на вооружение политику “нулевых отходов”. С того времени компания систематически занимается переработкой газов и сточных вод, т.е. отходов ее производства, в продукты, для которых можно найти рынки сбыта. Компания разрабатывает способы использования этих продуктов и занимается поиском их потенциальных потребителей.

Еще одним примером служит деятельность Лаборатории по проверке токсичности промышленных продуктов, созданной при компании *Du Pont*. В 1920-е годы специалисты *Du Pont* обратили внимание на токсичное побочное действие многих промышленных продуктов, выпускаемых этой компанией, и создали специальную лабораторию для проведения тестов на токсичность и разработки технологических процессов по устранению токсичных веществ. Таким образом, *Du Pont* приступила к устранению воздействия, которое в те времена другие химические компании воспринимали как неизбежное зло. Затем *Du Pont* выделила процессы контроля токсичности промышленных продуктов в отдельный бизнес. Лаборатория по проверке токсичности промышленных продуктов работает не только на *Du Pont*, но и выполняет заказы огромного количества клиентов, для которых она разрабатывает неядовитые химические соединения, проверяет на токсичность определенные химические продукты и т.п. Одним словом, нежелательное воздействие компании удалось превратить в прибыльный бизнес.

Из сказанного можно сделать вывод, что попытки превратить устранение нежелательного воздействия в прибыльный бизнес следует предпри-

нимать в любом случае. Впрочем, добиться этого удастся далеко не всегда. Гораздо чаще устранение нежелательного воздействия означает лишь увеличение затрат. Иными словами, фактор, направленный вовне, за который раньше “расплачивалось” общество, теперь вызывает издержки самой компании. Таким образом, устранение нежелательного воздействия становится конкурентным недостатком — если, конечно, остальные компании данной отрасли не примут на себя обязательство по устранению того же нежелательного воздействия. Впрочем, в большинстве случаев этого можно добиться принятием соответствующего закона, применив для этого, если потребуется, те или иные формы общественного влияния.

Таким образом, если устранение нежелательного воздействия невозможно без увеличения затрат, руководство компании должно позаботиться о разработке правил, позволяющих решить проблему с минимальными затратами и с наибольшей выгодой как для общества в целом, так и для самой компании. После этого задача руководства заключается в том, чтобы обеспечить принятие соответствующих законов, исполнение которых будет обязательным для всех компаний-конкурентов.

Руководство компаний (и не только коммерческих) не очень-то стремилось к этому. Традиционное отношение к проблеме законодательного регулирования воздействия организаций на окружающую среду выражалось популярным лозунгом: “Лучшее регулирование — это отсутствие регулирования”. Но такой подход применим лишь в тех случаях, когда нежелательное воздействие можно превратить в прибыльный бизнес. Когда же устранение нежелательного воздействия налагает на компании определенные ограничения, законодательное регулирование служит интересам бизнеса — особенно интересам ответственных предприятий. В противном случае рано или поздно компании будут наказаны за “безответственность”, хотя, по сути, речь идет об обыкновенной неразборчивости в средствах, жадности и глупости.

А рассчитывать на то, что никакого законодательного регулирования не будет вообще, — непростительная недалёковидность.

То обстоятельство, что сегодня общество не усматривает в чем-либо проблемы, еще не означает, что оно и завтра проигнорирует этот вопрос. Более того, не следует обращать внимание, если общество сегодня активно противится попыткам со стороны прогрессивных лидеров бизнеса предотвратить те или иные кризисные явления (как в приведенном примере с компанией *Ford*). Скандала все равно не избежать.

Любое решение проблемы нежелательного воздействия связано с теми или иными компромиссами. На определенном уровне устранения нежелательных воздействий мы неминуемо сталкиваемся с тем, что дополнительные затраты денег, энергии или иных ресурсов превышают возможные преимущества от решения этой проблемы. Поэтому следует принимать такое решение, которое обеспечивало бы оптимальный баланс между затратами и получаемыми выгодами. Этого правила придерживаются специалисты любой отрасли. Но для сторонних (по отношению к данной отрасли) лиц это положение вовсе не стало правилом, и поэтому решения, принимаемые такими лицами, обычно вообще не предусматривают компромиссов.

Ответственность за социальные воздействия несет менеджмент — и не потому, что речь идет о социальной ответственности, а потому, что речь идет об ответственности данной компании. В идеале, конечно, хорошо бы превратить устранение нежелательного воздействия в прибыльный бизнес. Однако, когда это невозможно, задача руководства компании заключается в том, чтобы предложить соответствующий законопроект, который обеспечивал бы оптимальный компромисс, провести его публичное обсуждение и принять меры по популяризации этого законопроекта с целью скорейшего принятия законодательными органами.

### **Социальные проблемы и новые возможности**

Социальные проблемы — это признаки неправильного функционирования общества и — по крайней мере, потенциально — вырождения самого государства. Иными словами, это болезнь. Однако с точки зрения руководства организаций и, прежде всего, руководства коммерческих организаций, они могут означать новые перспективы. Более того, они являются одним из важнейших источников новых возможностей для развития бизнеса, ведь основная функция коммерческого сектора — как и других важных учреждений государства — заключается в том, чтобы удовлетворять ту или иную социальную потребность, при этом превращая решение социальной проблемы в прибыльный бизнес.

Бизнес должен превратить изменение в инновацию, т.е. в новый бизнес. Плох тот бизнесмен, который не отличает инновации от технологии. Вся история развития бизнеса свидетельствует о том, что социальные пе-

ремены и социальные инновации важны никак не меньше, чем технологические перемены и технологические новшества. В конце концов, появление новых важных отраслей в XIX столетии было в немалой степени вызвано преобразованием социальной среды — промышленного города — в новые возможности для развития бизнеса и в рынок, обеспечивающий его развитие. Именно возникновение этой новой социальной среды способствовало бурному развитию бизнеса, связанного с освещением (сначала с газовым, а затем и электрическим), городским транспортом (трамваи и троллейбусы), телефоном, газетами и универмагами, — всего и не перечить.

Самые широкие возможности для преобразования социальных проблем в прибыльный бизнес вовсе не обязательно должны зависеть от новых технологий, новых продуктов или новых услуг. Они могут быть связаны с *решением* той или иной социальной проблемы (т.е. с инновацией), которое затем, прямо или косвенно, создает коммерческую выгоду для соответствующей компании или отрасли в целом, служит ее усилению.

Опыт ряда успешных компаний свидетельствует о том, что их успех во многом вызван социальными инновациями.

Начало Первой мировой войны было отмечено высоким уровнем безработицы, массовыми волнениями рабочих в Соединенных Штатах Америки, растущим разочарованием трудящихся и их неверием в свое будущее. Во многих случаях ставки повременной оплаты труда квалифицированных рабочих снизились до 15 центов за час. Именно против таких тенденций выступила в 1913 году компания *Ford Motor*, объявив о введении гарантированной ставки для каждого из своих рабочих — 5 долларов в день, что в два-три раза превышало обычные тарифы того времени. Джеймс Казенс (James Couzens), генеральный менеджер *Ford Motor*, который фактически заставил своего партнера по бизнесу Генри Форда принять это решение, прекрасно понимал, что общая сумма заработной платы, которую компании придется выплачивать своим работникам, утроится. Но он также понимал, что лишения, которые приходится терпеть рабочим, столь велики, что требуемый эффект в состоянии обеспечить только радикальная мера, результаты которой будут видны всем — и как можно скорее. Казенс также рассчитывал, что фактическая стоимость рабочей силы его компании — несмотря на утроение заработной платы — все равно сократится. Дальнейшие события подтвердили его правоту. До того как *Ford Motor* одним лишь заявлением совершила переворот в производственных отношениях Соединенных Штатах Америки, текущее

кадров в этой компании была столь высока, что в 1912 году *Ford* для заполнения 10 тысяч вакансий приняла на работу почти 60 тысяч человек. После утверждения новых ставок оплаты труда текучесть кадров в компании практически прекратилась. Результирующая экономия затрат оказалась столь велика, что, несмотря на резкий рост себестоимости сырья в течение следующих лет, *Ford Motor* удалось выпускать и продавать свою “Модель Т” дешевле, получая при этом даже большую прибыль в расчете на каждое готовое изделие. Именно экономия затрат на рабочую силу, полученная за счет значительного повышения ставок оплаты труда, сделала *Ford Motor* лидером автомобильного рынка. В то же время эта акция *Ford Motor* совершила подлинный переворот в индустриальном сообществе Соединенных Штатов. Американский рабочий стал полноправным представителем среднего класса.

Социальные проблемы, которые руководство компании пытается так или иначе превратить в прибыльный бизнес, в конце концов перестают быть проблемами. Но есть проблемы, которые, несмотря на все усилия, превращаются в “хронические болезни” (а иногда даже в “раковые опухоли”) общества.

Далеко не каждую социальную проблему удастся решить, превратив ее в благоприятную возможность, позволяющую развивать бизнес и получать прибыль. Более того, самые серьезные из этих проблем полностью отрицают саму возможность такого подхода.

Какова же в таком случае социальная ответственность менеджмента за решение социальных проблем, которые постоянно подтачивают “организм” общества, рано или поздно приводят к летальному исходу?

По сути, социальные проблемы так или иначе становятся проблемами менеджмента. За благополучие предприятия отвечают его руководители. Обеспечить благополучие предприятия в неблагоприятном обществе вряд ли можно. Необходимым условием существования преуспевающих предприятий является стабильность общества (или хотя бы его сносное функционирование). Благополучие общества — это необходимое условие существования успешных предприятий.

Не стоит надеяться, что проблемы исчезнут сами по себе, если их не замечать. Проблемы исчезают лишь после того, как предприняты какие-то меры по их устранению.

В какой мере мы можем рассчитывать, что коммерческие фирмы — или другие специализированные учреждения нашего общества — возьмут на себя решение проблем, которые появились в результате воздействия

других субъектов и которые не удается превратить в благоприятные возможности для развития этих фирм и учреждений в соответствии с их целью и миссией? Какую меру ответственности можно возложить на эти учреждения — на коммерческие фирмы, университеты или больницы?

Современные демагоги вообще обходят этот вопрос. “У нас в Нью-Йорке есть гетто для черных, — высказался однажды по этому поводу Джон Линдсей, бывший мэр Нью-Йорка. — Никто не знает, что с ним делать. Что бы ни делало правительство, социальные работники или районные власти, дела идут все хуже и хуже. Поэтому пусть большой бизнес берет на себя ответственность”.

Можно понять позицию г-на Линдсея, который лихорадочно ищет, на кого бы переложить ответственность. Проблема, с которой он не справился сам, действительно очень сложна и представляет немалую угрозу для самого города, для американского общества и для западного мира в целом. Но достаточно ли просто переложить ответственность за решение проблем негритянского гетто на большой бизнес, на его руководство? Можно ли в связи с этим говорить о границах социальной ответственности? И где пролегают эти границы?

### **Границы социальной ответственности**

Менеджер — лицо зависимое. Хозяин менеджера — учреждение, деятельностью которого он руководит. Таким образом, главной обязанностью менеджера является управление вверенным ему учреждением. Основная задача менеджера — это обеспечение выполнения учреждением (коммерческой фирмой, больницей или учебным заведением) своих функций и удовлетворения той общественной потребности, которая и обусловила появление этого учреждения. Руководитель, который использует свою должность как стартовую на пути в политику, спекулируя на социальных проблемах и пренебрегая исполнением своих основных обязанностей, перечисленных выше, не может считаться государственным мужем; к нему следует относиться как к безответственному и не заслуживающему доверия человеку.

Выполнение учреждением его конкретной миссии также относится к первоочередным потребностям общества и служит его интересам. Общество не выигрывает, а наоборот, теряет, если производительность и другие экономические показатели учреждения, связанные с выполнением его

конкретной задачи, ухудшаются. Учреждение должно эффективно выполнять свои основные функции; это и есть его важнейшая социальная обязанность. Если учреждение недостаточно ответственно выполняет свои основные функции, оно не в состоянии решать любые другие проблемы. Предприятие-банкрот не может восприниматься как надежный и привлекательный работодатель. Вряд ли такое предприятие будет желанным соседом для своего окружения. Оно не способно создавать рабочие места и благоприятные возможности для будущих работников. Университет, который не в состоянии подготовить лидеров и профессионалов завтрашнего дня, не может считаться социально ответственным учреждением, какой бы замечательной технической базой он ни располагал.

Прежде всего, руководство должно определить *минимальный уровень рентабельности*, учитывая риски данного бизнеса и видение компанией своего будущего. Исходя из этой информации, руководство будет принимать все последующие решения. Эта информация также необходима, чтобы руководство компании могло объяснить свои решения другим — политикам, журналистам, общественности. Пока менеджмент сам не определит объективно необходимую величину прибыли и истинное назначение этой прибыли — т.е. пока менеджмент будет мыслить в терминах “мотива прибыли”, — он не сможет ни принимать рациональные решения, касающиеся своей социальной ответственности, ни объяснить эти решения другим (как своим подчиненным, так и третьим сторонам).

Когда фирма игнорирует ограничения экономической эффективности и принимает на себя социальные обязательства, которые она не в состоянии выполнить в силу объективных экономических причин, она рискует столкнуться со значительными трудностями.

Такие же ограничения социальной ответственности касаются и некоммерческих учреждений. Их руководители тоже обязаны в первую очередь обеспечивать выполнение основных функций своего учреждения. Ставить под угрозу выполнение этих основных функций, какие бы благородные мотивы при этом ни выдвигались, — значит проявлять безответственность. Эти учреждения представляют собой основной капитал общества, и от эффективности их функционирования во многом зависит его благополучие.

Такая точка зрения, конечно же, не особенно популярна. Гораздо большую популярность снискал “прогрессивный” подход. Однако менеджерам, и особенно менеджерам важнейших учреждений нашего общества, платят вовсе не за то, чтобы они становились героями газетных передовиц. Им платят

за ответственное выполнение своих непосредственных обязанностей и за высокую эффективность руководимых ими учреждений.

Принимать на себя выполнение задач, в которых руководитель недостаточно компетентен, — яркий пример не только безответственного, но и нечестного поведения. При этом у людей возникают ожидания, которые в принципе нельзя исполнить.

Учреждение, и особенно коммерческое предприятие, должно заботиться о приобретении квалификации, необходимой для того, чтобы принимать на себя ответственность за свои действия. Однако в сферах социальной ответственности, которые не касаются этих воздействий, права и обязанности ограничиваются компетенцией (квалификацией) менеджмента соответствующего учреждения.

В частности, учреждению следует воздержаться от выполнения задач, которые “не вписываются” в его систему ценностей. Необходимую квалификацию и знания приобрести сравнительно легко. Гораздо сложнее изменить свою личность, черты своего характера. Человек не может рассчитывать на успешную деятельность в областях, к которым у него “не лежит душа”. Если коммерческая фирма или какое-либо иное учреждение берется за выполнение задачи, к которой оно не питает особой склонности, лишь в силу существования определенного социального заказа, то маловероятно, что руководство учреждения бросит на выполнение этой задачи свои лучшие кадры и предоставит необходимую материально-техническую поддержку. Маловероятно и то, что руководство будет вникать во все нюансы этой задачи. Скорее всего, при этом будет допущено множество ошибок. В результате получится больше вреда, чем пользы.

Руководство учреждения, как минимум, должно представлять истинные пределы *некомпетентности* — как своей собственной, так и учреждения в целом. Коммерческие фирмы, как правило, абсолютно некомпетентны в так называемой “нематериальной” сфере. Преимущество коммерческих фирм состоит в возможности учета и измерения результатов их деятельности. Под этим подразумевается возможность проверки их деятельности рынком, измерения их производительности и рентабельности (прибыльности). Там, где нет “материальных” координат, коммерческие фирмы просто выпадают из привычной для них системы ценностей. Там, где приходится иметь дело с такими нематериальными критериями эффективности, как “политические” мнения и эмоции, одобрение или неодобрение со стороны общественности, мобилизация общественных сил и



структурирование отношений между разными ветвями власти, коммерческое предприятие, скорее всего, будет чувствовать себя некомфортно. Маловероятно, что оно примет чуждую систему ценностей. Говорить в таких условиях о какой-либо компетенции вообще не приходится.

Однако в таких областях зачастую можно определить достаточно четкие и поддающиеся “измерению” цели для *конкретных частных задач*. Зачастую можно преобразовать отдельные составляющие задачи, которая во всей своей полноте выходит за пределы компетенции данной коммерческой фирмы, в задания, которые вполне отвечают компетенции и системе ценностей этой фирмы.

Никто в Америке пока не добился особых успехов на ниве привлечения “трудных” чернокожих подростков к общественно-полезной работе. Однако коммерческие фирмы справлялись с этой задачей все же успешнее любых других учреждений: школ, государственных программ и районных органов власти. Эта задача поддается идентификации. Она поддается определению. При ее решении можно поставить определенные цели. Можно измерить эффективность ее выполнения. А это — уже вполне подходящее поле деятельности для бизнеса.

### **Пределы властных полномочий**

Самое серьезное ограничение социальной ответственности налагается ограничением властных полномочий. Специалистам по конституционному праву хорошо известно, что в политическом словаре нет такого слова, как “ответственность”. Зато там есть такой термин, как “ответственность и полномочия”. Каждый, кто наделяется властными полномочиями, принимает на себя и соответствующую этим полномочиям ответственность. Но каждый, кто принимает на себя ответственность, должен наделяться соответствующими полномочиями. Ответственность и полномочия — это две стороны одной медали. Таким образом, принятие на себя ответственности всегда предполагает наделение определенными полномочиями.

Отметим еще раз, что вопрос властных полномочий не возникает при воздействии учреждения на общество, поскольку такое воздействие уже есть результат реализации властных полномочий, даже если речь идет о чисто случайном и непреднамеренном воздействии. А неизбежным следствием такого воздействия будет наступление ответственности.

Однако в тех случаях, когда коммерческой фирме или любому другому учреждению предлагается взять на себя ответственность за недуги общества (в широком или узком смысле этого слова), руководство фирмы или учреждения должно задуматься, достаточно ли у него законных властных полномочий, сопряженных с этой ответственностью. В противном случае можно говорить об узурпации властных полномочий и безответственности.

Каждый раз, когда говорят о том, что коммерческая фирма должна взять на себя ответственность за те или иные проблемы, нужно ответить на вопрос, уполномочена ли фирма решать подобные проблемы и должны ли у нее быть такие полномочия. Если же у фирмы их нет, да и не может быть, — а очень многие фирмы действительно *не могут* ими обладать, — тогда нельзя всерьез говорить и об ответственности этой фирмы. В таких случаях речь идет не об ответственности, а о стремлении получить власть любой ценой

Ральф Найдер, один из лидеров американского движения в защиту прав потребителей, искренне считает себя врагом большого бизнеса. Во всяком случае, таковым его воспринимают и деловые круги, и общественность. Поскольку Найдер требует, чтобы бизнес брал на себя ответственность за качество и безопасность продуктов, он ставит также вопрос о законности этой ответственности, т.е. ответственности за надлежащее функционирование продуктов, выпускаемых компаниями.

Однако Ральф Найдер требует, помимо всего прочего, чтобы большой бизнес брал на себя ответственность во многих областях, никоим образом не касающихся продуктов и услуг. Это требование, если мы согласимся с ним, может привести к тому, что руководство крупных корпораций обретет функции конечной инстанции во многих сферах, ответственность за которые, вообще говоря, возложена на другие учреждения.

И именно к этому, в конечном счете, ускоренными темпами ведет нас г-н Найдер, — а вместе с ним и другие поборники неограниченной социальной ответственности. Одна из комиссий, организованных Найдером, подвергла острой критике компанию *Du Pont* и ее роль в штате Делавэр, где расположена штаб-квартира компании и где она остается главным работодателем. В отчете, подготовленном этой комиссией, экономическая эффективность даже не обсуждается; в нем игнорируется как не относящееся к делу обстоятельство, что в период высокой инфляции *Du Pont* постоянно снижала цены на свои продукты, которые во многих случаях служат базовыми материалами для американской экономики. Вместо этого комиссия резко критиковала руководителей *Du Pont* за то, что они не

используют свой экономический потенциал, чтобы мобилизовать граждан штата на решение ряда социальных проблем, начиная с расовой дискриминации и заканчивая проблемами здравоохранения и образования. То, что руководство *Du Pont* не взяло на себя ответственность за решение социальных, политических и законодательных проблем штата Делавэр, было названо колоссальным упущением компании при исполнении своего долга перед обществом.

Комизм ситуации заключается в том, что в течение многих лет и либералы, и левые вменяли *Du Pont* в вину совершенно противоположное: чрезмерное влияние в штате, активность в вопросах, не входящих в компетенцию фирмы. Говорили, что *Du Pont* “сует нос” куда ее не просят, пытаясь незаконно заправлять делами штата.

Руководство коммерческих фирм (а также университетов, больниц и т.п.) должно всеми силами избегать ответственности за решение социальных проблем, если из-за них оно не сможет эффективно выполнять свои основные функции. Следует всеми силами сопротивляться, если принятие подобной ответственности выходит за рамки компетенции данного учреждения. Ни в коем случае нельзя принимать ответственность, если она сопряжена с незаконным присвоением властных полномочий. В случае, если проблема, которую предстоит решить, действительно серьезна, будет гораздо лучше, если руководство тщательно обдумает сложившуюся ситуацию и предложит какой-либо альтернативный подход к ее решению. Ведь если проблема действительно важна, то рано или поздно ее все равно придется решать.

Но руководителей всех крупных учреждений, в том числе и коммерческих предприятий, не могут не волновать серьезные социальные вопросы. Следует пытаться превратить их решение в благоприятную возможность для своего бизнеса. По крайней мере, проблему следует всесторонне изучить и подумать над доступными способами ее урегулирования. Реально существующие затруднения в любом случае не удастся обойти: в нашем сообществе организаций ими просто больше некому заняться. Основная работа все равно приходится на долю руководителей учреждений.

Но нам также известно, что развитое общество нуждается в эффективных учреждениях со своим собственным, автономным руководством. Оно не может функционировать как тоталитарное общество. В демократическом обществе большинство социальных задач решается в рамках и посредством организованных учреждений, каждое из которых располагает

своим собственным независимым руководством. Такие организации, в том числе большинство государственных органов, узко специализированы. Они занимаются строго определенной деятельностью в строго определенной области. Наибольший вклад, который они могут внести в развитие нашего общества, лучшее, что они могут сделать, — это хорошо выполнять свою основную функцию. Помешать этим учреждениям эффективно выполнять свою работу, заставив их заниматься вопросами, не входящими в их компетенцию, или позволив им узурпировать властные полномочия во имя реализации ложно понимаемой социальной ответственности, — значит проявить самую непростительную социальную безответственность.

### **Морально-этические аспекты ответственности**

По поводу деловой и предпринимательской этики произнесено и опубликовано бесчисленное множество речей и статей. Впрочем, большинство этих публикаций не имеет ни малейшего отношения к бизнесу и почти никакого отношения — к морали и этике.

Одним из важнейших вопросов остается обыкновенная честность. Нам постоянно внушают, что бизнесмены не должны лгать, воровать, мошенничать, давать или брать взятки. Но то же самое можно сказать и любому другому человеку. Нельзя нарушать общепринятые правила поведения в обществе лишь в силу специфики работы. Вице-президент, мэр города или ректор университета не перестают быть обычными людьми после получения высокой должности. Вместе с тем всегда находятся люди, готовые в любой момент смошенничать, украсть, солгать, получить или дать взятку. Таким образом, речь идет о моральных ценностях и воспитании отдельного человека, о моделях поведения, которые закладываются в семье и школе. Поэтому нет необходимости устанавливать какую-то особую этику бизнеса.

Нужно всего лишь выработать систему жестких наказаний для всех должностных лиц (в коммерческих фирмах или других учреждениях), которые поддаются искушению нарушить общепринятые этические нормы.

Другая привычная тема дискуссий по поводу деловой этики, в сущности, вообще не имеет никакого отношения к этике. Конечно, было бы просто замечательно, если бы все наши руководители стали кристально честными и порядочными людьми. Увы, так называемая “верхушка обще-

ства” — короли и аристократия, священнослужители и военачальники, даже “интеллектуалы”, яркими представителями которых были известные художники и гуманисты эпохи Возрождения, — никогда не отличались особой праведностью. Порядочный человек обычно избегает действий, которые оскорбляют его чувство вкуса и ущемляют его достоинство.

В последнее время (особенно в Соединенных Штатах Америки) к старым добрым “конькам” моралистов добавился еще один — вопрос “моральной ответственности” менеджеров за исполнение ими активной и конструктивной роли в обществе. Эта роль заключается в том, чтобы служить делу общества, посвящать все свое время работе на благо общества и т.д. и т.п.

Следует, однако, заметить, что такую роль менеджерам нельзя навязать силой, как невозможно каким-либо особым образом поощрять их участие в деятельности на благо общества. Принуждение менеджеров к подобной работе — это злоупотребление организационными возможностями, противозаконное по своей сути.

Действительно добровольное участие менеджеров в общественно-полезной деятельности не имеет ничего общего с этикой и почти ничего общего — с ответственностью. Это не более чем посильный вклад частного лица — сознательного гражданина и образцового члена социума — в развитие своего общества. К тому же это не имеет никакого отношения к его основной работе и его ответственности как руководителя учреждения.

Морально-этическая проблема, специфическая именно для менеджера, возникает вследствие того, что руководители учреждений становятся — *коллективно* — лидирующей группой сообщества организаций. Но в *индивидуальном* плане менеджер остается обычным работником — точно таким же, как и другие работники.

Поэтому не совсем правильно говорить о менеджерах как о лидерах. Они лишь “члены лидирующей группы”. Однако эта группа занимает в нашем обществе видное, выдающееся место. К тому же она располагает определенными властными полномочиями. И поэтому на ней лежит определенная ответственность.

Но в чем заключается эта ответственность? В чем заключается этика индивидуального менеджера как представителя лидирующей группы?

В сущности, человек, принадлежащий к той или иной лидирующей группе, традиционно обозначается словом “профессионал”. Принадлежность к такой группе придает человеку определенный статус, положение в

обществе, известность и авторитет. Однако такой статус налагает на человека и определенные обязанности. Рассчитывать, что каждый менеджер окажется эффективным лидером, — по меньшей мере несерьезно. В любом развитом обществе насчитываются тысячи, если не миллионы менеджеров, в то время как “эффективный лидер” — достаточно редкое явление. Но как представитель лидирующей группы, менеджер должен соответствовать требованиям профессиональной этики — требованиям этики высокой ответственности.

### Что такое “неумышленный вред”

Основная обязанность любого профессионала была четко сформулирована еще 2500 лет тому назад. Мы имеем в виду так называемую “клятву Гиппократата” — “Не навреди” (*Primum non nocere*).

Ни один профессионал, кем бы он ни был — врачом, адвокатом или менеджером — не может предоставить своему клиенту гарантию на все случаи жизни. Он лишь может сделать все от него зависящее, чтобы помочь клиенту. Впрочем, он может пообещать, что не навредит клиенту умышленно, осознанно. А клиент, в свою очередь, должен верить, что профессионал не навредит ему по неведению. В противном случае о доверии вообще не может быть и речи. Профессионал должен располагать определенной автономией. Клиент не может его постоянно контролировать, присматривать за ним, направлять его действия. Профессионал должен иметь право самостоятельно принимать решения, исходя из своего опыта и знаний. Но его действия остаются объектом постоянного внимания со стороны общества, о чем профессионал никогда не должен забывать. Иными словами, он является частным лицом в том смысле, что он автономен в своей работе и не подлежит политическому или идеологическому контролю. Однако он остается публичной личностью, поскольку благополучие клиента налагает определенные ограничения на его слова и поступки. Правило *Primum non nocere* лежит в основе профессиональной этики и публичной ответственности.

Менеджер, который не в состоянии прогнозировать возможные воздействия своего предприятия и выработать (в ответ на эти воздействия) адекватные решения только потому, что “это не добавит ему популярности в обществе”, сознательно вредит. Он сознательно содействует усугуб-

лению проблемы. О том, что это глупо, уже было сказано. Говорилось и о том, что, в конечном итоге, это причиняет фирме или даже отрасли в целом гораздо больший вред, чем могло бы причинить временное “неудобство”. Но не следует забывать и о том, что это серьезно нарушает профессиональную этику.

Впрочем, у этой проблемы есть и другие аспекты. В частности, американские менеджеры нередко нарушают указанное правило, даже не подозревая об этом. Они нарушают этические принципы, когда:

- устанавливают завышенную заработную плату руководителей;
- манипулируют системой льгот, пытаясь “привязать к месту” сотрудников компании;
- рассуждают о “мотиве прибыли”.

Их поступки и слова в перечисленных выше случаях, как правило, способствуют расколу в обществе. Такие менеджеры обычно стремятся скрыть истинное положение дел, они создают дополнительные проблемы или, по крайней мере, порождают социальную апатию. Нередко они намеренно вводят людей в заблуждение. Ко всему этому нельзя относиться иначе, как к колоссальному социальному вредительству.

Факт выравнивания доходов в американском обществе совершенно очевиден. Тем не менее в обществе бытует мнение о стремительном нарастании неравенства доходов. Это заблуждение чрезвычайно опасно. Оно, как ржавчина, разъедает американское общество. Оно разрушает взаимное доверие между разными социальными группами, которым суждено сосуществовать и работать бок о бок. Это может привести к политическим последствиям, которые способны причинить серьезный ущерб обществу, экономике и самому менеджеру.

Зарплата главного исполнительного директора одной гигантской корпорации составляет 500 тыс. долл. в год. Честно говоря, это только видимость больших денег. Основная функция такой заработной платы — поддержание некоего общественного статуса, а не обеспечение реального дохода. Большая часть этих денег, какие бы налоговые лазейки ни находили юристы, немедленно изымается в виде налогов. А всевозможные “надбавки” и “премии” — это просто попытка провести часть дохода руководителя по статьям, облагаемым по меньшей ставке. Иными словами, с экономической точки зрения завышенные оклады не делают погоды ни для самого руководителя, ни для его компании. Однако с социальной

и психологической позиции они причиняют колоссальный вред. Поэтому таким действиям нет оправдания.

Самой пагубной представляется иллюзия неравенства, вызванная, главным образом, несовершенством налогового законодательства. Но и менеджеры, со своей стороны, содействуют формированию такой иллюзии, используя разные лазейки, укрывая доходы от налогообложения. И если менеджеры не поймут, что так нарушается правило “Не навреди”, то такое поведение, в конце концов, очень больно ударит по ним самим.

Вторая сфера, в которой современный руководитель игнорирует правило *Primum non nocere*, тесно связана с компенсацией (оплатой труда). С точки зрения предприятия (равно как и с точки зрения экономики в целом), компенсация, как ее ни называй, — это “стоимость рабочей силы”. Во всяком случае, именно так ее воспринимает менеджер, когда садится за стол переговоров с профсоюзами. Но все чаще эти компенсации или льготы используются для того, чтобы “привязать” работника к его работодателю (а в качестве оправдания при этом приводятся особенности налогового законодательства). Попросту говоря, размер компенсации увязывается с продолжительностью службы на соответствующего работодателя. Компенсация структурируется таким образом, что увольнение из компании сопряжено со значительными “штрафными санкциями” и фактической потерей уже заработанных денег, т.е. денег, заработанных до того, как работник уволился из компании.

Использование “золотых кандалов” отнюдь не способствует укреплению компании. Люди, занимающие “чужое место”, которые явно плохо справляются со своими обязанностями, все равно остаются на ненавистной должности. Но если они ходят на службу лишь под угрозой значительных “штрафных санкций”, которые ожидают их в случае увольнения, то у этих людей появляется весомый повод для недовольства своим положением. Они понимают, что их фактически подкупают и что они не в состоянии отказаться от взятки. Большинство таких работников обречены до самой пенсии тянуть “чужую” лямку, пребывая в постоянном унынии, раздражении и негодовании.

Права на пенсию, премия за успешное выполнение проекта, участие в прибылях и т.п. — все это уже “заработано” и принадлежит работнику. Никто не может ограничить его права как гражданина, физического лица и личности. Поэтому менеджерам рано или поздно придется инициировать необходимые изменения в налоговом законодательстве.



Наконец, менеджеры после длительного убеждения добились того, что широкая общественность полностью утратила способность ориентироваться в экономических реалиях, что особенно актуально для Соединенных Штатов Америки и Западной Европы. На Западе менеджеры по-прежнему не устают напоминать нам о “мотиве прибыли” и по-прежнему определяют цель своего бизнеса как максимизацию прибыли. Они не подчеркивают объективную функцию прибыли. Они не говорят (а если и говорят, то крайне редко) о рисках. Они не указывают на необходимость существования капитала. Они практически никогда не упоминают о стоимости капитала, не говоря уж о том, что фирма должна зарабатывать прибыль, достаточную для получения необходимого ей капитала с минимальными затратами.

Менеджеры постоянно жалуются на враждебное отношение людей к сверхприбыли. Они не осознают, что основная причина враждебного отношения к их заработкам кроется в их собственных высказываниях, поскольку термины, которыми оперирует менеджмент, обращаясь к общественности, не дают разумного обоснования необходимости прибыли, не объясняют ее происхождение и функции. В речах, с которыми менеджмент обращается к общественности, есть лишь ссылки на “мотив прибыли”, т.е. на интересы неких анонимных капиталистов. Но вы напрасно будете ждать от них объяснения, почему общество должно относиться к этим интересам с большим пониманием, чем, например, к идее двоеженства. И это при том, что прибыльность действительно жизненно важная *потребность* для экономики и общества.

Правило *Primum non nocere* может показаться банальным на фоне громкой агитации за “государственное мышление”, без которой в наши дни не обходится ни одно выступление, посвященное проблемам социальной ответственности. Но, как поняли еще древние греки, на практике совсем непросто его придерживаться. Именно умеренность и самоограничение делают правило “Не навреди” идеальной этической нормой для менеджеров — нормой ответственности.

## ГЛАВА 6

### НОВАЯ ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТА

**П**арадигма любой общественной науки, в частности менеджмента, основывается на *представлениях о реальности*. Их формируют ученые, писатели, преподаватели и практики, и эти представления составляют основу дисциплины. Но и сами представления оказывают определяющее влияние на то, что в той или иной отрасли считается *реальностью*, — точнее, что подразумевают под реальностью ученые, писатели, преподаватели и практики.

Представления о реальности, существующие в рамках дисциплины, определяют ее предмет. Они определяют то, что данная дисциплина считает “фактами”, и то, как данная дисциплина трактует самое себя. К тому же, представления о реальности в значительной степени определяют то, что дисциплина игнорирует или отвергает как “досадные исключения”.

Но несмотря на всю свою значимость, представления о реальности редко подвергаются анализу, изучению и пересмотру — они даже редко получают четкие формулировки.

Для общественной науки, такой как менеджмент, представления о реальности гораздо важнее, чем даже парадигма для естественных наук. Парадигма — иными словами, принятая в данной науке система понятий, — не влияет на объективный физический мир. Какую бы теорию мы ни приняли, например, что Солнце вращается вокруг Земли или, наоборот, Земля вращается вокруг Солнца, это никак не повлияет на поведение Солнце или Земли. Естественные науки изучают поведение *объектов* окружающего мира. А общественные науки, в частности менеджмент, имеют дело с поведением *человека и общественных институтов*. Следовательно,

практики от менеджмента действуют так, как им подсказывают представления о реальности, лежащие в основе теории менеджмента. Кроме того, реальность, на которую опираются естественные науки — физический мир и его законы, — неизменна (точнее, для ее изменения требуются эпохи, а никак не столетия, не говоря уже о десятилетиях). А в социальном мире нет аналогичных “естественных законов”. Предмет изучения меняется непрерывно. Это означает, что представления, которые были справедливы вчера, в один момент становятся несостоятельными и, более того, ложными сегодня.

Поэтому в общественных дисциплинах, к каковым мы причисляем и менеджмент, самым важным следует считать систему общих представлений. Но не менее важны *изменения* в этих представлениях.

С тех пор как началось серьезное изучение менеджмента, — а это следует отнести к началу 1930-х годов, — большинство ученых, писателей и практиков придерживались *двух* систем представлений о *реалиях* менеджмента.

Первая система лежит в основе *науки* менеджмента и опирается на следующие представления.

1. Менеджмент — это *менеджмент бизнеса*.
2. Существует — или должна существовать — *единственно правильная организационная структура*.
3. Существует — или должен существовать — *один правильный способ управления персоналом*.

Вторая система лежит в основе *практики* менеджмента и включает следующие предположения.

1. Технологии, рынки и конечное использование *заданы*.
2. Область деятельности менеджмента определена *юридически*.
3. Менеджмент сфокусирован на *внутренней* сфере деятельности организации.
4. Экономика, существующая в пределах государственных границ, составляет “естественную экологическую среду” предпринимательства и менеджмента.

## **Менеджмент — это менеджмент бизнеса**

Большинство тех, кто занимаются менеджментом, и тех, кто знаком с ним только понаслышке, считают это утверждение само собой разумеющимся.

Более того, теоретики и практики менеджмента, не говоря уже об обычных людях, просто не в состоянии воспринять слово “менеджмент”; в этом слове они произвольно слышат “менеджмент бизнеса”.

Это представление, охватывающее все сферы менеджмента, имеет явно современное происхождение. До 1930-х годов те немногие авторы и философы, которые посвятили себя этой науке, — начиная от Фредерика Уинслоу Тейлора на рубеже XIX и XX веков и заканчивая Честером Барнардом в середине XX столетия, — полагали, что менеджмент бизнеса является всего лишь подвидом общего менеджмента и в своей основе отличается от любого вида менеджмента не больше, чем одна порода собак от другой.

Толчком к отождествлению менеджмента вообще с менеджментом бизнеса в частности стала Великая депрессия с ее враждебным отношением к коммерции и неприязнью к высшему руководству коммерческих компаний. Чтобы его не путали с менеджментом бизнеса, менеджмент в общественном секторе был переименован в “государственное управление” и объявлен отдельной дисциплиной — самостоятельно изучаемой в университетах, с собственной терминологией и карьерной лестницей. Одновременно — и по тем же причинам — исследование особенностей менеджмента перспективной клиники (чем занимался, в частности, Раймонд Слоун, младший брат Альфреда Слоуна, директора корпорации *General Motors*) было выделено в самостоятельную дисциплину и получило название “менеджмент больниц”.

Другими словами, “политическая корректность” времен Депрессии требовала отказа от слова “менеджмент”.

Однако в послевоенный период мода изменилась. К 1950-м годам слово *бизнес* стало “приличным” — в значительной степени благодаря успехам *менеджмента бизнеса* в США в период Второй мировой войны. Термин “менеджмент бизнеса” очень скоро стал “приемлемым”, прежде всего в научном смысле. И с той поры менеджмент как в общественном сознании, так и в научном мире отождествляется исключительно с “менеджментом бизнеса”.

Сегодня, однако, мы начинаем исправлять эту ошибку более чем полувековой давности. В качестве доказательства можно привести переименование многих “бизнес-школ” в “школы менеджмента”, растущее количество кадровых предложений этих школ “некоммерческому сектору”, появление “программ подготовки специалистов топ-менеджмента” для руководителей как коммерческих, так и некоммерческих организаций и появление отделений “менеджмента церкви” на факультетах богословия.

Но представление о том, что менеджмент — это менеджмент бизнеса, по-прежнему существует. Поэтому важно заявить, причем как можно громче, что *менеджмент не ограничивается менеджментом бизнеса* — так же как, скажем, медицина не сводится к акушерству.

Конечно, существуют различия в менеджменте различных организаций, поскольку *миссия* организации определяет *стратегию*, а *стратегия* определяет организационную *структуру*. Несомненно, управление сетью розничных магазинов отличается от управления католической епархией (хотя не так сильно, как полагают продавцы и священнослужители), от руководства авиабазой, больницей или компанией, занимающейся разработкой программного обеспечения. Но все-таки наибольшие различия наблюдаются в терминологии, принятой в разных организациях; другими словами, различия носят скорее прикладной, нежели принципиальный характер. Задачи и проблемы тоже во многом схожи.

Таким образом, первый вывод из проведенного нами анализа *предположений*, которые должны составлять основу управления, обеспечивая эффективность его изучения и практического использования, заключается в том, что *менеджмент — это специфическая и определяющая структура каждой организации*.

### **Единственно правильный тип организационной структуры**

Интерес к менеджменту возник, и его изучение началось после появления крупных организаций — коммерческих компаний, государственных учреждений и большой регулярной армии. Все они возникли в конце XIX века.

С самого начала (более чем столетие назад) и до сих пор изучение принципов организации опиралось на одно важное представление.

*Существует — или должен существовать — некий единственно правильный тип организационной структуры.*

Представление о “единственно правильной организационной структуре” неоднократно менялось, но ее поиски продолжают по сей день.

Впервые необходимость формальной организационной структуры проявилась в годы Первой мировой войны. Но тогда же оказалось, что

функциональная структура Файоля<sup>1</sup> (и Эндрю Карнеги) не была единственно правильным типом организации. Сразу после окончания Первой мировой войны сначала Пьер Дюпон, а затем и Альфред Слоун пришли к идее *децентрализации*. И тем не менее, в течение последних лет “команда” снова превозносится как единственно правильный тип организации всего и вся.

Сегодня, наконец, стало ясно, что такого явления, как единственно правильная организационная структура, не существует. Есть просто разные виды структур, каждая из которых имеет свои сильные и слабые стороны. Стало очевидным, что организационная структура — не самоцель. Это *инструмент*, с помощью которого можно повысить производительность совместного труда работников. В этом качестве любая организационная структура подходит для решения определенных задач в определенных условиях и в определенное время.

Сейчас много говорят о “конце иерархии”. Но это же вопиющий нонсенс! В любой организации должен существовать непререкаемый авторитет, “босс”, — тот, кто принимает окончательное решение, которому беспрекословно подчиняются остальные сотрудники. В ситуации повышенного риска, — а с такой ситуацией рано или поздно сталкивается любая организация, — от четкого руководства зависит само существование организации. Когда корабль тонет, капитан не созывает собрание, а отдает приказы. И во имя спасения корабля каждый должен подчиняться приказам и точно знать, куда бежать и что делать, причем без препирательств и рассуждений о степени своего участия. “Иерархия” и ее абсолютное признание каждым членом организации — единственная надежда на спасение в кризисной ситуации.

Но другие ситуации в той же организации требуют обсуждения, третьи — командной работы и т.д.

Классическая теория организации строится на представлении о том, что все учреждения по своей сути одинаковы, а следовательно, и все коммерческие предприятия должны быть одинаково организованы.

---

<sup>1</sup> Анри Файоль — крупный французский промышленник, который обосновал подход к управлению как универсальному процессу, состоящему из нескольких взаимосвязанных функций (планирование, организация, руководство, координация и контроль), сформулировал общие принципы управления (впервые опубликовал свои идеи в 1914 году). Он утверждал, что принципы управления универсальны и могут использоваться во всех типах организаций. — *Прим. ред.*

Но любому самостоятельному предприятию — наверное, даже “типичному производственному предприятию” г-на Файоля, — требуется несколько типов организационных структур, существующих параллельно.

Для компаний во всем мире все более важной и сложной становится задача эффективного управления расходом иностранной валюты. Решение этой задачи предполагает тотальную централизацию. Ни одному подразделению предприятия не может быть позволено по своему собственному усмотрению расходовать валюту. Однако на том же предприятии обслуживание клиентов, особенно в высокотехнологичных областях, предполагает практически полную автономию местных подразделений, выходящую далеко за рамки традиционной децентрализации. Каждый из сотрудников сервисного отдела является “начальником”, тогда как остальные работники организации должны подчиняться его рекомендациям.

Некоторые виды научно-исследовательских работ требуют строгой функциональной организации, при которой каждый специалист выполняет свою работу как бы “сам по себе”. Однако другие виды работ, особенно те из них, где важнейшие решения принимаются на начальной стадии разработок (например, некоторые исследования в фармацевтике), требуют коллективного принципа организации. Неудивительно, что в некоторых научно-исследовательских учреждениях эти два вида организации существуют параллельно.

Мнение о том, что должен существовать единственно правильный тип организации, тесно связано с заблуждением, что *менеджмент — это менеджмент бизнеса*. Если бы первые теоретики менеджмента с самого начала не впали в это заблуждение и обратили внимание на менеджмент некоммерческих организаций, то вскоре обнаружили бы, что существует много разных видов организационных структур, а это обусловлено различиями в характере решаемых задач.

Католическая епархия организована совсем не так, как оперный театр. Организация современной армии существенно отличается от организации больницы.

Но при этом существуют некоторые общие “принципы” организации.

Принцип первый: организация, несомненно, должна быть прозрачной. Служащие должны знать и понимать структуру учреждения, в котором они работают. Это утверждение звучит банально, и тем не менее сплошь и рядом принцип прозрачности нарушается во многих учреждениях (в том числе и в армии).

Второй принцип уже обсуждался: в организации обязательно должно быть лицо, принимающее конечное решение в сфере своей компетенции. И должен быть кто-то, кто берет на себя руководство *в кризисной ситуации*. Кроме того, полномочия должны быть соразмерны ответственности.

Третий важный принцип гласит: каждый работающий должен иметь только одного “начальника”. Со времен римского права до нас дошла поговорка о том, что раб, у которого два хозяина, — уже не раб, а свободный человек. Издавна в человеческих отношениях не приветствовалась служба на “двух господ”, а наличие нескольких начальников — это и есть пример подобной “раздвоенности” (в этом, кстати, и кроется причина сложностей в работе столь популярной ныне “комплексной бригады”: у каждого ее члена два начальника — начальник-специалист, например заведующий конструкторским отделом, и начальник-администратор). Существует еще один важный структурный принцип: количество уровней организации должно быть минимальным; другими словами, организация должна строиться “по горизонтали”, выглядеть “плоской” — хотя бы потому, что, согласно теории информации, “каждое дополнительное звено удваивает помехи и вдвое снижает ценность сообщения”.

Но все эти принципы не указывают, *что нужно делать*. Они только подсказывают, чего следует избегать. Они не говорят, какой вид организации оптимален для данного конкретного случая. Эти принципы можно сравнить с теми, которыми руководствуется в своей работе архитектор: они не диктуют, какое здание строить, а только обозначают ограничения. Принципы построения организационной структуры выполняют примерно ту же функцию.

Еще одно существенное дополнение: скоро *каждому отдельному работнику* придется одновременно работать в различных структурах организации. Одно задание он будет выполнять в составе коллектива, второе — параллельно первому — в составе руководящего или контролирующего органа. Работник, который считается “боссом” в своем подразделении, может выступать в роли “партнера” в союзе, объединении, совместном предприятии и пр. Иными словами, организационные структуры должны стать частью инструментария менеджера.

И вот еще что важно: пора изучить сильные и слабые стороны различных организационных структур. Какие структуры и для решения каких задач больше подходят? Какие структуры и для каких задач подходят меньше всего? И следует ли в процессе выполнения задания переходить от одного вида организации к другому?



Есть область, в которой исследования особенно необходимы, — это *организация работы топ-менеджмента*.

И все же я сомневаюсь, что найдется хоть один человек, который осмелится утверждать, будто мы действительно знаем все об организации работы высшего руководства, будь то менеджмент коммерческого предприятия, университета, больницы и даже современной церкви.

Одно из ярких тому подтверждений — растущее несоответствие между нашими словами и делами. Мы постоянно говорим о “работе в команде”, — и все исследователи приходят к выводу о том, что работа высшего руководства возможна только на коллективной основе. А на практике мы наблюдаем — и не только в промышленности — “культ личности” высших должностных лиц в самых крайних его проявлениях. Всеобщее поклонение этим “гигантам мысли” наводит на мысль об их бессмертии — во всяком случае, возникает ощущение, что никто ни разу не дал себе труда задуматься над тем, кто и как придет им на смену. Между тем, именно преемственность всегда была и будет самым важным экзаменом для высшего руководства и главной проверкой на прочность любого учреждения.

Другими словами, и в теории, и в практике организации нам предстоит очень много работы, несмотря на то, что это два старейших направления в науке менеджмента.

Пионеры менеджмента, работавшие сто лет назад, не ошибались в главном. *Организационная структура крайне необходима*. Современное предприятие — будь то коммерческая компания, государственное учреждение, университет, больница, церковь или крупное воинское соединение, — так же нуждается в организационной структуре, как любой биологический организм, поднявшийся по эволюционной лестнице на следующую после амёбы ступень. Но первые исследователи менеджмента ошибались в другом — в своих предположениях относительно существования некоего единственно правильного типа организации. Как существует огромное множество разных видов организации живой материи, так существует и множество видов организации социальной структуры, какой является любое современное учреждение.

Вместо того чтобы искать единственно правильный тип организации, менеджмент должен научиться выявлять, выстраивать и проверять на практике *организационные структуры, которые соответствуют поставленным задачам*.

## Единственно правильный способ управления персоналом

Нигде в менеджменте традиционные базовые представления не укоренились так прочно (пусть и на уровне подсознания), как в сфере управления кадрами. И ни в одном другом направлении менеджмента базовые представления не находятся в столь вопиющем противоречии с реальностью и не стали до такой степени непродуктивными.

***Существует — или, по крайней мере, должен существовать — единственно правильный способ управления персоналом.***

Этот принцип поддерживается практически во всех книгах и статьях, посвященных управлению персоналом. Одна из наиболее цитируемых работ — книга Дугласа Мак-Грегора *The Human Side of Enterprise* (1960), в которой утверждается, что руководству приходится выбирать один из двух — поскольку их всего только два! — способов управления персоналом, которым соответствуют две подкрепляющие их теории, “теория X” и “теория Y”, причем правильной надо считать только теорию Y. (Несколько раньше г-на Мак-Грегора, в 1954 году, я говорил примерно то же в своей книге *The Practice of Management*<sup>2</sup>. Через несколько лет Абрахам Маслоу в книге *Eupsychian Management* (1962 год, новое издание вышло в 1995 году под названием *Maslow on Management*) высказал мнение о том, что мы оба, г-н Мак-Грегор и я, глубоко заблуждаемся. Он со всей убедительностью доказал, что разные люди требуют разного подхода и разного стиля управления.

Я немедленно согласился с автором, поскольку г-н Маслоу чрезвычайно убедительно аргументировал свою точку зрения. Но пока, к сожалению, мало кто обращает внимание на теорию Маслоу.

На фундаментальном представлении о том, что существует — или, по крайней мере, должен существовать, — один и только один правильный способ управления персоналом, базируются все прочие представления о служащих организаций и об управлении ими.

Одно из этих представлений заключается в том, что все люди, работающие на данную организацию, являются *ее* работниками; они трудятся полный рабочий день и зависят от своей организации, поскольку она обеспечивает им средства к существованию и возможность служебного

---

<sup>2</sup> Друкер П.Ф., *Практика менеджмента: Пер. с англ.* — М.: Издат. дом “Вильямс”, 2000. — 398 с.

роста. Кроме того, считается, что все служащие, которые работают на организацию, — это *подчиненные*. Более того, повсеместно распространено мнение, будто подавляющее большинство работников либо не обладают достаточным уровнем квалификации, либо вообще не способны качественно выполнять порученную работу.

Когда эти представления были сформулированы впервые, — а это произошло более чем 80 лет назад, во время Первой мировой войны, — они были довольно близки к истине и могли считаться правильными. Сегодня они безнадежно устарели. Большинство людей, работающих на организацию, действительно работники этой организации. Но при этом достаточно велико (и постоянно растет) количество работников, которые, *работая на организацию*, не являются ее персоналом в прежнем значении этого слова, не говоря уже о том, что они работают неполный рабочий день. Они могут работать по контракту с подрядившей их компанией (например, с независимой фирмой, которая проводит техническое обслуживание данного учреждения — больницы или производственного предприятия) или с компанией, отвечающей за систему обработки данных в государственном учреждении либо частной компании. Это “внештатные” или “временные” работники. Все шире распространяется практика найма сотрудников по договору на условиях выплаты гонорара или по контракту на определенный период; на таких условиях работают обычно самые опытные, знающие и потому наиболее ценные для организации сотрудники.

Но и те сотрудники, которые работают на условиях полного рабочего дня, далеко не всегда являются “подчиненными” или “неквалифицированными”, даже если занимают невысокие должности. Все чаще на этих должностях оказываются работники умственного труда. Но эти работники со своим огромным багажом знаний — никак не подчиненные, а скорее “помощники”. Ведь после того, как работник изучит свое направление деятельности и свои должностные обязанности, он будет знать о своей непосредственной работе больше начальника — иначе от такого работника не будет никакой пользы. Более того, работника умственного труда принимают на работу именно при условии, что он знает о своем деле больше кого бы то ни было в организации.

Добавьте к этому то обстоятельство, что сегодняшние “начальники” уже не обязаны владеть всеми знаниями и навыками, которыми владеют их “подчиненные”, хотя несколько десятилетий назад это было непременно

ным условием, да и сегодня по традиции от менеджера требуют “универсальной” осведомленности.

Несколько десятилетий назад командир полка умел выполнять все виды работ, которые выполняют его подчиненные — командир батальона, командир роты, командир взвода. Единственная разница между обязанностями, возложенными на командиров, начиная с самого низкого ранга и заканчивая самым высоким, заключалась в количестве подчиненных; в остальном их работа была, по сути, одинакова. Сегодняшний командир полка тоже командует подразделениями, но лишь на начальном этапе своей карьеры и в течение очень недолгого времени. К тому же теперь, повышаясь в звании, офицер работает не в одной и той же, а в разных сферах — с личным составом, в исследовательских отделах, в сфере обучения и подготовки кадров, в качестве военного атташе при посольствах за границей и пр. Ему и в голову не приходит, что он может уметь все, чем занимается его “подчиненный”, командир взвода, например; разумеется, командир полка тоже был капитаном, но это не означает, что в тот период своей карьеры он тоже командовал взводом.

Бывает и так, что вице-президента маркетинговой компании назначают на эту должность после долгой работы в отделе сбыта. Он знает о продажах *все*. Но при этом он ничего не знает о маркетинговых исследованиях, ценообразовании, послепродажном обслуживании и прогнозировании спроса. Поэтому вице-президент компании по маркетингу не может указывать специалистам из маркетингового отдела, что и как они должны делать. Но несмотря на это, они считаются “подчиненными” вице-президента по маркетингу, и он по должности отвечает за их эффективность и за их вклад в маркетинговую деятельность компании.

То же самое можно сказать и об администраторе или о главном враче больницы и об их отношениях со специалистами из химической лаборатории или кабинета физиотерапии.

Безусловно, работники умственного труда выглядят “подчиненными” в том смысле, что они зависят от “шефа”, который принимает их на работу и увольняет, поощряет и наказывает и т.д. Но руководитель сумеет хорошо работать только в том случае, если так называемые подчиненные принимают на себя ответственность за его *обучение*, другими словами, если они согласны постоянно подсказывать начальнику, для чего нужны маркетинговые исследования или физиотерапевтические процедуры, как они должны проводиться и какими должны быть результаты деятельно-

сти в соответствующих областях. В свою очередь, “подчиненные” зависят от начальника, потому что именно он определяет общее направление деятельности. Они зависят от начальника, потому что он подводит общий итог их работы.

В современных учреждениях взаимоотношения “начальника” и “подчиненного” больше напоминают взаимоотношения дирижера оркестра и музыканта, а не традиционную схему “я начальник, ты дурак”. Руководитель организации, принимающий на работу специалистов, не в состоянии, как правило, выполнить работу своего подчиненного, так же как дирижер оркестра не обязательно умеет играть на трубе. В свою очередь, специалист зависит от начальника, поскольку тот задает направление деятельности и сообщает итог этой деятельности в масштабах всей организации, т.е. определяет стандарты, систему ценностей, производительность труда и результаты. И так же как оркестр может свести на нет усилия самого лучшего дирижера, — и уж, тем более, самого деспотичного, — так и работники умственного труда могут саботировать указания даже самого способного руководителя, не говоря уж о руководителе с диктаторскими наклонностями.

Вместе с тем растет численность штатных сотрудников, работающих полный рабочий день “с окладом согласно расписанию”, но которым требуется такой стиль руководства, как будто они работают *добровольно*. Разумеется, они трудятся не бесплатно. Но хорошие специалисты отличаются высокой мобильностью. Они могут уволиться в любой момент. У них есть собственные “средства производства” — их знания.

Последние 50 лет со всей определенностью показали, что деньги уже не остаются единственным стимулом к труду. Недовольство уровнем оплаты труда, безусловно, влияет на желание трудиться, существенно снижая его. Достойный уровень оплаты, однако, может считаться лишь “фактором гигиены”, как сказал около 50 лет назад Фредерик Херцберг в своей книге *The Motivation to Work*, выпущенной в 1959 году. Что же стимулирует работников, в особенности специалистов высокого класса? Оказывается, то же самое, что стимулирует добровольцев. Как мы знаем, добровольцы получают от работы *больше* удовлетворение, чем служащие, работающие за жалование, причем как раз потому, что трудятся бесплатно. Прежде всего, им нужно видеть задачу, проблему, требующую решения. Они должны знать миссию организации и верить в нее. Им необходимо постоянное повышение квалификации. Они должны видеть результат.

Какой из всего этого можно сделать вывод? Разными группами работников нужно управлять по-разному; одной и той же группой работников следует управлять по-разному в разных ситуациях. Все чаще “служащими” следует управлять как “партнерами”, а партнерство уже исключает “управление”, поскольку предполагает равенство участников. Партнеры не могут приказывать друг другу. Они могут только убеждать друг друга. Следовательно, можно сказать, что управление персоналом все больше походит на “маркетинговую деятельность”. А в маркетинге никто не начинает с вопроса “Чего *мы* хотим?” Все начинается с вопросов: “Чего хочет другая сторона? Каковы ее ценности? В чем состоят ее цели? Каких результатов она хочет достичь?” И тут уже не подходит ни “теория X”, ни “теория Y”, ни любая другая теория *управления* персоналом.

Может быть, нам следует сформулировать задачу по-другому и вообще отказаться от “управления кадрами”. Исходной точкой как теории, так и практики может стать “управление, ориентированное на эффективность”. Исходной точкой может стать определенный результат — как, например, в случае оркестра, которым управляет дирижер, или футбольной команды. Для них главное — качество исполнения и победа в игре.

Повышение эффективности работника умственного труда должно, по всей видимости, стать целью управления персоналом, как повышение производительности малоквалифицированного рабочего было целью управления персоналом на протяжении прошедшего столетия, со времен Тейлора. Для этого потребуются, помимо всего прочего, совершенно иные подходы к работникам организации и к их работе. А именно:

***Людьми не надо “управлять”.***

***Задача — направлять людей.***

***Цель — сделать максимально эффективными специфические навыки и знания каждого отдельного работника.***

## **Технологии и конечное использование постоянны и заданы**

Ключевые представления, о которых говорилось выше, всегда составляли основу *практики* менеджмента — они возникли задолго до того, как появилась *наука* менеджмента.

Представления о технологии и конечном использовании товаров во многом обусловили подъем современного бизнеса и всей современной

экономики. Эти представления зародились в первые дни промышленной революции.

Когда текстильная промышленность выделилась из кустарного производства, предполагалось, — вполне обоснованно, — что текстильной промышленности присуща собственная уникальная технология. Впрочем, то же самое касалось угледобывающей промышленности, а также любой другой отрасли, появившейся в конце XVIII — первой половине XIX столетия. Первым это понял и использовал при создании специализированного предприятия немецкий промышленник Эрнст Вернер Сименс. Исходя из того, что его отрасль требует уникальной технологии, он в 1869 году первым пригласил на предприятие ученого с университетским образованием и открыл первую научно-исследовательскую лабораторию в современном понимании этого слова. Лаборатория занималась электротехникой — так называлась электроника на начальном этапе своего развития. Лаборатория как самостоятельное подразделение появилась благодаря тому, что руководство компании понимало, электроника (в те времена — электротехника) — это самостоятельная и совершенно обособленная отрасль промышленности, базирующаяся на собственной особой технологии.

Благодаря проницательности г-на Сименса возникла не только компания *Siemens* со своей специализированной лабораторией, но и вся немецкая химическая индустрия, которая не могла не занять лидирующих позиций в мировой промышленности, поскольку строилась на представлении о том, что химия — в особенности органическая — имеет собственную уникальную технологию. Все крупные компании в других странах, в частности американские электротехнические и химические предприятия, автомобилестроительные корпорации, телефонные компании и т.д., берут начало из небольшой лаборатории *Siemens*. Благодаря интуиции г-на Сименса появилось то, что можно считать самым удачным изобретением XIX века, — научно-исследовательская лаборатория. Среди последних, в 1959 году, возникла лаборатория *IBM* — спустя почти сто лет после первой сименсовской лаборатории. Примерно в то же время, после Второй мировой войны, когда производство лекарственных препаратов приобрело всемирный размах, крупнейшие фармацевтические компании начали создавать собственные научно-исследовательские отделы.

Но сегодня традиционные представления об уникальных технологиях и конечном использовании уже устарели. Лучшим доказательством этого

тезиса служит пример фармацевтической индустрии, которая все сильнее зависит от генетики, микробиологии, молекулярной биологии, медицинской электроники и пр. — другими словами, от технологий, кардинально отличающихся от тех, на которых традиционно базировалась исследовательская деятельность в фармакологии.

В XIX и в первой половине XX столетия считалось, что технологии, существующие за пределами какой-либо отрасли промышленности, не оказывают на нее никакого влияния, разве что самое незначительное. Сегодня приходится исходить из того, что основное влияние на компанию и всю отрасль оказывают как раз технологии, находящиеся за пределами данной отрасли.

Раньше считалось, что исследовательская лаборатория компании производит все, что необходимо данной компании — и отрасли в целом. Наряду с этим представлением существовало второе, которое логически вытекало из первого: все, что производит исследовательская лаборатория компании, должно использоваться в отрасли, в которой работает эта компания.

Эти представления лежали в основе деятельности лаборатории, которую можно считать одним из самых успешных исследовательских учреждений прошлого столетия, а именно лаборатории американской телефонной компании *Bell*. Именно из лаборатории *Bell*, основанной в начале 1920-х годов, вплоть до конца 1960-х вышли практически все новые открытия и технологии, обусловившие развитие телефонной индустрии. Почти все, что открыли и изобрели ученые *Bell*, нашло свое применение в сфере коммуникаций. Однако ситуация резко изменилась с момента, когда ученые из лаборатории *Bell* сделали, пожалуй, свое самое крупное изобретение — транзистор. Сама телефонная компания достаточно интенсивно использовала его в своей работе. Но гораздо более широкое применение транзисторам нашлось в других отраслях. Поскольку этого никто не мог предвидеть, компания *Bell Telephone* практически даром отдала новоизобретенный транзистор другим компаниям, не усматривая достаточных перспектив его применения в рамках своей деятельности. Схема транзистора, оказавшаяся наиболее революционным изобретением, вышедшим из стен лаборатории *Bell Telephone*, — и к тому же наиболее ценным, — продавалась всем желающим за смехотворную сумму в 25 тыс. долл. Только из-за этого коммерческого просчета *Bell* огромные прибыли и величайшие достижения в сфере электроники принадлежат компаниям, не имеющим ничего общего с телефонным бизнесом.



Зато технологии, коренным образом изменившие телефонную систему, — цифровые системы и стекловолокно, — появились отнюдь не в лаборатории *Bell*, а в отраслях, не связанных с телефонной связью. И это явление за последние 30–50 лет стало типичным буквально во всех отраслях.

Современные технологии, в отличие от технологий XIX столетия, уже не развиваются параллельно. Напротив, они постоянно пересекаются. Время от времени мы сталкиваемся с ситуацией, когда что-либо в технологии, о которой люди, работающие в данной отрасли, может быть, и не слышали (как, например, специалисты фармацевтической промышленности когда-то не слышали о медицинской электронике или генетике), революционизирует и саму эту отрасль, и используемые в ней технологии. Сплошь и рядом эти “сторонние” технологии заставляют специалистов отрасли изучать, приобретать, применять и изменять не только технологические знания, но и само отношение, общий подход к своей деятельности.

Столь же важным для подъема промышленности в XIX — начале XX века было и второе представление: конечное потребление товаров неизменно и задано. В разных сферах конечного потребления существует жесткая конкуренция, например поставщики тары конкурируют за заказы от пивоваренных заводов. Но до недавнего времени здесь соперничали исключительно производители стекла; не было иного способа разливать пиво, кроме как в стеклянные бутылки.

Такое положение воспринималось как должное не только компаниями, отраслями и потребителями, но и государством. Американские законы, регулирующие деятельность компаний, базировались на предположениях, что каждой отрасли присуща определенная технология и что для каждого вида конечного использования имеется определенный и уникальный продукт или услуга. Именно на этих представлениях базируется все антимонопольное законодательство Соединенных Штатов Америки. И по сей день юристы, специализирующиеся на антимонопольном праве, главное внимание уделяют доминированию тех или иных компаний на рынке стеклянных бутылок, почти не обращая внимания на то, что пиво все реже разливается в стеклянную тару и все чаще — в жестяные банки. Впрочем, бывает и наоборот: на основании антимонопольного законодательства юристы борются с завышенной концентрацией поставок жестяной тары в руках одного производителя, не обращая внимания на то, что пиво традиционно разливается в стеклянные и — все чаще — в пластиковые бутылки.

После Второй мировой войны формы конечного потребления уже не так жестко “привязаны” к одному товару или услуге. Пластиковая тара стала первым исключением из общего на тот момент правила. Сегодня уже ясно, что когда некий материал завоевывает популярность там, где прежде безраздельно господствовал другой, — это вовсе не случайность. Все чаще одна и та же потребность удовлетворяется несколькими разными способами. *Уникальна* только потребность, а не средства ее удовлетворения.

Еще в начале Второй мировой войны новости были, в основном, монополией газет — этого изобретения XVIII столетия<sup>3</sup>, расцвет которого пришелся на век XX. А сегодня с газетами конкурируют одновременно несколько средств передачи новостей — те же газеты, но распространяемые в электронном виде через Internet; радио; телевидение; агентства новостей, работающие только с электронными средствами массовой информации, многие из которых специализируются исключительно на экономических и деловых новостях, и т.д.

Кроме того, появился новый “основной ресурс” — информация. Он в корне отличается ото всех основных ресурсов тем, что не подпадает под категорию редких или ограниченных. Напротив, информация обладает свойством безграничности, что служит категориальной характеристикой не ресурса, а потребностей. Если я продаю некий предмет, скажем, книгу, то после продажи у меня ее больше нет. Если я продаю информацию, она по-прежнему остается у меня. Но информация становится тем более ценной, чем больше людей владеют ею. В настоящей книге не рассматривается значение этого факта для экономистов, хотя очевидно, что это требует кардинального пересмотра экономической теории; мало того, это означает, что ключевые представления менеджмента тоже нуждаются в немедленном пересмотре. Информация “не привязана” ни к одному из видов промышленности, ни к одной из форм предпринимательской деятельности. Информация не имеет одного конечного использования, равно как и конечный пользователь не привязан к специфическому виду информации и не зависит от конкретного вида информации.

Следовательно, менеджмент сегодня должен исходить из представления о том, что не существует технологии, принадлежащей только одной

---

<sup>3</sup> Точнее, XVI века, когда в Венеции стали распространять первые печатные сводки новостей, за которые граждане платили мелкую монету — *gazetta*, откуда и возникло название. — *Прим. ред.*

индустрии, и что, напротив, все технологии могут — по крайней мере, теоретически — иметь важнейшее значение для любой индустрии и влиять на любую индустрию. Кроме того, менеджмент должен исходить из того, что не существует заданного и неизменного типа конечного использования ни для одного товара либо услуги, что тип конечного использования уже нельзя связать с конкретным товаром либо услугой.

Из сказанного выше можно сделать вывод, что в будущем *непотребители* продукции предприятия — будь то коммерческая компания, университет, церковь, больница, — будут играть в его деятельности не менее важную роль, чем потребители.

Количество “непотребителей” продукции даже самого крупного предприятия (не ставшего государственной монополией) значительно превышает количество потребителей. Немного найдется предприятий, доля рынка которых превышает 30%. Следовательно, у многочисленных предприятий “непотребители” составляют свыше 70% потенциального рынка. И при этом большинство руководителей ничего не знают о своих “непотребителях”, предпочитая не замечать их существования, не говоря уже о том, чтобы изучать их. А между тем, любые изменения на рынке иницируют, в первую очередь, “непотребители”!

Еще один важный вывод состоит в том, что менеджмент уже не может ориентироваться исключительно на свой товар или услугу, на хорошо освоенные рынки и традиционные виды конечного использования продукции. Исходным пунктом должно стать то, что называется *потребительской ценностью*. Надо опираться на представление (которое полностью подтверждается нашим опытом) о том, что потребитель никогда не покупает то, что продает поставщик. Ценность товара покупателем и поставщиком воспринимается по-разному. И это утверждение одинаково справедливо как в коммерческой сфере, так и в некоммерческой — например, в университете или в больнице.

*Иными словами, политику руководства нецелесообразно строить, исходя из технологии и способа конечного использования продукта. Их роль скорее ограничительная. В основе политики должны быть ценности клиентов, а также решения клиентов по поводу распределения своих доходов. Именно это в будущем неизбежно станет отправной точкой для политики и стратегии руководства.*

## Деятельность менеджмента ограничена юридически

Менеджмент, как в теории, так и на практике, имеет дело с индивидуальным предприятием, т.е. юридическим субъектом, будь то корпорация, больница, университет или иное учреждение. Рамки менеджмента, следовательно, *юридически* определены. Это всегда было — и остается поныне — одним из широко распространенных представлений.

Данное представление закрепилось, в первую очередь, потому, что традиционно в основу менеджмента закладывалось принуждение и контроль. Принуждение и контроль должны иметь правовую основу. Президент, епископ, администратор не имеют других полномочий на принуждение и контроль, помимо тех, которые утверждены юридически, определены в соответствующих должностных инструкциях.

Но сто лет назад оказалось, что исключительно юридического обоснования недостаточно для управления крупным предприятием.

Японцам традиционно приписывают изобретение *кейрецу*, системы менеджмента, при которой один главный клиент, например *Toyota*, объединяет поставщиков предприятия в сферах планирования, разработки товара, контроля цен и пр. Но на самом деле кейрецу намного старше и, по сути, является не японским, а американским изобретением еще 1910 года. Его автор, Вильям Дюран, одним из первых понял, что автомобильная промышленность обладает достаточным потенциалом для превращения в ведущую отрасль. Г-н Дюран создал *General Motors*, скупая мелкие, но преуспевающие автомобильные производства (в частности, *Buick*) и объединяя их в одну большую автомобильную компанию. Несколько лет спустя тот же г-н Дюран сообразил, что в корпорацию необходимо включить и основных поставщиков. Он принялся скупать и присоединять к *General Motors* заводы, производящие запчасти и комплектующие к автомобилям; его последним приобретением (в 1920 году) был *Fisher Body*, самый крупный в стране производитель корпусов автомобилей. Благодаря этим приобретениям *General Motors* стала самостоятельно производить 70% всех комплектующих, превратившись в самое крупное на тот момент производственное объединение. Принцип организации этого производства представлял собой прототип кейрецу. Он обеспечил *General Motors* решающее преимущество в цене и темпах производства, благодаря чему компания буквально за несколько лет превратилась в крупнейшее и самое прибыльное автомобильное производство в мире, бесспорного лидера на чрезвычайно конкурент-

ном американском автомобильном рынке. Созданная г-ном Дюраном система на 30 с лишним лет обеспечила *General Motors* 30%-ное ценовое преимущество перед конкурентами, включая *Ford* и *Chrysler*.

Но кейрецу Дюрана по старинке базировалось на представлении о том, что менеджмент означает принуждение и контроль. Именно поэтому г-н Дюран *покупал* компании, которые входили в кейрецу *General Motors*. И именно это стало впоследствии самым слабым местом *General Motors*. В целом, г-н Дюран спланировал все, чтобы обеспечить конкурентоспособность “своих” поставщиков. По плану Дюрана, каждый из них (кроме *Fisher Body*) продавал 50% своей продукции внешним партнерам (не *General Motors*); другими словами, торговал с конкурирующими компаниями, поддерживая, таким образом, конкурентоспособные цены и конкурентоспособное качество. Но после Второй мировой войны конкурирующие автомобильные компании исчезли, а вместе с ними исчезла возможность проверять конкурентоспособность входящих в кейрецу *General Motors* поставщиков, выпускающих комплектующие к ее автомобилям. Кроме того, в 1936-1937 годах профсоюзы добились значительного повышения ставок оплаты труда на автомобилестроительных заводах. *General Motors* вынуждена была увеличить зарплаты своим работникам, что лишило компанию ценового преимущества; это неблагоприятная тенденция не преодолена и по сей день. Другими словами, лежащее в основе системы Дюрана представление о том, что менеджмент есть принуждение и контроль, вполне объясняет неудачи *General Motors* последних 25 лет и полную неспособность компании переломить ситуацию.

Это хорошо поняли в 1920-е и 1930-е годы создатели следующей системы кейрецу — компания *Sears, Roebuck*. Когда *Sears* стала крупнейшей в США сетью розничной торговли, ее руководство тоже осознало необходимость объединения всех ключевых поставщиков. Такая система давала возможность вести комплексное планирование, совместную разработку товаров и дизайна, а также позволяла контролировать цену по всей экономической цепочке. Но вместо того, чтобы покупать эти компании, *Sears* приобретала небольшие пакеты их акций — инвестиции скорее символические, нежели реальные; все отношения между *Sears* и компаниями-поставщиками строились на контрактной основе. Третий создатель кейрецу — пожалуй, самый успешный на сегодня (даже по сравнению с японцами), — это компания *Marks & Spencer* в Англии. В начале 1930-х годов компания включила почти всех своих поставщиков в собственную

систему менеджмента, причем исключительно на контрактной основе, а не за счет покупки акций или собственности этих компаний.

В 1960-х годах японцы приняли на вооружение, причем вполне осознанно, модель *Marks & Spencer*.

В каждом отдельном случае, начиная с *General Motors*, система кейрецу (объединение в одну систему менеджмента предприятий, которые связаны экономически, а не юридически) дает ценовое преимущество в размере, как минимум, 25%, а чаще — 30%. Применение этой системы обеспечивает предприятию господство в отрасли и на рынке.

И все же кейрецу не идеальный вариант, потому что в основе этой системы лежит подчинение. Будь то *General Motors* или мелкие независимые поставщики комплектующих, которые покупал г-н Дюран на протяжении 1915–1920 годов, *Sears*, *Marks & Spencer* или *Toyota*, — экономическая власть в этих объединениях почти целиком принадлежит центральной компании. Кейрецу строится не на партнерстве равных, а на зависимости поставщиков от центра.

Однако все чаще экономическая цепочка объединяет подлинных *партнеров*, т.е. учреждения, которые не подчинены друг другу и по-настоящему независимы, например партнерство между фармацевтической компанией и биологическим факультетом крупного университета. На этом принципе строятся совместные предприятия, с помощью которых американская промышленность проникла в японскую экономику после Второй мировой войны. Партнерство установлено между химическими и фармацевтическими компаниями и корпорациями, занимающимися исследованиями и разработками в генетике, молекулярной биологии и медицинской электронике. Эти последние, стоящие на переднем крае современной науки, обычно невелики и чрезвычайно нуждаются в инвестициях. Зато у них масса собственных уникальных разработок. Поэтому в ситуациях, когда решающая роль принадлежит технологиям, в роли ведущих партнеров выступают именно *исследовательские компании*. Они, а не гиганты фармацевтической или химической промышленности, выбирают себе союзников. Такая же картина наблюдается и в информационных технологиях, и в финансах. И тут не срабатывает ни кейрецу, ни традиционный менеджмент, основанный на системе подчинения и контроля.

Таким образом, необходимо заново установить рамки, в которых должен действовать менеджмент. *Менеджмент должен пронизывать весь*

*процесс. Для бизнеса это означает, что менеджмент должен охватывать всю предпринимательскую деятельность.*

*Новое представление, на котором в будущем будет основываться менеджмент — как в теории, так и на практике, — заключается в том, что сфера деятельности менеджмента не должна быть ограничена юридически.*

*Менеджмент должен быть оперативным. Он должен охватывать весь процесс в целом. Он должен ориентироваться на результат и эффективность на всех этапах экономической цепочки.*

### **Деятельность менеджмента ограничена политически**

В науке менеджмента все еще господствует представление о том, что экономика любой страны, защищенная государственными границами, представляет собой некую замкнутую экологическую среду для предпринимательства и менеджмента как коммерческой, так и некоммерческой сфер. Большинство менеджеров-практиков не сомневаются в этом.

Это же представление лежит в основе традиционной “многонациональной” концепции бизнеса.

Общеизвестно, что перед Первой мировой войной почти все мировое производство промышленных товаров и финансовых услуг было многонациональным — каковым оно остается и сегодня. В 1913 году лидерство компании в своей отрасли — будь то промышленность или финансы, — в равной степени определялось объемами продаж за рубежом и внутри страны. Но ведь если продукция производится за пределами национальных границ одного государства, значит она производится в границах другого государства.

Вот один пример.

Самым крупным поставщиком военного снаряжения для итальянской армии во время Первой мировой войны была молодая, но быстро развивающаяся компания *Fiat* из Турина — именно она производила все легковые и грузовые автомобили для итальянской армии. Крупнейшим поставщиком военного снаряжения для австро-венгерской армии во время Первой мировой войны тоже была компания *Fiat*, только расположенная в Вене. Она поставляла все легковые и грузовые автомобили для австро-венгерской армии. Венский филиал *Fiat* в два, а то и в три раза превышал

по мощности туринскую материнскую компанию. Это объясняется тем, что Австро-Венгрия представляла собой куда более обширный рынок, чем Италия, по причине гораздо более высокой численности населения и, в некоторой степени, в силу опережающего развития Австро-Венгрии, особенно ее западной части. Австрийская *Fiat* полностью принадлежал итальянской *Fiat*. Но австрийская компания *Fiat* была совершенно самостоятельной во всех сферах, за исключением конструкторских разработок, которые она получала из Италии. Все, что австрийской *Fiat* требовалось для производства, изготавливалось или приобреталось в Австрии. Вся продукция австрийской *Fiat* продавалась в Австрии. И все работники компании, включая высшее руководство, были австрийцами. Поэтому, когда началась Первая мировая война и Австрия с Италией стали врагами, австрийцы просто открыли собственные банковские счета для своей *Fiat*, и компания продолжала работать, как ни в чем не бывало.

Даже традиционные отрасли промышленности, например автомобильная или страховая, сегодня почти полностью отказались от принципа организации “по национальному признаку”.

Отрасли промышленности, которые возникли после Второй мировой войны, в частности фармацевтическая и информационная, все реже используют разделение на “внутренние” и “международные” подразделения, — термины, которыми по-прежнему пользуются компании типа *General Motors* или *Allianz*. “Новые” компании стали глобальными, в которых индивидуальные работы, например исследования, разработки, создание опытных моделей, модернизация, тестирование и, в особенности, производство и маркетинг, организованы “по транснациональному принципу”.

Одна из крупнейших фармацевтических компаний имеет семь лабораторий в семи разных странах, и каждая лаборатория занимается каким-то одним ключевым направлением (например, антибиотиками), но все они работают как один “исследовательский отдел” и все подчиняются одному руководителю научно-исследовательских работ, который работает в штаб-квартире компании. Та же самая компания построила свои заводы в одиннадцати разных странах, причем каждый завод специализируется на выпуске товаров одной-двух ассортиментных групп, которые потом продаются во всех странах мира. В компании есть один вице-президент по вопросам медицины, который решает, в которой из четырех-пяти стран будет тестироваться новый лекарственный препарат. Зато управление валютными резервами компании полностью централизовано и осуществляется из одного офиса.



В условиях традиционной многонациональности экономические реалии совпадали с политическими. Если пользоваться современной терминологией, то раньше одна страна была самостоятельной “организационной единицей”. Для сегодняшних транснациональных компаний — а также для национальных, которые под воздействием среды также вынуждены меняться, — “главная” страна превращается всего-навсего в “центр затрат”. Проще сделать эту страну частью организации и единицей бизнеса, стратегии, производства и т.д.

Границы менеджмента больше не совпадают с государственными границами. Сфера деятельности менеджмента не может сегодня определяться политическими решениями. Но при этом значение национальных границ будет сохраняться и усиливаться.

Таким образом, новое предположение следует сформулировать по-другому.

***Значение национальных границ определяется, в первую очередь, их функцией ограничения. Практика менеджмента, причем не только в коммерческой сфере, будет все больше определяться операционными, а не политическими интересами.***

## **Менеджмент ограничен внутренней средой организации**

Все перечисленные выше традиционные представления приводят к одному выводу: *поле деятельности менеджмента — внутренняя среда организации.*

Это представление объясняет различие между менеджментом и предпринимательством, иначе совершенно непостижимое.

Но на практике это различие не имеет никакого смысла. Если предприятие — будь то коммерческая компания или любое другое учреждение, — не занимается инновациями и не участвует в предпринимательской деятельности, оно долго не протянет.

С самого начала нужно осознать, что менеджмент и предпринимательство — это две стороны одной медали. Предприниматель, который не умеет управлять, обречен на поражение. Менеджмент, который не стремится к инновациям, — тоже. Фактически, коммерческое предприятие — как и любая другая современная организация — должно принимать изменения как норму и идти на шаг впереди изменений вместо того, чтобы искать новые формы и решения после того, как изменения уже наступили.

Но предпринимательская деятельность инициируется *внешней средой* и направлена во *внешнюю среду*. Она, таким образом, не вписывается в рамки традиционных представлений о сфере деятельности менеджмента. Именно поэтому распространилось мнение о том, что предпринимательская деятельность и менеджмент — разные вещи; более того, вещи, между собой несовместимые. Однако любая организация, менеджмент которой не стал предпринимательским, очень скоро оказывается в аутсайдерах.

В последние десятилетия из-за развития информационных технологий вектор деятельности менеджмента постепенно переориентируется извне вовнутрь. Если так пойдет и дальше, то информационные технологии могут причинить менеджменту больше вреда, чем пользы.

Традиционное представление о том, что полем деятельности менеджмента служит внутренняя среда компании, означает, что менеджмент воспринимается исключительно как сфера приложения усилий и даже исключительно как *центр затрат*. Ибо расходы, несомненно, принадлежат к внутренней среде любой организации. Можно даже сказать, вся внутренняя часть организации представляет собой один большой центр затрат.

***Но результаты деятельности любой организации лежат за пределами этой организации.***

Вполне объяснимо, что менеджмент *начинался* с заботы о внутренней среде организации. Когда впервые появились крупные организации (примерно в 1870 году; это были частные промышленные предприятия, первый и до сего дня самый распространенный тип организации), руководство их внутренней деятельностью представлялось новой и потому сложной задачей. Никому прежде не приходилось заниматься ничем подобным. Но если в то время представление о внутренней среде организации как о “поле деятельности” менеджмента имело смысл (или, по крайней мере, казалось рациональным), то сегодня оно смысла не имеет. Оно противоречит самой функции и природе организации.

Менеджмент должен быть ориентирован на *результат* и *эффективность деятельности* организации. Поэтому первая задача менеджмента заключается в том, чтобы определить, каких результатов и производительности данная организация уже достигла, что само по себе довольно сложно, — это может засвидетельствовать любой, кто хотя бы раз ставил перед собой такую задачу. Это одно из самых трудных заданий, но при этом и одно из самых важных. Кроме того, к специфическим функциям менедж-

мента относится мобилизация ресурсов организации для получения результатов вне этой организации, во внешней среде.

Новое исходное представление, которое можно положить в основу новой парадигмы менеджмента, как науки и как практики, звучит следующим образом.

*Менеджмент существует ради результатов, которых учреждение достигает во внешней среде. Менеджмент должен определять, каких результатов необходимо достичь; менеджмент должен мобилизовать ресурсы организации для достижения этих результатов. Менеджмент предназначен для того, чтобы любая организация — коммерческое предприятие, церковь, университет или приют для женщин, подвергшихся насилию, — могла достичь запланированного результата во внешней среде, за пределами организации.*

В этой главе нет готовых советов и рекомендаций; так и было задумано. Цель главы — вызвать вопросы и натолкнуть на размышления. Для этого необходимо понять один важный факт: фундаментом современного общества, экономики и человеческих отношений служат отнюдь не технологии. И не информация. И не производительность. Современное общество держится на управляемой организации, нацеленной на достижение результата. А менеджмент — это специальный инструмент, особая функция, специфический аппарат, который как раз и обеспечивает организации возможность достигать нужных результатов.

В связи с этим необходимо сформулировать окончательный вариант новой парадигмы менеджмента.

*В сферу внимания и ответственности менеджмента входит все, что каким-либо образом оказывает влияние на производительность организации и результативность ее деятельности — внутри организации или за ее пределами, в подконтрольных организации сферах или в сферах, ею не контролируемых.*

## ГЛАВА 7

### КАКАЯ ИНФОРМАЦИЯ НУЖНА ПРЕДПРИЯТИЮ

С тех пор как 30–40 лет назад появились новые средства обработки данных, бизнесмены то переоценивали, то недооценивали значение информации в деятельности организации. Многие — и я в том числе — настолько увлеклись новыми возможностями, что всерьез говорили о компьютерных “бизнес-моделях”, которые могли бы самостоятельно принимать решения и в значительной мере брать на себя управление предприятием. Но в то же самое время мы сильно недооценивали возможности компьютеров: мы видели в них лишь средство, которое позволит лучше выполнять работу, которую уже и так выполняли руководители, управляя своими организациями.

Сейчас никто не вспоминает о бизнес-моделях, якобы способных самостоятельно принимать экономические решения. Самое широкое применение системы обработки информации — во всяком случае, до настоящего времени — нашли не в сфере управления. Настоящая революция произошла в повседневной работе: возьмем, например, великолепное программное обеспечение, используемое архитекторами для проектирования зданий.

Однако мы не просто переоценивали или, наоборот, недооценивали значение новых инструментов обработки данных. Мы не смогли вовремя понять, что радикально меняются сами *задачи*, которые нам предстоит решать. Концепции и инструменты, как вновь и вновь учит нас опыт, зависят один от другого, взаимодействуют между собой и вместе меняются. Именно это сейчас происходит с концепцией бизнеса и с инструментами, которые мы используем для сбора информации. Эти новые инструменты

позволяют нам — а по сути, даже заставляют нас — взглянуть на наши предприятия по-другому, как на:

- генераторы ресурсов, т.е. организации, которые преобразуют затраты в желаемые результаты;
- звенья “экономической цепочки”, которую руководители должны воспринимать как единое целое, чтобы научиться эффективно управлять затратами;
- органы общества, создающие те или иные материальные блага;
- творцов и творений материального окружения, которое представляет собой сферу за пределами организации, где берут начало благоприятные возможности для развития бизнеса и где зарождаются угрозы успеху и выживанию предприятия.

В настоящей главе идет речь об инструментах, необходимых руководителям для получения нужной информации, а также рассматриваются концепции, лежащие в основе этих инструментов. Некоторые из этих средств известны уже давно, но они практически никогда не использовались для управления коммерческим предприятием. Многие из них требуют значительной модернизации: в своем нынешнем виде они неработоспособны. Есть также ряд инструментов, которые в перспективе могут принести немалую пользу, но сегодня мы располагаем очень кратким описанием их возможностей. Известно только, что предстоит серьезная работа в создании определенных инструментов как таковых.

Мы только начинаем понимать, каковы истинные возможности информации. Но мы уже в состоянии определить в общих чертах основные составляющие информационной системы, необходимой предприятию. В ближайшем будущем топ-менеджменту придется иметь дело с принципиально другой организацией (назовем ее “модифицированной корпорацией”), и мы все яснее видим концепции, на которых, по всей вероятности, она будет строиться.

### **От исчисления себестоимости к контролю результата**

Радикальнее всего изменится наиболее традиционная из наших информационных систем — бухгалтерский учет. На практике уже многие компании перешли от традиционных методов исчисления себестоимости к

более современной системе — *расчету себестоимости по объему хозяйственной деятельности*. Исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности представляет собой одновременно совершенно новую концепцию предпринимательской деятельности, особенно для производителей, и совершенно новую методику измерения.

Согласно традиционному исчислению себестоимости, впервые разработанному компанией *General Motors* около 80-ти лет назад, общие производственные издержки представляют собой сумму издержек по каждой отдельной операции. Однако издержки, которые имеют решающее значение для конкурентоспособности и рентабельности предприятия, — это издержки всего процесса. Именно для учета этих издержек и создано *исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности*, именно этим видом издержек оно позволяет управлять. В его основе лежит представление о бизнесе как о комплексном процессе, который начинается с момента, когда сырье и комплектующие прибывают на разгрузочную площадку завода, и не заканчивается даже после того, как готовый товар попадает к конечному потребителю. В стоимость товара наравне с его установкой и наладкой входит также техническое обслуживание, даже если потребитель платит за него отдельно.

Традиционное исчисление стоимости измеряет издержки на *выполнение* данной конкретной операции, например, определяет стоимость нарезки резьбы. Исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности учитывает еще и издержки на *невыполнение*, например издержки от простоя оборудования; издержки, возникающие во время вынужденного перерыва в ожидании доставки нужной детали или инструмента; издержки из-за ожидания отгрузки готового товара, а также издержки на исправление или отбраковку некачественных товаров. Это *стоимость того, что не было выполнено*, которую традиционный бухгалтер не может зафиксировать и потому упускает; между тем она зачастую равна (а иногда даже превышает) стоимости выполненных операций. Следовательно, исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности позволяет более эффективно контролировать не только издержки, но и *результат*.

Традиционно расчет себестоимости базируется на том, что определенную операцию, например термическую обработку, нужно выполнить обязательно, причем именно там, где она производится сейчас. Рассчитывая себестоимость по объему хозяйственной деятельности, менеджер каждый раз

спрашивает: “Нужно ли это делать? Если да, то где и когда это операцию лучше всего выполнять?” Исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности объединяет в одно целое несколько прежде самостоятельных процедур: функционально-стоимостной анализ, анализ производственного процесса, управление качеством и расчет себестоимости.

При таком подходе исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности позволяет существенно снизить издержки производства — в некоторых случаях до 30%. Однако эффект от введения этого вида исчисления себестоимости будет максимальным, очевидно, *в сфере обслуживания*. Если на промышленных предприятиях исчисление себестоимости пока ведется большей частью неудовлетворительно, то индустрия услуг — банки, розничная торговля, больницы, школы, газеты, радио- и телевидение — практически не имеет информации о себестоимости!

Исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности показывает, почему традиционная система расчета себестоимости не работает в компаниях, предоставляющих услуги. Дело не в том, что методы подсчета ошибочны. Дело в том, что традиционная система основывается на других представлениях. Компании по предоставлению услуг не могут начинать с расчета издержек по отдельным операциям, как это делают производственные предприятия при использовании традиционного бухгалтерского учета. Они должны исходить из предположения о том, что существует *только один вид* издержек — комплексные издержки системы. И эти издержки постоянны для любого заданного периода времени. Хорошо известное различие между постоянными и переменными издержками, на которых основывается традиционное исчисление себестоимости, не играет никакой роли в сфере предоставления услуг. Не действует и другое базовое представление традиционного исчисления себестоимости — о том, что капитал можно заменить трудом. Ведь в сфере умственного труда дополнительные капиталовложения чаще всего влекут за собой увеличение, а не уменьшение трудозатрат. Клиника, приобретающая новую диагностическую аппаратуру, не станет из-за этого увольнять сотрудников, — напротив, создаст несколько дополнительных вакансий для работы на новом оборудовании. Прочие организации, в которых широко применяется интеллектуальный труд, должны хорошо усвоить этот урок.

Однако если издержки неизменны на протяжении определенного времени и один ресурс нельзя заменить другим, так что приходится рассчитывать издержки по *всему* комплексу операций, то именно тогда компа-

нии вынуждены исчислять себестоимость по объему хозяйственной деятельности. Применяв этот подход к сфере услуг, мы впервые сможем получить достоверную информацию об издержках и возможность их контролировать.

Банки, например, на протяжении нескольких десятилетий применяли в своей деятельности традиционные методы исчисления себестоимости; другими словами, пытались рассчитывать издержки по отдельным операциям и услугам — с крайне неудовлетворительным результатом. Теперь банки начинают задавать вопрос: “Какой *вид деятельности* представляет собой главную статью расходов и наиболее важен для получения результата?” Ответ: обслуживание потребителя. Издержки на одного потребителя в любой ключевой сфере банковского дела постоянны. Таким образом, издержки и рентабельность определяются именно *объемом продукции* в расчете на одного потребителя (т.е. объемом услуг, которыми пользуется потребитель). Магазины, торгующие товарами по сниженным ценам, особенно в Западной Европе, уяснили это довольно давно. Они считают, что, как только товар занял свое место на полке, связанные с ним издержки становятся постоянными, а задача менеджмента в этот период заключается в том, чтобы максимизировать объем прибыли на данный объем “полочного” пространства за данный период времени. Эта ориентация на конечный результат позволяет магазинам сниженных цен повышать рентабельность, несмотря на низкие цены и небольшую прибыль.

Компании в сфере обслуживания только начинают применять на практике новые концепции исчисления затрат. Иногда, например в исследовательских лабораториях, где сложно измерить производительность труда, нам приходится полагаться на оценку и суждение, а не на расчет себестоимости. Для большинства видов интеллектуального труда и сферы услуг нам предстоит в ближайшие десять лет разработать надежные инструменты для измерения и контроля издержек, а также для определения соотношения между издержками и результатом.

Более ясное представление об издержках в сфере услуг позволит нам лучше понять природу издержек, связанных с привлечением и удержанием потребителей во всех видах предпринимательской деятельности. Например, если бы *General Motors*, *Ford* и *Chrysler* в США использовали исчисления себестоимости по объему хозяйственной деятельности, то они гораздо раньше осознали бы полную бесполезность своих действий, направленных на повышение конкурентоспособности, которые они предпринимали на



протяжении последних нескольких лет и которые состояли в том, что покупателям новых автомобилей предлагались солидные скидки и денежные призы. Честно говоря, на этих мерах по продвижению товара “Большая Тройка” автомобильных компаний США потеряла солидную сумму и, что еще хуже, огромное количество потенциальных потребителей.

### От юридической фикции к экономической реальности

Но одного знания объема издержек по каждой операции недостаточно. Чтобы успешно действовать на нынешнем глобальном рынке, который характеризуется непрерывным усилением конкурентной борьбы, компании нужно, во-первых, знать свои издержки *по всей экономической цепочке* и, во-вторых, совместно с другими участниками экономической цепочки регулировать эти издержки и добиваться оптимизации конечного результата. Поэтому сегодня бизнес все чаще переходит от исчисления издержек внутренней деятельности к калькуляции всего экономического процесса, в котором даже очень большая компания выступает лишь одним звеном.

Юридическое лицо (компания) — это реальность для акционеров, кредиторов, служащих и налоговых служб. Но *экономически* эта компания — фикция. Тридцать лет назад *Coca-Cola* начала заниматься франчайзингом в разных странах мира<sup>1</sup>. Множество независимых компаний, занимающихся разливом напитков, производят напитки марки *Coca-Cola*. Сейчас компания владеет большинством предприятий по разливу безалкогольных напитков в США. Но потребителей продукции компании — даже тех, кому эти факты известны, — это совершенно не заботит. На рынке имеет значение исключительно экономическая реальность, т.е. издержки всего процесса, независимо от того, кто владеет его составляющими.

Сколько в истории бизнеса существует примеров, когда никому не известная компания всего за несколько лет обгоняла признанных лидеров. Причем со стороны казалось, будто это не потребовало особых усилий. Такие случаи принято объяснять более удачной стратегией, новыми технологиями, продуманным маркетингом или экономичностью производ-

---

<sup>1</sup> Франчайзинг — особый вид лицензирования, когда компания — владелец известной торговой марки предоставляет другой компании право использовать эту торговую марку для своей продукции, но при этом получает право следить за качеством продукции этой компании. — *Прим. ред.*

ства. Но если рассмотреть каждый случай в отдельности, то становится ясно, что новичок всегда имел еще и огромное ценовое преимущество, примерно в 30%. Причина всегда одна и та же: новая компания лучше знает свои издержки по всей экономической цепочке и больше внимания уделяет управлению именно этими издержками, а не издержками на отдельных операциях.

Пожалуй, наиболее распространенный пример компании, которая знает и может контролировать издержки своих поставщиков и дистрибьюторов, — это японская *Toyota*; поставщики и дистрибьюторы входят, разумеется, в ее кейрецу. Через эту сеть *Toyota* контролирует общие издержки производства, распространения и обслуживания своих автомобилей как единый поток, размещая заказы там, где это выгоднее, и получая максимальный доход.

Однако управление потоком экономических издержек — отнюдь не японское, а американское изобретение. Его автором является Вильям Дюран, основатель компании *General Motors*. Примерно в 1910 году он начал скупать небольшие и успешные автомобилестроительные компании — *Buick*, *Oldsmobile*, *Cadillac*, *Chevrolet*, объединяя их в составе своей корпорации *General Motors*. В 1916 году Дюран создал отдельный филиал, назвав его *United Motors*. Задача этого подразделения заключалась в приобретении небольших и успешных компаний по производству деталей и запасных частей для автомобилей. Среди первых приобретений Дюрана оказалась компания *Delco*, которой принадлежал патенты на производство автомобильного стартера.

В конце концов, в корпорацию Дюрана вошло около 20 компаний-поставщиков. Его последним приобретением (в 1919 году, за год до того, как он оставил пост главного исполнительного директора *General Motors*) была компания *Fisher Body*. Г-н Дюран совершенно сознательно с самого начала включил производителей автомобильных деталей и запасных частей в процесс разработки новой модели автомобиля. Это дало ему возможность управлять совокупными затратами на производство автомобиля как единым потоком затрат. Применив такой подход, Дюран фактически изобрел кейрецу.

Однако с 1950 по 1960 годы кейрецу Дюрана стала непосильной ношей для компании. Под давлением профсоюзов *General Motors* пришлось увеличить заработную плату в своих подразделениях, при этом расходы на оплату труда оказались значительно выше, чем у независимых конкурен-

тов. Клиенты *General Motors* — такие независимые автомобилестроительные компании, как *Packard* и *Studebaker*, — скупавшие до 50% продукции, которая выпускалась подразделениями *General Motors* по производству деталей и запасных частей, исчезали один за другим. Вместе с этим *General Motors* теряла контроль над издержками и качеством продукции своих основных поставщиков. Тем не менее, использовавшаяся *General Motors* система исчисления издержек на протяжении более чем 40 лет обеспечивала этой компании неоспоримое преимущество даже перед самым эффективным конкурентом — компанией *Studebaker*.

Компания *Sears, Roebuck* первой скопировала систему Дюрана. В 1920-е годы она заключила долгосрочные договоры со своими поставщиками и приобрела небольшие пакеты акций этих компаний. Это дало возможность *Sears* привлекать своих поставщиков к участию в разработке новых продуктов, а также составить представление о потоке издержек в целом и управлять этим потоком. Все это обеспечило компании неоспоримое преимущество перед своими конкурентами в части сокращения затрат на десятки лет вперед.

В начале 1930-х годов английская компания *Marks & Spencer* применила опыт *Sears*. Результат оказался столь же впечатляющим. Спустя 20 лет японцы, во главе с компанией *Toyota*, изучили и успешно применили на практике опыт компаний *Sears* и *Marks & Spencer*. Затем, в 1980-х годах, сеть супермаркетов *Wal-Mart* адаптировала этот подход к новым условиям, предоставив поставщикам возможность поставлять свою продукцию непосредственно на полки магазинов. Таким образом были сокращены запасы товаров на складе, что автоматически повлекло сокращение издержек традиционной розничной торговли примерно на одну треть.

Однако перечисленные компании все еще считаются скорее исключением, чем правилом. Несмотря на то, что экономисты признали важность учета издержек всей экономической цепочки еще в 1890-х годах, большинство бизнесменов по-прежнему относятся к этому как к абстрактным рассуждениям. Однако в будущем управление экономической цепочкой издержек будет все более актуальным. Ибо уже завтра не только цепочку издержек, но и многое другое, — в особенности корпоративную стратегию и планирование товара, — надо будет организовать и контролировать как единое экономическое целое, не зависящее от формальных юридических границ отдельных компаний.

Мощной силой, которая подтолкнет компании к исчислению издержек по всей экономической цепочке, станет переход от *ценообразования на основании издержек* к *исчислению издержек на основании цены*. Западные компании традиционно начинают с себестоимости, добавляют нужную прибыль и получают цену. Таким образом, они применяют ценообразование, в основе которого лежат средние издержки на изготовление товара. *Sears* и *Marks & Spencer* давно переключились на исчисление издержек на основании цены, при котором цена, которую готов заплатить потребитель, определяет допустимый объем издержек, начиная со стадии разработки товара. До недавнего времени такие компании были исключениями. Сегодня расчет издержек на основании цены становится правилом. Японцы первыми воспользовались этим подходом для своей экспортной продукции. Сейчас *Wal-Mart* и другие магазины, торгующие по сниженным ценам в Соединенных Штатах Америки, Японии и Европе, широко применяют метод исчисления издержек на основе цены. Именно этот метод лежит в основе успеха последних моделей автомобилей компании *Chrysler* и успеха модели *Saturn*, выпускаемой компанией *General Motors*. Однако компании могут применять метод исчисления издержек на основе цены лишь в том случае, когда им известны издержки *всей* экономической цепочки и когда они эффективно управляют этими издержками.

Те же самые идеи применимы к случаям использования сторонних источников (подрядчиков), а также к альянсам и совместным предприятиям — в общем, любым структурам, которые построены скорее на партнерских отношениях, нежели на подчинении. Именно такие организации, а не традиционная модель материнской компании с дочерними предприятиями, полностью зависящими от центра, становятся все перспективнее в плане роста, особенно в условиях глобализации экономики.

Большинству компаний будет нелегко перейти на систему расчета издержек всей экономической цепочки. Для этого требуются одинаковые или, по крайней мере, совместимые системы бухгалтерского учета во всех компаниях, которые входят в экономическую цепочку. Ибо обычно каждая компания ведет бухгалтерский учет на собственный лад и при этом убеждена, что именно ее система — единственно возможная и правильная. Более того, исчисление издержек экономической цепочки требует, чтобы компании, составляющие эту цепочку, обменивались своей внутренней информацией, а как известно, даже в рамках одной компании работники без энтузиазма воспринимают идею обмена информацией. Несмотря на все эти трудности,

компаниям уже сейчас удается переходить на расчет издержек всей экономической цепочки, о чем свидетельствует опыт компании *Procter & Gamble*. Используя в качестве модели способ, с помощью которого компания *Wal-Mart* строит отношения со своими поставщиками, *Procter & Gamble* наладила обмен информацией и управление экономической цепочкой, в которую входит до 300 компаний розничной торговли, сбывающих большую часть продукции *Procter & Gamble* по всему миру.

Несмотря на все сложности, расчет издержек по всей экономической цепочке будет все шире внедряться в деловую практику. В противном случае даже самые эффективные компании лишатся ценового преимущества.

### **Информация для создания благосостояния**

Предприятиям платят за то, что они создают материальные блага, а не за то, что они снижают свои издержки. Но этот очевидный факт никак не отражается в традиционной системе измерения результатов деятельности предприятий. Студентов-первокурсников экономических факультетов учат, что бухгалтерский баланс отражает ликвидационную стоимость предприятия и обеспечивает кредиторов информацией на случай самого печального исхода — банкротства компании. Но конечная цель деятельности предприятия — все же не ликвидация. Цель деятельности предприятия — *создание материальных благ*, и поэтому им нужно управлять, исходя из соответствующих представлений. Для этого необходимо четыре набора диагностического инструментария: базовая финансовая информация, информация о производительности, информация о ключевых знаниях, информация о распределении ресурсов. Все вместе они составляют набор рабочих инструментов для управления действующей компанией.

Самыми старыми и используемыми диагностическими инструментами менеджмента считаются прогноз потока наличности и ликвидности и ряд стандартных показателей, например соотношение между товарно-материальными запасами и объемом продаж; размер дивидендов по выпущенным акциям; соотношение между дебиторской задолженностью, просроченной более чем на шесть месяцев, и суммой общей дебиторской задолженности, и т.д. Их можно уподобить стандартному набору показателей, которые врач “снимает” при привычном обследовании: вес, пульс, температура, давление, анализ мочи. Если все эти показатели в норме, то

никакой информации они не несут. Если они не соответствуют норме, значит существуют некие проблемы, которые нужно выявить и устранить. Эти показатели можно назвать *базовой информацией*.

Второй набор инструментов, позволяющий провести диагностическое обследование компании, касается *производительности ключевых ресурсов*. Самый старый из них, появившийся еще во время Второй мировой войны, — это производительность физического труда. Сейчас мы шаг за шагом разрабатываем систему показателей (пока что достаточно примитивных) для измерения эффективности работника умственного труда и производительности в сфере услуг. Однако измерение только производительности труда рабочих, будь то неквалифицированные рабочие или офисные клерки, уже не обеспечивает нас адекватной информацией о производительности. Нам нужны данные о *совокупной производительности факторов производства*.

Этим объясняется рост популярности *экономического анализа добавленной стоимости*. Он базируется на известном факте: то, что принято называть прибылью, т.е. деньги, которые идут на обслуживание собственного капитала, не являются прибылью вообще и большей частью представляют собой издержки в чистом виде. До тех пор пока компания не получит прибыль, превышающую стоимость капитала, она работает в убыток себе. Не имеет значения, что при этом она платит налоги так, как будто имеет реальную прибыль. При такой ситуации предприятие возвращает в экономику меньше, чем берет из нее в качестве ресурсов. Пока сумма объявленной прибыли не превышает стоимость капитала, предприятие не покрывает своих издержек полностью, т.е. компания не создает материальное богатство, а тратит его. Кстати, при такой системе измерения очень немногие американские компании в послевоенный период могут считаться прибыльными.

Измеряя стоимость, добавленную ко *всем* издержкам, включая стоимость капитала, экономический анализ добавленной стоимости действительно показывает производительность *всех* факторов производства. Сам по себе этот вид анализа, конечно, не может рассказать, почему данный товар или данная услуга не увеличивают стоимость; не способен он и подсказать, что следует изменить. Но он показывает, на что надо обратить внимание, и сигнализирует, когда пора принимать меры. Кроме того, с помощью экономического анализа добавленной стоимости можно выявить наиболее производительные участки. Этот анализ показывает, ка-

кие товары, услуги, операции или мероприятия отличаются необычно высокой производительностью и значительно увеличивают стоимость. В каждом таком случае мы должны задаться вопросом: “Чему этот успех может нас научить?”

Новейший набор инструментов, используемый для получения информации об эффективности работы организации, — *сравнительный анализ эффективности*. Это сравнение результатов деятельности данного предприятия с самыми высокими показателями по отрасли или, еще лучше, с самыми высокими показателями в мире. Сравнительный анализ эффективности базируется на представлении о том, что все, что делает одна организация, может сделать и другая (это совершенно логично). И еще он предполагает — тоже совершенно верно, — что достижение показателей, соответствующих показателям лидера отрасли, служит предпосылкой к достижению конкурентоспособности. Экономический анализ добавленной стоимости и сравнительный анализ эффективности вместе обеспечивают тот диагностический инструментарий, который позволяет измерять и контролировать совокупную производительность факторов производства.

Третий набор инструментов касается компетенции. С момента публикации “прорывной” статьи С. К. Прахалада и Гэри Хамела<sup>2</sup> нам известно, что лидерство основывается на способности лидера делать нечто, непосильное или невозможное для других. В основе этой способности лежит *исключительная компетенция*, которая повышает рыночную или потребительскую ценность за счет какой-либо уникальной способности производителя или поставщика.

В качестве примера можно упомянуть способность японцев создавать миниатюрную электронику. Эта способность основывается на трехсотлетней традиции создания высокохудожественных изображений на *инро* (миниатюрных лакированных коробочках для лекарств) и вырезать из кости *нэцкэ* (фигурки людей и животных на маленькой пластинке, которой эта коробочка крепилась к поясу). Еще один пример: благодаря своей уникальной коммерческой интуиции компания *General Motors* на протяжении почти 80 лет делает исключительно удачные приобретения. Третий пример: только специалисты из *Marks & Spencer* поняли, что у состоятельных представителей среднего класса нет времени на приготовление

---

<sup>2</sup> С. К. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, May–June 1990.

изысканных яств, и разработали расфасованные и не требующие приготовления деликатесы. Но как компания определит у себя наличие исключительной компетенции? Как узнает о существовании спроса, который она может удовлетворить благодаря этой компетенции (и в результате занять и удержать лидирующие позиции на рынке)? Каким образом можно “измерить” исключительную компетенцию, узнать, повышается ее уровень или, наоборот, снижается? И вообще, устраивает ли компанию сфера ее исключительной компетенции или ее нужно изменить?

До сих пор обсуждение исключительной компетенции носило достаточно отвлеченный характер. Но несколько высокоспециализированных компаний среднего размера (среди них — шведская фармацевтическая компания и американская фирма по производству специальных инструментов) сейчас разрабатывают методологическую базу для измерения исключительной компетенции и управления ею. На первом этапе компания тщательно изучает собственную производительность и производительность конкурентов. Особое внимание уделяется неожиданным успехам и внезапным спадам в отраслях, где никаких изменений не прогнозировалось. Успех показывает, что сейчас ценит рынок и за что он готов платить. Он также показывает, где компания может получить решающее преимущество. Отсутствие успеха должно рассматриваться как первый сигнал начинающихся изменений на рынке либо ослабления конкурентоспособности компании.

Подобный анализ позволяет распознавать возможности на ранней стадии их появления. Например, тщательно отслеживая неожиданные успехи, американская компания — производитель инструментов обнаружила, что небольшие японские механические мастерские покупают ее высокоточные и дорогостоящие инструменты, хотя при создании инструментов японцы даже не рассматривались в качестве потенциальных покупателей. Проанализировав ситуацию, компания поняла, что обладает исключительной компетенцией: японцы отдают предпочтение ее товарам, поскольку они просты в установке и ремонте, несмотря на сложность и высокую точность. Эту информацию учли при разработке новых товаров, за счет этого компания стала лидером на рынке небольших заводов и мелких мастерских в США и Западной Европе. Прежде об этих огромных рынках компания даже и не подозревала.

У каждой организации своя область исключительной компетенции; она, безусловно, связана с характером организации. Но каждой организации — не только коммерческой — необходима исключительная компетен-



ция в *инновационной деятельности*. И каждой организации нужна методика документирования и оценки *результатов инновационной деятельности*. В организациях, уже имеющих такие методики (среди них несколько крупнейших производителей лекарственных препаратов), главным показателем инновационной деятельности служит не общая эффективность компании, а результаты тщательного анализа всех инноваций в данной отрасли за определенный период времени. Какие из них оказались успешными? Сколько из них принадлежит нашей компании? Соответствует ли наша производительность стоящим перед нами целям, направлению развития рынка, нашему положению на рынке, нашим затратам на научно-исследовательскую деятельность? Приходятся ли наши инновации на участки наибольшего роста и соответствуют ли они открывающимся возможностям? Сколько существенных инновационных возможностей мы упустили? Почему? Мы их попросту не заметили; или заметили, но не уделили должного внимания; или халатно отнеслись к их внедрению? Каковы наши успехи в преобразовании инновации в коммерческий продукт? Конечно, на большую часть этих вопросов трудно получить точные ответы в числовых показателях; ответы носят скорее оценочный характер. В свою очередь, эти ответы порождают новые — и очень правильные — вопросы.

Последняя сфера, в которой требуется диагностическая информация для эффективного управления компанией, нацеленной на создание материальных благ, — это *распределение ограниченных ресурсов*: капитала и труда. Этих два вида ресурсов реализуют на практике всю информацию о бизнесе, которой владеет руководство. Они определяют качество работы предприятия.

Около 80 лет назад *General Motors* впервые разработала систему регулярного ассигнования на капиталовложения. Сегодня практически каждая компания имеет в своем распоряжении соответствующий механизм, но мало кто правильно его использует. Компании обычно измеряют предложения по выделению капиталовложений только по одному-двум из перечисленных ниже критериев: прибыль на инвестированный капитал, период окупаемости, движение ликвидности и дисконтированная стоимость. Но давно (с начала 1930-х годов) известно, что ни один из этих способов измерения нельзя признать *единственно правильным*. Чтобы понять суть предлагаемого ассигнования, компания должна рассмотреть *все четыре* параметра. 60–70 лет назад для этого потребовалась бы масса расчетов, а сегодня портативный компьютер способен выполнить все вычисления

буквально за несколько минут. Кроме того, уже почти 70 лет нам известно, что менеджеры не должны рассматривать только одно предложение о выделении капиталов: они должны рассмотреть несколько проектов и выбрать те, которые представляют оптимальное сочетание возможностей и риска. Чтобы обеспечить себе такой выбор, требуется *бюджет ассигнований* на капиталовложения, а этого у подавляющего большинства компаний тоже нет. Но хуже всего, однако, что при выделении капиталовложений никто не пытается найти ответы на два важнейших вопроса.

- Что случится, если инвестирование предлагаемого проекта не приведет к ожидаемым результатам, как это бывает в трех случаях из пяти? Будет ли это для компании серьезным ударом или она легко перенесет подобную неприятность?
- Если инвестирование будет успешным — особенно, если успех превзойдет наши ожидания, — как действовать дальше?

Складывается впечатление, что в *General Motors* никто не задал себе вопрос о том, к чему обязывает компанию необычайный успех ее новой модели Saturn. Поэтому компания может прогореть из-за неспособности профинансировать свой успех.

Кроме того, запрос на выделение капитала требует некоего конечного срока, который определяет, когда и каких результатов можно ожидать. В указанный срок обязательно должен быть представлен отчет о результате, каким бы тот ни оказался — успех, почти успех, поражение, полный крах; доклад должен сопровождаться подробным анализом. Нет лучшего способа повысить общую производительность организации, нежели изучение результатов капиталовложения и сопоставление их с прогнозами и обещаниями, на основании которых была выделена требуемая сумма. Насколько лучше было бы сегодня положение в США, если бы в течение последних 50 лет в повседневную практику ввели анализ результатов правительственных программ.

Капитал — это, однако, только один из основных ресурсов организации, и он, без сомнения, относится к категории ограниченных. Но самым ограниченным и ценным ресурсом для организации были и есть *работающие в ней люди*. Начиная со Второй мировой войны в вооруженных силах США (пока ни одна другая армия не переняла этот опыт) была введена практика проверки решений о назначениях. При выдвижении офицера высшего командного состава на важную должность руководство тща-

тельно взвешивает, чего можно ожидать от него на этом посту. Руководство оценивает достижения кандидата и пытается представить, насколько они соответствуют ожиданиями, которые на него возлагают. Кроме того, в вооруженных силах постоянно ведется оценка самого процесса отбора офицеров с помощью анализа результатов каждого назначения.

В бизнесе, а также в университетах, больницах и правительственных учреждениях, почти не существует практики сопоставления ожиданий, возлагаемых на конкретных лиц, с достигнутыми ими результатами, как не существует и систематической оценки результатов кадровой политики. В своей деятельности по созданию материальных благ менеджерам необходимо подходить к размещению человеческих ресурсов так же ответственно, как они подходят к размещению капитала. И результаты решений здесь должны документироваться и изучаться с не меньшим усердием.

### Где же результаты?

Эти четыре вида информации создают картину текущего положения компании. Они определяют *тактику*. Что же касается *стратегии*, то здесь необходима систематизированная информация о внешней среде. Стратегия должна базироваться на информации о рынках, потребителях и непотребителях; о технологии в своей отрасли и в других отраслях; о мировых финансах и об изменениях мировой экономики, поскольку именно в окружении компании проявляются результаты ее деятельности. Внутри организации существуют только центры затрат. Единственный центр прибыли — это потребитель, который и дает главную оценку деятельности организации.

Главные изменения всегда начинаются за пределами организации. Владелец магазина может знать все о людях, которые покупают его товары. Но какой бы успешной ни была его деятельность, он никогда не расширит свою долю рынка “за пределы” клиентуры магазина; подавляющее большинство рынка все равно будет состоять из “непотребителей”, т.е. людей, которые его товары не покупают. А между тем, именно с “непотребителей” начинаются любые изменения на рынке; именно “непотребители” превращают эти изменения из малозначительных в глобальные.

Как минимум, половина новых важнейших технологий, изменивших любую из отраслей промышленности за последние 60 лет, пришли в эти

отрасли извне, из каких-то других отраслей. Векселя, которые кардинальным образом изменили финансовую систему США, появились отнюдь не в банках. Молекулярная биология и геновая инженерия родились отнюдь не в лабораториях фармацевтической промышленности. Несмотря на то, что огромное большинство компаний работает и будет работать только на локальном или региональном уровне, все они столкнутся — по крайней мере, потенциально — с глобальной конкуренцией, при которой конкуренты находятся в странах и городах, о которых эти компании никогда и не слыхивали.

Безусловно, нельзя получить абсолютно *всю* информацию о внешней среде, несмотря на обилие специализированных массовых изданий. Нет никакой — даже самой ненадежной — информации об экономических условиях большей части Китая, например, или о правовой ситуации в государствах, появившихся на карте после распада Советской империи. Но даже при наличии полной информации большинство компаний пренебрегают ею. Многие американские компании вышли на европейский рынок в 1960-е годы, даже не поинтересовавшись европейским трудовым законодательством. Европейские компании, начиная свою деятельность в США, были столь же недалекновидны и плохо проинформированы о положении дел в этой стране. Главной причиной провала японской кампании по инвестированию в калифорнийскую недвижимость в 1990-е годы стало абсолютное незнание элементарных фактов о зональных тарифах и налогах.

Причиной серьезных неудач в бизнесе служит распространенное представление о том, что условия внешней среды: налоги, социальное законодательство, рыночные предпочтения, каналы распространения, права на интеллектуальную собственность и многое другое — должны быть такими, какими мы их себе представляем, или даже такими, какими мы *хотели бы* их видеть. Адекватная информационная система должна включать информацию, которая заставляла бы руководителей сомневаться в этом предположении. Она должна заставлять их правильно формулировать вопросы, а не просто поставлять им информацию, на которую они рассчитывают. Для этого, прежде всего, руководители должны знать, какая именно информация им нужна. Кроме того, руководители должны *регулярно* получать нужную им информацию. Наконец, это предполагает, что руководители систематически используют эту информацию в принимаемых ими решениях.

Несколько транснациональных корпораций: *Unilever, Coca-Cola, Nestle*, некоторые торговые и посреднические компании Японии и ряд крупных строи-

тельных фирм серьезно работают над созданием систем по сбору и систематизации информации о внешней среде. Но в целом подавляющее большинство предприятий даже не приступало к работе в этом направлении.

Крупным компаниям придется привлекать специалистов со стороны. Чтобы уяснить, в чем нуждается данная фирма, нужен человек, который хорошо знает и понимает столь высокоспециализированную сферу, как информационная. Из самых разнообразных источников поступает слишком много информации, разобраться в которой под силу только специалисту. Какую-то информацию компании могут “вырабатывать” сами (например, информацию о потребителях и “непотребителях” или о технологии, используемой в их собственной отрасли). Однако большую часть сведений об окружающей среде, необходимых компании, можно получить лишь из сторонних источников: из банков данных любых типов, из специализированных изданий разных стран, от отраслевых союзов предпринимателей, из правительственных публикаций, из отчетов Всемирного банка и научных статей, а также из результатов специализированных исследований.

Еще одна причина, которая обуславливает потребность в сторонней помощи, заключается в том, что полученная информация должна быть организована таким образом, чтобы она помогала корректировать стратегию компании. Недостаточно лишь просто поставлять данные. Эти данные необходимо интегрировать в стратегию компании, они должны помочь проверить те или иные предположения компании, они должны оказывать влияние на нынешние представления компании. Для этого потребуется новый тип программного обеспечения или информация, адаптированная к нуждам какой-либо конкретной группы (например, информация для больниц или компаний, занимающихся страхованием от несчастных случаев). База данных Lexis предоставляет такого рода информацию юристам; однако она только дает ответы, но не ставит вопросы. Нужен специалист, который мог бы предложить конкретные способы использования полученной информации, задал конкретные вопросы относительно бизнеса данного пользователя и его практических методов и, возможно, предоставлял бы консультации в интерактивном режиме. Есть и другой вариант: можно воспользоваться сторонней информационной системой. Возможно, самым популярным поставщиком сторонней информационной системы, особенно для мелких предприятий, будет независимый консультант.

Каким бы способом мы ни удовлетворяли свою потребность в информации о той среде, которая остается для нас наиболее вероятным источ-

ником основных угроз и благоприятных возможностей, эта потребность со временем будет лишь увеличиваться.

У нас есть немало оснований утверждать, что лишь немногие из этих информационных потребностей действительно новы. В концептуальном плане, многие из новых средств измерения обсуждаются достаточно давно, и в этих дискуссиях принимает участие множество специалистов. Действительно новыми можно считать только технические возможности обработки данных. Они позволяют нам достаточно быстро и недорого выполнять работу, которая несколько лет тому назад было весьма трудоемким и дорогостоящим занятием. 80 лет назад изучение времени, потраченного на выполнение какой-то операции, и типовых движений рабочих сделало возможным традиционный метод учета производственных издержек. В наше время компьютеры сделали возможным метод исчисления затрат с учетом действия и бездействия. Без компьютеров применение этого метода было бы практически невозможным.

Однако, описывая эти технические возможности, мы не учитываем главное. Важны не инструменты сами по себе. Важны концепции, положенные в основу этих инструментов. Они трансформируют дискретные методы, которые раньше использовались независимо один от другого и для разных целей, в единую интегрированную информационную систему. Такая система позволяет диагностировать бизнес, определять стратегию бизнеса и принимать экономические решения. Это новая и принципиально иная точка зрения на смысл и назначение информации, которая теперь рассматривается не как простая констатация уже свершившегося факта, а как измерение, на котором основывается будущее действие.

Организацию, построенную по принципу управления, которая впервые появилась в 1870-е годы, можно сравнить с организмом, отдельные органы которого удерживаются в “собранном” состоянии лишь благодаря своей оболочке. Корпорация, которая формируется в наши дни, характеризуется наличием у нее скелета — *информации*, которая выполняет роль объединяющей и интегрирующей системы.

Наш традиционный способ мышления — какими бы сложными математическими методами и каким бы изощренным социологическим жаргоном мы ни пользовались — всегда склонялся к восприятию бизнеса как стремления купить подешевле, продать подороже. Новый подход определяет бизнес как организацию, которая добавляет стоимость и создает материальные ценности.



## ГЛАВА 8

### УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ И САМОКОНТРОЛЯ

**Р**аботники любого предприятия должны представлять собой сплоченный коллектив, в котором усилия каждого человека направлены на решение общих задач. Каждый работник предприятия выполняет свою, специфическую задачу, но все вместе они стремятся к одной цели. Усилия всех членов коллектива должны иметь общее направление, а вклад каждого необходим для получения общего результата — по возможности, без накладок, лишнего дублирования полномочий и ответственности.

Эффективная деятельность предприятия требует, чтобы работа каждого была подчинена общим целям компании. В частности, деятельность менеджера должна быть направлена на обеспечение успеха предприятия в целом. Эффективность менеджера прямо пропорциональна эффективности предприятия и определяется его вкладом в общий успех компании. Менеджер должен знать, *что* от него требуют для достижения целей, стоящих перед предприятием; в свою очередь, вышестоящее руководство должно отчетливо представлять, что можно потребовать и чего ожидать от каждого конкретного сотрудника — именно с этой точки зрения должен оцениваться его вклад. Если руководство не выполняет эти требования, оно не в состоянии скоординировать работу коллектива. Тогда усилия сотрудников растрачиваются понапрасну, а вместо слаженной коллективной работы возникают трения, накапливается раздражение и разгорается конфликт.

Управление на основе поставленных целей требует немалых усилий и особого инструментария. На коммерческом (и не только!) предприятии



приходится применять самые разнообразные методы, чтобы сориентировать персонал на достижение общей цели.

В кругу управленцев популярна следующая история. У трех каменщиков спросили, что они делают. Первый ответил: “Строю стену”. Второй, не выпуская из рук молоток, сказал: “Я — каменщик, и я лучший мастер в округе”. Третий посмотрел мечтательно в небо и ответил: “Я возвожу храм”.

Третий каменщик — в душе настоящий “менеджер”. Первый знает, что именно должно получиться в результате его работы, и действует в полном соответствии с этой целью. По-видимому, он просто “честно трудится за хорошие деньги”.

Неизбежные проблемы возникают со вторым работником. Важность мастерства, разумеется, никто не отрицает — без этого нельзя добиться высокого качества работы. Более того, любая организация со временем деградирует, если не заставит своих работников проявлять самую высокую квалификацию, на которую они только способны. Но всегда существует опасность, что настоящий мастер своего дела, истинный профессионал, вообразит, будто его работа — самая важная, хотя, на самом деле, он лишь “кладет камни”. Конечно же, мастерство на предприятии нужно поощрять. Но его всегда нужно рассматривать в масштабе организации.

Сегодня резко возрастает количество высокообразованных специалистов, работающих в коммерческом секторе. Стремительно повышается и уровень квалификации, которым должны обладать эти специалисты. Все больше проявляется тенденция к превращению мастерства, или специализации, в самоцель. Но в то же время новые технологии требуют более тесной координации между специалистами. И они, несомненно, требуют, чтобы функциональные специалисты, даже на низовых уровнях управления, рассматривали работу всей компании как единое целое и понимали, что именно требуется от них. Новая технология потребует не только стремления к профессиональному совершенствованию каждого менеджера, но и ориентирования всех менеджеров на всех уровнях управления на достижение общей цели.

## **Дезорганизация**

Иерархическая структура менеджмента лишь усиливает риск стратегических ошибок руководства. Любое слово или действие начальника, даже

его случайные замечания, его привычки, причуды и капризы, приобретают в глазах подчиненных значение хорошо продуманных, спланированных и значимых акций.

“Все эти разговоры о “благоприятном климате” в коллективе — не более чем пустая болтовня; когда вас вызывает шеф, он будет говорить о накладных расходах, а не об “отношениях между людьми”. И когда появится вакансия, то повысят не самого приятного в общении сотрудника, а самого лучшего бухгалтера”. Подобные разговоры постоянно звучат на всех уровнях организации. Ни к чему другому, кроме снижения эффективности производства, они не приведут (уж, во всяком случае, они не помогут снизить накладные расходы). Кроме того, подобные рассуждения свидетельствуют о низком доверии и неуважении к компании и ее руководству.

Тем не менее руководитель, который до такой степени дезориентировал своих подчиненных, вовсе не ставил перед собой такой цели. Он искренне убежден в том, что налаживание нормальных отношений между людьми — важнейшая задача руководства предприятия. И он толкует о накладных расходах лишь потому, что пытается утвердиться в глазах подчиненных как “деловой человек” или полагает, что, обсуждая проводки, он демонстрирует глубокое знание проблем компании. Он без конца возвращается к отчетности лишь потому, что бухгалтерские ведомости раздражают его не меньше, чем его подчиненных, а может быть, и потому, что ему надоели проблемы с главным бухгалтером. Но эти причины неведомы большинству служащих, зато им постоянно приходится отвечать на вопросы о накладных расходах и о формах строгой отчетности.

Решение проблемы дезорганизации требует создания такой структуры управления, которая акцентировала бы внимание менеджеров всех уровней на том, что действительно нужно для дела (а не для начальства). Авторы многих учебников по менеджменту рекомендуют делать акцент на контроле поведения сотрудников и на формировании “правильного” отношения к работе. Но так нельзя решить проблему неправильных ориентиров со стороны руководства. Скорее, она лишь усугубится, так как менеджеры будут испытывать излишнюю неловкость во взаимоотношениях со своими коллегами. Действительно, каждый, кто хорошо знаком с современным бизнесом, встречался с ситуациями, когда попытки менеджера избежать ошибок в руководстве, меняя свое поведение, полностью дестабилизировали отношения на фирме, вызывая сплошную путаницу и взаимное непонимание. Сам руководитель начинает “комплексовать” до

такой степени, что полностью теряет способность к нормальному общению с подчиненными. А те, в свою очередь, реагируют примерно так: “Катастрофа! Старик начитался умных книжек по менеджменту. Если раньше мы знали, чего он от нас хочет, то теперь можем только гадать”.

## Цели менеджера

Каждому менеджеру, от президента транснациональной корпорации до мастера цеха или старшего клерка, требуются четко сформулированные цели. Из этих целей должно быть понятно, чем занимается руководимое им подразделение. Должно быть понятно, какой трудовой вклад требуется от его подчиненных и от него лично, чтобы другие подразделения смогли достичь своих целей. Наконец, должно быть понятно, на какой трудовой вклад со стороны других подразделений может рассчитывать менеджер для реализации поставленных перед ним целей. Иными словами, с самого начала акцент должен делаться на коллективной работе и коллективных результатах.

Эти цели всегда должны вытекать из общих целей предприятия. Иногда целесообразно, чтобы каждый менеджер самого нижнего уровня досконально знал не только свои собственные цели, но и цели всего производственного подразделения и всей компании. Даже когда масштабы компании столь велики, что дистанция между задачами менеджера низового уровня (например, сменного мастера) и производственными результатами компании в целом кажется просто астрономической, такой подход дает ощутимый экономический результат. И это естественно, если мы действительно верим, что сменный мастер является “частью менеджмента предприятия”. Из самого определения менеджера вытекает, что во всех своих действиях он несет ответственность за судьбу компании в целом — иными словами, выкладывая камни, он “строит храм”.

Цели каждого менеджера должны четко определять его вклад в достижение целей компании *во всех ключевых сферах* бизнеса. Очевидно, не каждый менеджер непосредственно влияет на все сферы деятельности компании. Например, вклад, который вносит маркетинговый отдел в производительность предприятия, может быть весьма незначительным. Но если предполагается, что работа менеджера и его подразделения не затрагивает какую-либо сферу, влияющую на успех предприятия в целом, то этот факт сто-

ит однозначно оговорить. Менеджеры должны понимать, что результаты коммерческой компании в целом зависят от координации усилий и результатов работы ее подразделений. Координация необходима и для того, чтобы достичь высокого мастерства в каждом отделе, и для того, чтобы предотвратить возникновение автономий и нарастания противоречий, ревности и подозрительности между различными подразделениями.

Чтобы добиться сбалансированной работы, цели всех менеджеров на всех уровнях и во всех сферах необходимо учитывать как при краткосрочном, так и при долгосрочном планировании. И, конечно же, все цели должны отражать как материальные, так и нематериальные цели предприятия, касающиеся работы и развития менеджмента, производительности рядового персонала и отношений с ним, а также ответственности перед обществом. Все остальное — несущественно.

### **Руководство на основе принуждения**

Надлежащее управление требует сбалансированного акцента на целях, особенно со стороны высшего руководства. Такой подход исключает весьма распространенную и пагубную практику “кризисного управления” и руководства на основе принуждения.

Есть компании, в которых руководство не считает нужным прибегать к силовым методам, чтобы заставить подчиненных “шевелиться”. Тем не менее метод руководства на основе принуждения остается скорее правилом, чем исключением. То, что все возвращается “на круги своя” спустя пару недель после отмены “санкций”, — ни для кого не секрет. Единственным очевидным результатом “политики кнута” становится массовое увольнение курьеров и секретарей, так что директорам с месячным окладом 15 тыс. долл. приходится самим набирать свои письма. И все же многие руководители не решаются полностью отказаться от “жесткого” стиля руководства, не понимая, что “силой”, в конечном счете, нельзя решить ни одну серьезную проблему.

Руководство на основе принуждения не просто неэффективно — оно вредно. Оно ставит чрезмерный акцент на каком-то одном аспекте дела, неизбежно нанося ущерб всему остальному.

“В течение четырех недель мы урезали наши товарно-материальные запасы, — резюмировал однажды один ветеран “кризисного управле-

ния”. — Затем в течение четырех недель мы сокращали наши издержки, а в течение следующих четырех недель мы улучшали отношения в коллективе. Еще месяца нам хватило на то, чтобы повысить качество обслуживания наших клиентов. Затем наши товарно-материальные запасы подскочили до прежнего уровня. Нам уже некогда заниматься своими прямыми обязанностями. Все, о чем говорит и думает руководство, — это объемы товарно-материальных запасов за прошедшую неделю и жалобы клиентов, поступившие на этой неделе. Их совершенно не интересует, что мы не успеваем выполнять свои остальные обязанности”.

В организации, где исповедуют принципы руководства на основе принуждения, работники либо пренебрегают прямыми обязанностями в угоду очередной “прихоти” шефа, либо втихую саботируют указания руководства, занимаясь своими прямыми обязанностями. В любом случае, в коллективе понапрасну создается нервная обстановка. Когда же наступает настоящий кризис, когда действительно требуется крайнее напряжение сил, работники воспринимают это как очередной приступ истерии, нагнетаемой руководством, — и не торопятся реагировать.

Руководство на основе принуждения служит очевидным признаком растерянности. Это очевидное проявление некомпетентности. Это свидетельство того, что руководители не умеют планировать работу. Но, главное, это свидетельствует о том, что компания не знает, чего ожидать от своих менеджеров, а те, не зная, как правильно управлять своими подчиненными, дезориентируют их.

### **Кто и как ставит цели перед менеджерами?**

По определению, менеджер отвечает за вклад своего звена в результаты деятельности вышестоящего подразделения и предприятия в целом. Таким образом, его деятельность направлена по восходящей, а не наоборот. Это означает, что цели деятельности каждого менеджера должны определяться его вкладом в результаты деятельности вышестоящего подразделения. Цели деятельности регионального менеджера по сбыту должны определяться вкладом руководимого им коллектива торговых представителей в деятельность отдела сбыта компании, а цели деятельности главного конструктора проекта должны определяться вкладом, который он и подчиненный ему персонал вносит в работу конструкторского отдела в

целом. Цели генерального менеджера любого децентрализованного подразделения должны определяться вкладом его подразделения в цели материнской компании.

Такое положение требует, чтобы каждый менеджер сам выработал и установил цели своего подразделения. Вышестоящее руководство должно, разумеется, одобрить или, наоборот, отвергнуть эти цели. Тем не менее разработка целей входит в обязанности менеджера (в сущности, это его первая обязанность). Это означает также, что каждый менеджер должен принимать ответственное участие в выработке целей вышестоящего подразделения, в состав которого входит руководимое им звено. В этом случае недостаточно одного чувства “сопричастности” (воспользуемся славной формулировкой, принятой в популярной психологии). Быть менеджером — значит уметь принимать на себя всю полноту ответственности. Поскольку цели менеджера должны отражать объективные потребности компании в целом, а не просто частные пожелания самого менеджера, он должен подойти к их формулированию совершенно сознательно и ответственно. Для этого менеджер должен хорошо представлять себе конечные цели предприятия, должен понимать, каких результатов от него ожидают и почему, по каким критериям будет оцениваться его деятельность и как эти критерии будут применяться на практике. Руководители каждого подразделения должны постоянно обмениваться идеями, спорить и искать самые удачные решения общих проблем. Это достигается лишь в том случае, если каждый менеджер попытается сформулировать для себя цели своего подразделения. Лишь такой подход даст ему право принять активное и ответственное участие в выработке этих целей. И лишь в случае, если менеджеры более низких уровней принимают участие в выработке целей подразделения, вышестоящий менеджер будет твердо знать, чего можно ожидать от этих менеджеров, и сможет предъявлять к ним соответствующие требования.

Сказанное выше настолько важно, что некоторые из самых эффективных менеджеров, с которыми мне приходилось встречаться, требуют, чтобы руководители всех подразделений в их компаниях дважды в год составляли так называемое “послание менеджера”. В этом послании, адресуемом своему руководителю, менеджер, прежде всего, определяет цели руководителя, а потом собственные цели, какими он их видит. Затем он излагает стандарты эффективности своей работы, которые, как ему кажется, применяются по отношению к нему. После этого он перечисляет задания, которые он должен выполнять для достижения поставленных

целей, а также те “внутренние” факторы, которые, по его мнению, выступают важнейшими препятствиями для достижения этих целей. Он также перечисляет все то, чем руководство и компания помогают (или, наоборот, мешают) ему в работе. Наконец, он излагает свои предложения на будущий год, реализация которых способствовала бы достижению поставленных целей. Если руководитель соглашается с представленными доводами, “послание менеджера” становится планом дальнейшей работы для составившего его сотрудника.

Этот прием, как никакой другой, показывает, как сильно мимолетные замечания даже лучшего руководителя могут вводить в заблуждение его подчиненных. В одной крупной компании практика составления “посланий менеджера” используется в течение десяти лет. Тем не менее почти в каждом таком послании в качестве целей и стандартов перечисляются такие моменты, которые ставят в тупик генерального директора. А когда он спрашивает у автора, что означает тот или иной “пассаж”, то получает примерно следующий ответ: “А вы не помните, что сказали мне прошлой весной, когда мы с вами поднимались в лифте?”

“Послание менеджера” также демонстрирует, сколь противоречивы подчас требования, предъявляемые к работнику его руководителем и компанией в целом. Вы требуете от работника и скорости, и высокого качества выполняемой работы? Может быть, стоит чем-то пожертвовать, учитывая, разумеется, интересы компании? Вы требуете от своих работников проявления инициативы и самостоятельности суждений и, в то же время, просите их ничего не предпринимать, не посоветовавшись с вами? Вы просите их выдвигать собственные идеи и предложения, но никогда не используете и не обсуждаете их? Может быть, ваша компания рассчитывает, что небольшую группу технических специалистов можно использовать в качестве “пожарной команды” для срочного устранения любых неполадок оборудования на заводе, но основные усилия этой группы будут все же сосредоточены на реализации новых проектов? Вы требуете от подчиненного вам менеджера высокой эффективности и, одновременно, запрещаете ему увольнять нерадивых работников? Не кажется ли вам, что в результате подчиненные просто попытаются держать вас в неведении относительно своих дел, чтобы вы не усложняли и так нелегкую жизнь коллектива?

Перечисленные ситуации достаточно типичны. Они подрывают “боевой дух” компании и ее эффективность. Для исправления ситуации

нужны радикальные меры, “посланий менеджера” явно недостаточно. Но, по крайней мере, такие послания позволяют выявить существующие проблемы, показать, возможны ли какие-то компромиссы, указать цели, над которыми следует работать, правильно расставить приоритеты и, если требуется, изменить поведение.

Все сказанное выше подтверждает, что управление менеджерами требует особых усилий не только для того, чтобы установить единое направление деятельности, но и для того, чтобы устранить саму возможность неправильного руководства. Взаимопонимания нельзя достичь, “спуская сверху” директивы и без конца поучая коллег. Оно возникает лишь после установления “обратной связи” — от подчиненных к руководителю. Оно требует от начальника желания выслушать своих подчиненных и особого “инструментария”, помогающего услышать мнение нижестоящих руководителей.

### **Самоконтроль через измерение эффективности**

Величайшее преимущество управления на основе поставленных целей, возможно, заключается в том, что оно позволяет менеджеру контролировать результаты своей собственной деятельности. Самоконтроль дает более сильную мотивацию — желание сделать как можно лучше, а не просто обеспечить “необходимый минимум”. Благодаря самоконтролю повышаются стандарты выполнения работы и расширяется кругозор исполнителя. Управление на основе поставленных целей позволяет предприятию выработать единую точку приложения усилий всей команды менеджеров. Но, что еще важнее, оно также позволяет наладить управление с помощью самоконтроля.

Действительно, одно из важнейших преимуществ управления на основе поставленных целей заключается в том, что оно позволяет нам вместо управления через принуждение применять управление с помощью самоконтроля.

Преимущества управления с помощью самоконтроля уже не оспариваются в современном американском бизнесе. Эти принципы лежат в основе таких хорошо знакомых методик, как “доведение решений до самого низкого уровня” и “оплата труда по его результатам”. Однако для практической реализации управления с помощью самоконтроля требуется нечто большее, чем простое согласие с утверждением о правильности и желательности этой кон-



цепции. Для его практической реализации требуются новые инструменты и глубокие изменения в традиционном мышлении и практике.

Чтобы менеджер мог контролировать свою эффективность и результаты собственной деятельности, он должен знать свои цели, а также уметь измерить свою эффективность и результаты своей деятельности, исходя из этих целей. У каждого менеджера должны быть четкие и общедоступные методы оценки своей деятельности во всех главных направлениях деятельности предприятия. Возможно, эти средства измерения будут не количественными, а качественными; возможно, они будут не совсем точными, допуская некоторые отклонения в показателях. Главное, они должны быть четкими, простыми и рациональными. Они не должны уводить в сторону от проблем; напротив, они должны направлять наше внимание и усилия в требуемом направлении. Они должны быть достаточно надежными — во всяком случае, в той мере, в какой мы можем сделать поправку на их погрешность (и, разумеется, оценить саму эту погрешность). Кроме того, они должны быть понятны без сложных и заумных обсуждений.

Каждому менеджеру необходима информация для оценки собственной эффективности, причем он должен получать ее достаточно быстро, чтобы внести изменения, требуемые для получения желаемых результатов. Эта информация должна поступать непосредственно к менеджеру, а не к его начальнику. И она должна быть средством самоконтроля, а не инструментом контроля сверху.

Сегодня мы обладаем огромными техническими возможностями для сбора, анализа и обработки информации. И именно поэтому следует обращать особое внимание на качество и релевантность полученных данных. До сих пор информация о важных фактах либо вообще отсутствовала, либо на ее сбор уходило так много времени, что, в конце концов, она представляла для получателя лишь “исторический” интерес. Наша прежняя неспособность получать информацию, пригодную для оценки эффективности, была настоящим несчастьем. Это затрудняло не только эффективный самоконтроль, но и контроль со стороны вышестоящего руководства, а в отсутствие информации, с помощью которой можно контролировать деятельность менеджера, приходилось полагаться на его сознательность и интуицию.

Сейчас менеджер может получать информацию, необходимую для измерения его эффективности. По идее, это должно привести к колоссальному скачку эффективности менеджмента. Но если новая возможность

будет использоваться лишь для ужесточения контроля над менеджерами со стороны начальства, это приведет к колоссальному урону из-за деморализации менеджеров и серьезного снижения эффективности их работы.

Примером эффективного использования этой информации для самоконтроля служит компания *General Electric*.

*General Electric* располагает специальной службой контроля, основу которой составляют “выездные аудиторы”. Эти аудиторы, по крайней мере раз в год, тщательно изучают каждое подразделение компании. Но их отчеты предназначены только для менеджеров проверяемых подразделений. При этом каждый, кто хоть раз сталкивался с менеджерами *General Electric*, отмечает высокий уровень доверия и слаженность работы сотрудников компании. Можно не сомневаться, что это достигается исключительно благодаря использованию информации для самоконтроля, а не для контроля сверху.

Однако практика *General Electric* почему-то не находит широкого применения и понимания. Типичное мышление руководства гораздо ближе к практике, ярким примером которой служит одна крупная химическая компания.

В этой компании отдел контроля проводит проверки каждого подразделения компании. Результаты этих проверок, однако, поступают вовсе не менеджерам проверяемых подразделений. Они попадают в руки президента компании, который сам ставит менеджеров в известность о результатах аудита. Как все это повлияло на нравы в компании, выразительно демонстрирует прозвище, которым менеджеры наделили отдел контроля: “гестапо нашего президента”. В этой компании основные усилия менеджеров направлены не на повышение эффективности, а на “пускание пыли” в глаза проверяющих.

Все сказанное выше не следует рассматривать как попытку встать на защиту заниженных стандартов производительности или отсутствия контроля. Напротив, управление на основе поставленных целей и самоконтроля, в первую очередь, служит для достижения более высоких стандартов, чем те, которые действуют в большинстве компаний. При этом каждый менеджер должен нести всю полноту ответственности за результаты своей деятельности.

Но работу менеджера по достижению этих стандартов должен контролировать он сам, и только он. Разумеется, следует четко понимать, какие методы и поведение считаются в компании неэтичными, непрофессиональными или ошибочными, и потому не поощряются. Однако в рамках

дозволенного каждый менеджер волен решать, что ему делать, а что — нет. И лишь при наличии у менеджера всей информации, касающейся его профессиональной деятельности, можно говорить о его полной ответственности за результаты этой деятельности.

## Отчеты и внутренние процедуры компании

Управление с помощью самоконтроля требует серьезного изменения мышления, особенно при использовании отчетов и внутренних процедур компании.

Отчеты и процедуры, безусловно, нужны. Но именно эти инструменты чаще всего ставятся на службу ложным целям, и именно они зачастую приносят наибольший вред, если их неумело используют.

Существуют три весьма распространенные формы неправильного использования отчетов и внутренних процедур. Первая связана с практически повсеместной убежденностью в том, что внутренние процедуры — это инструмент морального влияния. Вовсе нет: они имеют исключительно экономическую основу. Они никогда не указывают, *что* именно нужно делать; они лишь определяют, *как* это сделать побыстрее. Вопросы правильного поведения еще никому и никогда не удавалось втиснуть в процедурные рамки.

Вторая форма неправильного использования внутренних процедур — это подмена ими собственных суждений и мнений. Процедуры применимы лишь в том случае, где подобные суждения уже не требуются, т.е. в повторяющихся ситуациях, для которых уже выработаны и проверены соответствующие стандартные решения. Наше общество немало страдает от слепой веры в волшебную силу всевозможных “стандартов”. Подобное заблуждение особенно опасно, когда оно приводит нас к попыткам найти выход из исключительной, нестандартной ситуации с помощью какой-то стандартной процедуры. На самом деле, признаком хорошей процедуры как раз будет ее способность быстро выявлять ситуации, которые — даже в самых стандартных процессах — не подпадают под общий шаблон, а требуют особой обработки и принятия решения на основе суждения.

Однако самой распространенной формой неправильного применения отчетов и внутренних процедур остаются попытки использовать их в качестве инструмента для контроля со стороны руководства. Это особенно относится к тем отчетам и процедурам, которые снабжают информацией

высшее руководство, т.е. к “формулярам”, фиксирующим повседневную жизнь предприятия. Производственный менеджер, вынужденный заполнять по 20 бланков для бухгалтерии, технологического отдела и отдела кадров, — это только одна из тысяч жертв производственной бюрократии. Внимание менеджера отвлекается на решение проблем, не имеющих отношения к его прямым обязанностям. Как следствие, главной целью деятельности такого менеджера становится сбор информации и подготовка бумаг, необходимых для отчетности; реальная работа подменяется бумажной. Возмущаясь необходимостью заполнять формуляры, менеджер, тем не менее, тратит на них большую часть рабочего времени.

Несколько лет назад одна крупная страховая компания приступила к масштабной программе “совершенствования менеджмента”. С этой целью в центральном офисе было создано мощное подразделение, на которое возлагались такие задачи, как пересмотр издержек производства, рассмотрение исковых заявлений, выбор методов продаж и т.п. Это подразделение выполнило чрезвычайно важную задачу — топ-менеджмент узнал много нового о работе страховой компании. Однако фактическая эффективность компании с тех пор существенно снизилась. Это объяснялось тем, что менеджеры вместо работы с клиентами все больше времени тратили на написание всевозможных отчетов. Еще хуже то, что со временем они научились подменять эффективную работу ее “отчетной” видимостью. При этом не только пострадала производительность труда менеджеров, но и существенно ухудшился моральный климат в коллективе. Рядовые менеджеры стали рассматривать топ-менеджмент и экспертов по работе с персоналом как враждебную силу, которую нужно как-то перехитрить или, по крайней мере, держаться от нее подальше.

Подобные примеры можно приводить *до бесконечности*, они присутствуют практически в любой отрасли и в любой компании. В какой-то мере эта ситуация вызвана неправильной расстановкой сил в организации. Но главная причина заключается все же в неправильном использовании отчетов и процедур как средства контроля.

Количество отчетов и процедур необходимо свести к минимуму и использовать их лишь в той мере, в какой они позволяют экономить время и труд человека. Кроме того, они должны быть как можно проще.

Президент одной ведущей американской компании рассказал следующую историю. Пятнадцать лет назад он купил небольшое независимое предприятие в Лос-Анджелесе. Это предприятие давало ежегодную при-

быль около 250 тыс. долл.; исходя из этой суммы, оно и было куплено. Пройдя по цехам вместе с бывшим владельцем (которого решили оставить в должности управляющего), президент спросил:

— Как вы определяете цены на свою продукцию?

— Очень просто, — ответил бывший владелец. — Мы берем за каждую тысячу на десять центов ниже, чем ваша компания.

— А как вы контролируете свои издержки?

— Очень просто. Мы знаем, сколько мы платим за сырье и каков уровень заработной платы на нашем предприятии. Мы знаем также, какую продукцию должны получить за эти деньги.

— А как вы контролируете накладные расходы? — спросил, наконец, президент.

— Нас это не волнует, — прозвучало в ответ.

— Прекрасно, — подумал президент, — мы сможем сэкономить кучу денег, введя здесь жесткую систему контроля.

Но год спустя прибыль предприятия снизилась до 125 тыс. долл.; при этом объем продаж и цены остались прежними. Половину доходов “съело” введение сложных процедур контроля.

Руководство каждого предприятия должно регулярно выяснять, так ли ему нужны все эти отчеты и процедуры, которыми оно пользуется. По крайней мере, каждую пятилетку нужно проверять целесообразность использования каждого формуляра. Однажды мне пришлось порекомендовать еще более жесткие меры, чтобы справиться с буйством отчетов и ведомостей, которые разрослись, подобно джунглям Амазонки, и угрожали самому существованию одной солидной компании. Я предложил на два месяца приостановить составление всех отчетов, а затем вернуть лишь те из них, без которых менеджеры не могут, по их мнению, обойтись. Так нам удалось сократить объем отчетов и внутренних процедур на три четверти.

Отчеты и процедуры нужно составлять и использовать только для тех работ, которые непосредственно влияют на результаты в ключевых сферах предприятия. “Контролировать все” означает не контролировать ничего. Попытки контролировать то, что не относится к делу, лишь уведут в сторону от нужного результата.

Отчеты и процедуры нужны только для тех, кто их заполняет или выполняет. Сами по себе они не должны использоваться для оценки эффективности их автора. Человека нельзя оценивать по качеству заполняемых им производственных формуляров — если, конечно, речь не идет о клерке, прямой

обязанностью которого является ведение бумаг. Человека всегда следует оценивать по результатам его непосредственной деятельности. Проще всего это делать тогда, когда он вообще не заполняет никаких формуляров и не составляет отчетов — за исключением, возможно, одного-двух документов, необходимых ему самому для повышения эффективности работы.

## Философия менеджмента

Предприятию требуется некий общий принцип управления, который помог бы в полной мере проявить сильные стороны каждого работника и, в то же время, дал бы общее направление для приложения способностей и усилий всего персонала, способствовал бы гармонизации целей каждого отдельного сотрудника с общими целями предприятия.

Единственный принцип, отвечающий всем этим требованиям, — это управление на основе поставленных целей и самоконтроля. Именно этот принцип ориентирует каждого менеджера на достижение общего успеха. Именно он заменяет “контроль извне” более жестким, требовательным и эффективным самоконтролем. Именно он мотивирует менеджера к действиям, которые тот совершает не потому, что кто-то просит или заставляет его что-либо сделать, а потому, что это вызвано объективными потребностями выполняемой задачи. Менеджер делает что-то не по указке начальства, а потому, что он сам решил, что так нужно. Иными словами, менеджер действует как истинно свободная личность.

Управленцы часто злоупотребляют словом “философия”, прибегая к нему по поводу и без повода. Однако управление на основе поставленных целей и самоконтроля можно называть “философией” менеджмента на вполне законных основаниях. Оно основывается на концепции менеджмента как такового. Оно основывается на анализе конкретных потребностей менеджмента и препятствий, с которыми ему приходится сталкиваться. Оно основывается на концепции человеческой деятельности, поведения и мотивации. Наконец, оно применимо к каждому менеджеру, независимо от занимаемой должности и выполняемых функций, и к любому предприятию, независимо от размера. Оно гарантирует эффективность работы менеджеров, преобразуя объективные потребности в личные цели. И именно в этом заключается истинная свобода — свобода заниматься любимым делом, не ущемляя интересы других.



## ГЛАВА 9

### БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

**Н**а управление людьми и принятие кадровых решений руководители затрачивают больше времени, чем на выполнение всех остальных своих обязанностей. И следует признать, что эти усилия вполне оправданы. Кадровые решения, как правило, оказываются самыми сложными и самыми важными в долгосрочной перспективе. Тем не менее в вопросах, касающихся продвижения по службе и расстановки кадров, руководители сплошь и рядом допускают промахи. В лучшем случае, “коэффициент правильных решений” составляет 0,333; т.е. верными оказываются не более чем 30% назначений. Еще одна треть кадровых решений дает минимальный эффект, тогда как остальные оказываются абсолютно ошибочными.

Не существует других сфер управления с такой ничтожной эффективностью. Разумеется, подобное положение нас не может и не должно устраивать. Конечно, менеджеры, принимающие кадровые решения, как и все смертные, могут ошибаться. Но КПД кадровиков должен приближаться к 1,0 — ведь ни в одной другой сфере менеджмента наши теоретические познания нельзя назвать столь обширными, как в подборе персонала.

Впрочем, бывают руководители, которые почти не ошибаются, подбирая людей. Во времена Перл-Харбора средний возраст командира американской армии приближался к пенсионному. Несмотря на то, что до начала войны новобранцы не знали боевых действий и не командовали крупными воинскими соединениями, Соединенные Штаты Америки вышли из Второй мировой войны с крупнейшим корпусом хорошо подготовленных офицеров. Генерал Джордж С. Маршалл, начальник штаба



армии, персонально отбирал каждого командира. Не каждый новичок добился впечатляющих успехов на командных должностях, но практически никто из “крестников” Маршалла не допустил провалов в работе.

Альфред П. Слоун-мл. руководил компанией *General Motors* примерно 40 лет. Все это время он лично подбирал каждого менеджера в своей организации — вплоть до начальников участков и главных механиков подразделений, выпускающих вспомогательное оборудование для автомобилей. С точки зрения современных менеджеров, подходы Слоуна могут показаться устаревшими. Они, наверное, и не были новаторскими. Г-на Слоуна интересовала лишь эффективность, направленная во благо *General Motors*. Тем не менее его умение правильно расставлять кадры никогда не подвергалось сомнению.

### Базовые принципы

Безошибочное суждение о людях — что-то из ненаучной фантастики. Во всяком случае, на нашей грешной земле такое вряд ли возможно. Но, тем не менее, есть руководители, которые очень серьезно относятся к кадровым вопросам и уделяют им постоянное внимание.

Господа Маршалл и Слоун были очень непохожими людьми, но они придерживались — причем совершенно осознанно — одних и тех же принципов в принятии кадровых решений.

1. Если человеку поручена работа, с которой он не справляется, — значит ошибку совершил руководитель. Бессмысленно обвинять этого человека, бессмысленно ссылаться на “принцип Питера”<sup>1</sup>, бесполезно жаловаться на судьбу. Руководитель ошибся.

2. Еще Юлий Цезарь говорил, что солдат должен верить своему командиру. Долг руководителя — гарантировать эффективную работу своих подчиненных.

3. Кадровые решения — самые важные и ответственные из всех решений, принимаемых руководителем. Именно они определяют потенциал организации. Поэтому им следует уделять приоритетное внимание.

---

<sup>1</sup> “Принцип Питера”, сформулированный Лоуренсом Дж. Питером: “В иерархии каждый служащий стремится достичь своего уровня некомпетентности”. — *Прим. ред.*

4. Одно безусловное “Нет”: нельзя назначать новичков на ключевые должности. На такие посты лучше подбирать людей, чье поведение и привычки хорошо известны, которые пользуются в своей организации доверием и уважением. Человека со стороны, какие бы функции он ни выполнял на прежнем месте работы, лучше сначала определить на “устоявшуюся”, проверенную временем должность, где он в любой момент получит необходимую помощь.

### Этапы принятия решения

Выше мы рассмотрели основополагающие принципы, которых следует придерживаться, принимая эффективные кадровые решения. Кроме того, существует несколько важных этапов принятия таких решений.

1. *Основательно продумайте все требования и особенности, связанные с рассматриваемой должностью.* Перечень должностных обязанностей устанавливается если не на века, то уж, во всяком случае, на многие годы вперед. Например, в одной крупной производственной компании функции директора подразделения практически не менялись с тех пор, как примерно 30 лет тому назад эта компания провела децентрализацию. Должностные обязанности епископов в римско-католической церкви вообще не менялись с XIII столетия, когда впервые было систематизировано церковное право. А люди, занимающие те или иные должности, приходят и уходят постоянно.

Однажды, еще в начале 1940-х годов, я сказал Альфреду Слоуну, что, по моему мнению, он тратит слишком много времени на подбор подходящей кандидатуры для довольно скромной должности — генерального менеджера по сбыту в одном из второстепенных подразделений компании. (Насколько я помню, тогда рассматривались три кандидатуры, имевшие примерно равные шансы.) Г-н Слоун ответил: “Обратите внимание на изменение обязанностей по этой позиции за последнее время”. К своему удивлению, я обнаружил, что при приеме на работу нового сотрудника существенно менялись должностные инструкции.

Назначая офицера на должность командира дивизии во время Второй мировой войны, Джордж Маршалл, прежде всего, анализировал природу и сущность данного назначения на предстоящий период (от полутора до двух лет). Чтобы подтянуть дивизию до определенного уровня боеготов-

ности и обучить личный состав, необходимо выполнить один объем работы. Чтобы повести людей в бой, нужно отвечать совершенно иной совокупности требований. Чтобы принять на себя командование дивизией, понесшей потери на передовой, и восстановить моральный и боевой дух солдат, кандидат должен обладать какими-то другими качествами.

Когда задача заключается в том, чтобы подобрать нового регионального менеджера по сбыту, ответственный руководитель должен вначале выяснить природу и сущность данного назначения. Нужно ли нанять и обучить новых торговых представителей компании, поскольку, например, нынешний персонал составляют люди пенсионного возраста? Или открыть новые рынки, поскольку продукты компании, хоть и выглядят достаточно неплохо на фоне безнадежно устаревшей продукции конкурентов, неспособны проникать на новые и растущие рынки? Или же нужно “расчистить” путь на рынок для новых продуктов компании, поскольку большая часть объемов сбыта приходится на морально устаревшие товары? Решение каждой из этих задач требует от кандидата на должность регионального менеджера по сбыту особых качеств.

*2. Рассмотрите несколько кандидатов, потенциально пригодных для занятия определенной должности.* Здесь ключевым будет слово “несколько”. Формальное выполнение требований, предъявляемых к кандидату, — это тот минимум, который позволяет человеку стать кандидатом. Если специалист не удовлетворяет этим требованиям, он автоматически исключается из списка претендентов на должность. Не менее важно, чтобы человек и должность подходили друг другу. Чтобы принять верное решение, руководитель должен рассмотреть от трех до пяти кандидатур, которые потенциально пригодны для занятия рассматриваемой должности.

*3. Хорошо продумайте, что именно требуется от кандидатуры.* Если руководитель внимательно проанализировал природу и сущность рассматриваемого назначения, значит он уяснил, на что новичку придется обратить особое внимание, на чем сосредоточить основные усилия. Главный вопрос заключается не в том, что умеет или не умеет делать тот или иной кандидат. Главный вопрос заключается в том, каковы сильные стороны и достоинства того или иного кандидата, и действительно ли эти качества необходимы для выполнения будущих функциональных обязанностей. Слабые стороны и недостатки становятся ограничителями, из-за которых, конечно же, данного кандидата могут вообще вычеркнуть из списка реальных претенден-

тов. Например, человек идеально подходит с точки зрения технических аспектов рассматриваемой должности, но если эта должность требует умения формировать работоспособный и эффективный коллектив, а именно этого умения кандидату недостает, то такой кандидат лишается всех шансов на занятие вакансии.

Однако эффективные руководители не начинают знакомство с претендентом с изучения его недостатков, ведь будущее сотрудничество будет строиться не на слабых, а на сильных сторонах работника.

И Дж. Маршалл, и А. Слоун были чрезвычайно требовательными руководителями. Но оба понимали, что главное — это умение человека справляться со своей работой. Если человек обладает такой способностью, все остальное зависит уже от самой компании. Если такой способности нет, другие положительные качества работника никому не нужны.

Если, например, дивизии требовался офицер для обучения и подготовки личного состава, Маршалл искал офицера, который сумел бы сделать из новобранца настоящего солдата. Как правило, практически у каждого претендента, который мог справиться с этой задачей, были те или иные недостатки. Кто-то не отличался особыми успехами в тактике и был практически безнадежен в стратегии. Кто-то страдал косноязычием и абсолютно не умел общаться с журналистами. Кто-то был тщеславен, высокомерен, эгоистичен. Кто-то постоянно пререкался с начальством. Но какое значение имели эти недостатки, если офицер мог превратить “салагу” в настоящего бойца? Итак, если кандидат мог эффективно выполнять поставленные перед ним задачи (тем более, если он делал это лучше остальных), то он получал работу.

Подбирая членов кабинета, Франклин Рузвельт и Гарри Трумэн руководствовались, по сути, простым правилом: никогда не обращать внимания на личные недостатки кандидата. Прежде всего их интересовало, что этот человек *умеет делать*. Видимо, не случайно на этих президентов работали самые сильные министры за всю историю США.

4. *Обсудите каждого кандидата с несколькими людьми, которые уже работали с ними.* Мнение только одного человека (даже если этот человек — руководитель) значит не так уж много, так как один человек, как правило, необъективен и склонен принимать решения под влиянием “первого впечатления”, личных симпатий и антипатий. Поэтому всегда полезно выслушать мнение нескольких человек по одному и тому же вопросу. Когда выбирают

самого подходящего кандидата на ту или иную армейскую должность или когда католическая церковь подбирает кандидатуру на должность епископа, широкое обсуждение уже давно стало формальным этапом в процессе отбора. Компетентные руководители подходят к этому этапу со всей серьезностью. Герман Абс, бывший глава *Deutsche Bank*, в свое время подобрал больше удачных кандидатур на высшие руководящие должности, чем кто-либо другой до или после него. Он лично отбирал большинство топ-менеджеров, ставших впоследствии авторами немецкого “экономического чуда”. Рассматривая каждую кандидатуру, он обсуждал личные и деловые качества претендентов с тремя-четырьмя бывшими начальниками или коллегами.

5. *Убедитесь, что кандидат хорошо разбирается в деле, которым ему предстоит заниматься.* После того как человек поработает на новом посту три-четыре месяца, он должен полностью переориентироваться с требований, которые предъявлялись к нему на его предыдущем месте работы, на требования новой организации. Руководитель обязан вызвать этого работника к себе и сказать: “Итак, вы уже три месяца работаете в должности [регионального менеджера по сбыту]. Что, по вашему мнению, нужно делать, чтобы преуспеть на этом месте? Подумайте над этим вопросом, зайдите ко мне через неделю или дней десять и подайте ответ в письменном виде. Но уже сейчас я могу вам посоветовать: забудьте обо всем, что вы предлагали при вступлении на эту должность”.

Если вы опустите этот этап, не обвиняйте кандидата в том, что он не справляется со своими обязанностями. Обвиняйте себя: вы оплошали как руководитель.

Важнейшая причина большинства неудач при назначении новых работников (а процент неудач в этой сфере американского менеджмента самый высокий) — это неспособность (или нежелание) руководителя тщательно продумать самому и объяснить другим сотрудникам, каким требованиям должен удовлетворять кандидат на занимаемую должность.

Слишком типичен пример моего бывшего студента-отличника, который однажды позвонил мне и почти со слезами в голосе сказал: “Год назад мне впервые в жизни выпала огромная удача — меня назначили на должность главного инженера нашей компании. Теперь мне говорят, что я провалил работу. А мне казалось, что еще никогда мои успехи не были так велики. Я же разработал три новых успешных продукта, на которые наша компания получила патенты”.

Люди обычно рассуждают так: “Я должен сделать что-то стоящее, иначе мне не видать новой должности, как собственных ушей. Поэтому, чтобы получить новую должность, я буду работать больше и выполнять мои обязанности еще лучше”. При этом большинство не понимает, что *новая и другая* должность требует *нового и другого* поведения. Почти 50 лет назад шеф вызвал меня “на ковер” через четыре месяца после назначения на новую, гораздо более ответственную должность. До этого вызова я просто продолжал делать то же, что делал и раньше, т.е. выполнял на новом месте свои прежние должностные обязанности. К его чести, шеф вовремя объяснил мне, что новая должность требует от меня другого поведения, других приоритетов, иных отношений с людьми.

### **Зона особого риска**

Даже если руководители будут неукоснительно выполнять все перечисленные выше этапы, какие-то кадровые решения все равно окажутся неправильными. Как правило, это решения, связанные с высокой степенью риска, которые, однако, в любом случае надо принимать.

Высокий риск связан, например, с подбором руководителей для профессиональных организаций: в научно-исследовательскую лабораторию, в конструкторский или юридический отдел корпорации. Специалисты, как правило, без особого энтузиазма встречают нового начальника, профессиональным качествам которого они не доверяют. Когда, например, речь идет о выборе начальника проектно-конструкторского отдела, круг претендентов, по сути, ограничен несколькими лучшими инженерами-конструкторами данной организации. Правда, не наблюдается видимой корреляции между продуктивностью труда хорошего инженера-конструктора и того же человека в роли менеджера (более того, эта зависимость может быть обратной — чем лучше человек проявляет себя на узкоспециализированном участке, тем хуже он справляется с обязанностями руководителя). То же самое можно сказать о ситуации, когда превосходного бригадира повышают в должности, отправляя его в штаб-квартиру компании руководить отделом кадров (или когда кадровика “бросают” на производство). По свойствам характера большинство производителей не готовы к сложностям, трениям и прочей специфике работы с кадрами. А первоклассный региональный менеджер по сбыту

вполне может проявить абсолютную беспомощность, если его переведут на должность начальника планового отдела.

Мы не можем заранее определить, насколько удачно по складу характера тот или иной человек “впишется” в новую для себя среду. Это можно выяснить лишь экспериментально. Если переход от одного вида деятельности к другому не принес желаемых результатов, руководитель, принявший соответствующее кадровое решение, должен как можно быстрее исправить ситуацию, т.е. восстановить статус-кво. Но тот же руководитель должен признать: “Я совершил ошибку, и именно я должен ее исправить”. Оставляя работника в должности, с которой тот явно не справляется, руководитель поступает жестоко. Но при этом человека, не справившегося со своими новыми обязанностями, вовсе не обязательно увольнять. Компания всегда найдет применение хорошему инженеру-конструктору, хорошему аналитику и хорошему региональному менеджеру по сбыту. В таком случае лучше всего — и это многократно проверено на практике — предложить человеку вернуться на свою прежнюю (или эквивалентную ей) должность.

Кадровые решения бывают провальными еще и потому, что сама должность превратилась в “плавающий гроб”. Этот термин изобрели капитаны флота Ее Величества полтора столетия назад: так называли корабль, не подлежащий восстановлению и ремонту. Чтобы не возиться с развалюхой, владельцы судна старались поскорее его затопить.

“Плавающие гробы”, т.е. должности, которые регулярно “топят” даже самых способных работников, появляются, когда компания переживает период бурного роста или стремительных перемен. Например, такой “братской могилой” в 1960-х — начале 1970-х годов стала должность “вице-президента по международным операциям” в американских банках. Люди охотно занимали этот пост. По сути, он долгое время считался надежной пристанью для “заслуженных посредственностей”. Руководство считало, что именно здесь такие люди будут при деле, никому не мешая. Затем, совершенно неожиданно, эта должность начала “топить” одного обладателя за другим. А все потому, что международные отношения очень быстро превратились в крайне важное направление деятельности крупных банков и их корпоративных клиентов. Так должность, которая раньше была тихой “гаванью”, для многих превратилась в непосильную ношу.

Когда одна и та же должность “хоронит” двух ее обладателей подряд (особенно если эти люди хорошо зарекомендовали себя на прежних

должностях), можно с большой долей вероятности предположить, что компания обзавелась пресловутым “гробом”. В таком случае ответственный руководитель не имеет права требовать невозможного от кандидатов на занятие такой должности. Такой пост следует просто упразднить. Любая должность, с которой не справляются обычные компетентные сотрудники, совершенно неприемлема для организации. Если ее не ликвидировать, то она неизбежно погубит третьего обладателя точно так же, как это произошло с первыми двумя.

Правильные кадровые решения безошибочно свидетельствуют, что организация процветает. Правильные кадровые решения свидетельствуют о подлинной компетентности руководства, о его истинных ценностях и о том, насколько серьезно оно относится к своим обязанностям. Какой бы плотной завесой тайны ни окружались кадровые перестановки, а многие начальники по-прежнему решают эти вопросы “за закрытой дверью”, последствия таких решений нельзя скрыть от окружающих.

Работники компании не всегда способны адекватно оценить то или иное стратегическое решение руководства. Впрочем, вопросы стратегии их не интересуют. “Я не знаю, зачем они купили эту австралийскую компанию, но это никак не касается нашего офиса в Форт-Уорте”. Но когда те же служащие узнают, что мистера X поставили во главе подразделения XYZ, они принимают эту новость близко к сердцу, потому что мистера X они хорошо знают (намного лучше, чем генерального директора). Основная задача высшего руководства — сделать так, чтобы и коллеги, и подчиненные признали: “Да, парень вполне заслужил эту должность. Это идеальный выбор. Как раз такой человек нужен, чтобы поднять и повести за собой XYZ”.

Однако, если мистер X пошел на повышение “по трупам” сослуживцев, интригуя и пресмыкаясь перед начальством, — об этом будет знать даже уборщица. Каждый подумает: “Что ж, возможно, это единственный способ выбиться в люди в нашей компании”. Сотрудники начнут презирать свое руководство за фактическое поощрение интриганства. В конечном счете, им придется либо уволиться, либо включиться в закулисную борьбу. Как известно, члены любой компании очень восприимчивы к методам поощрения, практикуемым в организации. И если в коллективе регулярно поощряются бездельники, ничем ни примечательные личности или бессовестные ловкачи, то именно обман, интрига и угодничество рано или поздно станут определять лицо этой организации.



Руководители, которые не заботятся о повышении эффективности своих кадровых решений, рискуют экономическими показателями своей фирмы. В конце концов, под угрозу ставится репутация предприятия.

## ГЛАВА 10

### ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ БИЗНЕС

**П**ринято считать, что крупные компании не склонны к инновациям. И это похоже на правду. Действительно, величайшие открытия нашего века принадлежат отнюдь не крупным, устоявшимся фирмам. В свое время железнодорожные компании могли бы заняться разработкой легковых автомобилей или грузовиков, но они даже не пытались это сделать. Автомобильные компании старались идти в ногу со временем (и *Ford*, и *General Motors* одними из первых начали работу в сфере воздушных перевозок), но все крупные самолетостроительные предприятия строились “с нуля”. Точно так же, современные “фармацевтические короли” — это сравнительно молодые компании. Пятьдесят лет назад, когда были разработаны первые высокоэффективные лекарства, о них никто не слышал. В современной электронной промышленности четко выделяется группа лидеров: это *General Electric*, *Westinghouse* и *RCA* в Соединенных Штатах Америки, *Siemens* и *Philips* в Европе, *Toshiba* в Японии. В 1950-х годах все они пробовали силы в компьютерной технике, но ни одна из их попыток не увенчалась успехом. В этой области по-прежнему доминирует *IBM* — единственная компания, которая в свое время не отмахнулась от идеи персонального компьютера как от “ненаучной”.

Тем не менее всеобщая убежденность в том, что крупные компании не занимаются — да и не могут заниматься — инновациями, на самом деле безосновательна и ошибочна.

Во-первых, существует немало исключений из правила: многие крупные компании выступали первопроходцами и новаторами. В Соединен-

ных Штатах Америки примерами таких компаний служат *Johnson & Johnson* (предметы личной гигиены и здорового образа жизни) и *3M* (высокотехнологичные товары как для промышленного, так и для потребительского рынков). *Citibank* — крупнейшее в Соединенных Штатах Америки и мире негосударственное финансовое учреждение, созданное более чем сотню лет назад, остается серьезным новатором во многих областях банковской и финансовой сфер. Немецкая компания *Hoechst*, которая занимается производством химической продукции свыше 125 лет, успешно создает и по сей день новые рынки в фармацевтической промышленности.

Во-вторых, неверно полагать, будто величина компании будет серьезной помехой предпринимательству и новаторству. В ходе дискуссий о предпринимательстве часто звучат нарекания по поводу “бюрократизма” и “консерватизма” крупных организаций. Конечно, и то, и другое имеет место. Оба эти качества мешают не только предпринимательству и новаторству, но и эффективности организации в целом. Но, тем не менее, факты однозначно свидетельствуют о том, что среди частных и государственных организаций именно небольшие компании меньше всего склонны к инновациям. И наоборот, среди предприимчивых довольно часто встречаются крупные компании. Приведенный выше перечень компаний-новаторов можно легко расширить, если вспомнить не только Америку и Германию, но и другие страны мира, а список новаторских государственных учреждений тоже включает довольно много крупных предприятий.

Предпринимательству и инновациям мешает не величина компании; мешает сам способ организации ее деятельности — и особенно накопленный *успешный* опыт работы. Эту проблему легче решить крупной компании, чем мелкой фирме. Эксплуатация завода, технологии, производственной линии или системы распределения требует постоянных усилий и неослабного внимания. При любом способе организации производства мы неизбежно сталкиваемся с ежедневными кризисами. Решение критического вопроса нельзя отложить, с ним нужно разобраться немедленно, не откладывая “на потом”. Не удивительно, что в поле зрения сотрудников компании, прежде всего, попадают текущие проблемы. Существующие товары и услуги и насущные проблемы “сужают горизонты” предприятия. Будущее вытесняется настоящим, оно теряет вес, превращаясь в неубедительное “когда-нибудь ...”, жалкое и сомнительное с точки зрения перспективы.

Говоря о сущности предпринимательства и новаторства, многие допускают одну и ту же ошибку, приписывая им естественный, творческий и спонтанный характер. Считается, что если дух предпринимательства и новаторства не приживается в организации, значит его что-то душит. И тот факт, что предпринимательство и новаторство присущи очень немногим успешным “старым” компаниям, приводится как убедительное доказательство того, что истинными новаторами могут быть только “новички”. Но предпринимательство не является, по своей внутренней сущности, ни “естественным”, ни “творческим” процессом. Предпринимательство — это просто работа. Следовательно, единственно правильный вывод из фактов, которыми мы располагаем, противоречит общепринятому. То, что значительное количество “старых” коммерческих фирм (а среди них довольно много средних, крупных и даже очень крупных) преуспело в предпринимательстве и новаторстве, свидетельствует о том, что предпринимательство и новаторство вполне по силам любой фирме. Но к этому нужно стремиться. Этому можно научиться, но только приложив определенные усилия. Предпринимательские фирмы относятся к предпринимательству как к обязанности. Они ориентированы на предпринимательство, ... они работают над ним, ... они его применяют.

## Структуры

Люди работают в рамках той или иной структуры.

Для того чтобы существующая фирма воспринимала инновации, нужно создать структуру, которая позволяла бы людям проявлять свои предпринимательские способности. Организация должна культивировать рыночные отношения между сотрудниками. Организация должна делать все, чтобы система поощрений, материальные вознаграждения, кадровые решения и политика в целом были направлены на поддержку духа предпринимательства и предпринимательского поведения, а не на создание препятствий предпринимательству.

1. Это означает, что все новое, связанное с предпринимательством, нужно структурно отделить в рамках данной организации ото всего привычного, обыденного. Каждый раз, когда мы пытаемся переориентировать существующее организационное подразделение на выполнение того или иного инновационного проекта, мы обречены на неудачу.

Это происходит потому, что уже налаженный бизнес требует определенных затрат времени и усилий со стороны людей, отвечающих за него, и, разумеется, он вполне заслуживает такого повышенного внимания. Новые идеи теряют вес на фоне действующего, вполне осязаемого и зримого бизнеса. Существующий бизнес, в конце концов, “кормит” инновацию, которая только пробивает себе дорогу. К тому же, приходится преодолевать повседневные “кризисы” существующего бизнеса. Таким образом, люди, отвечающие за уже налаженное дело, склонны откладывать любые новаторские действия “до лучших времен” (которые, между прочим, могут и не наступить). Что бы ни делали менеджеры (а за последние 30–40 лет они перепробовали самые разные механизмы поощрения новаторства), им так и не удалось отвлечь существующие подразделения от расширения, модификации и усовершенствования уже налаженных направлений бизнеса. “Продукты будущего” так и продолжают откладывать на будущее.

2. Это означает также, что для нового предприятия в рамках организации должно быть выделено особое место, и эта его роль должна быть достаточно значимой. Несмотря на то, что практически любой новый проект, в силу его нынешних скромных масштабов, доходов и рынков, не может на равных соперничать с уже существующими продуктами, в высшем руководстве должен быть специальный человек, отвечающий за инновационные проекты.

Подобные обязанности далеко не всегда (например, только в достаточно крупных фирмах) требуют, чтобы руководитель посвящал им все свое рабочее время. Но такие должностные обязанности требуют четкого определения, а их исполнение должно возлагаться на руководителя, обладающего соответствующими властными полномочиями и престижем.

Новый проект можно сравнить с младенцем, и таковым он останется в обозримом будущем. За “новорожденным” нужен присмотр и уход. У “взрослых”, т.е. руководителей, отвечающих за уже существующий бизнес или продукты, просто нет времени, чтобы досконально разобраться в таком проекте. Они просто не могут позволить себе такую роскошь.

Один крупный производитель автоматизированных систем проигнорировал этот принцип — и утратил лидирующие позиции в отрасли робототехники.

Эта компания обладала базовыми патентами на станочные системы для автоматизированного массового производства. Она располагала самой современной технологией, первоклассным оборудованием и пользовалась

превосходной репутацией. В первые годы бурной автоматизации предприятий (примерно в середине 1970-х годов) все надеялись, что она станет лидером рынка. Но прошло десять лет, и бывший фаворит выпал из обоймы. Причина провала заключалась в том, что для подразделения, которое занималось разработкой станочных систем для автоматизированного производства, в организационной структуре компании было отведено весьма скромное место — подразделение подчинялось руководителям, ответственным за разработку, производство и сбыт традиционных станочных систем. Нельзя сказать, что идея новых станков была совершенно безразлична руководству, — наоборот, инициатива по их разработке исходила именно от топ-менеджеров. Но они слишком увлеклись защитой своих традиционных продуктов от конкурентных угроз (например, со стороны японцев). В частности, они решали проблемы, связанные с модернизацией традиционных станочных систем, а также демонстрацией, маркетингом, финансированием и обслуживанием этих моделей. Каждый раз, когда сотрудники, занимающиеся разработкой автоматизированных систем (т.е., по нашей терминологии, “младенцем”), приходили к начальникам за тем или иным советом или помощью, в ответ они обычно слышали: “Сейчас мне некогда, заходите на следующей неделе”. Робототехника, по сути, была для них лишь отдаленной (и, к тому же, весьма туманной) перспективой, тогда как существующие станочные системы приносили компании миллионы долларов ежегодно.

К сожалению, это весьма распространенная ошибка.

Наилучшим и, возможно, единственным способом избежать подобных ситуаций (т.е. полного пренебрежения новыми разработками) будет выделение соответствующего инновационного проекта в отдельную структуру организации.

Шире других известны три американские компании, использующие такой подход в своей повседневной практике: *Procter & Gamble* (производитель мыла, моющих средств, пищевого масла и продуктов питания) — огромная компания, придерживающаяся принципов “агрессивного предпринимательства”; *Johnson & Johnson* (известный поставщик средств личной гигиены и товаров для здоровья), а также *3M* (крупный производитель высокотехнологичных продуктов как для промышленного, так и для потребительского рынков). Указанные компании различаются между собой в деталях организации практической деятельности, но, в сущности, все они проводят одну и ту же политику. Каждый раз с самого начала они выделяют новый проект в от-

дельный, самостоятельный бизнес, руководителем которого назначается менеджер проекта. Менеджер исполняет свои обязанности до тех пор, пока компания либо не откажется от дальнейшей реализации проекта, либо доведет его до логического завершения, когда проект достигнет своих целей и превратится в полноценный бизнес. До тех пор менеджеру проекта предоставляются все ресурсы, необходимые для проведения научно-исследовательских работ, для запуска производства, маркетинга и т.п., для разработки данного проекта.

Есть еще одна причина, в силу которой инновационную деятельность предпочтительнее выделить в самостоятельный бизнес: ее следует освободить от “нагрузок”, которые могут оказаться непосильными для нового бизнеса. Например, инвестиции в новую линию продукции и доходы от нее не следует включать в традиционный анализ прибыли на инвестиции до тех пор, пока не пройдет несколько лет после выпуска этой продукции на рынок. Требовать от бизнеса, который переживает период своего становления, чтобы он взвалил на свои плечи бремя, которое несут уже устоявшиеся подразделения, — все равно, что требовать от шестилетнего малыша, чтобы он преодолел марафонскую дистанцию с двадцатикилограммовой ношей на плечах. Вряд ли ребенок покажет хороший результат в забеге... Тем не менее к существующему бизнесу предъявляются требования (касающиеся бухгалтерского учета, кадровой политики, всех видов отчетности), от которых он не может просто так отмахнуться.

Инновационная деятельность и подразделение, которое “тащит” ее на себе, требуют разных подходов, правил, политики и измерений во многом.

Я постиг эту истину много лет назад в одной крупной химической компании. Все знали, что центральное подразделение этой компании должно заниматься производством новых материалов — без этого нельзя выжить в бизнесе. Были разработаны планы по производству, велась научно-исследовательская работа, но ... результата — т.е. материалов как таковых — все не было. Из года в год находилась очередная уважительная причина. Наконец генеральный менеджер подразделения выступил на очередном совещании со следующим заявлением: “Я и подчиненная мне группа руководителей получаем заработную плату, исходя из величины прибыли на инвестиции. Как только мы потратим деньги на разработку новых материалов, наша прибыль снизится наполовину — как минимум, на последующие четыре года. Даже если на протяжении всех четырех лет, в течение которых компания, предположительно, получит первые прибы-

ли на инвестиции, я все еще останусь на своем посту, — а я сомневаюсь, что компания согласится так долго терпеть меня на должности руководителя подразделения при столь низком уровне прибыли, — я буду, по сути, отбирать кусок хлеба у своих коллег. Неужели кто-то всерьез рассчитывает, что я пойду на это?” В конце концов, столь неудачную формулу распределения доходов было решено изменить, и затраты на разработки по новому проекту были исключены из показателей прибыли на инвестиции. Примерно через полтора года новые материалы, разработанные этим подразделением, появились на рынке. Через два года это подразделение стало лидером рынка в данном сегменте и по сей день продолжает удерживать лидирующие позиции. Через четыре года прибыль удвоилась.

### Самые распространенные ошибки

Существует несколько вещей, несовместимых с духом истинного предпринимательства. Дальновидное руководство ни в коем случае не будет предпринимать следующее.

1. *Не станет совмещать управленческие функции с предпринимательскими.* Предпринимательский компонент ни в коем случае нельзя подчинять существующей управленческой структуре. Служащие, которые занимаются поддержкой, эксплуатацией и оптимизацией уже существующих направлений, не должны отвечать за инновацию.

Кроме того, компания никогда не станет предпринимательской, не изменив базовую политику и методы ведения бизнеса. Попытка достичь новых целей со старыми силами обречена на провал. Практически нельзя добиться успеха, обращаясь к предпринимательским средствам “между делом”.

В течение последних 10–15 лет многие крупные американские компании привлекали предпринимателей-одиночек для реализации совместных инновационных проектов. Ни одна из таких попыток не увенчалась успехом: у свободных предпринимателей неизменно возникало ощущение, что их загоняют в угол всеми этими корпоративными правилами, что они задыхаются в атмосфере бюрократии, косности и реакционности. С другой стороны, их партнеры, сотрудники крупной компании, не понимали, *чем именно* занимаются одиночки, считая их недисциплинированными и необузданными фантазерами.



Крупные компании преуспевали в рискованных инновационных предприятиях только тогда, когда к реализации новых проектов привлекались собственные сотрудники, когда им удавалось задействовать людей, которых они понимали, которым они доверяли и которые, в свою очередь, знали, как вести дела в рамках существующего бизнеса, — иными словами, людей, с которыми можно работать как с партнерами. Но сказанное предполагает, что компания в целом уже прониклась духом предпринимательства, что она ощущает потребность в инновации и стремится к ней, считая инновацию не только жизненной необходимостью, но и благоприятной возможностью. Сказанное также предполагает, что организация в целом настроена на перемены.

*2. Не станет заниматься инновациями в чужой, неизученной сфере деятельности.* Инновация не означает “диверсификация”. Какими бы значительными ни были выгоды от диверсификации, ее не следует путать с предпринимательством и инновацией. Действительно, часто велик соблазн применить новинку в малоизученной сфере деятельности. Но поддаваться этому соблазну не стоит: новые открытия обычно происходят в сфере, которую автор инновации досконально изучил (например, ему знаком соответствующий рынок или технология). Новое начинание почти всегда сталкивается с трудностями, и поэтому нужно хорошо знать бизнес, в котором будет применяться новшество. Сама по себе диверсификация редко приводит к успеху, если разнообразные направления не объединены общим началом (например, общим рынком или технологиями). Однако даже в этом случае диверсификация может вызвать определенные проблемы. Но если к трудностям и особым потребностям диверсификации добавить трудности и особые потребности инновационной деятельности, то бизнес почти наверняка провалится. Поэтому инновации лучше всего осуществлять в хорошо знакомых областях.

*3. Не станет полностью переориентировать свой бизнес на инновационную деятельность, скупая подряд мелкие венчурные предприятия.* Такие приобретения редко приносят пользу, если компания, поглощающая мелкие фирмы, не готова к полной и немедленной смене руководства этих фирм. Руководители, которые “достаются в нагрузку” с новоприобретенной фирмой, редко задерживаются на прежней должности. Если они были владельцами компании, то после сделки купли-продажи они и так получили выгоду; если они работали по найму, то им есть смысл оставаться на прежней должности, коль в поглотившей компании им будут предоставлены

большие возможности. Поэтому через пару лет придется укрепить купленные фирмы новым руководством. Это особенно важно, когда непредпринимательская компания покупает предпринимательскую. Старое руководство рискованного предприятия довольно быстро поймет, что ему трудно находить общий язык с новыми хозяевами, и наоборот. Лично я не знаю ни одного случая, когда не пришлось бы поменять топ-менеджеров в поглощенной компании.

Предприятие, которое желает поддерживать и развивать свою способность к инновациям, стремится процветать в эпоху быстрых перемен, должно строить свою систему управления на основе принципов предпринимательства. Оно должно проводить политику, которая вызывает во всей организации стремление к инновациям, формирует дух предпринимательства и новаторства. Чтобы компания, независимо от ее размеров, стала предпринимательской, ее руководство должно принять идеи и принципы предпринимательства.



## ГЛАВА 11

### НОВОЕ ВЕНЧУРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Для существующего предприятия, будь то коммерческое или государственное учреждение, ключевым в словосочетании “предпринимательский менеджмент” остается слово “предпринимательский”. Для нового венчурного предприятия<sup>1</sup> таким ключевым элементом будет “менеджмент”. Для уже существующей компании основным препятствием для предпринимательского развития становится накопленный опыт, *устоявшиеся модели работы*. Для нового рискованного предприятия таким препятствием будет *отсутствие опыта*.

В основе нового предприятия лежит *идея*; это может быть продукт или услуга, которые могут даже продаваться, и иногда уровень продаж бывает довольно существенным. Новое дело, несомненно, требует вложений. Оно способно приносить определенные доходы и даже прибыль. Но у нового предприятия нет опыта ведения бизнеса, т.е. жизнеспособных, реально действующих, организованных “производственных координат”, исходя из которых работники могут с уверенностью сказать, в каком направлении они движутся, каких действий от них ожидать и каковы

---

<sup>1</sup> *Венчурное, или рискованное предприятие* — относительно небольшое предприятие, занимающиеся прикладными научно-техническими исследованиями и разработками, проектно-конструкторской деятельностью, внедрением технических инноваций с неопределенным заранее доходом. Различают внутренние венчуры — малые внедренческие фирмы, выделяемые из структуры корпораций на период создания и освоения инновации, и внешние венчуры — малые независимые внедренческие фирмы, которые сотрудничают с крупными корпорациями, когда те предоставляют им финансовые средства, консультации, экспериментальную базу и т.д. — *Прим. ред.*

результаты их деятельности (или какими эти результаты должны быть). Но если новое венчурное предприятие не трансформируется постепенно в новый бизнес и если в нем не налаживают хорошую систему управления, то такое предприятие долго не выживет, независимо от ценности самой идеи, заложенной в его основу, от суммы денежных вложений, от качества продукта и интенсивности спроса на его продукцию.

Нежелание считаться с перечисленными обстоятельствами неизменно приводило к бесславной гибели все предпринимательские начинания Томаса Эдисона, одного из величайших изобретателей XIX столетия. Эдисон хотел немногого: он мечтал стать успешным бизнесменом и главой крупной компании. Казалось бы, он обречен на успех, так как Эдисон умел превосходно планировать бизнес. Он точно знал, как именно организовать работу электроэнергетической компании, чтобы оптимальным образом использовать свое замечательное изобретение — электрическую лампочку накаливания. Он точно знал, где найти деньги, которые понадобятся для воплощения в жизнь его начинаний. Изобретаемые им продукты мгновенно порождали чрезвычайно высокий, практически неограниченный спрос. Но Эдисон всегда оставался предпринимателем-одиночкой. Точнее говоря, он всегда полагал, что “управлять” — значит быть начальником. Он отвергал идею формирования команды управленцев. И поэтому каждая из его четырех или пяти компаний заканчивала позорным провалом, едва достигнув среднего по меркам своего времени уровня. Каждый раз Эдисону приходилось увольняться и приглашать на свое место профессионального управленца.

Предпринимательский менеджмент в новом рискованном предприятии должен отвечать следующим основным требованиям:

- ориентация на рынок;
- тщательное планирование доходов и расходов, денежных потоков и потребностей в капитале;
- формирование команды управленцев высшего уровня еще задолго до того, как такая команда реально понадобится новому предприятию, и задолго до того, как это предприятие сможет содержать такую команду;
- определение роли, сферы деятельности и отношений с остальными сотрудниками предпринимателя-основателя.

## Потребность в ориентации на рынок

Типичное оправдание несостоятельности и нежизнеспособности нового венчурного предприятия таково: “Наши дела шли хорошо, пока не появились конкуренты и не отняли нашу долю рынка. И вот что странно: ведь они предлагают те же продукты, что и мы”. Встречается и другое объяснение: “Наши дела шли замечательно, но конкуренты начали продавать свою продукцию клиентам, о которых мы раньше не слышали. Закончилось тем, что они захватили наш рынок”.

Часто рискованное предприятие получает наибольшие прибыли на рынке, который оно и не собиралось обслуживать. При этом самыми успешными оказываются продукты, которые оно и не думало производить, а самыми многочисленными — клиенты, о которых предприятие и немышляло, когда начинало свою деятельность. Причем потребители очень часто *используют эти продукты совсем для других целей, чем изначально предполагала компания-разработчик*. Если новое рискованное предприятие не прогнозирует такое развитие событий, пытаясь воспользоваться неожиданными и непредвиденными рынками, если оно целиком и полностью не ориентировано на рынок, если основным двигателем этого предприятия не считается рынок, тогда оно преуспееет лишь в создании благоприятных возможностей для своих конкурентов.

В 1905 году один немецкий химик изобрел первый в мире препарат для местной анестезии — новокаин. Но ему никак не удавалось убедить врачей использовать это средство, поскольку они предпочитали общую анестезию (новокаин получил признание лишь в годы Первой мировой войны). Но совершенно неожиданно для изобретателя, новокаин начали использовать в зубоврачебной практике. Вы не поверите, но изобретатель новокаина разъезжал по Германии и вел агитацию против применения новокаина в стоматологии. Ведь изначально препарат предназначался для другой цели!

Полагаю, столь острая реакция на “неправильное” использование продукта была чрезмерной. Тем не менее предприниматели заранее *знают*, каких применений следует ждать от их инноваций. И если находится какая-то другая, незапланированная сфера использования, они нередко с возмущением отвергают ее. “Незапланированных” клиентов, наверное, не прогонят, но примут без особого радушия, как незваных гостей.

Именно так и произошло с компьютером. Компания *Univac*, разработавшая первый в мире компьютер, заранее знала, что это техническое чудо

предназначено для проведения научно-исследовательских работ. И поэтому она не выказала особого энтузиазма, когда компьютерами заинтересовались коммерческие фирмы. Считалось, что компьютеры коммерческим фирмам ни к чему — им даже знать о компьютерах необязательно. *IBM* также была убеждена, что компьютер — это инструмент для научной работы: в конце концов, их собственный компьютер был предназначен для астрономических вычислений. Однако *IBM* с готовностью принимала заказы от коммерческих фирм и обслуживала их. Через десять лет, примерно в 1960 году, когда *Univac* по-прежнему располагала самым мощным и совершенным компьютером в мире, *IBM* владела компьютерным рынком.

Обычно проблему определения “своего” рынка советуют решать с помощью “исследований”. Однако этот хрестоматийный рецепт не совсем подходит.

Невозможно провести исследование рынка для нового продукта или услуги. Невозможно провести исследование рынка для предложения, которого раньше не существовало. Например, несколько компаний в свое время отказались от патентов *Xerox*, отталкиваясь от результатов всестороннего исследования рынка. Эти исследования показали, что копировальным аппаратам не найдется применения. Никто даже не представлял, что коммерческие фирмы, школы, университеты, колледжи и множество частных пользователей захотят покупать ксероксы.

Таким образом, новое венчурное предприятие должно начинать свою деятельность с предположения, что его продукт или услуга могут найти потребителей на совершенно неожиданных рынках, что для него появятся применения, которых никто и не представлял себе на стадии разработки, и что этот товар купят потребители, не входящие в поле зрения фирмы-производителя, потребители, о существовании которых пока никто не подозревает.

Добиться того, чтобы ориентация на рынок стала неотъемлемой составляющей нового рискованного предприятия, на самом деле не так уж сложно. Однако работа, которую необходимо провести для этого, обычно не вдохновляет типичного предпринимателя. Во-первых, нужно уделять самое пристальное и неослабное внимание случаям не только неожиданного успеха, но и неожиданного провала. Вместо того чтобы отбрасывать все неожиданное, воспринимая его как “исключение” (именно так большинство предпринимателей и поступают), каждый “феномен” нужно внимательно проанализировать, воспринимая его как вполне реальную, особую возможность.

Вскоре после окончания Второй мировой войны небольшая индийская машиностроительная фирма купила лицензию на производство разработанного в Европе велосипеда с небольшим моторчиком. Считалось, что такой велосипед будет идеальным продуктом для Индии. На практике все оказалось по-другому: спрос на велосипед был незначительным. Однако владелец этой машиностроительной фирмы обратил внимание на поступление довольно крупных заказов на сами моторчики. Первым порывом предпринимателя было отказаться от “странных” заказов — для чего, спрашивается, людям эти маломощные движки? Однако простое любопытство привело его в места, откуда поступила большая часть этих заказов. Там он познакомился с фермерами, которые снимали двигатели с велосипедов и устанавливали их на насосы оросительных систем, которые до этого приводились в действие вручную. Со временем эта машиностроительная фирма стала крупнейшим в мире изготовителем насосов для небольших оросительных систем, продавая миллионы таких аппаратов в год. Насосы, выпускаемые этой фирмой, произвели настоящую революцию в сельском хозяйстве всей Юго-Восточной Азии.

Чтобы выяснить, указывает ли неожиданный интерес со стороны непредвиденного рынка на подлинный потенциал или это результат игры случая, не нужны большие вложения средств. Для этого потребуется внимательность и несложная, но систематическая работа.

Главное, чтобы люди, обеспечивающие работу нового венчурного предприятия, обращали внимание на происходящее вокруг: на среду, в которой работает это предприятие, на рынок, на потребителей и собственных торговых представителей. Новое венчурное предприятие никогда не должно забывать о том, что любой “продукт” или “услуга” определяется потребителем, а не производителем. Новое предприятие должно постоянно повышать полезность и ценность своих продуктов и услуг для потребителей.

Хуже всего, если новое венчурное предприятие пребывает в уверенности, что ему “известно лучше”, чем потребителю, каким на самом деле является (или должен быть) его продукт или услуга, кому его следует продавать и для чего использовать. И наоборот, преуспевают именно те компании, которые воспринимают любую неожиданность как благоприятную возможность, а не как фактор, ставящий под сомнение квалификацию и репутацию работников этого предприятия. Кроме того, новое предприятие должно безоговорочно принять следующую аксиому маркетинга: “переделать” клиента нельзя. Его нужно удовлетворить.



## Планирование доходов и расходов

Неспособность ориентироваться на рынок — типичная “болезнь роста” нового рискованного предприятия. Это один из самых серьезных недугов нового предприятия на ранних стадиях его развития и становления (впрочем, этот недостаток время от времени напоминает о себе и на более поздних этапах деятельности компании).

А на следующем этапе наибольшую угрозу для нового венчурного предприятия представляют недостаточное внимание к финансовым вопросам и неправильная финансовая политика. В первую очередь, подобные промахи допускают быстрорастущие компании. Чем успешнее новое начинание, тем большую опасность для него представляет неправильное планирование доходов и затрат.

Допустим, новое венчурное предприятие успешно выпустило на рынок продукт или услугу и находится на стадии ускоренного роста. Оно рапортует о “быстром росте прибылей” и выдает радужные прогнозы на будущее. Затем фондовый рынок “открывает” для себя новую компанию, особенно если она действует в сфере высоких технологий (или в другой “модной” отрасли). Кажется, что перед фирмой открыты врата рая; говорят, что через пять лет она заработает первый миллиард, а там... Через полтора года предприятие терпит крах. Нет, до банкротства и ликвидации дело не доходит, но под дверью караулят кредиторы, приходится уволить 180 из 275 работников (в том числе и нынешнего президента), и, в конце концов, фирму за бесценок скупает какая-то крупная компания. Причины фиаско всегда одни и те же: нехватка наличности, неспособность привлечь капитал, который требуется для расширения предприятия, и утрата контроля над расходами, товарно-материальными запасами и дебиторской задолженностью. Все три финансовые невзгоды зачастую обрушиваются на предприятие одновременно, хотя и одной из них вполне достаточно, чтобы поставить под угрозу финансовое благополучие, если не само существование нового дела.

Такой финансовый кризис, как правило, удается преодолеть лишь ценой колоссальных усилий и огромных потерь. Однако его значительно легче предотвратить.

Предприниматели, создающие новые рискованные предприятия, как правило, вовсе небезразличны к деньгам — напротив, они стремятся обогатиться. Поэтому их заботы, в основном, сосредоточены на получении

доходов. Но ориентация на быструю прибыль не подходит для нового рискованного предприятия — во всяком случае, среди приоритетов новой компании получение прибыли должно находиться не на первом, а на последнем месте. На ранних стадиях особое внимание следует уделять ликвидности, капиталу и механизмам контроля. Если эти моменты игнорируются, то показатели прибыли будут радовать в течение года-полтора, после чего доходы испарятся.

Рост нужно все время подпитывать. С финансовой точки зрения это означает, что для роста нового предприятия финансовые ресурсы нужно все время вкладывать, а не изымать. Рост предприятия требует увеличения денежных потоков и капитала. Если растущее предприятие демонстрирует “прибыль”, это не более чем фикция — один из показателей бухгалтерской отчетности, включаемый лишь для того, чтобы сбалансировать счета. И поскольку в большинстве стран налоги выплачиваются, исходя из этой фикции, вместо “активного сальдо” мы получаем долги и отток средств. Чем благополучнее новое рискованное предприятие и чем выше темпы его роста, тем большей финансовой подпитки оно требует. Новые предприятия, чьи названия мелькают на страницах газет и информационных бюллетеней фондового рынка, предприятия, демонстрирующие высокие темпы роста и “рекордные показатели прибыли”, скорее всего, столкнутся с серьезными трудностями в ближайшие пару лет.

Новое венчурное предприятие должно постоянно анализировать денежные потоки, прогнозировать денежные потоки и эффективно управлять денежными потоками. Новые американские венчурные предприятия последних лет достигли больших успехов по сравнению со своими неудачливыми предшественниками (важное исключение в этом отношении представляют компании, работающие в сфере высоких технологий) только потому, что новое поколение предпринимателей признало важность эффективного финансового менеджмента.

Управление движением денежной наличности — не такое уж сложное дело при наличии надежных прогнозов движения ликвидности, причем слово “надежный” в данном случае означает “при наихудшем варианте развития событий”, т.е. когда речь идет не о *надеждах*, а о *предположениях*. В работе банков давно используется одно “золотое правило”: при прогнозах входящих и исходящих денежных потоков следует принимать, что кредиты придется вернуть на два месяца раньше, а счета дебиторов будут оплачены на 60 дней позже, чем ожидалось. Если такой прогноз окажется

чересчур пессимистичным, то худшее, что может произойти (и что довольно редко случается с растущими новыми венчурными предприятиями), — это временный излишек наличности.

Растущее рискованное предприятие должно на 12 месяцев вперед знать, сколько денег, когда и для каких целей ему потребуется. Располагая таким прогнозом, составленным на год вперед, практически всегда можно позволить себе разумные затраты. Но даже если новое предприятие работает достаточно эффективно, изыскать наличные средства в срочном порядке бывает очень непросто (не говоря о том, что стоимость таких “пожарных” кредитов, как правило, непомерно высока). Кроме того, потребность срочного изыскания средств отвлекает ключевых специалистов компании от решения более важных задач в самые неподходящие, критические моменты. Они вынуждены тратить не один месяц своего драгоценного времени и титанические силы на метания между разными финансовыми учреждениями, выпуская в свет один за другим сомнительные финансовые проекты. В конечном счете, под кредит на каких-нибудь 90 дней приходится закладывать долгосрочное будущее бизнеса. Когда же специалисты ухитряются вернуться к своим непосредственным обязанностям, оказывается, что благоприятные возможности безвозвратно упущены. (Обычно самые благоприятные возможности у нового венчурного предприятия появляются именно тогда, когда оно испытывает острую нехватку средств.)

Успешное новое венчурное предприятие рано или поздно “перерастает” свою структуру капитала. Исходя из опыта многих компаний, можно сделать вывод о том, что новое предприятие перерастает свою капитальную базу<sup>2</sup> после каждого увеличения объема сбыта на 40–50%. Кроме того, после каждого такого скачка новое предприятие, как правило, нуждается в новой структуре капитала<sup>3</sup>. Когда в результате роста оно достигает определенного уровня, частных источников денежных средств (это обычно владельцы предприятий, их семьи или посторонние инвесторы) уже недостаточно. Компании приходится искать доступ к более крупным источникам финансирования. Для этого она преобразуется в

---

<sup>2</sup> Капитальная база — собственные средства предприятия в виде ценных бумаг, резервов, остатка от прибыли и т.п. — *Прим. ред.*

<sup>3</sup> Структура капитала — структура средств предприятия, полученных за счет различных источников долгосрочного финансирования. — *Прим. ред.*

открытое акционерное общество, ищет партнера (или партнеров) среди “старых” компаний или привлекает средства страховых и пенсионных фондов. Новое венчурное предприятие, которое раньше финансировалось за счет акционерного капитала, теперь вынуждено переходить к финансированию за счет долгосрочного кредита. По мере роста нового предприятия существующая структура капитала создает препятствия для дальнейшего развития.

Наконец, новое предприятие должно планировать финансовую систему, с помощью которой оно могло бы управлять своим ростом. Оно начинает деятельность с превосходного продукта, превосходного положения на рынке и замечательных перспектив дальнейшего роста. Затем внезапно все выходит из-под контроля: дебиторская задолженность, товарно-материальные запасы, производственные затраты, административные издержки, обслуживание, распределение — одним словом, все. Как только “сыпется” один кирпичик, то же самое происходит и со всеми остальными — это означает, что предприятие переросло свою структуру контроля. К моменту, когда контроль удастся восстановить, рынки будут утрачены, клиенты начнут проявлять недовольство, а то и враждебность, дистрибьюторы потеряют доверие к компании. Хуже всего, однако, то, что работники компании разуверятся в руководстве, и для разочарования будут достаточно веские причины.

Быстрый рост всегда ведет к устареванию существующих механизмов контроля. Здесь также критическим порогом следует считать возрастание объемов сбыта на 40–50%.

Когда контроль утрачен, восстановить его чрезвычайно сложно. Тем не менее потери контроля достаточно легко избежать. Для этого нужно, прежде всего, проанализировать все проблемные области данного предприятия. В одном случае это может быть качество продукции; в другом — обслуживание клиентов; в третьем — дебиторская задолженность и товарно-материальные запасы или производственные издержки. На любом отдельно взятом предприятии редко бывает больше четырех “аварийных участков”. (В любом случае, в этот перечень следует включить перерасход средств на управленческие и административные расходы. Если на руководство компании приходится непропорционально большая доля доходов, значит темпы роста численности управленцев и администраторов на данном предприятии превышают темпы роста самого предприятия. Обычно такой дисбаланс служит верным признаком того, что компания

постепенно выходит из-под контроля, что применяемая структура и практика управления уже не соответствуют задачам, которые приходится решать данному предприятию.)

Если новое венчурное предприятие намерено сохранить свои темпы роста, оно должно уже сегодня установить в этих критических областях такие механизмы контроля, которые останутся эффективными на протяжении последующих трех лет. При этом нет необходимости в деталях расписывать эти механизмы или точно рассчитывать финансовые показатели. По-настоящему важно лишь то, чтобы руководство нового рискованного предприятия никогда не забывало о существовании этих критических областей, чтобы в случае необходимости быстро принимать контрмеры. Хаос, как правило, не возникает, если указанным ключевым областям уделяется должное внимание. В случае необходимости в распоряжении нового предприятия будут все необходимые механизмы контроля.

Финансовое прогнозирование не требует больших временных затрат. Однако предполагается, что финансовым вопросам будет уделяться достаточно внимания. Технические инструменты для выполнения этой задачи вполне доступны; все они подробно освещаются в многочисленных книгах, посвященных управленческому учету. Однако соответствующая работа должна выполняться самим предприятием.

### **Формирование команды топ-менеджеров**

Предположим, новое венчурное предприятие успешно закрепилось на подходящем для себя рынке и разработало самую подходящую финансовую структуру и финансовую систему. Тем не менее нередко случается так, что уже через несколько лет предприятие, столь успешно стартовавшее, попадает в тяжелую кризисную ситуацию. Успешная, состоявшаяся и устоявшаяся компания, на самом пороге своей “зрелости” по непонятным причинам вдруг попадает в затруднительную ситуацию. Она выпускает первоклассную продукцию, ее перспективы впечатляют — и, вместе с тем, обнаруживается полная неспособность к росту. Ни по прибыльности, ни по качеству продукции, ни по другим важнейшим показателям уже не приходится говорить об успехе предприятия.

Причина неудачи всегда одна и та же — отсутствие команды топ-менеджеров. Масштабы бизнеса настолько расширяются, что один чело-

век (или даже двое людей) управлять им просто не в состоянии. Иными словами, такому предприятию требуется команда высших руководителей. Более того, если до наступления кризиса команда высшего руководства предприятия еще не сформировалась, то момент уже упущен. Лучшее, на что можно надеяться в подобной ситуации, — это элементарное выживание. Но, скорее всего, еще долгие годы предприятие будет регулярно испытывать трудности, его будет постоянно лихорадить. Моральный дух компании уже подорван, а работники лишены веры в будущее и заражены бациллой цинизма. А люди, основавшие и выстроившие такое предприятие, почти всегда оказываются вышвырнутыми “за борт”, испытывая озлобление и разочарование.

Предотвратить подобное развитие событий достаточно просто: нужно сформировать команду высших руководителей еще до того, как венчурное предприятие достигнет в своем развитии уровня, когда без этой команды не обойтись. За один день команду управленцев не создашь. Чтобы она стала дееспособной и эффективной, требуется достаточно длительное время. Команда высших руководителей невозможна без взаимного доверия и взаимопонимания ее членов, а для этого потребуется не один год совместной работы. По собственному опыту могу сказать, что дееспособная команда формируется как минимум года три.

Однако содержание целой команды высших руководителей — это непопозволяемая роскошь для небольшого растущего венчурного предприятия. Оно “не потянет” десяток высоко — очень высоко! — оплачиваемых специалистов. Как правило, в небольшой и растущей фирме немногие люди совмещают множество самых разнообразных должностей. Как же решается эта проблема?

Как ни удивительно, но и в этом случае есть достаточно простое решение. Но для этого требуется готовность основателей предприятия сформировать команду высших руководителей и отказаться от привычки делать и решать все самим. Если один или два человека у руля компании уверены, что они и только они способны принимать правильные решения, то управленческий кризис неизбежен. Вопрос лишь в том, когда этот кризис наступит — через несколько месяцев или несколько лет.

Каждый раз, когда объективные экономические показатели — например, результаты исследования рынка или демографический анализ — указывают на то, что в течение ближайших трех–пяти лет масштаб деятельности нового венчурного предприятия может удвоиться, основатель (или

основатели) должен сформировать команду высших руководителей, которая вскоре неизбежно понадобится этому предприятию. Это, так сказать, профилактическое средство.

Прежде всего, основатели предприятия совместно с его ключевыми специалистами должны проанализировать важнейшие сферы деятельности своей компании. От каких именно видов деятельности зависит выживание и успех предприятия? Перечень этих сфер должен быть общеизвестен. Если существуют какие-то расхождения на этапе определения ключевых направлений деятельности (а по такому важному вопросу расхождения неизбежны), то к ним следует отнестись со всей серьезностью. Любой вид деятельности, который, по мнению любого члена группы, нельзя упускать, следует проанализировать и включить в перечень приоритетов.

Такие важнейшие виды нельзя определить “теоретически”. Они выявляются в результате анализа конкретного предприятия. Две компании, идентичные с точки зрения стороннего наблюдателя, могут совершенно по-разному определить свои приоритеты. Одно предприятие может, например, поставить во главу угла производство, другое — обслуживание клиентов. В любой организации *обязательными* будут всего две сферы деятельности — управление людьми и управление финансами. Все остальное должно определяться самим предприятием, его сотрудниками, после анализа своих функциональных обязанностей, ценностей и целей.

Затем каждый член группы, начиная с основателя предприятия, должен ответить на следующие вопросы: “Что именно я умею делать хорошо? А в чем отличился каждый из моих коллег на данном предприятии?” Опять-таки, следует достичь определенной степени согласия по ключевым сотрудникам и их сильным сторонам. Но, как и раньше, к любым расхождениям нужно отнестись очень серьезно.

Потом надо ответить на следующие вопросы: “За какой ключевой вид деятельности каждый из нас будет отвечать, поскольку именно эта работа соответствует его способностям и наклонностям? Какой вид деятельности больше всего подходит каждому из нас?”

Затем можно приступать к формированию команды высших руководителей. Основателю предприятия придется привыкать к тому, что отныне он уже не будет единолично распоряжаться судьбами людей и решать их проблемы (если, конечно, не принято решение о том, что именно этот ключевой вид деятельности в наибольшей степени соответствует его способностям и наклонностям). Возможно, для пользы дела будет лучше, ес-

ли основатель фирмы возьмет на себя разработку новых продуктов и внедрение новых технологий. Возможно, наиболее подходящим для него видом деятельности окажутся производство, дистрибуция или обслуживание клиентов. Или же ему лучше заняться решением денежных и финансовых вопросов, а кадровые проблемы переложить на кого-то другого. В любом случае, ответственность за тот или иной ключевой вид деятельности должен взять на себя человек, чьи способности и возможности в этом отношении ни у кого не вызывают сомнений.

Нет такого правила, которое гласило бы, что главный исполнительный директор предприятия должен заниматься именно этими и никакими другими вопросами. Разумеется, он остается “последней инстанцией” в любом споре и именно он, в конечном итоге, отвечает за все, что происходит на предприятии. И он должен располагать всей информацией, необходимой для принятия на себя такой ответственности. Но содержание *работы* главного исполнительного директора зависит от того, что именно требуется данному предприятию, а также от личных качеств носителя этой должности. Служебные обязанности главного исполнительного директора могут включать самые разные виды деятельности. Но он также отвечает за адекватное распределение и выполнение всех остальных ключевых видов деятельности.

Наконец, для каждого вида деятельности необходимо указать среднесрочные и долгосрочные цели. Каждый, кто берет на себя основную ответственность за то или иное ключевое направление (разработку новых продуктов, решение кадровых вопросов, управление финансами и т.п.), должен быть готов ответить на следующие вопросы: “На что может рассчитывать предприятие, используя *меня* в данной должности? За решение каких вопросов *я* буду отвечать? Каких целей (и к какому сроку) *я* пытаюсь добиться?” Это элементарные вопросы, на которые следует ответить при формировании команды управленцев.

Сначала целесообразно сформировать “неформальную” команду руководителей. На новом растущем предприятии нет необходимости сразу же присваивать людям те или иные громкие должности или платить им повышенную заработную плату. С этим можно и повременить год-другой, предварительно убедившись, что новая структура вполне работоспособна. За это время членам команды предстоит многому научиться. Они должны хорошо изучить свои новые должностные обязанности, научиться работать вместе, понять, что им следует делать, чтобы каждый член коман-



ды как можно эффективнее выполнял свою работу. Через два-три года, когда растущее предприятие не сможет обходиться без топ-менеджеров, команда управленцев у него уже будет.

Если предприятию не удастся сформировать дееспособную группу высшего руководства еще до того, как таковая понадобится на практике, то оно утратит способность эффективно управлять своей деятельностью задолго до возникновения такой потребности. Основатель предприятия будет так перегружен множеством самых разнообразных обязанностей, что на выполнение важных задач у него просто не останется времени. Начиная с этого момента, компания пойдет по одному из следующих двух путей. Первый предполагает, что основатель может сосредоточиться на одном-двух участках, которые отвечают его реальным способностям и интересам. Несмотря на то, что эти участки относятся к ключевым, они все же будут далеко не единственными жизненно важными направлениями, и другие участки окажутся без должного присмотра. Через пару лет “беспризорные” участки неизбежно придут в упадок, и предприятие окажется в чрезвычайно затруднительном положении. Второй, еще худший, вариант заключается в том, что основатель предприятия может оказаться очень добросовестным человеком. Ему хорошо известно, что кадры и деньги требуют самого пристального внимания. Однако его собственным способностям и интересам в гораздо большей степени отвечает проектирование и разработка новых продуктов (что, собственно, и послужило поводом для создания данного предприятия). Но, оставаясь верным долгу, как он себе представляет этот долг, директор вынужденно занимается кадровыми и финансовыми вопросами. Поскольку он не слишком в этом силен, дела на указанных участках идут не лучшим образом. По той же причине на принятие таких решений у него уходит чересчур много времени. Пребывая в постоянном цейтноте, он вынужден отказываться от работы, которую он действительно любит, и в которой компания могла бы ожидать от него наибольшей отдачи (т.е. от проектирования и разработки новых продуктов и внедрения новых технологий). Через три года предприятие останется “у разбитого корыта”, оказавшись не только без новых продуктов, но и без надлежащего управления кадрами и финансами.

В первом случае компанию еще можно спасти. В конце концов, у нее есть продукты. Однако основателю компании наверняка придется уступить руководящую должность кому-то другому, кто займется спасением предприятия. Во втором случае фирме уже ничто и никто не поможет — ее нужно продавать или ликвидировать.

Таким образом, приступать к формированию команды высших руководителей следует еще задолго до того, как у нового венчурного предприятия возникнет потребность в использовании такой команды. Еще задолго до наступления момента, когда основатель окажется не в состоянии эффективно управлять всеми делами своего детища, он должен научиться совместной работе со своими коллегами, должен научиться доверять людям, правильно распределять между ними обязанности и ответственность. Основатель компании должен собрать команду единомышленников, а не “свиту”, покорно внимающую каждому слову “босса”.

### “Где я принесу наибольшую пользу?”

Формирование команды высших руководителей может оказаться важнейшим этапом на пути продвижения к предпринимательскому управлению в новом венчурном предприятии. Однако для самих основателей предприятия это лишь первый шаг, после которого они должны задуматься над своим собственным будущим.

По мере роста и становления нового предприятия роли предпринимателей-основателей, а также отношения между ними неизбежно меняются. Если основатели предприятия откажутся признавать этот факт, тем самым они лишь помешают дальнейшему развитию своего бизнеса и могут даже подорвать его.

Каждый из предпринимателей-основателей, конечно, согласится с этим. Кто же не слышал ужасных историй об основателях, которые не сумели измениться по мере развития своего предприятия и в итоге разрушили не только собственное дело, но и самих себя. Но даже признавая, что в ответ на такие перемены в компании нужно как-то меняться самим, очень немногие предприниматели представляют, как изменить свою роль и отношения со своими коллегами. Как правило, они начинают с вопроса: “Чем бы лично я предпочел заниматься?” Или, в лучшем случае: “Какая работа мне подходит больше всего?” А на самом деле начинать следует с вопроса: “Какая система управления *объективно* нужна нашему предприятию сейчас, а также в ближайшем будущем?” Если речь идет о растущем новом венчурном предприятии, то этот вопрос должен подниматься каждый раз, когда компания (или государственное учреждение) делает серьезный рывок, когда меняется направление или характер ее деятельности

(например, ассортимент продукции, услуги, рынки или тип специалистов, в которых нуждается это предприятие).

Очередные вопросы, которые должен задать себе основатель, можно сформулировать так: “К какой работе у меня есть способности? Какие из известных мне потребностей нашего предприятия я сумел бы удовлетворить лучше остальных?” Только ответив на эти вопросы, основатель может перейти к следующему пункту: “Чем я на самом деле хочу заниматься? На что я готов потратить многие годы, если не весь остаток своей жизни? Действительно ли это принесет пользу моему предприятию? Будет ли мой вклад действительно важным, существенным, значимым?”

Однако ответы на вопросы о том, что действительно нужно данному предприятию, каковы сильные стороны его основателя и чем именно он хочет заниматься, могут весьма существенно отличаться.

Например, Эдвин Лэнд — человек, который изобрел линзу Polaroid и фотоаппарат Polaroid, — руководил одноименной компанией в течение первых 12–15 лет ее существования, до начала 1950-х годов. Затем компания стала стремительно расти. Учитывая это обстоятельство, г-н Лэнд сформировал команду высших руководителей и поставил ее во главе предприятия. Что же до себя самого, то он решил, что не готов работать в команде топ-менеджеров. Он полагал, что наибольшую пользу своей фирме принесет, занимаясь внедрением инноваций. Именно поэтому г-н Лэнд создал при компании научно-исследовательскую лабораторию, учредив для себя должность директора-консультанта по фундаментальным исследованиям. Что же касается текущей производственной деятельности предприятия, то г-н Лэнд переложил управление ею на других сотрудников.

Рэй Крок, отец-основатель *McDonald's*, в свое время пришел примерно к такому же выводу. Он оставался президентом *McDonald's* до самой смерти, когда ему было уже далеко за 80. Но он поставил во главе компании команду высших руководителей, а для себя оставил должность “маркетингового мозга” предприятия. До самой смерти он еженедельно посещал два-три ресторана сети *McDonald's*, тщательно проверяя качество пищи, чистоту помещений, уровень обслуживания и т.п. Главное, он наблюдал за посетителями, разговаривал с ними, выслушивал их мнения и пожелания. Это позволяло компании вносить в свою деятельность необходимые корректировки и удерживать за собой лидирующие позиции в индустрии “быстрого питания”.

Конечно же, ответы на вышеприведенные вопросы не всегда приводят к таким удачным решениям. Бывает, что основателю приходится покинуть свою компанию.

Именно к такому решению пришел основатель одного из самых успешных венчурных предприятий в Соединенных Штатах Америки, оказывающего финансовые услуги. Он своевременно сформировал команду высших руководителей. Он спросил себя, в чем же действительно нуждается его компания. Он проанализировал свои достоинства и недостатки и пришел к выводу, что потребности компании и его собственные способности существенно расходятся. Более того, он не обнаружил ничего общего между потребностями компании и тем, чем ему хотелось бы заниматься. “Примерно полтора года я готовил своего преемника, затем передал ему все свои дела и уволился”, — сказал он. С тех пор этот человек основал три новые фирмы — ни одна из них не относится к финансовой сфере, — каждую из которых он “доводил до кондиции”, а затем увольнялся. Ему просто нравится создавать новые фирмы, но управлять ими он поручает другим людям. Фигурально выражаясь, он старается вовремя распрощаться со своим детищем, пока они не надоели друг другу.

Другие предприниматели в подобных ситуациях поступают по-иному. С подобной дилеммой столкнулся, например, основатель одной известной клиники, лидирующей в своей отрасли. Этому учреждению требовался хороший администратор, человек, умеющий находить спонсоров. Основатель клиники, напротив, считался хорошим практикующим врачом и предпочитал заниматься исследовательской работой. Вместе с тем выяснилось, что он вполне успешно управляет с финансовыми вопросами и вполне комфортно чувствует себя в роли главного исполнительного директора. “Мне показалось, — говорит он, — что мой долг перед предприятием, которое я создал, и перед моими коллегами, которые здесь работают, требует, чтобы я отказался от собственных предпочтений, приняв на себя обязанности главного администратора и лица, ответственного за привлечение средств. Но я никогда не поступил бы так, не будь уверен, что действительно способен справиться с указанными задачами, и если бы мои консультанты и совет директоров не убедили меня, что я действительно обладаю такими способностями”.

На вопрос “Что мне делать дальше?” предприниматель-основатель должен ответить сразу же, как только венчурное предприятие обнаружит первые признаки успеха. Впрочем, этим вопросом можно задаться еще

раньше. Более того, будет гораздо лучше, если предприниматель-основатель ответит на этот вопрос еще до того, как новое предприятие приступит к работе.

Именно так поступил Соичиро Хонда, основатель и создатель японской компании *Honda Motor*, когда после окончания Второй мировой войны решил открыть небольшую фирму. Его компания не начинала работу до тех пор, пока он не подыскал для себя подходящего партнера, который занимался администрацией, финансами, распределением, маркетингом, сбытом и кадрами. Что же касается самого г-на Хонда, то он с самого начала оставил за собой сферу проектирования и производства. В результате этого тандема и появилась *Honda Motor Company*.

Можно привести еще один, более давний и еще более показательный пример — пример Генри Форда. Когда в 1903 году Генри Форд решил заняться бизнесом, он поступил точно так же, как спустя 40 лет Соичиро Хонда: прежде чем запустить предприятие, он нашел партнера, которому предстояло заняться вопросами, в которых Генри Форд, по его собственному признанию, был не слишком силен: администрацией, финансами, распределением, маркетингом, сбытом и кадрами. Подобно г-ну Хонда, Генри Форда гораздо больше интересовало проектирование и производство. Именно этим направлениям Генри Форд посвятил всего себя. Партнер Форда — Джеймс Казенс, сделал для успеха компании не меньше, чем сам Генри Форд. Многие из методов *Ford Motor Company*, которые впоследствии стали широко известны и заслуга изобретения которых зачастую приписывается Генри Форду (например, введение в 1913 году знаменитой системы оплаты труда — пять долларов за день, а также передовые методы дистрибьюции и обслуживания клиентов), на самом деле внедрил г-н Казенс. Более того, Форд поначалу отвергал многие из этих идей. Со временем Казенс добился столь впечатляющих успехов, что мучимый завистью Форд в 1917 году выжил его из своей компании. Последней каплей, переполнившей чашу терпения Форда, были настойчивые напоминания Казенса о том, что Model T уже устарела и что хорошо бы направить часть огромных прибылей компании на разработку более современного автомобиля.

Компания *Ford Motor* успешно развивалась и процветала, пока г-н Казенс не уволился. С этого момента началась история падения *Ford Motor*. Забыв о своем решении заниматься исключительно вопросами проектирования и производства, Генри Форд взял на себя все функции управле-

ния компанией. Еще долгих десять лет он упорно цеплялся за устаревшую Model T — пока потребители не утратили интерес к этому автомобилю. Закат *Ford Motor* растянулся на целых 30 лет, пока, после смерти дедашки, на сцену не вышел юный Генри Форд II, которому досталось в наследство практически обанкротившееся предприятие.

### **Потребность в советах со стороны**

Вышеприведенные примеры указывают на еще один фактор, чрезвычайно важный для руководителя растущего венчурного предприятия — потребность в независимом, объективном совете “со стороны”.

Растущее венчурное предприятие вполне может обойтись без формального совета директоров. Более того, типичный совет директоров зачастую не сумеет дать совет, в котором больше всего нуждается основатель-предприниматель. Но основателю действительно нужны люди, с которыми он мог бы обсудить актуальные вопросы и к мнению которых он прислушался бы. Таких людей редко удается найти на самом предприятии. Необходим человек, способный непредвзято оценить и оспорить мнение основателя компании. Нужен человек, который сможет усомниться в способностях самого основателя. Необходим независимый специалист, который будет задавать “неудобные” вопросы, анализировать принятые решения и, главное, постоянно подталкивать руководство компании к удовлетворению таких потребностей нового рискованного предприятия, которые обеспечивают его выживание в долгосрочной перспективе. Такой советчик поможет не сбиться с рыночного курса, уяснить истинные финансовые потребности и создать дееспособную команду высших руководителей. Поиск такого человека становится еще одной крайне важной обязанностью руководителя нового венчурного предприятия.

Если новое венчурное предприятие сумеет включить предпринимательский менеджмент в свою политику и практику, то со временем оно наверняка превратится в крупную процветающую компанию.

Слишком многие компании — особенно в сфере высоких технологий — с презрением отвергают методы, о которых шла речь в этой главе. Называя себя “свободными предпринимателями”, они не принимают саму идею формализации менеджмента. Но такой подход не является признаком свободы, он скорее указывает на безответственность. В этом слу-

чае форма подменяет сущность. Старая мудрость гласит: где нет закона, нет и свободы. Свобода без закона — это вседозволенность, которая неминуемо перерождается в анархию, а затем — в тиранию. Именно поэтому новое венчурное предприятие должно всемерно поддерживать и укреплять дух предпринимательства, который оно, в то же время, должно вводить в определенные рамки и дисциплинировать. Оно должно готовиться к решению новых проблем, которые возникнут в связи с его же собственным успехом. И главное — новому венчурному предприятию нужна ответственность, которую, в конечном счете, обеспечивает именно предпринимательский менеджмент.

## ГЛАВА 12

### ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ СТРАТЕГИИ

**П**редпринимательский менеджмент предусматривает не только набор определенных методов ведения бизнеса и политику *в рамках* самого предприятия, но также определенные методы работы и политику *вне* предприятия, т.е. на рынке. Иными словами, предпринимательский менеджмент требует применения предпринимательских стратегий.

В последнее время в моду вошло словосочетание “стратегия бизнеса”, а так называемым “стратегиям” посвящено немало книг и статей. Однако до сих пор нет литературы по *предпринимательским стратегиям*. А ведь эти стратегии чрезвычайно важны, разнообразны и интересны.

Итак, различают четыре особые предпринимательские стратегии.

1. Блицкриг.
2. Удар в спину.
3. Экологическая ниша.
4. Модификация продукта, рынка или отрасли.

Эти четыре стратегии отнюдь не взаимоисключающие. Один и тот же предприниматель зачастую пытается объединить элементы двух, иногда даже трех стратегий в единую систему. К тому же не всегда между ними проходит четкая граница: одну и ту же стратегию можно, например, классифицировать как “удар в спину” или как стратегию “экологической ниши”. Тем не менее для каждой стратегии существуют свои предпосылки. Каждая подходит для определенных видов инновации и не подходит для других. Каждая требует определенного поведения предпринимателя. Наконец, каждой присущи особые ограничения и особые риски.



## “Блицкриг”

“Мы нападаем первыми и деремся, как черти”, — именно так один генерал-герой Гражданской войны в США объяснял причину блестящих побед армии конфедератов. Руководствуясь стратегией “блицкрига”, предприниматель стремится как можно быстрее захватить лидирующие позиции на новом рынке или в новой отрасли. Стратегия “блицкрига” не всегда ориентирована на немедленное создание большого бизнеса (хотя зачастую ставится именно такая цель). Однако с самого начала эта стратегия ориентирована на захват и удержание доминирующего положения в своем сегменте рынка.

“Блицкриг” — это подход, который, по мнению многих, считается предпочтительной и преобладающей предпринимательской стратегией. Действительно, если верить тому, что пишут в популярной литературе о предпринимательстве, то можно прийти к выводу, что это вообще единственно верная предпринимательская стратегия. Создается впечатление, что немало предпринимателей, особенно работающих с высокими технологиями, придерживаются именно такой точки зрения.

Однако это не так. Действительно, многие предприниматели избрали именно эту стратегию. Тем не менее “блицкриг” не только не единственная, но и далеко не доминирующая предпринимательская стратегия. Я уж не говорю о том, что этой стратегии вовсе не присущ минимальный риск или наивысший “коэффициент успеха”. Напротив, из всех предпринимательских стратегий она выглядит, пожалуй, самой рискованной. Кроме того, “блицкриг” не прощает ошибок и не дает дополнительных шансов.

Однако в случае успеха данная стратегия обещает самые высокие дивиденды.

Ниже мы рассмотрим элементы этой стратегии и качества, необходимые для ее воплощения.

*Hoffmann-LaRoche* (Базель, Швейцария) уже давно стала крупнейшей и, по-видимому, самой прибыльной фармацевтической компанией в мире. Однако начинала она более чем скромно: в 1920-х годах *Hoffmann-LaRoche* была небольшой производственной химической компанией. Она вела упорную борьбу за выживание, выпуская несколько видов красителей для тканей. Ее все время “давили” огромные немецкие химические компании, которые занимались производством красителей, а также крупные швейцарские химические заводы. Затем *Hoffmann-LaRoche* сделала

ставку на новое изобретение — витамины. Следует учитывать, что в то время и научный мир, и общественность весьма скептически относились к идее “витаминов в таблетках”, не очень доверяя новому “лекарству”. *Hoffmann-LaRoche* скупил патенты на производство витаминов, хотя ни одна другая компания не заинтересовалась новым продуктом. Кроме того, *Hoffmann-LaRoche* привлекла к усовершенствованию и производственной “доводке” витаминов их изобретателей: ученым Цюрихского университета была предложена зарплата, намного превышающая обычный профессорский оклад, и предоставлены лучшие в стране лаборатории. *Hoffmann-LaRoche* вложила в производство и маркетинг новых продуктов все наличные ресурсы, а также средства, привлеченные со стороны.

Через 60 лет, когда сроки действия патентов давно истекли, *Hoffmann-LaRoche* владела половиной мирового рынка витаминов, получая миллиардные доходы.

Компания *Du Pont* придерживалась такой же стратегии. В течение 15 лет ее специалисты трудились над созданием искусственного волокна. И когда после многочисленных провалов и неудач на свет появился нейлон, *Du Pont* тотчас же направила на продвижение этого продукта все свои силы и средства. Были построены огромные заводы, развернута широкая рекламная кампания (следует учитывать, что никогда раньше *Du Pont* не занималась рекламой потребительской продукции) — и была создана новая индустрия, которую мы сейчас называем производством полимеров.

Стратегия “блицкрига” не всегда ориентируется на создание крупного бизнеса, хотя в любом случае она должна быть нацелена на захват доминирующего положения на своем рынке. Компания *3M* (Сент-Пол, штат Миннесота) не пытается — во всяком случае, целенаправленно — внедрять инновации, которые могли бы перерасти в крупный бизнес сами по себе. То же самое касается и компании *Johnson & Johnson*, производителя продуктов гигиены и товаров для здоровья. Но эти компании относятся к самым плодовитым и успешным инноваторам. Они постоянно ищут открытия, которые могут привести к созданию стабильных, достаточно прибыльных предприятий. Эти предприятия не считаются гигантами, но всегда доминируют на соответствующем рынке.

Стратегия “блицкрига” всегда ориентирована на создание чего-то настоящего нового, чего-то особенного. Возможно, поэтому “новички” часто преуспевают в ее применении ничуть не хуже (а возможно, даже и лучше), чем “старожилы” рынка. Например, стратегию компании *Hoffmann-*

*LaRoche* в свое время разработал не химик, а музыкант. Молодой человек женился на внучке основателя этой компании и вскоре обнаружил, что ему не хватает “традиционных” дивидендов для содержания оркестра. Поэтому он постарался выжать из предприятия максимальную прибыль. С тех пор и до сего дня этим фармацевтическим гигантом руководили люди без специального химического образования — только финансисты, прошедшие хо-рошую школу в крупных швейцарских банках.

Стратегию “блицкрига” можно с полным основанием назвать стратегией “пан или пропал”: компания либо попадает в “десятку”, либо остается ни с чем. Тут требуется сверхточность расчетов, как при запуске ракеты на Луну: малейшее отклонение от заданного курса — и баснословно дорогой корабль затеряется в космических просторах. К тому же после запуска ракеты откорректировать ее траекторию практически невозможно.

Иными словами, если руководство компании решило прибегнуть к этой стратегии, то сначала нужно тщательно взвесить все “за” и “против”. “Идеальный предприниматель”, о котором часто пишут в научно-популярной литературе и который время от времени мелькает на голубом экране — эдакий счастливчик, которого вдруг “осеняет”, и он немедленно бросается воплощать свою идею в жизнь — вряд ли преуспееет в реальной жизни.

Чтобы добиться успеха, у предпринимателя должна быть четкая цель, а все его действия должны быть направлены на достижение этой цели. И когда эти усилия начинают давать результаты, инноватор должен быть готов к мобилизации всех наличных ресурсов на достижение поставленной цели.

И лишь после того, как внедряемая инновация превратится в успешный бизнес, начинается настоящая работа. Стратегия “блицкрига” требует существенных и постоянных усилий, направленных на удержание лидирующих позиций: в противном случае единственное, чего вы добьетесь, — это создадите рынок для своих конкурентов. *После того* как инноватору удалось захватить лидирующие позиции, ему придется работать еще упорнее, чем прежде, продолжая свою инновационную деятельность с удвоенной энергией. *После того* как инновация найдет свое практическое применение и будет получен желаемый результат, бюджет на выполнение научно-исследовательских работ придется удвоить, если не утроить. Придется искать новые области применения, новые способы использования инновационного продукта. Придется также искать новых клиентов, которых еще нужно убедить купить продукт “на пробу”. И самое главное: предприниматель, преуспевший в использовании стратегии

“блицкрига”, должен сам перевести свой продукт (или процесс) в разряд устаревших, не дожидаясь, пока это сделают его конкуренты. Работа над созданием преемника для успешного продукта должна начинаться немедленно — с такой же концентрацией усилий и с такими же инвестициями, которые привели к успеху исходного товара или процесса.

Наконец, предпринимателю, который преуспевает в использовании стратегии “блицкрига” и добьется лидерства, придется систематически снижать цену на свой продукт (процесс). Сохраняя первоначальную цену, он, по сути, работает на руку конкурентам.

Фактически стратегия “блицкрига” таит в себе такой высокий риск, что вероятность неудачи гораздо выше вероятности успешного результата. Компании может не хватить воли к победе, времени, сил, материальных и человеческих ресурсов. Даже если первоначальная инновация сама по себе окажется эффективной, нужны значительные вложения для развития достигнутого успеха и т.п. Несмотря на то, что в случае успеха “блицкриг”, как правило, обещает сверхприбыли, эта стратегия слишком рискованна и слишком сложна в практическом применении. Так что ее можно рекомендовать исключительно для крупных инновационных проектов.

Чаще всего лучше воспользоваться альтернативными стратегиями — не потому, что они сопряжены с меньшим риском, а потому, что выгоды, которые сулит предпринимателям большинство инноваций, не столь уж значительны, чтобы оправдать огромные издержки, усилия и расходы, которых требует практическая реализация стратегии “блицкрига”.

### **“Удар в спину”**

Еще одну предпринимательскую стратегию можно описать в военно-шпионском ключе как “удар в спину”. Ее сущность сводится к тому, что компания-инноватор “бьет” в точку, где конкурентам нечем отвечать. У этой стратегии есть два совершенно разных подхода — “творческая имитация” и “предпринимательское дзюдо”.

#### **“Творческая имитация”**

Определенное противоречие заложено в самом словосочетании “творческая имитация”. Принято считать, что “творчество” естественным образом ассоциируется с “оригинальностью” и “неповторимостью”. Тем

не менее никакого противоречия здесь нет. Компания, прибегающая к творческой имитации, берет чужую идею, продукт, но при этом находит для него неожиданное применение, модифицирует его, получая совершенно новое решение. Таким образом, оказывается, что эта компания понимает возможности инновационного продукта или процесса лучше, чем его фактические авторы.

Последовательным приверженцем и самым успешным проводником этой стратегии считается *IBM*. К предприятиям, которые преуспели в практическом применении “творческой имитации” принадлежит японская компания *Hattori*, которая выпускает одну из лучших в мире марок часов — *Seiko*.

В начале 1930-х годов *IBM* разработала быстродействующую вычислительную машину, которая выполняла научные расчеты для астрономов Колумбийского университета (Нью-Йорк). Через несколько лет *IBM* создала вычислительную машину, весьма похожую на современный компьютер, которая, впрочем, также предназначалась для астрономических вычислений (на этот раз в Гарвардском университете). А к концу Второй мировой войны появился первый компьютер *IBM*, т.е. вычислительная машина, которая обладала характерными признаками компьютера в современном понимании: оперативной памятью и возможностью программирования. Тем не менее существуют достаточно убедительные причины, почему в литературе, посвященной истории развития вычислительной техники, *IBM* не фигурирует как изобретатель компьютеров. Дело в том, что когда *IBM* завершила и продемонстрировала публике первую модель<sup>1</sup>, собственные разработки были свернуты, и руководство компании приняло решение переключиться на проект конкурента, *ENIAC*, разработанный в Пенсильванском университете<sup>2</sup>. Компьютер *ENIAC* намного лучше подходил для бизнеса (например, для составления платежных ведомостей) — правда, разработчики *ENIAC* не обратили внимания на это обстоятельство. *IBM* доработала *ENIAC* таким образом, чтобы компьютер можно было запустить в серийное производство, обеспечить его обслу-

---

<sup>1</sup> Демонстрация прошла в нью-йоркском салоне компании в 1945 году с огромным успехом. — *Прим. ред.*

<sup>2</sup> *ENIAC* был первым компьютером, реально работающим над практическими задачами. Он был разработан по заказу правительства США для корпуса артиллерии армии США. В течение 1949–1952 годов он оставался главным инструментом вычисления всех баллистических таблиц для военно-воздушных сил США. — *Прим. ред.*

живание, и, наконец, разработала эффективную программу для сложных вычислений. *IBM*-версия ENIAC 1953 года выпуска сразу же стала стандартом для коммерческих компьютеров, которые затем получили название “универсальные ЭВМ”.

Это и была “творческая имитация”. Предприниматель ждет, пока кто-нибудь другой предложит новинку — пускай даже недоработанную, “сырую”. Затем наступает черед предпринимателя, исповедующего стратегию “творческой имитации”. За относительно короткий срок он выходит на рынок с новым продуктом, который действительно способен удовлетворить определенные потребности клиентов, за что они готовы платить. Таким образом, создается определенный производственный стандарт — и рынок завоеван.

Когда появились первые полупроводники, многие разработчики предположили, что их можно использовать для создания часовых механизмов, намного более точных, надежных и дешевых, чем традиционные механические. Вскоре швейцарские фирмы вышли на рынок с кварцевыми цифровыми наручными часами. Но инвестиции в производство традиционных часов были так велики, что швейцарцы решили переходить на выпуск кварцевых часов постепенно, на протяжении нескольких лет, в течение которых эти дорогостоящие новинки должны были оставаться предметами роскоши.

Между тем, японская компания *Hattori* вовремя заметила перспективную разработку и перешла к стратегии “творческой имитации”, выпустив кварцевые цифровые часы, которые вскоре стали “эталонным продуктом” для наручных часов. К моменту, когда швейцарцы “спохватились”, было поздно. Часы *Seiko* стали “мировыми бестселлерами”, практически полностью вытеснив с рынка европейские аналоги.

Стратегия “творческой имитации”, подобно стратегии “блицкрига”, нацелена на достижение лидерства на соответствующем рынке или в отрасли (или даже на завоевание доминирующих позиций). Однако, в отличие от “блицкрига”, “творческая имитация” несет значительно меньший риск. К моменту, когда в действие вступает “творческий имитатор”, рынок уже успел отреагировать на появление инновации и проявить свое отношение к ней. На практике спрос на новинку обычно значительно превышает реальные возможности компании-первопроходца. При этом сегментация рынка известна (или, по крайней мере, ее можно точно определить). Кроме того, к моменту, когда в действие вступает “творческий

имитатор”, исследования рынка уже показывают, что именно и как покупают потребители, какой именно продукт представляет для них подлинную ценность и т.п.

Разумеется, первоначальный инноватор может с самого начала правильно повести дело, не давая развернуться “имитатору”. Да, компания рискует, когда не просто предлагает новинку, а бросает все силы и средства на ее доведение до уровня готового потребительского продукта (в свое время именно так поступила *Hoffmann-LaRoche*, переключившись на витамины, и *Du Pont* — “первооткрыватель” нейлона). Однако то, что на рынке преуспевает огромное количество “имитаторов”, еще раз свидетельствует, что риск инновационной деятельности не так уж высок, а прибыль, которую получает компания, первой захватившая рынок, с лихвой окупает все затраты.

Творческий имитатор пользуется идеями других, поэтому его деятельность не может считаться “инновационной” в традиционном смысле. Он не изобретает продукт или услугу, а просто совершенствует его, доводит до нужной кондиции и правильно позиционирует на рынке. Как правило, новый продукт, который только выходит на рынок, не лишен недостатков. Возможно, ему нужно добавить какие-то характеристики, свойства. Иногда требуется определенная сегментация, в результате которой несколько разных версий продукта или услуги адаптируют к разным рынкам. В любом случае, “творческая имитация” добавляет нечто такое, чего не хватало данному продукту или услуге.

Творческий имитатор рассматривает все продукты или услуги с точки зрения потребителя. Творческая имитация начинается не с продуктов, а с рынков, не с производителей, а с покупателей. Она ориентируется на рынок, который выступает ее движущей силой. Творческие имитаторы добиваются успеха не за счет переманивания потребителей от “первопроходцев”, которые первыми предложили новый продукт или услугу, — они обслуживают рынки, которые “первопроходцы” создали, но не смогли адекватно обслуживать. Творческая имитация не пытается создать новый, а удовлетворяет уже существующий спрос.

Этой стратегии присущи собственные риски — и притом немалые. В частности, творческие имитаторы часто расплескивают свои ресурсы, с излишней старательностью обеспечивая “пути к отступлению”. Другая опасность заключается в неправильном распознавании тенденций и “творческой имитации” такого продукта или услуги, которые впоследствии не пользуются значительным спросом у потребителей.

Все эти опасности наглядно иллюстрирует опыт компании *IBM*, самого известного творческого имитатора. *IBM* успешно имитировала практически каждую новинку для автоматизации офисов. Таким образом она располагала ведущим продуктом по каждому отдельному направлению. Но поскольку все эти приборы и технологии появились за счет “творческой имитации”, они оказались столь разнообразными и столь несовместимыми между собой, что на основе элементов, предлагаемых *IBM*, практически нельзя построить интегрированный автоматизированный офис. Получается, что способность компании поддерживать свои лидирующие позиции в автоматизации офиса по-прежнему вызывает большие сомнения. Тем не менее именно сфера автоматизации офисов, скорее всего, станет основным рынком будущего. И при этом *риск создать слишком сложный продукт*, который нельзя согласовать с остальным ассортиментом, все еще велик для стратегии “творческой имитации”.

Творческая имитация, по-видимому, наиболее эффективна в сфере высоких технологий по одной простой причине: инноваторы здесь меньше всего ориентируются на рынок, а больше склонны к ориентации на технологию и продукт. Именно поэтому они часто недооценивают собственный успех, не могут им воспользоваться и удовлетворить созданный ими же спрос.

### “Предпринимательское дзюдо”

В 1947 году компания *Bell Laboratories* изобрела транзистор. Сразу же стало ясно, что транзистор вытеснит вакуумные электронные лампы, особенно в бытовой технике (в частности, в радиоприемниках и телевизорах). Это многие понимали, но не находилось предпринимателя, который перешел бы от слов к делу. Ведущие производители — в те времена исключительно американские компании — начали изучать возможности транзистора и запланировали переход на выпуск транзисторных устройств “примерно в 1970-е годы”. До того времени, заявляли они, транзистор “еще не будет готов”. А компания *Sony* была практически неизвестна за пределами Японии. Более того, она вообще не занималась бытовыми приборами. Но Акио Морита, президент *Sony*, узнал о транзисторе из газет. Недолго думая, он отправился в Штаты и купил у *Bell Laboratories* лицензию на производство транзисторов. Эта лицензия обошлась Акио Морита в смешную сумму — всего 25 тыс. долл. Через два года *Sony* выпустила первый в мире портативный транзисторный радиоприемник, вес которого составлял при-



мерно одну пятую веса сопоставимого по характеристикам лампового радиоприемника, причем себестоимость транзисторного радиоприемника равнялась примерно одной трети себестоимости лампового аналога. Через три года *Sony* полностью захватила рынок дешевых радиоприемников в Соединенных Штатах Америки, а еще через два года японцы получили “на тарелочке” мировой рынок радиоприемников.

Разумеется, это — классический случай невнимательного отношения к собственному неожиданному успеху. Американцы проигнорировали транзистор, поскольку его изобрела “не та” фирма, т.е. компания, не считавшаяся лидером в электротехнике и электронике, как *RCA* или *GE*. Здесь мы имеем дело с типичным проявлением “менеджерской слепоты”: руководители так гордились “пройденным путем”, ... а “дорога”, тем не менее, вела в тупик. Американцев ослепила гордость за свои замечательные ламповые радиоприемники — восхитительные приборы, подлинные шедевры инженерной мысли. По сравнению с этими внушительными аппаратами дешевый транзисторный радиоприемник казался мелочью, возиться с которой солидной фирме было “не к лицу”.

Но успех *Sony* — это еще не вся история. Как, например, объяснить, что японцы неоднократно повторяли ту же стратегию — каждый раз с неизменным успехом, повергая в изумление американцев? Иными словами, японцы каждый раз добивались успеха, применяя против американцев одну и ту же стратегию — стратегию “предпринимательского дзюдо”.

То же самое можно сказать об опыте компаний *MCI* и *Sprint*, которые успешно использовали методы ценообразования, применяемые *Bell Telephone System*, отняв таким образом у *Bell* значительную долю ее рынка. Точно так же поступила и *ROLM*, когда использовала политику *Bell System* против нее же самой, отвоевав у этой компании значительную долю бизнеса, связанного с производством корпоративных телефонных станций с выходом в общую сеть. Точно так же поступил и *Citibank*, когда основал в Германии первый “семейный банк” (*Familienbank*), который через несколько лет захватил доминирующие позиции в системе потребительских финансовых учреждений Германии.

Немецкие банки знали о значительном росте платежеспособности обычных потребителей и допускали, что “средний немец” потенциально может стать выгодным клиентом банка. Они даже предложили обычным потребителям кое-какие дополнительные банковские услуги. Но, по сути, рядовые граждане так и не превратились в желанных клиентов банков.

Крупные банки не хотели возиться с физическими лицами, вклады которых были несоизмеримы с суммами, которыми оперировали коммерческие компании и богатые инвесторы. В конце концов, если обычному потребителю нужно открыть банковский счет, пусть открывает его в почтовом сбербанке!

Эти новички — и японские фирмы, и *MCI*, *ROLM*, и *Citibank* — воспользовались стратегией “предпринимательского дзюдо”. Изю всех предпринимательских стратегий — особенно нацеленных на захват лидирующих и даже доминирующих позиций в соответствующей отрасли или на рынке, — “предпринимательское дзюдо” с любой точки зрения выглядит наименее рискованной и самой выгодной стратегией.

Каждому полицейскому известно, что преступник-рецидивист всегда совершает свои преступления одинаково, будь то взломщик или серийный убийца. Можно говорить, что у преступника есть “почерк”, строго индивидуальный, как отпечатки пальцев. Более того, он не меняет “почерк”, даже зная, что это выведет полицию на его след.

Впрочем, рабами привычек считаются не только преступники-рецидивисты. Все мы действуем по накатанной схеме, и в этом отношении фирмы и целые отрасли — не исключение. Привычки преследуют нас, даже если упорное следование им ведет к утрате лидирующих позиций и рынка в целом. Американские производители упорствовали в своих привычках, что и позволило японцам последовательно, шаг за шагом, захватывать рынок США.

Если преступника поймают, он вряд ли признает, что пал жертвой своих стереотипов. Напротив, он найдет множество “уважительных причин”, объясняя провал, — и будет повторять те же самые действия, которые не раз приводили его на скамью подсудимых. Точно так же, фирмы, павшие жертвой своих привычек, скорее всего, не признают этот факт и найдут множество оправданий своим неудачам. Американские производители электронной техники, например, объясняют успехи японских фирм “низкой стоимостью рабочей силы” в Японии. Тем не менее некоторым американским производителям, которые уже столкнулись с новыми реалиями (например, компаниям *RCA* и *Magnavox*), несмотря на довольно высокую стоимость рабочей силы и всевозможные права, которыми пользуются в Соединенных Штатах Америки профсоюзы, удается поддерживать цены американских продуктов на уровне, конкурентном с японскими товарами, обеспечивая в то же время высокое качество. Не-

мецкие банки неизменно объясняют успех *Familienbank* тем, что он принимает на себя риски, которые традиционные банки в Германии ни за что не решились бы принять. Однако *Familienbank* несет меньшие кредитные потери при выдаче ссуд обычным потребителям, чем “нормальные” банки, а требования, предъявляемые им к получателям кредитов, ничуть не мягче, чем требования других банков. Конечно, все это хорошо известно немцам. Тем не менее немецкие финансисты не собираются пересматривать причины собственных неудач и успехов *Familienbank*. И это объясняет, почему одна и та же стратегия — стратегия “предпринимательского дзюдо” — с успехом используется снова и снова.

Можно назвать, в частности, пять весьма распространенных “вредных привычек”, которые позволяют новичкам с успехом использовать “предпринимательское дзюдо”, захватывая лидирующие позиции на рынке и оттесняя с передовых позиций “старожилов” отрасли.

На первом месте стоит предубеждение к чужим идеям. Речь идет о высокомерии, которое заставляет компанию или отрасль верить в то, что любая новинка недостойна внимания, если она не разработана именно в этой компании или отрасли. “Чужое” новшество с презрением отвергается, как и получилось с транзистором, более чем прохладно воспринятым американскими производителями бытовой техники.

Вторая ошибка: компании склонны “снимать сливки” с рынка, т.е. эксплуатировать ту его часть, которая характеризуется самым высоким уровнем прибыли.

Именно так и поступила *Xerox*, и именно это сделало ее чрезвычайно удобной мишенью для японских имитаторов копировальных аппаратов. *Xerox* ориентировалась на крупных клиентов — либо покупателей крупных партий ее копировальных аппаратов, либо покупателей дорогостоящего и высокопроизводительного оборудования. Других потребителей компания, правда, тоже не отвергала, — но и не пыталась их привлечь. В частности, она не считала нужным специально заниматься их обслуживанием. В конечном счете потребители глубоко разочаровались в системе обслуживания (точнее говоря, отсутствием обслуживания) “рядовых”, т.е. мелких клиентов этой компании, что заставило их переметнуться к конкурентам *Xerox*.

Практика “снятия сливок” идет вразрез с элементарными законами управления и экономики.

Еще более пагубна третья ошибка — вера в так называемое “качество”. “Качество” какого-либо продукта или услуги — это вовсе не то, что заложил в этот продукт или услугу производитель. Это то, что извлекает из данного продукта или услуги потребитель, то, за что он готов выложить свои деньги. Производители обычно полагают, что продукт “качественный”, поскольку его трудно изготовить, а в его производство вкладываются огромные деньги. Такая постановка вопроса совершенно неправоверна. Потребители платят только за то, что может принести им пользу, то, что представляет для них определенную ценность. Ничто другое не входит в понятие “качества”.

Еще одна ошибка, тесно связанная со “снятием сливок” и спекуляциями на “качестве” — иллюзия “повышенной” цены. “Повышенная” цена — это в любом случае дополнительный шанс для конкурентов.

То, что выглядит как повышенная прибыль для устоявшегося лидера, на самом деле является субсидией для новичка, который буквально через несколько лет вытеснит лидера с нынешних позиций и займет его место. “Повышенную” цену всегда следует рассматривать не как повод для радости и причину для повышения стоимости акций компании или увеличения соотношения “цена/доход”, а как угрозу и уязвимую сторону компании.

Тем не менее иллюзия повышения прибылей за счет завышенной цены свойственна многим предпринимателям, несмотря на то, что она всегда дает шанс конкуренту.

Наконец, нельзя не упомянуть о пятой разновидности типичных для устоявшихся фирм ошибок, которые приводят к их упадку. Вместо того чтобы заниматься оптимизацией, такие фирмы занимаются максимизацией. По мере роста и развития рынка они пытаются удовлетворить каждого отдельного пользователя с помощью одного и того же продукта или услуги. *Xerox* служит весьма показательным примером компании, которая не может избавиться от такого недостатка.

Когда японские предприятия вышли на рынок со своими копировальными аппаратами, конкурирующими с продукцией *Xerox*, они разработали устройства, ориентированные на определенные группы пользователей, например, небольшой офис (независимо от того, кому этот офис принадлежит — дантисту или директору школы). Они даже не пытались реализовать в своем оборудовании характеристики, которыми больше всего гордились создатели копировальных аппаратов *Xerox*, такие как высокое быстродействие или четкость отпечатков, получаемых с помощью этих

аппаратов. Они просто старались предоставить небольшому офису то, в чем он больше всего нуждается, — простую и достаточно дешевую технику. Когда же японские компании утвердились на этом рынке, они начали завоевывать другие — каждый раз с продуктом, предназначенным для оптимального обслуживания конкретного покупателя.

Точно так же *Sony* сначала захватила рынок дешевых радиотоваров, продавая портативные устройства с ограниченным диапазоном. После того как эта “высота” была взята, компания занялась другими сегментами рынка.

В “предпринимательском дзюдо” главное — захватить определенный плацдарм для дальнейшего наступления. Таким плацдармом может служить сегмент рынка, который устоявшиеся лидеры либо не защитили вообще, либо защитили недостаточно хорошо (например, немцы не предприняли контрмер, когда *Citibank* создал свой *Familienbank*). После того как новичкам удастся захватить позиции для дальнейшего наступления, т.е. когда у них появится соответствующий рынок и соответствующий приток доходов, они могут разворачивать более широкий фронт наступления, захватывая всю интересующую их “территорию”. В каждом случае они повторяют одну и ту же стратегию. Они разрабатывают продукт или услугу, ориентированные на конкретный сегмент рынка и оптимизированные именно для конкретного потребителя. Устоявшимся лидерам, как правило, нечего противопоставить такой стратегии. Они даже не успевают изменить свое собственное поведение, а новички уже захватывают лидирующие позиции и занимают доминирующее положение на рынке.

“Предпринимательское дзюдо” требует, в той или иной степени, подлинной инновации. Недостаточно просто предложить один и тот же продукт или одну и ту же услугу за меньшие деньги. У предлагаемого продукта или услуги должно быть нечто такое, что отличало бы его от аналога, уже знакомого потребителям.

Иными словами, новичку недостаточно скопировать продукцию или услугу устоявшегося лидера, предлагая ее за меньшие деньги или с более высоким уровнем обслуживания. Новички должны каким-то образом указать на свое отличие от существующих лидеров.

“Предпринимательское дзюдо”, подобно стратегии “блицкрига” и “творческой имитации”, нацелено на захват лидирующих позиций, а со временем — и всего рынка. Но эта цель достигается не за счет конкуренции с лидерами или, по крайней мере, за счет конкуренции с подготовленными лидерами. “Предпринимательское дзюдо” стремится “ударить в спину”.

## “Экологическая ниша”

Все предпринимательские стратегии, которые обсуждались выше (“блицкриг”, “удар в спину”, “творческая имитация” и “предпринимательское дзюдо”), нацелены на захват лидирующих позиций, а со временем, если получится, и доминирования на рынке. Стратегия “экологической ниши” ориентирована на обеспечение контроля. Стратегии, которые мы обсуждали выше, нацелены на позиционирование предприятия на крупном рынке или в какой-либо из важнейших отраслей. Стратегия “экологической ниши” нацелена на получение практически монопольного положения в какой-то небольшой области. Описанные выше стратегии представляют стратегии конкурентного типа. Стратегия “экологической ниши” призвана, прежде всего, выработать у компаний, которые ее придерживаются, иммунитет к конкуренции и создать условия, при которых угроза для успешной деятельности сводится к минимуму. Предприятия, с успехом применяющие стратегии “блицкрига”, “творческой имитации” и “предпринимательского дзюдо”, в конечном счете становятся крупными компаниями. Многие приобретают широкую известность, их имена из разряда собственных переходят в разряд нарицательных. Предприятия, с успехом применяющие стратегию “экологической ниши”, зарабатывают без лишнего шума. Им не нужна известность, их вполне устраивает анонимность. Действительно, самые успешные компании, которые заняли свою “экологическую нишу”, действуют незаметно. Их продукт считается ключевым в своей отрасли, но при этом никому и в голову не приходит вступить с такой компанией в конкурентную борьбу.

Существуют три варианта стратегии “экологической ниши”, каждый из которых характеризуется своими собственными требованиями, ограничениями и рисками:

- стратегия “шлагбаума”;
- стратегия особого умения;
- стратегия особого рынка.

### “Шлагбаум”

Компания *Alcon* разработала фермент, позволяющий упростить стандартную хирургическую операцию по удалению старческой катаракты, исключая несоответствие между требуемой скоростью выполнения про-

цедур и последовательностью действий хирурга. Как только был получен патент на этот фермент, фирма превратилась в абсолютного монополиста на рынке. Ни один хирург-офтальмолог не обходится без нового препарата. Какую бы сумму *Alcon* ни запрашивала за чайную ложечку этого фермента (именно столько требовалось для выполнения каждой операции по удалению катаракты), эта стоимость была незначительной по сравнению с общей стоимостью операции. Я сомневаюсь, что врачи хоть раз поинтересовались, сколько в действительности стоит этот фермент. Общий размер рынка данного лекарственного препарата столь незначителен — возможно, не больше 50 млн. долл. в год во всем мире, — что разработка конкурирующего препарата представляется совершенно нецелесообразной. Даже если бы какая-то фармацевтическая компания разработала более дешевый аналог этого лекарства, это не привело бы к росту количества операций по удалению катаракты в мировом масштабе. Таким образом, единственное, что могут в таком случае предпринять потенциальные конкуренты *Alcon*, — это сбивать цену, правда, без какой-либо выгоды для себя лично.

Таким образом, “шлагбаумная” позиция во многих отношениях будет самой предпочтительной для компании. Однако стратегия “шлагбаума” предъявляет весьма жесткие требования к тем, кто пытается ею воспользоваться. Продукт должен быть жизненно важен для соответствующего процесса. Риск неиспользования этого продукта (в данном случае — риск потери зрения) должен быть бесконечно выше стоимости самого продукта. Рынок должен быть настолько ограничен, чтобы первый, кто на нем появился, полностью его захватил. Это должна быть настоящая “экологическая ниша”, которую полностью занимает один биологический вид и которая, в то же время, достаточно мала и скромна, чтобы не привлекать внимание потенциальных конкурентов.

Подобного рода ключевые позиции не так-то просто найти. Как правило, они встречаются лишь в ситуациях несоответствия. Несоответствие, как в случае с ферментом, разработанным компанией *Alcon*, может представлять собой несоответствие скорости и последовательности процесса.

Кроме того, “шлагбаумная” позиция связана с жесткими ограничениями и серьезными рисками. Она, по сути, статична. После того как “экологическая ниша” занята, на какой-либо значительный рост рассчитывать уже не приходится. Компания, занимающая “ключевую” позицию, практически не в состоянии наращивать или контролировать свой бизнес.

Каким бы замечательным или дешевым ни был продукт, спрос на него зависит от спроса на соответствующий процесс, к которому наш “ключевой” продукт прилагается или в который он входит в виде ингредиента.

После того как стратегия “шлагбаума” достигнет своей цели, компания переходит в стадию “зрелости”. Темпы ее роста не могут превышать темпы роста потребностей ее конечных пользователей. С другой стороны, она может быстро прийти в упадок. В частности, такая компания почти мгновенно разорится, если будет найден другой способ удовлетворять потребности тех же конечных пользователей.

Следует также учитывать, что предприниматель, придерживающийся стратегии “шлагбаума”, ни в коем случае не должен злоупотреблять своим монопольным положением. Он не должен опускаться до мародерства. (У немцев есть емкое слово, обозначающее бандита-феодала, который грабил и насиловал беззащитных путешественников, когда они проезжали через его владения — *Raubritter*. Мрачные ущелья и берега горных рек, над которыми высился замок такого феодала, навели ужас на вся и всех. В современном бизнесе разбой недопустим!) Предприниматель не должен злоупотреблять своим монопольным положением, заниматься шантажом и вымогательством — одним словом, дурно обращаться со своими клиентами. Если же он не последует этому совету, то рано или поздно ему на смену придет другой поставщик, более “человечный”. В крайнем случае, потребители перейдут на менее эффективный, но более дешевый заменитель ключевого продукта.

### **Стратегия особого умения**

Названия крупных автомобилестроительных компаний у всех на слуху. Однако лишь немногим известны названия компаний, поставляющих электрические и осветительные системы для автомобилей. И это притом, что компаний, выпускающих такие системы, значительно меньше, чем крупных автомобилестроителей: в Соединенных Штатах Америки это группа *Delco*, представляющая *General Motors*; в Германии — *Robert Bosch*; в Великобритании — *Lucas* и т.д.

Как только эти компании достигли контрольной позиции в своей нише, они надежно там закрепились. В отличие от ниш, занимаемых “шлагбаумными” компаниями, ниша “особого умения” достаточно велика — и в то же время уникальна. Эту нишу обычно занимают на самых ранних стадиях за счет высокого мастерства, “особого умения”. Напри-



мер, один предприимчивый немец в свое время занял такую нишу “особого умения” в сфере туризма. Он так преуспел, что немецкие туристические путеводители до сих пор носят его имя — *Baedeker*.

Как показывает практика, при занятии ниши “особого умения” чрезвычайно важную роль играет фактор времени. Ее следует занимать на этапе зарождения новой отрасли, новой клиентуры, нового рынка, новой тенденции. Карл Бедекер опубликовал первый путеводитель для туристов в далеком 1828 году, когда по Рейну начали курсировать первые прогулочные катера. Их пассажиры были, в основном, представителями среднего класса — именно на них рассчитывалась подробная информация о ценах, маршрутах и развлечениях, предлагаемая в путеводителях *Baedeker*. Эту нишу Карл Бедекер занимал практически в одиночку вплоть до Первой мировой войны, когда в западных странах прекратился спрос на немецкие книги.

Чтобы занять ту или иную специализированную нишу, всегда требуется что-то новое, что-то “дополнительное”, нечто такое, что будет подлинной инновацией. Путеводители для туристов существовали и до Карла Бедекера, но они ориентировались, главным образом, на сферу культуры — церкви, музеи, пейзажи и т.п. Что же касается бытовых мелочей — гостиниц, мест, где можно нанять кэб, расстояний между теми или иными пунктами, чаевых, — то путешествующему по Европе английскому аристократу приходилось полагаться на профессионала, например сотрудника бюро путешествий. Однако представители среднего класса не могли себе позволить платного сопровождающего. Вот этим и воспользовался Карл Бедекер. Как только он уяснил, какая именно информация нужна путешественникам, как получить ее и в каком виде представить (кстати говоря, предложенный им формат до сих пор используется во многих справочниках для туристов), г-н Бедекер стал неуязвимым. Чтобы создать полноценную конкурирующую организацию, потенциальным соперникам пришлось бы вложить намного большую сумму, чем когда-то инвестировал г-н Бедекер в свое предприятие.

На ранних стадиях ниша “особого умения” предоставляет предпринимателю исключительно благоприятную возможность. Можно привести немало примеров, подтверждающих эту мысль. Например, многие годы в Соединенных Штатах Америки только две компании выпускали пропеллеры для самолетов. Обе они были основаны еще до Первой мировой войны.

Нишу “особого умения” очень редко обнаруживают по чистой случайности. Практически всегда предприниматели находят такие ниши в ре-

зультате систематического анализа инновационных возможностей. Предприниматель целенаправленно ищет место, где можно приобрести то или иное “особое умение” и где новое предприятие может занять уникальную контролируемую позицию.

Роберт Бош потратил не один год на систематическое изучение новой автомобилестроительной отрасли, пытаясь позиционировать свою новую компанию в такой нише, где она могла бы сразу утвердиться в качестве лидера. Компания *Hamilton Propeller*, которая на протяжении многих лет была ведущим производителем пропеллеров в Соединенных Штатах Америки, возникла после систематических поисков, которые проводил ее основатель на заре развития авиационной техники. Карл Бедекер несколько раз пытался создать компанию, которая занималась бы обслуживанием туристов, прежде чем занялся путеводителями. Впоследствии эти путеводители прославили своего создателя.

Систематическим поиском новой ниши лучше всего заниматься на стадии зарождения новой отрасли, нового рынка или новой важной тенденции. После того как такая ниша найдена, у предпринимателя, как правило, остается какое-то время для приобретения соответствующего уникального умения, мастерства.

Затем предприниматель должен учитывать, что для занятия ниши “особого умения” вовсе не требуется умение, которое одновременно было бы и уникальным, и особым. Пионеры автомобилестроения, все без исключения, были механиками. Они прекрасно разбирались во всевозможных механизмах и двигателях, хорошо знали свойства металлов. Зато они почти ничего не смыслили в электротехнике. Новое дело требовало от них теоретических познаний, которыми они не только не обладали, но и не знали, где их получить. Во времена Карла Бедекера существовали, конечно, и другие издатели. Но они даже не пытались “поднять” издание, для подготовки которого нужно собрать на местах огромный объем подробнейшей информации и периодически обновлять ее. Для этого требуется целый штат специально обученных информаторов, которые постоянно разъезжают по стране, собирая данные.

Таким образом, компании, занимающей нишу “особого умения”, вряд ли следует бояться серьезных подвохов как со стороны своих клиентов, так и со стороны поставщиков. Как правило, никто из них не желает связываться с совершенно новым и непривычным для себя делом.

Компания, захватившая нишу “особого умения”, должна постоянно самосовершенствоваться. Она должна постоянно доказывать свое превосходство над другими. По сути, она должна непрерывно обновлять методы работы. Были времена, когда автомобилестроительные компании жаловались, что *Delco* из Дейтона и *Bosch* из Штуттгарта просто “подставляют” их. Дело в том, что компании *Delco* и *Bosch* выпускали осветительные системы, которые были слишком совершенными для обычного автомобиля, намного опережали реальные потребности автомобилистов того времени (во всяком случае, так себе эти потребности представляли автомобилестроительные компании) и даже опережали представления автомобилестроителей о том, как должна проводиться сборка автомобилей.

Наряду с тем, что ниша “особого умения” обладает рядом уникальных преимуществ, для нее характерны и весьма жесткие ограничения. Одно из таких ограничений заключается в том, что приверженцы этой стратегии вынуждены двигаться по накатанной колее. Пытаясь удержаться на позиции лидера, они вынуждены смотреть прямо перед собой, сосредоточиваясь на своей узкоспециальной области, не обращая внимания на происходящее вокруг.

Второе серьезное ограничение заключается в том, что предприниматель, занимающий ту или иную нишу “особого умения”, как правило, попадает в зависимость от партнера, который должен вывести его продукт или услугу на рынок. Таким образом, он входит в более широкую систему. Сильной стороной фирм, которые выпускают электронную “начинку” для автомобиля, остается то, что потребитель может и не подозревать об их существовании. Однако это же можно рассматривать и как их недостаток.

Наконец, наибольшая опасность для производителя, занимающего нишу “особого умения”, заключается в том, что его бизнес может потерять свой специализированный характер.

Ниша “особого умения”, подобно всем экологическим нишам, носит ограниченный характер — как по масштабам, так и по времени существования. Ученые утверждают, что биологические виды, занимающие ту или иную нишу, с трудом адаптируются даже к незначительным изменениям во внешнем окружении. То же самое можно сказать о предпринимателе, обладающем “особым умением”.

Но если, по мнению предпринимателя, перечисленные выше ограничения не так уж существенны, то во всех остальных отношениях ниша

“особого умения” представляется чрезвычайно выгодной позицией. Если речь идет о какой-то быстро развивающейся новой технологии, отрасли или рынке, занятие ниши “особого умения” будет, наверное, наиболее привлекательной стратегией. Лишь очень немногие автомобильные компании 1920-х годов дожили до наших дней, тогда как все без исключения производители автомобильной электроники благополучно здравствуют и поныне. После того как предпринимателю удастся занять и удержать нишу “особого умения”, такая ниша надежно защищает его от конкуренции. Мы все покупаем автомобили, но кого волнует, “чьи” там внутри провода? Поэтому производители высокотехнологической начинки могут спать спокойно: покупатели автомобилей не переметнутся к конкурентам. После того как имя Карла Бедекера стало практически нарицательным, вероятность появления опасных конкурентов пренебрежимо мала — во всяком случае, до тех пор, пока для этого рынка не произойдут кардинальные перемены в обществе. Когда речь идет о новой технологии, отрасли или рынке, применение стратегии “особого умения” обеспечивает оптимальное соотношение между благоприятной возможностью и риском.

### **Стратегия особого рынка**

Основное различие между нишами “особого рынка” и “особого умения” заключается в том, что первая формируется вокруг определенного продукта или услуги, а вторая — вокруг специализированного знания того или иного рынка. Во всем остальном эти стратегии сходны.

Две компании средних размеров, одна из них находится в северной части Англии, а вторая — в Дании, поставляют большую часть автоматизированных мини-пекарен для выпечки хлебобулочных изделий. Эти мини-пекарни можно встретить практически во всех западных странах.

Мне говорили, что в производстве таких мини-пекарен нет ничего сложного и что для организации их выпуска не требуются особые технические возможности. В мире насчитывается не один десяток предприятий, которые могли бы выпускать мини-пекарни, ничуть не уступающие по своим характеристикам продукции указанных компаний. Однако именно эти две компании выделяются своим глубоким знанием рынка: они знают практически каждую более или менее крупную хлебопекарную компанию, а те, в свою очередь, хорошо знакомы с возможностями указанных компаний. К тому же, этот рынок не такой уж емкий и привлекательный для потенциальных конкурентов — во всяком случае, до тех пор, пока компании-монополисты успешно справляются со своим бизнесом.

Или еще пример: два старейших туристических агентства — *Thomas Cook* в Европе и *American Express* в США — занимают практически монопольное положение в продаже дорожных чеков.

Вплоть до окончания Второй мировой войны туристический бизнес в целом и продажа дорожных чеков в частности считались не слишком прибыльным делом. Эпоха массового туризма началась лишь в 1950-х годах. И оказалось, что продажа дорожных чеков — весьма прибыльный бизнес, поскольку компания, выпускающая такие чеки, может инвестировать полученные деньги и зарабатывать процент с этих инвестиций до тех пор, пока клиент не снимет с чека всю сумму (а между покупкой чека и снятием с него денег иногда проходит несколько месяцев). Однако этот рынок был недостаточно емким, чтобы привлечь многих конкурентов. Кроме того, не следует забывать, что компания, которая предполагает заняться этим бизнесом, должна организовать всемирную сеть по обналичиванию своих чеков. Во времена становления и раздела рынка создать такую сеть не смог ни один потенциальный конкурент *Thomas Cook* и *American Express*.

Специализированный рынок обычно выявляют, рассматривая каждую новую возможность и пытаясь ответить на следующие вопросы: “Какие в этой ситуации таятся возможности? Что нам сделать, чтобы занять эту уникальную нишу раньше конкурентов?” Дорожные чеки были не Бог весть каким “открытием”. По сути, они представляли собой не что иное, как аккредитив, который к тому времени использовался уже не одну сотню лет. По-настоящему новым было то, что впервые клиентам предлагались — сначала лишь клиентам *Thomas Cook* и *American Express*, а затем и всем желающим — дорожные чеки стандартных категорий. Причем их можно было обналичить в любой точке мира, где у *Thomas Cook* или *American Express* был офис или агент. Это сделало такие дорожные чеки чрезвычайно привлекательными для туристов, которые не желали возить за собой значительные суммы наличных и, в то же время, не могли воспользоваться таким средством банковских расчетов, как аккредитив.

В первых автоматизированных мини-пекарнях не было ничего такого, что позволяло бы отнести их к категории особо сложного и технически совершенного оборудования. Современные автоматизированные мини-пекарни также не считаются чудом техники. Просто две указанные фирмы (английская и датская) вовремя поняли, что люди предпочитают покупать готовую выпечку, а не заниматься ее приготовлением в домашних

условиях. Затем они проанализировали, какое оборудование требуется коммерческим хлебопекарням, чтобы производить продукт, который их собственные клиенты — гастрономы и супермаркеты — могли бы, в свою очередь, продать потребителям. Таким образом, автоматизированные мини-пекарни появились не столько за счет достижений науки и техники, сколько благодаря глубокому исследованию рынка — все необходимые в этом случае инженерные решения были доступны любому желающему.

Ниша “особого рынка” предъявляет к предпринимателю, по сути, те же самые требования, что и ниша “особого умения”: систематический анализ новой тенденции, отрасли или рынка; конкретный новаторский вклад (даже если речь идет о незначительной “вариации”, наподобие той, которая превратила традиционный аккредитив в современный дорожный чек); постоянное совершенствование соответствующего продукта и услуги, поскольку именно это позволит сохранить захваченные лидирующие позиции.

Для ниши “особого рынка” характерны такие же ограничения, что и для ниши “особого умения”. Наибольшую угрозу для особой рыночной позиции представляет успех предприятия. Наибольшая угроза возникает тогда, когда специализированный рынок становится массовым.

Дорожные чеки в настоящее время превратились в своего рода “товар широкого потребления” и предмет острой конкуренции, поскольку сам туризм стал массовым рынком.

То же самое можно сказать о косметике. Французская фирма *Coty* создала современную парфюмерную промышленность. В свое время эта фирма поняла, что Первая мировая война изменила отношение потребителей к косметике. Если до войны декоративной косметикой пользовались только женщины легкого поведения (сам факт употребления косметики расценивался как вызов обществу), то в послевоенные годы краситься начали все. К середине 1920-х годов фирма *Coty* заняла практически монопольное положение на рынке косметики по обе стороны Атлантики. До 1929 года рынок косметики был узкоспециализированным — он охватывал лишь самых зажиточных представителей среднего класса. Но во времена Великой депрессии он превратился в подлинно массовый рынок. К тому же он разделился на два сегмента — так называемый “элитный” (характеризуемый высокими ценами, специальной упаковкой и специальным распространением) и “массовый” (сегмент дешевых брэндов, которые продавались практически в каждой торговой точке, включая супермаркеты, галантерейные магазины и аптеки). Спе-

циализированный рынок, на котором почти безраздельно доминировала *Coty*, исчез в течение нескольких лет. К сожалению, руководство *Coty* не сориентировалось в ситуации: оно никак не могло решить, что же делать дальше — поставлять дешевые продукты для массового рынка или сосредоточиться на элитной косметике. Так *Coty* продолжала упорно цепляться за несуществующий рынок, и в конце концов канула в небытие.

## Создание потребителя

Целью предпринимательских стратегий, которые мы обсуждали, было внедрение той или иной новинки. В предпринимательской стратегии, о которой пойдет речь ниже, инновационна сама стратегия. Продукт или услуга, которые она охватывает, новинками не являются. Но стратегия превращает старый, устоявшийся продукт или услугу в нечто новое. Она изменяет его полезность, его ценность, его экономические характеристики. Физически продукт или услуга не меняется, но с экономической точки зрения мы имеем дело с чем-то иным, новым.

Все стратегии, описанные в этом разделе, имеют одну общую черту: они создают потребителя — а ведь это и есть конечная цель любого бизнеса, любой экономической деятельности. Но это достигается четырьмя разными способами:

- обеспечение полезности продукта (или услуги);
- выбор оптимальной цены;
- адаптация к социальным и экономическим реалиям потребителя;
- создание ценности для потребителя.

Цена, как правило, не играет никакой роли в стратегии обеспечения полезности. Принцип действия этой стратегии заключается в предоставлении потребителям возможности получить то, что служит *их цели*. При этом предприниматель отвечает на вопрос: “Что на самом деле следует считать *обслуживанием* потребителя? Что на самом деле *полезно* для потребителя?”

Каждая американская новобрачная мечтает получить в подарок полный набор посуды из “настоящего китайского фарфора”. Но полный сервиз, однако, слишком дорог. К тому же люди, вручающие невесте свадебный сервиз, далеко не всегда знают, какой именно рисунок предпочла бы невеста и какие предметы, входящие в такой набор, у нее уже есть. По-

этому молодоженам, в конце концов, дарят постельное белье. Иными словами, в данном случае был спрос, но отсутствовала возможность его удовлетворения. Производитель посуды, небольшая компания *Lenox China*, усмотрела для себя в этом инновационную возможность. Компания приспособила к конкретной ситуации старую идею, так называемый “свадебный реестр”. *Lenox China* предоставляет каталог своей фарфоровой посуды. Будущая новобрачная выбирает подходящий магазин, которому она сообщает, какой рисунок на посуде *Lenox* она предпочитает. Именно в этот магазин она направляет людей, которые собираются дарить ей свадебные подарки. Затем магазин выясняет у каждого из потенциальных дарителей, какую сумму он готов потратить на подарок, и сообщает ему, что на эту сумму можно приобрести, например, две кофейные чашки с блюдами. С другой стороны, магазин может сообщить потенциальному дарителю, что у невесты уже есть полный набор кофейных чашек, но у нее нет тарелочек для десерта. В результате счастливы все: и невеста, которая получит желанный сервиз, и даритель, которого избавили от лишней головной боли, и *Lenox China*.

Нетрудно заметить, что в данном случае предпринимателю не требуются ни высокие технологии, ни патенты, ни серьезные капиталовложения — лишь готовность задуматься над тем, что нужно потребителю, в чем он нуждается. Именно “свадебный реестр”, несмотря на всю его простоту — а возможно, благодаря ей, — вывел *Lenox* в ведущие производители “настоящего китайского фарфора”.

### **Выбор оптимальной цены**

Многие годы “лицом Америки” считался Кинг Жиллет. Именно его портрет украшал каждую упаковку бритвенных лезвий *Gillette*, продававшихся по всему миру. Миллионы мужчин каждое утро пользовались этими лезвиями.

Кинг Жиллет не изобрел безопасное лезвие: в последние десятилетия XIX века были запатентованы десятки видов таких лезвий.

Безопасная бритва *Gillette* ничем не отличалась от многих других, а ее производство обходилось намного дороже производства бритвенных станков других видов. Но г-н Жиллет не “продавал” свои бритвенные станки в привычном смысле этого слова. Он, по сути, дарил их, пуская по 55 центов в розничную продажу и по 25 центов в оптовую, что составляло немногим больше одной пятой себестоимости станков. Но конструкция



бритва *Gillette* была предназначена только для патентованных лезвий. Лезвия к фирменным станкам обходились производителю дешевле одного цента за штуку, а продавались по 5 центов каждое. А поскольку лезвия *Gillette* можно было использовать шесть-семь раз, каждое бритье обходилось потребителю менее чем в один цент, т.е. менее чем в одну десятую стоимости визита к парикмахеру.

Таким образом, компания *Gillette*, по сути, установила цену не на товар, который продает производитель, а на услугу, которую покупает потребитель, т.е. на сеанс бритья. В конечном итоге, потребитель, который привык к *Gillette*, тратил даже больше, чем пятидолларовая безопасная бритва конкурента, плюс лезвия по центу за штуку. Конечно, клиенты *Gillette* понимали это: они все же несколько умнее, чем представляется рекламным агентствам или Ральфу Найдеру<sup>3</sup>. Тем не менее цена, установленная *Gillette*, казалась потребителям вполне разумной и оправданной. Они ведь платили именно за то, что покупали, т.е. за сеанс бритья, а не за бритву саму по себе. А бритье, которое обеспечивали им бритвенный станок *Gillette* и бритвенное лезвие *Gillette*, было намного приятнее, чем бритье опасной бритвой, и, к тому же, стоило намного дешевле, чем поход в парикмахерскую.

Как известно, патентом на производство копировальных аппаратов в свое время завладела одна скромная компания в Рочестере (штат Нью-Йорк), которая в то время именовалась *Haloid*. Как же получилось, что крупные производители печатного оборудования не оценили такое перспективное изобретение? Ведь ни один из крупных, хорошо известных производителей не усмотрел особых перспектив в продаже копировальных аппаратов. Проведенные вычисления показывали, что каждый такой копировальный аппарат нужно было продавать по цене не ниже 4000 долл. Никому бы не пришло в голову выкладывать такую сумму за копировальный аппарат, в то время как копия, которую можно было получить с помощью обычной “копирки”, стоила буквально гроши. К тому же, чтобы потратить 4000 долл. на приобретение копировального аппарата, нужно было предусмотреть особую строку в бюджете компании. Иными словами, для этого требовалось одобрение совета директоров, а такое

---

<sup>3</sup> Ральф Найдер — известный американский борец за права потребителей и активный поборник идеи антиглобализма. В свое время выиграл крупный процесс против компании *Ford*, заставив ее снять с производства целую линию автомобилей из-за технического дефекта. — *Прим. ред.*

одобрение могло быть получено лишь на основе соответствующих расчетов, которые подтверждали бы получение прибыли из этого вложения. Поскольку речь в данном случае шла лишь об устройстве, облегчающем работу секретаря, ни о какой прибыли на такое вложение средств говорить не приходилось. *Haloid* — ныне *Xerox* — проделала значительный объем технической работы, чтобы разработать окончательный вариант своего копировального аппарата. Однако главное, что удалось сделать компании *Haloid*, — это выбрать оптимальную цену для своего продукта. *Haloid* продавала не копировальный аппарат, а продукт, вырабатываемый этим копировальным аппаратом, т.е. копии. Чтобы заплатить от пяти до десяти центов за каждую копию, не требуется особая строка в бюджете компании. Это так называемые “мелкие расходы”, которые секретарь может оформить, не обивая пороги высокого начальства. Таким образом, подлинной инновацией было приравнение цены копировального аппарата *Haloid* к пяти центам за каждую копию, получаемую с помощью этого устройства.

Большинство поставщиков, включая государственные учреждения, никогда не рассматривают выбор оптимальной цены как стратегию. Тем не менее выбор оптимальной цены дает возможность клиенту платить именно за то, что он покупает — за бритве, ксерокопию и т.п., — а не за то, что предлагает поставщик. Полученное в итоге, составит, разумеется, искомую сумму. Но *процедуру выплаты* этой суммы следует структурировать в соответствии с потребностями и реалиями потребителя. “График выплат” должен отвечать тому, что потребитель покупает на самом деле. Потребитель должен платить за то, что представляет для него “ценность”, а не за “себестоимость” (т.е. издержки) поставщика.

### **Реалии потребителя**

Мировое лидерство американской компании *General Electric (GE)* в производстве крупных паровых турбин базируется на хорошем знании этой компанией реалий своих клиентов. Паровые турбины, которые используются для выработки электроэнергии и которые пришли на смену парогенераторам поршневого типа, представляют собой весьма сложные устройства, требующие значительных объемов проектно-конструкторских работ, а также высокой квалификации при их производстве и монтаже. Все это не по силам отдельно взятой компании, занимающейся строительством электростанций. Такая компания покупает крупную паровую

турбину, возможно, раз в пять или десять лет, когда строит новую электростанцию. Тем не менее квалификацию обслуживающего персонала приходится постоянно поддерживать на достаточно высоком уровне. Следовательно, производитель должен создать эффективную службу сервисной поддержки и обеспечивать ее бесперебойное функционирование.

Однако, как вскоре выяснила *GE*, клиент не может платить за дорогие консультационные услуги. В соответствии с американскими законами такие расходы должны оплачивать государственные комиссии по предоставлению коммунальных услуг. Однако, по мнению этих комиссий, с такой работой должны справляться сами компании. *GE* также выяснила, что она не может заложить в цену паровой турбины стоимость консультаций, которые требуются ее клиентам. Это также оказалось неприемлемым для коммунальщиков. Однако, несмотря на очень большой срок службы паровой турбины, в такой турбине довольно часто (примерно раз в пять–семь лет) приходится менять лопасти, причем изготавливать эти лопасти должен производитель. *GE* создала самую передовую в мире организацию по оказанию сервисных услуг в проектировании электростанций (консультативный инжиниринг). Правда, термин “консультативный инжиниринг” было решено, на всякий случай, не употреблять в названии организации. Вместо него решили использовать словосочетание “продажа оборудования”. Плата за предоставление клиентам *GE* консультативных услуг не взималась. Паровые турбины *GE* стоили не дороже соответствующей продукции конкурентов. Однако издержки сервисной организации (плюс немалая прибыль) были заложены в стоимость замены лопастей турбин. В течение последующих десяти лет все остальные производители паровых турбин оценили эффективность такого подхода и приняли его на вооружение. Правда, к тому времени *GE* уже стала лидером мирового рынка паровых турбин.

В 40-е годы XIX столетия аналогичная разработка продукта и процесса в соответствии с реалиями потребителя привела к изобретению покупки в рассрочку. Сайрус Мак-Кормик был не первым американцем, которому удалось сконструировать и построить зерноуборочный комбайн. Потребность в таком сельскохозяйственном агрегате была совершенно очевидной. Однако Мак-Кормик, как и многие другие изобретатели зерноуборочных комбайнов, вскоре понял, что его продукт не продается. Покупательная способность фермеров была недостаточно высокой. Все знали, что зерноуборочный комбайн может окупиться за два-три сезона,

однако в те времена ни один банк не давал кредитов на покупку сельскохозяйственной техники. Г-н Мак-Кормик предложил вариант покупки зерноуборочного комбайна в рассрочку, которую фермер должен был выплатить в течение последующих трех лет за счет дохода, получаемого от продажи урожая. Фермер не мог сразу же выложить всю сумму за зерноуборочный комбайн, поэтому ему не оставалось ничего другого, как покупать технику в рассрочку.

Производители (а также экономисты, психологи и моралисты) привыкли рассуждать об “иррациональном поведении” потребителя. Однако в природе нет такого существа, как “иррациональный потребитель” — есть только “ленивые производители”. К потребителю надо относиться как к рациональному существу. Однако его реалии, как правило, существенно отличаются от реалий производителя.

### **Создание ценности для потребителя**

Последняя из этих новаторских стратегий заключается в создании того, что представляет “ценность” для потребителя, а не того, что стало “продуктом” для производителя. По сути, это один шаг, который отделяет восприятие реалий потребителя как составной части продукта от понимания продукта как источника ценности, за которую на самом деле платит потребитель.

Небольшая американская компания поставляет больше половины всех специальных смазочных материалов для очень крупных землеройных машин. К таким машинам относятся бульдозеры и канатные скребковые экскаваторы, используемые фирмами-подрядчиками при прокладке дорог; тяжелое оборудование для выемки верхнего слоя грунта в карьерах; грузовики для транспортировки угля из угольных шахт и т.п. Эта компания конкурирует с рядом крупных нефтеперерабатывающих предприятий, которые в состоянии задействовать многие сотни специалистов по смазочным материалам. Однако конкурентное преимущество нашей маленькой компании лежит вовсе не в самих смазочных материалах. Она, по сути, продает гарантию. Для фирмы-подрядчика “ценностью” служит не смазка сама по себе. Такой “ценностью” для фирмы будет надежная работа оборудования. Каждый час, который такая фирма теряет из-за поломки той или иной машины, обходится ей гораздо дороже, чем она тратит на покупку смазочных материалов в год. Чем бы такая фирма-подрядчик ни занималась, она несет огромные потери, если не укладывается в заранее

установленные сроки выполнения подрядных работ. Более того, такая фирма может получить подряд на работу, лишь подсчитав — как можно точнее — сроки исполнения этих работ и действуя строго в соответствии с этим графиком. Упомянутая нами компания — изготовитель смазочных материалов, по сути, разрабатывает для своих заказчиков самый оптимальный график техобслуживания. Затем она предлагает им годовую программу техобслуживания и гарантирует клиентам, что в течение года их оборудование будет простаивать не больше определенного количества часов (если, конечно, эти простои вызваны проблемами со смазочными материалами). Разумеется, что в соответствии с этой программой фирма-подрядчик обязана пользоваться только смазочными материалами данного производителя. Однако, и мы еще раз подчеркиваем это, клиент покупает вовсе не смазочные материалы. Он покупает надежную работу своего оборудования, что представляет для него особую ценность.

Эти примеры на первый взгляд кажутся банальными. Не правда ли, каждый здравомыслящий человек рано или поздно придет к таким же стратегическим выводам? Однако отцу классической экономики Дэвиду Рикардо приписывают следующее высказывание: “Прибыль зарабатывают не за счет своего ума, а за счет чужой глупости”. Стратегии эффективны не потому, что в них заложены столь уж блестящие идеи, а потому, что большинство поставщиков товаров и услуг просто не желают шевелить мозгами. Эти стратегии эффективны именно потому, что совершенно “очевидны”. Почему же, в таком случае, они так редко встречаются на практике? Потому что, как следует из приведенных примеров, победителем в этой гонке оказывается тот, кто не ленится задать вопрос: “Что же потребители покупают на самом деле?” В сущности, здесь нет никакой гонки, поскольку почти все участники рынка топчутся на месте. Чем же объясняется подобный феномен?

Вина за подобное положение дел частично лежит на самих экономистах, которые разработали так называемую концепцию “ценности”. В каждой книге по экономике указывается, что потребители покупают не “продукт” как таковой, а “ценность”, которую он в себе несет. А затем авторы сразу же переходят к изложению понятия “цены” продукта, причем “цена” трактуется исключительно как сумма, которую потребитель платит за обладание той или иной вещью или услугой. Никто уже не пытается ответить на вопрос, а что же этот продукт *делает* для потребителя. К сожалению, поставщики (продуктов или услуг) поступают в соответствии с логикой этих учебников.

У нас есть все основания утверждать, что “продукт  $A$  стоит  $X$  долларов”. У нас также есть все основания утверждать, что “мы должны получить за этот продукт  $Y$  долларов, чтобы покрыть наши собственные затраты на производство и чтобы у нас оставалась определенная сумма для получения разумной прибыли”. Но откуда берется нелепый вывод о том, что “... следовательно, потребитель должен выложить всю эту сумму,  $Y$  долларов, за каждый покупаемый им экземпляр продукта  $A$ ”? Почему никто не исходит из того, что “сумма, которую потребитель платит за каждый покупаемый им экземпляр продукта  $A$ , должна обернуться  $Y$  долларами для нас”. Но сколько именно заплатит потребитель, зависит от того, что важно для этого потребителя. А это определяется тем, что данный продукт делает для этого потребителя, как вписывается в реалии потребителя, какую “ценность” для потребителя он несет.

Сама по себе цена не служит фактором “ценообразования” и не является “ценностью”.

Однако, — запротестует большинство читателей, — это уже просто элементарный маркетинг. И они, конечно, будут правы. Да, это действительно *элементарный маркетинг*. Начинать с того, что *полезно для потребителя*, с того, что *покупает потребитель*, с определения реалий этого потребителя и его ценностей, — разве все это не составляет сущность маркетинга? Но почему — после 40 лет неустанной пропаганды маркетинга, изучения маркетинга, восхвалений маркетинга — так мало предприятий применяют его принципы на практике? Я не знаю. Тем не менее факт налицо: каждый, кто готов заложить в основу своей стратегии маркетинговые принципы, как правило, становится лидером в своей отрасли или на рынке, добываясь этого достаточно быстро и без особого риска для бизнеса.



---

---

ЧАСТЬ II

---

ЧЕЛОВЕК

---

---





## ГЛАВА 13

### УЧИТЕСЬ БЫТЬ ЭФФЕКТИВНЫМ

Служащий (работник умственного труда) должен быть эффективным. Где бы он ни работал — в коммерческой фирме или больнице, в государственном учреждении или профсоюзе, в университете или армии — от него требуют, прежде всего, чтобы *он организовал продуктивную работу*. Иными словами, от него требуется эффективность.

Тем не менее на должностях, предполагающих высокий уровень знаний, высокоэффективные работники встречаются не так уж часто. Работники умственного труда в большинстве своем обладают высоким интеллектом. Как правило, это творческие люди с хорошим образованием. Однако корреляция между эффективностью работника и его интеллектом, его творческим воображением или его знаниями, по-видимому, не так уж высока. Обладатели блестящего ума зачастую оказываются поразительно неэффективными: они не понимают, что сам по себе ум не является достижением. Они так и не уяснили, что проницательность оборачивается высокой эффективностью лишь в результате упорного, систематического труда. И, наоборот, в каждой организации встречаются высокоэффективные служащие. В то время как их коллеги поглощены “творчеством” — или имитацией такового, — они шаг за шагом упорно продвигаются вперед и всегда достигают желаемого результата первыми — точь-в-точь, как черепаха из старой притчи.

Интеллект, творческое воображение и высокий уровень знаний — очень важные ресурсы, но только эффективность превращает их в реальные результаты. Сами по себе эти качества лишь указывают на границы потенциально достижимого.

## Зачем нам эффективность

Все сказанное выше по поводу эффективности достаточно очевидно. Однако почему до сих пор так мало внимания уделяется повышению эффективности? Притом, что уже написаны горы книг и статей по всем другим аспектам деятельности руководителя.

Одной из причин “несерьезного” отношения к этим вопросам остается то, что эффективность в рамках организации связана исключительно с деятельностью работников умственного труда. А до последнего времени на предприятии таковых было сравнительно немного.

Когда речь идет о ручном, физическом труде, от рабочего требуется лишь производительность — определенные навыки, сноровка и умение, т.е. способность правильно выполнять порученное, а вовсе не организовать продуктивную работу. О способностях работника, занимающегося физическим трудом, всегда можно судить, исходя из качества и количества произведенной им продукции, т.е. дискретного, поддающегося определению результата (например, количества изготовленных пар обуви). За последние сто лет мы научились измерять производительность и определять качество физического труда. К тому же мы умеем многократно повышать производительность труда каждого отдельного работника.

В прежние времена в организациях преобладали работники физического труда. Это касалось практически любой профессии, начиная с рабочего-станочника и заканчивая солдатом на передовой. Эффективность — в том понимании, о котором было сказано выше, — требовалась лишь от избранных: главным образом, от руководителей, отдававших приказы, выполнять которые приходилось их подчиненным. Однако руководители составляли столь незначительный процент от общей численности работников, что их труд априори считался эффективным (даже если это было и не так). Мы полностью зависели от притока людей, одаренных от природы, — от незначительной прослойки гениев, присутствующих в любой сфере человеческой деятельности, которые на лету усваивали то, что всем остальным дается с огромным трудом.

По сути, в прежние времена лишь незначительный процент работников умственного труда был задействован в организациях. Большинство из них работали сами на себя, часто нанимая помощников. При этом эффективность (или отсутствие оной) волновала исключительно самих работников умственного труда и влияла только на их собственное благополучие.

Однако в наши дни нематериальное производство занимает, по сути, центральное место в жизни общества. Современное общество — это институциональное общество. В каждом из таких институтов (учреждений), включая армию, центр тяжести сместился в сторону работника интеллектуального труда — человека, который использует в качестве своего основного рабочего инструмента не мускулы и не ловкость рук, а мозги. Большинство работников организации составляют люди, которых в свое время учили применять на практике знания, теории и концепции, а не мускульную силу или определенные навыки и приемы ручного труда. Эффективность таких работников определяется их конкретным вкладом в деятельность организации.

Теперь эффективность уже не воспринимается как должное. Эффективностью больше нельзя пренебрегать.

Систему измерений и тестов, которая в свое время была разработана для ручного труда — начиная с организации производства и заканчивая контролем качества, — нельзя применить для интеллектуального труда. Трудно вообразить что-либо худшее, более бессмысленное и менее производительное, чем работа конструкторского отдела, выдающего один за другим чертежи продукта, который впоследствии не понравится потребителям. Выполнение *нужной* работы остается основным признаком высокоэффективного интеллектуального труда.

К работнику умственного труда нельзя приставить надсмотрщика, который будет контролировать каждый его шаг. Ему можно помогать — и то лишь в случае необходимости. Но такие работники сами должны определять направление своих действий, способы совершенствования своих показателей и пути повышения своего вклада в деятельность организации. Иными словами, они сами должны улучшать свою эффективность.

На одной из карикатур в журнале *New Yorker* изображен офис. Надпись на двери офиса гласит: Чарльз Смит, генеральный менеджер по сбыту, компания по изготовлению мыла *Ajax*. На практически голых стенах красуется огромный лозунг: ДУМАЙ. В кресле, закинув ноги на стол и пуская в потолок кольца сигаретного дыма, восседает хозяин офиса. Мимо кабинета проходят двое. Один из них спрашивает: “Ты уверен, что Смит думает о мыле?”

Вообще говоря, никто не знает, о чем действительно думает работник умственного труда. Тем не менее его конкретная работа заключается именно в том, чтобы думать.

Мотивация работника умственного труда зависит от его эффективности, от его способности добиваться поставленной цели. Если его работа неэффективна, то его вклад в общее дело будет сокращаться, и постепенно такой человек превратится в малозаметную “штатную единицу”, с тоской отбывающую положенное время на службе.

Работник умственного труда не создает материальные блага — он не копает ямы, не шьет обувь, не точит гайки. Он “производит” знания, идеи, информацию. Сами по себе эти “продукты” бесполезны. Другой работник умственного труда должен воспользоваться ими в качестве исходного материала и преобразовать их в продукт. Лишь после этого упомянутые нами знания, идеи и информация обретут физическую форму. Величайшая мудрость, которую не удастся воплотить в действие, остается набором бесполезных и бессмысленных “данных”. Следовательно, работник умственного труда должен делать нечто такое, чего вовсе не требуется от работника, занятого физическим трудом. Он должен обеспечивать эффективность. В отличие от сапожника, который сшил пару обуви, работник умственного труда не может зависеть от утилитарных свойств, заложенных в результатах его деятельности.

Работник умственного труда выступает тем “фактором производства”, который обеспечивает конкурентоспособность современных высокоразвитых обществ и экономик — в Соединенных Штатах Америки, Западной Европе, Японии и, все больше, в странах бывшего Советского Союза.

### **Кто такой руководитель?**

Каждый работник умственного труда в современной организации считается “руководителем”, если в силу занимаемой должности или своих знаний он отвечает за участок работы, который существенно влияет на способность организации добиваться требуемых результатов и успешно выполнять поставленные перед нею задачи. Речь может идти, например, о способности фирмы выйти на рынок с новым продуктом или захватить большую долю рынка. Речь может идти о способности больницы обеспечить должный уход за своими пациентами и т.п. Такой руководитель не просто исполняет приказы — он принимает решения. Он берет на себя ответственность за свой вклад в деятельность организации. От него, как от человека, обладающего знаниями, ожидают более продуманных и вер-

ных решений, чем от кого-то другого. Работника умственного труда могут обойти по службе, его могут понизить в должности или даже уволить. Но до тех пор, пока он исполняет свои должностные обязанности, он и только он несет ответственность за соответствующие цели, стандарты и вклад в общую работу.

Это утверждение, наверное, лучше всего можно проиллюстрировать на примере интервью, которое одна газета взяла у молодого американского капитана пехотных войск в джунглях Вьетнама.

Репортер спросил: “Как в столь напряженной ситуации вам удастся управлять действиями своих подчиненных?” Молодой капитан ответил: “Здесь я командир и я несу ответственность за все происходящее. Но если мои подчиненные, наткнувшись на врага в джунглях, не знают, что делать, я ничем не смогу им помочь, поскольку нахожусь совсем в другом месте. Моя задача заключается в том, чтобы эти люди, оказавшись в подобной ситуации, знали, как поступить. Что именно они будут делать, зависит от конкретной ситуации. В деталях они, конечно, разберутся лучше, чем я. Таким образом, ответственность всегда лежит на мне, но решение в любом случае должны принимать люди на местах”.

В условиях партизанской войны каждый становится “руководителем”.

Эффективность умственного труда не измеряется в количественных показателях. Не измеряется она и затратами. Эффективность умственного труда измеряется по результатам. В этом отношении количественный состав группы и объем управленческой работы никак не связаны с эффективностью.

Если на выполнение маркетинговых исследований “бросить” множество людей, то можно надеяться, что это приведет к более глубокому пониманию процессов, происходящих на рынке, к повышению творческого воображения и росту качества, что, в принципе, способно повысить темпы роста компании и увеличить ее шансы на успех. Для этого и 200 человек не жалко. Но при этом, скорее всего, на менеджера обрушится масса проблем, которые принесет с собой каждый из этих 200 человек, не говоря уж о проблемах, возникающих в ходе взаимодействия такого множества сотрудников. Так руководитель потратит время на устранение этих неурядиц, а на маркетинговые исследования и принятие фундаментальных решений у него не останется сил. Огромное количество мелких проблем отвлекают от главного вопроса: “А что на самом деле мы имеем в виду, когда говорим *наш рынок?*” Именно так ме-

менеджер упускает из виду важные перемены на рынке, что в конечном итоге приводит его компанию к краху.

Однако индивидуальный исследователь рынка, у которого вообще нет подчиненных, может оказаться как эффективным, так и неэффективным работником. Он может быть источником знаний и идей, которые принесут его компании процветание. Или же он может “зарыться” в детали и частности настолько, что вообще перестанет слышать и видеть — и, естественно, осмысливать — происходящее вокруг.

В любой организации можно встретить людей, которые фактически стали руководителями, формально никем не управляя. Конечно, ситуации, подобные той, в которой оказался упомянутый нами капитан (когда в любой момент от любого члена группы может потребоваться принятие решений, от которых зависит жизнь остальных членов этой группы), встречаются довольно редко. Однако не исключено, что химик, работающий в исследовательской лаборатории и принимающий решение о выборе определенного направления исследований, отказываясь, таким образом, от других направлений, определяет дальнейшую судьбу своей компании. Этот химик может, например, возглавлять научно-исследовательский отдел. А может (часто именно так и случается) быть рядовым сотрудником, на которого никто и не думал возлагать какие-либо руководящие функции. Точно так же, решение о том, что именно следует считать “продуктом” в бухгалтерской книге, может принимать старший вице-президент компании. Однако такое решение может возлагаться и на его подчиненных. И так происходит практически во всех сферах деятельности любой современной крупной организации.

Я называю “руководителями” тех работников умственного труда, менеджеров или отдельных профессионалов, которые, в силу занимаемой ими должности или знаний, которыми они обладают, могут в рабочем порядке принимать решения, способные повлиять на конечные показатели и результаты деятельности организации в целом. Однако лишь немногие понимают, как много людей даже в самой обычной организации — это может быть коммерческая фирма или государственное учреждение, исследовательская лаборатория или больница — принимают ответственные решения. Сегодня авторитет знаний, безусловно, имеет не меньший вес, чем авторитет должности. Более того, эти решения, *по своей сути*, почти не отличаются от решений, принимаемых высшим руководством организации.

Служащий, стоящий на самой нижней ступени служебной лестницы, как нам теперь известно, может выполнять ту же работу, что и президент компании или администратор государственного учреждения, т.е. заниматься планированием, организацией, интеграцией, мотивацией и измерением. Его сфера действия может быть ограниченной, однако в пределах своей компетенции этот человек является настоящим “руководителем”. При этом его должность и фамилия не фигурируют ни в организационной схеме, ни во внутреннем телефонном справочнике организации.

И кем бы он ни был, главным исполнительным директором или новичком, этот человек обязан быть эффективным работником.

### Реалии руководителя

Реальные ситуации, в которых приходится действовать работникам умственного труда, не только выдвигают высокие требования к эффективности, но и существенно затрудняют сам процесс достижения такой эффективности. Действительно, если работники умственного труда не будут повышать свою эффективность, то в конце концов окажется, что они совершенно не нужны организации.

Ситуация, в которой приходится действовать работникам умственного труда, характеризуется четырьмя важнейшими факторами, которые совершенно неподконтрольны этим работникам и, в то же время, неотъемлемы от организации и повседневной деятельности руководителей. Руководителям не остается ничего иного, как “смириться с неизбежным”. Но каждый из этих факторов оказывает отрицательное влияние на результаты и показатели их деятельности.

1. Как правило, *время руководителя ему не принадлежит*. Если попытаться определить “руководителя” с операционной точки зрения (т.е. через деятельность), то его можно назвать пленником организации. Каждый считает себя вправе распоряжаться временем менеджера и охотно пользуется этим правом. Создается впечатление, что руководитель ничего не может поделать с этим. Как правило, он не имеет права, подобно врачу-терапевту, выглянуть из кабинета и сказать медсестре: “Я прекращаю прием на полчаса”. Если ему и взбредет в голову нечто подобное, тут же зазвонит телефон и придется отвечать на вопросы “лучшего клиента” компании, какого-либо чиновника из городской администрации или своего начальника — и полчаса как не бывало!



2. *Руководители не могут расслабиться ни на минуту* — во всяком случае, до тех пор пока они сами не изменят реалии, в которых им приходится жить и работать.

При этом руководитель редко способен оценить ситуацию, а тем более определить ту или иную реальную проблему, исходя из *событий*. Врач может опираться в своих действиях на жалобу больного, поскольку больной описывает симптомы, которые его в настоящий момент беспокоят. Руководителю, как правило, приходится иметь дело с гораздо более сложными материями. Какие события действительно важны и требуют внимания, а какие второстепенны и только отвлекают от главного, — не удается решить, анализируя события сами по себе. Эти события даже не симптомы в том смысле, в каком история болезни пациента дает основу для дальнейших действий лечащего врача.

Если действия и реакции руководителя будут определяться лишь текущим положением, то ему неизбежно придется “распылять” внимание, тратить силы и время на всевозможные мелочи вместо того, чтобы сосредоточиться на решении главных вопросов. Руководитель может быть, в принципе, замечательным человеком. Но он будет растрчивать свои знания и способности по пустякам, теряя остатки своей эффективности, которые, возможно, у него еще сохранились. Таким образом, руководителю нужны критерии, которые позволили бы ему сосредоточиться на том, что действительно важно, т.е. на конкретных достижениях, вкладе в деятельность организации и результатах, хотя, разумеется, эти критерии бесполезно искать в рутинной деятельности.

3. Третья причина, определяющая неэффективность руководителя, заключается в том, что ему *приходится действовать в рамках той или иной организации*. Это означает, что он эффективен лишь в том случае, если другие члены организации могут воспользоваться конкретным вкладом, результатами работы данного руководителя. Организация способна умножить потенциал каждого отдельного работника. Организация использует знания каждого отдельного работника как ресурс, мотивацию и цель для других высококвалифицированных работников.

Работникам умственного труда редко удается добиться синхронности, слаженности своих действий именно в силу того, что они занимаются умственным трудом. У каждого из них есть собственные профессиональные интересы и особая квалификация. Кто-то может заниматься налоговой отчетностью, кто-то — вопросами бактериологии

или перспективными программами подготовки и повышения квалификации руководящих работников городской администрации. А коллегу, работающего за соседним столом, могут интересовать, в принципе, те же вопросы, только на гораздо более глубоком уровне, или совершенно другие проблемы, например экономика больничного хозяйства или правовые аспекты деятельности муниципального совета. У каждого из работников умственного труда должна быть возможность воспользоваться плодами работы коллег.

Как правило, люди, от которых больше всего зависит эффективность руководителя, не являются его непосредственными подчиненными. Их сферы деятельности обычно охватывают другие, вспомогательные и “побочные” направления организации. Или, напротив, они являются начальниками этого руководителя. Если руководителю не удастся “выйти” на этих людей, если ему не удастся сделать так, чтобы его вклад приносил пользу для них и их работы, говорить об эффективности этого руководителя вообще не приходится.

4. Наконец, руководитель смотрит на мир из “окон” своей организации.

Каждый руководитель, независимо от природы его организации — будь то коммерческая фирма или научно-исследовательская лаборатория, государственное учреждение, крупный университет или подразделение военно-воздушных сил, — видит свою организацию изнутри. На мир за пределами компании руководитель взирает (если вообще его замечает) словно сквозь мощные искажающие линзы. О том, что происходит “снаружи”, он узнает через вторые или даже третьи руки. Такая информация обычно проходит через организационный фильтр отчетов, т.е. подается в предварительно обработанном виде, в весьма абстрактной форме, которая накладывает на “потустороннюю” реальность организационные критерии того, что важно и что второстепенно для данной компании.

При этом необходимо подчеркнуть, что в рамках организации никаких результатов деятельности быть не может, — все результаты ее работы лежат вне организации. Единственный экономический результат зависит от потребителя, который преобразует затраты и усилия коммерческой фирмы в доходы и прибыль, реализуя свое желание и готовность обменять свою покупательную способность на продукты или услуги данной фирмы.

Внутри организации имеют место лишь определенные затраты и усилия. Привычно говоря о неких “центрах прибыли”<sup>1</sup> в фирме, мы, по сути, прибегаем к эвфемизму. На самом деле речь идет о “центрах приложения усилий”. Чем меньше организации приходится делать, чтобы добиться определенных результатов, тем лучше она справляется со своими задачами. Тот факт, что организация использует труд ста тысяч работников для производства необходимых рынку автомобилей или стали, на самом деле представляет собой вопиющую технологическую неэффективность. Чем меньше работников, чем меньше объем деятельности в рамках организации, тем совершеннее эта организация с точки зрения единственной причины ее существования — обслуживания своего окружения.

В отличие от живого организма, организация не может рассматриваться как некая самодостаточная сущность. Она не может быть успешна лишь в силу того, что поддерживает собственное существование и, следовательно, поддерживает существование соответствующего биологического вида. Организация — это один из органов общества, и она самореализуется, внося определенный вклад в свое окружение. Вместе с тем, чем крупнее организация, чем больших успехов она добивается, тем больше внутренние события в этой организации отвлекают руководителя, тем меньше его энергия и способности направляются на выполнение действительно важных задач. Его реальная эффективность снижается, что проявляется в окружении данной организации.

В наше время, с появлением компьютеров и информационных технологий, эта опасность лишь возрастает. Компьютер, являясь, по сути, “тупой железкой”, способен обрабатывать только количественные данные, и делает это с высочайшей скоростью и точностью. Таким образом, компьютер поставляет нам все больше количественной информации, которой мы до настоящего времени не располагали. Однако, как правило, в количественном виде удается представить лишь то, что происходит внутри организации: показатели, характеризующие уровень издержек и объе-

---

<sup>1</sup> “Центры прибыли” — это структурные подразделения или группа подразделений, деятельность которых непосредственно связана с реализацией одного или нескольких бизнес-проектов компании, обеспечивающих получение прибыли. Также различают “центры затрат” (подразделения, обеспечивающие поддержку и обслуживание функционирования центров прибыли и непосредственно не приносящие прибыли, например, администрация, бухгалтерия и т.д.) и “центры инвестиций” (подразделения, которые непосредственно связаны с организацией новых бизнес-проектов, прибыль от которых ожидается в будущем). — *Прим. ред.*

мы производства, статистические данные, касающиеся состояния пациентов в больницах, или отчеты о повышении квалификации работников. События за пределами организации редко удается представить в количественном виде еще до того, как они полностью утратят актуальность по причине устаревания.

Это объясняется вовсе не тем, что наша способность собирать нужную информацию, которая касается событий, происходящих за пределами организации, отстает от технических возможностей современных компьютеров. Если бы это было единственным, о чем следовало беспокоиться, то нам оставалось бы лишь наращивать усилия по сбору статистических данных — и сам компьютер в значительной мере помог бы справиться с этим “механическим” ограничением. Но проблема заключается в том, что важные и актуальные для нас события за пределами организации зачастую носят качественный характер и их нельзя выразить в количественной форме. Они даже не являются “фактами”, поскольку факт, в конце концов, представляет собой событие, которое кто-то уже определил, классифицировал и, главное, установил его актуальность для данной организации. Количественное выражение можно дать только при наличии соответствующей концепции. Для начала нужно выделить из огромного множества явлений тот или иной аспект, который затем нужно как-то образом обозначить и, наконец, вычислить.

По-настоящему важные события, происходящие за пределами организации, — это не тенденции. Это изменения в тенденциях. Именно они, в конечном итоге, определяют успех или неудачу организации и всей ее деятельности. Такие изменения нужно почувствовать — их нельзя вычислить, определить или классифицировать. В результате классификации работники компании получают цифры, которые они *ожидали* получить — как, например, произошло с Edsel<sup>2</sup>. Но полученные цифры к моменту их “регистрации” уже не соответствуют реальному поведению потребителя.

---

<sup>2</sup>Модель автомобиля, практически погубившая компанию *Ford Motor*. По всем прогнозам маркетологов Edsel, или, как она первоначально называлась, E-car (“экспериментальный автомобиль”), должна была стать хитом продаж. Изначально ставилась цель — производить 100 тыс. автомобилей в год, но в 1958 году план был выполнен только на четверть. А 1960 год оказался для модели последним. С конвейера сошло только 275 седанов Edsel и 370 купе. Концепцию и технические характеристики Edsel так долго подвергали рыночным исследованиям, потребительским тестам и опросам, что все действительно радикальные новшества просто “вытравили” из проекта. — *Прим. ред.*

Компьютер — это логическая машина. В этом его сила и, одновременно, слабость. Важные события, происходящие за пределами организации, нельзя представить в форме, “понятной” для компьютера (или любой другой логической системы). Человек, в отличие от компьютера, не очень-то склонен к четким и безошибочным логическим построениям. Однако он способен чувствовать, и это его важное преимущество.

Серьезная опасность заключается в том, что руководители начнут пренебрегать информацией и событиями, которые не удастся свести к компьютерной логике и языку, понятному компьютеру. Руководители могут начать игнорировать все, что относится к сфере чувственного восприятия (т.е. к событиям), а не к фактам (т.е. к следствиям событий). Таким образом, огромный объем информации, получаемой с помощью компьютера, просто оградит нас от реальности.

Со временем компьютер, который уже стал одним из самых полезных инструментов управления, наверное, заставит руководителей осознать свою изолированность от реальности и освободит им время, которое они смогут потратить на изучение окружения своей организации. Однако это возможно в отдаленном будущем. Что же касается ближней перспективы, то налицо опасность развития “компьютерной болезни”, которая превращается в настоящую эпидемию.

Компьютер лишь проявляет, делает зримой ситуацию, существовавшую и до этого. Руководителям приходится жить и работать в рамках своей организации. Если они не будут предпринимать осознанных усилий, чтобы почувствовать происходящее за пределами своей компании, то “внутренние” события закроют от них подлинную реальность.

Руководитель не в состоянии повлиять на четыре указанных выше обстоятельства. Сложности такого рода неизбежно возникают в работе каждого менеджера. Однако руководитель должен целенаправленно учиться эффективности, в противном случае его неизбежно постигнет неудача.

## Перспективы эффективности

Не исключено, что повышение эффективности остается тем единственным островом, где можно надеяться на значительный рост производственных показателей, достижений и удовлетворенности работника умственного труда.

Мы, конечно же, могли бы использовать на многих рабочих местах гораздо более способных людей. Кроме того, мы могли бы использовать людей с более широким кругозором. Однако я допускаю, что дальнейшие усилия в этих двух направлениях вряд ли принесут существенную пользу. Не исключено, например, что сейчас мы выходим на уровень, достигнув которого, мы попытаемся сделать нечто принципиально невозможное или, по крайней мере, принципиально неприбыльное. Поэтому не стоит стремиться к выведению новой породы суперпрофессионалов. Нужно научиться эффективно работать с самыми обычными людьми.

В книгах, посвященных подготовке руководителей, часто описывается “менеджер завтрашнего дня”. По сути, речь идет о “человеке на все случаи жизни”. Нам говорят, что типичный представитель высшего звена — как аналитик и руководитель, отвечающий за принятие важнейших решений, — должен обладать поистине выдающимися способностями. Он должен уметь работать с людьми и хорошо разбираться в системе организационных отношений, должен знать математику, обладать художественной интуицией и богатым творческим воображением. В сущности, требуется универсальный гений. Однако, как известно, универсальные гении — штучный товар. С другой стороны, практика свидетельствует о том, что единственный тип руководителя, присутствующий в избытке во всех компаниях, — это универсальный невежда. Таким образом, волею неволею нам придется использовать в своих организациях людей, которые в лучшем случае обладают хотя бы одним из перечисленных качеств. Следовательно, придется смириться с тем, что, скорее всего, все остальные их качества будут весьма посредственными.

Нам придется строить свои организации таким образом, чтобы каждый, кто обладает хотя бы одной из важных для данной организации способностей, смог применить эти способности на практике. Нельзя рассчитывать на достижение нужных показателей за счет повышения “планки”, т.е. требований, предъявляемых к способностям работников, не говоря уж о надеждах на появление универсально одаренной личности. Диапазон личностей, пригодных для работы в данной организации, придется расширять за счет инструментов, с которыми эти люди работают, а не за счет резкого ужесточения требований, предъявляемых к этим работникам.

То же самое, в большей или меньшей степени, применимо к знаниям работников. Сколь бы отчаянно мы ни нуждались в людях, обладающих более обширными и более глубокими познаниями, усилия, необходимые для

существенного улучшения этой ситуации, могут оказаться намного большими, чем какая-либо гипотетическая (не говоря уж о реальной) прибыль.

Когда впервые заговорили об “исследовании операций”<sup>3</sup>, несколько молодых ученых-практиков опубликовали свой перечень требований к будущему специалисту по “исследованию операций”. Такой специалист, конечно же, должен получить хорошее техническое образование и обладать исключительной компетенцией. Он должен уметь выполнять сложнейшие и оригинальные работы в любой области человеческих знаний. Если отталиваться от одной из этих статей, то специалисты по “исследованию операций” должны блистать в 62 (или что-то около того) научных и общественных дисциплинах. Если бы такой уникам действительно нашелся, я не думаю, что он стал бы тратить время на изучение уровней товарно-материальных запасов или построение производственных графиков.

Менее амбициозные программы подготовки менеджеров предполагают наличие глубоких познаний в столь отдаленных одна от другой дисциплинах, как бухгалтерский учет и управление персоналом, маркетинг, ценообразование и экономический анализ, науки о поведении человека (например, психология), а также естественные науки, начиная с физики и заканчивая биологией и геологией. И нельзя забывать об умении разбираться в динамике высоких технологий и тонкостях мировой экономики, а также ориентироваться в хитросплетениях современного управления государством.

Каждая из этих областей знания обширна сама по себе, и каждую из них непросто освоить даже человеку, который не будет отвлекаться на сторонние предметы. Ученые, как правило, специализируются на довольно узких сегментах каждой из этих наук; что же касается всех остальных направлений данной дисциплины, то большинство исследователей ограничивается лишь самыми общими представлениями о них.

При этом я не призываю полностью отказаться от изучения основ каждой из этих областей.

В наши дни одним из недостатков молодых высокообразованных людей, где бы они ни работали — в бизнесе, медицине или на государственной службе, — остается то, что их полностью устраивает узкая специализация.

---

<sup>3</sup>Исследование операций — это раздел прикладной математики, который занимается построением математических моделей реальных задач и процессов (экономических, социальных, технических, военных и др.), их анализом и применениями. Большинство этих моделей связано с выработкой рекомендаций по принятию “оптимальных” решений. — *Прим. ред.*

Что же касается остального, в том числе и смежных областей знания, то они испытывают к ним полное равнодушие и даже презрение. Разумеется, бухгалтер вовсе не обязан разбираться в тонкостях психологии, точно так же, как инженеру необязательно досконально владеть методами продвижения на рынок нового фирменного продукта. Но и тот, и другой должны иметь хотя бы общее представление об основных принципах формирования отношений между людьми и базовых правилах позиционирования новых товаров. Чтобы быть хорошим урологом, не обязательно изучать психиатрию, но иметь общее представления о расстройствах психики весьма желательно. Для успешной работы в Министерстве сельского хозяйства не обязательно заучивать международные конвенции. Но недальновидная сельскохозяйственная политика на международной арене может причинить государству серьезный ущерб, поэтому чиновникам-аграриям полезно иметь общие представления о международных отношениях.

В данном случае речь идет вовсе не об “универсальном специалисте”, который встречается, наверное, еще реже, чем “универсальный гений”. Вместо того чтобы искать “универсалов”, нужно постараться как можно эффективнее использовать людей, которые проявили недюжинные способности хотя бы в одной из интересующих нас областей. Но это означает неминуемое повышение эффективности. Если нельзя увеличить поставку того или иного ресурса, нужно увеличивать его производительность. А эффективность послужит именно тем инструментом, с помощью которого можно добиться значительно больших результатов от использования таких важных ресурсов, как способности и знания.

Таким образом, учитывая реальные потребности организации, мы приходим к выводу, что эффективность заслуживает более пристального внимания, чем мы ей традиционно уделяем. Она заслуживает еще более высокого приоритета как инструмент руководителя, обеспечивающий улучшение экономических показателей организации.

### **Как научиться эффективности**

Если бы эффективность была даром Божиим, который достается нам от природы (как, например, способности к музыке или к рисованию), наши дела были бы совсем плохи, поскольку, как известно, выдающимися врожденными способностями, о какой бы сфере человеческой деятельности



ни шла речь, обладают ничтожно мало людей. В этом случае пришлось бы выявлять потенциально эффективных людей в самом раннем возрасте и по мере возможностей развивать у них эти способности. Однако, учитывая потребности современного общества, вряд ли таким образом можно найти и подготовить достаточно людей, пригодных для роли руководителя. Действительно, если бы эффективность была врожденным качеством, наша нынешняя цивилизация стала бы чрезвычайно уязвимой, а то и вообще нежизнеспособной. Являясь, по сути, цивилизацией крупных организаций, она зависит от наличия достаточного количества людей, пригодных для роли руководителя и обладающих хотя бы минимальной эффективностью.

Однако если эффективности можно научиться, возникает целый ряд вопросов. В чем она заключается? Чему именно следует учиться? Какого рода должно быть обучение? Сводится ли оно к усвоению некоторой суммы знаний, получаемых систематически и через изложение определенных концепций? Или эффективность — это своего рода мастерство, набор навыков и умений, которому обучаются, выполняя роль подмастерья? Или эффективность постигается на практике, и ей обучаются, многократно повторяя одни и те же элементарные приемы?

Мне не раз задавали подобные вопросы. Как консультант, я работал с руководителями во многих организациях. Эффективность была чрезвычайно важна для меня по двум причинам. Во-первых, консультант, авторитет которого по определению ограничивается его знаниями, сам должен быть эффективным — в противном случае его не будут уважать те, кого он консультирует. Во-вторых, даже самый эффективный консультант зависит от людей, работающих в организации-клиенте и применяющих его рекомендации на практике. Таким образом, именно их эффективность в конечном итоге определяет, насколько успешными окажутся результаты деятельности консультанта и насколько он оправдает потраченные на него средства.

Вскоре я понял, что так называемой “эффективной личности” не существует в природе. Эффективные люди, которых мне доводилось встречать, значительно различаются по своему темпераменту и своим способностям, по тому, *что* они делают и *как* они это делают, по типу личности, по знаниям и интересам, т.е. практически по всем признакам, по которым различаются все остальные люди. Единственное, что их объединяет — это способность организовать продуктивную работу.

Среди эффективных людей, которых я знал и с которыми мне приходилось работать, были экстраверты и интроверты, скромные и даже болезненно застенчивые люди. Некоторые из них весьма эксцентричны, другие, напротив, подчеркнуто корректны. Некоторые из них были толстяками, другие — худосочными людьми. Некоторых постоянно терзали сомнения, другие пребывали большей частью в благодушном настроении. Встречались и любители выпить, и настоящие трезвенники. Некоторые из них производили впечатление чрезвычайно симпатичных, очаровательных людей, в других же человеческого и живого было не больше, чем в мороженой рыбе. Среди всего этого разнообразия было несколько человек, полностью отвечавших широко распространенной концепции “лидера”. Впрочем, примерно столько же встречалось и совершенно бесцветных личностей, ничем не выделявшихся из толпы. Некоторые из них были настоящими учеными, которые с жадностью впитывали все новые знания, другие же оставались почти безграмотными. Некоторые отличались широтой интересов, другие же, напротив, не желали ничего видеть, кроме своей узкой специальности, — все остальное было им глубоко безразлично. Некоторых называли эгоцентричными особами, а кого-то — просто эгоистом. Но немало было по-настоящему щедрых сердцем и душой людей. Для некоторых вся жизнь заключалась в работе, тогда как главные интересы других не имели ничего общего с их работой — гораздо больше их увлекала общественная деятельность, вопросы религии и веры, изучение китайской поэзии или современная музыка. Среди эффективных людей, с которыми мне приходилось встречаться, были те, кто привык опираться на логику и анализ. Были и другие, которые полагались, в основном, на свои чувства и интуицию. Встречались руководители, которым решения давались достаточно легко, но были и такие, кто переживал настоящий стресс всякий раз, когда приходилось совершать даже незначительные “телодвижения”.

Иными словами, эффективные люди так же различаются между собой, как врачи, школьные преподаватели или скрипачи. Они так же неодинаковы, как и неэффективные люди. Их зачастую очень трудно отличить по типу личности и способностям от неэффективных людей.

Главное, что их объединяет, — это методы практической деятельности, которые делают эффективным все, чем они занимаются. Да и сами эти методы у всех эффективных людей, в общем, одни и те же, где бы такой человек ни работал — в коммерческой фирме или в государственном уч-

реждении, в качестве администратора больницы или декана факультета в университете.

Но каждый раз, когда мне встречался человек, не придерживающийся этих методов, — какими бы выдающимися способностями он ни обладал, — он рано или поздно оказывался неэффективным работником.

Иными словами, эффективность — это привычка, навык, т.е. определенная совокупность методов работы. А методам работы, как известно, можно научиться. Методы работы кажутся простыми лишь на первый взгляд: даже семилетний ребенок без особого труда усваивает тот или иной метод, прием работы. Однако правильно и разумно пользоваться этими методами на практике удается далеко не каждому. Их следует заучить наизусть, как таблицу умножения, повторяя до тех пор, пока пресловутое  $6 \times 6 = 36$  не войдет в подсознание, пока привычка поступать так, а не иначе, не станет условным рефлексом. Методы осваиваются на практике за счет многократного повторения.

К каждому из этих методов относится замечание, которое много лет назад, в минуту крайнего раздражения, высказала моя старая учительница игры на фортепиано: “Ты никогда не сыграешь Моцарта так, как его играет Артур Шнабель<sup>4</sup>, но я, черт побери, не понимаю, почему ты не можешь сыграть гаммы, как он”. Правда, леди забыла добавить (ведь для нее это было совершенно очевидно), что даже великие пианисты не сыграли бы Моцарта, если бы они в свое время много часов не разучивали гаммы, а затем всю жизнь не повторяли бы их.

Иными словами, нет причин, в силу которых любой нормальный человек, наделенный самыми обычными способностями, не мог бы освоить тот или иной практический метод. Вершин мастерства, возможно, он так и не достигнет — для этого иногда требуются особые способности. Но для эффективности нужно не что иное, как умение. Иными словами, учитесь “играть гаммы”.

---

<sup>4</sup>Артур Шнабель (Arthur Schnabel) (1882–1951), австрийский пианист, педагог, композитор. С 1925 года преподавал в Германии, с 1933 — в Швейцарии. Новизна подхода к выбору репертуара, блестящая техника исполнения А. Шнабеля оказали значительное влияние на фортепьянное искусство XX века. — *Прим. ред.*

## ГЛАВА 14

### ОРИЕНТАЦИЯ НА ЛИЧНЫЙ ВКЛАД

Эффективно работающего человека всегда интересует, каков его личный вклад в развитие организации, в которой он работает. Он оценивает результаты своей деятельности и пытается понять, как эти результаты влияют на цели, которые поставила перед собой его организация. Он спрашивает себя: “Как я могу повлиять на экономические показатели и результаты организации, в которой я работаю?” Он отличается высокой ответственностью.

Ориентация работника на личный вклад в развитие организации служит ключом к эффективности собственного труда (содержание работы, ее уровень, стандарты и последствия), его отношений с другими (с начальниками, коллегами и подчиненными), а также к эффективному использованию инструментов, имеющих в распоряжении руководителя, таких как совещания или отчеты.

Подавляющее большинство людей страдают “близорукостью”: за деревьями они не видят леса. Их волнуют не столько результаты, сколько действия. Они озабочены тем, *что* организация и их начальники “должны” им и *что* они должны сделать для них. И, главное, они озабочены теми властными полномочиями, которые “должны быть” у них. Вот так они обрекают себя на неэффективность.

Глава одной крупной консультационной фирмы в сфере менеджмента всегда начинает работу с новым клиентом (компанией, государственным учреждением и т.п.) с посещения высших руководителей организации-клиента, каждого по отдельности. Побеседовав с ними о проблемах, кото-

рые предстоит решить его фирме, а также об организации-клиенте, ее истории и сотрудниках, он спрашивает (конечно, в завуалированной и деликатной форме): “А как *лично вы* обрабатываете свою зарплату?” Если верить ему, в подавляющем большинстве отвечают примерно так: “Я руковожу бухгалтерией” или “В моем подчинении находится отдел сбыта”. Достаточно часто приходится слышать и такое: “Под моим руководством работает 850 человек”. И буквально единицы ответили: “Я обязан предоставлять нашим менеджерам информацию, позволяющую им принимать оптимальные решения”, или “Моя обязанность заключается в том, чтобы выяснять, какие продукты могут понадобиться нашим клиентам завтра”, или “Я обязан продумывать и готовить решения, с которыми в недалеком будущем придется столкнуться президенту нашей компании”.

Человек, который стремится подчеркнуть свои властные полномочия (например, словами: “Под моим руководством работают 850 человек”), остается подчиненным, независимо от должности. Но человека, который ориентирован на вклад и который принимает на себя ответственность за результаты, следует считать “высшим руководителем” в самом прямом смысле этого слова, независимо от занимаемого поста. Он считает себя ответственным за успешную работу организации в целом.

### Личная ответственность

Ориентация на личный вклад переключает внимание человека со своей собственной специализации, своего собственного участка работы и своего собственного подразделения на экономические показатели организации в целом. Человек ориентируется вовне, за пределы организации, т.е. туда, где и проявляются реальные результаты деятельности компании. В этом случае ему, наверное, придется задуматься, каким образом его мастерство, его специализация, его функция и его подразделение соотносятся с организацией в целом и *ее* целью. Следовательно, ему придется стать на позиции потребителя, клиента, пациента, для которого предназначены продукты или услуги, предлагаемые данной организацией. А это повлияет и на *содержание*, и на *методы* его работы.

Одно крупное научное учреждение, работающее под эгидой правительства Соединенных Штатов Америки, осознало эту истину несколько лет назад. Прежний руководитель издательства, созданного при этой ор-

ганизации, вышел на пенсию. Он работал в этом учреждении с момента его основания, с 1930-х годов. Этот человек не был ни ученым, ни профессиональным литератором. Бюллетени и журналы, издававшиеся под его началом, часто подвергались критике за отсутствие “профессионального лоска”. На его место пришел автор многих научных работ, чья высокая квалификация ни у кого не вызывала сомнений. Материалы этого учреждения сразу же приобрели высокопрофессиональный вид. Однако ученые, для которых эти публикации предназначались, отказались их читать. Один уважаемый профессор, который многие годы тесно сотрудничал с этим учреждением, в конце концов пожаловался администратору: “Прежний директор писал *для нас*; ваш новый директор пишет *за нас*”.

Прежний директор спрашивал у себя: “Как я могу улучшить результаты работы этого учреждения?” И отвечал: “Я могу заинтересовать в нашей работе молодых ученых, работающих в других организациях, могу переманить их в нашу организацию”. Он делал акцент на важнейших проблемах, важнейших решениях и даже важнейших противоречиях внутри своего учреждения. Это не раз приводило к серьезным конфликтам прежнего директора с администрацией. Однако он продолжал стоять на своем: “Критерием ценности наших публикаций служит вовсе не то, нравятся ли они нам. Критерием их ценности будет то, сколько молодых ученых пытаются устроиться на работу в наше учреждение и насколько они устраивают нас”.

Спросить себя: “Каков мой вклад в развитие организации, в которой я работаю?” — значит попытаться отыскать неиспользованный потенциал, заложенный в должности, которую вы занимаете. И то, что для многих работников считается превосходными показателями, зачастую оказывается лишь бледной тенью истинного потенциала данной должности.

Работники умственного труда, которые не задумываются о своем личном вкладе в развитие организации, ставят перед собой не только явно заниженные, но и, возможно, ложные цели. Хуже всего то, что они понимают свой вклад в слишком узком смысле.

“Вклад” может означать совершенно разное, поскольку каждой организации требуется высокая эффективность в трех основных областях: непосредственные результаты, формирование ценностей и их периодическое подтверждение, формирование и развитие людей в соответствии с будущими потребностями организации. При отсутствии достаточной эффективности хотя бы в одной из этих областей организация обречена на

провал. Следовательно, все три области каждый работник умственного труда должен каким-то образом учитывать в своей деятельности. Но их относительная важность в значительной мере зависит от типа личности и должности, которую занимает этот работник, а также от потребностей конкретной организации.

Непосредственные результаты организации, как правило, вполне очевидны. Когда речь идет о какой-либо коммерческой фирме, они представляют собой экономические показатели, такие как объем продаж и прибыль. Когда речь идет о больнице, они представляют собой процент выздоровевших пациентов и т.д. Но иногда даже непосредственные результаты неоднозначны. И когда отсутствует единое мнение по поводу того, какими они должны быть, о достижениях вообще не приходится говорить.

Сначала все замечают непосредственные результаты работы компании. В жизнедеятельности любой организации они играют примерно ту же роль, какую в питании человека играют калории. Но любой организации, кроме этого, необходима приверженность определенным ценностям, а также регулярное подтверждение этих ценностей, как человеческому организму постоянно требуются витамины и минералы. Должно быть нечто такое, за что эта организация “выступает”, в противном случае все закончится всеобщей путаницей и параличом. Когда речь идет о какой-либо коммерческой фирме, основу ее системы ценностей может составлять техническое лидерство или (как в случае с компанией *Sears, Roebuck*) поиск наиболее подходящих товаров и услуг для потребителя и продажа этих товаров и услуг по минимально возможной цене при условии их высочайшего качества.

Отличие от прямых результатов деятельности, вклад в развитие системы ценностей организации не всегда носит однозначный характер.

Министерство сельского хозяйства США уже много лет мечется между двумя абсолютно несовместимыми системами ценностей — производительностью сельского хозяйства и “семейной фермой” как “становым хребтом нации”. Первая ориентирует страну на высокотехнологизированное, высокоиндустриальное промышленное сельское хозяйство, которое, по сути, представляет собой гигантскую коммерческую фирму. Вторая вызывает ностальгические чувства по отношению к непроизводительному сельскому пролетариату. Из-за того, что сельскохозяйственная политика страны — по крайней мере, до последнего времени — постоянно колебалась между двумя несовместимыми системами ценностей, единственным,

в чем государство реально преуспело, так это в расходовании колоссальных бюджетных средств.

Наконец, любая организация в значительной мере помогает преодолеть ограничения, налагаемые на конечный результат непродолжительностью жизни отдельного человека. Организация, которая не способна самовоспроизводиться, обречена на скорый конец. Следовательно, любая организация уже сегодня должна заботиться о воспитании работников, которые будут обеспечивать ее успешное функционирование завтра. Иными словами, организация должна обновлять свой кадровый капитал, неуклонно наращивать и совершенствовать свои людские ресурсы. Следующее поколение должно принять как само собой разумеющееся все, чего удалось добиться поколению нынешнему в результате упорного труда и преданности своим целям и идеалам. Затем следующее поколение, опираясь на опыт своих предшественников, установит для себя новую высоту, которая станет точкой отсчета для их последователей.

Организация, которая просто воспроизводит нынешний уровень своих представлений, мастерства и достижений, неминуемо отстает от стремительных изменений в обществе. А поскольку приверженность переменам — это единственная характеристика, присущая человеку неизменно, то такая организация не сумеет выжить в изменившемся будущем.

Сама по себе ориентация на личный вклад представляется мощной движущей силой в развитии людей. Людям приходится подстраиваться под требования, которые к ним выдвигаются. Человек, который пытается внести личный вклад в развитие своей организации, тем самым повышает стандарты каждого, кто работает рядом с ним.

Новый администратор больницы, который проводил первую встречу с персоналом и предложил свой вариант решения одной сложной проблемы, неожиданно для себя услышал вопрос участника собрания: “А понравится ли это медсестре Брайан?” Собранию вновь пришлось вернуться к обсуждению и продолжать дискуссию до тех пор, пока не было найдено другое, гораздо более эффективное решение.

Медсестра Брайан, как выяснил впоследствии администратор, была одним из “старожилых” больницы. Никаких особых заслуг за ней не числилось. Более того, она была самым обычным, рядовым работником. Но каждый раз, когда до ее сведения доводили то или иное решение руководства больницы, касающееся ухода за пациентами, она спрашивала: “Делаем ли мы все возможное, чтобы вылечить вот этого пациента?” Па-



циенты, за которыми ухаживала медсестра Брайан, как правило, выздоравливали и выписывались из больницы быстрее других. Со временем вся больница усвоила “правило медсестры Брайан”. Иными словами, они научились задавать вопрос: “Действительно ли мы делаем все возможное, чтобы наша больница работала лучше?”

Несмотря на то, что сама миссис Брайан уже 10 лет на пенсии, ее стандарты вынуждали руководство больницы — т.е. людей, которые с точки зрения подготовки и занимаемых должностей стояли гораздо выше в служебной иерархии, чем медсестра, — пересматривать свои действия, добиваясь соответствия достаточно высоким требованиям.

Ориентация на личный вклад — это, прежде всего, ориентация на ответственную эффективность. Без такой ориентации человек обманывает сам себя, обкрадывает свою организацию и вводит в заблуждение людей, с которыми он работает.

Наиболее распространенной причиной неудач остается неспособность или нежелание меняться в соответствии с требованиями, предъявляемыми к новой должности. Работник умственного труда, который после перехода на новую работу продолжает делать то, что когда-то принесло ему успех на прежнем посту, практически обречен на неудачу. Меняются не только результаты, на достижение которых должен быть направлен его личный вклад. Меняется относительная важность трех составляющих эффективности, о которых было сказано выше. Работник, который не понимает этого, рано или поздно начнет ошибаться — даже если он продолжает делать в точности то, что на его прежней должности было правильным, и точно так, как он делал это раньше.

### **Знания как личный вклад**

Для работника умственного труда ориентация на личный вклад особенно важна. Даже сама по себе она делает его деятельность эффективной.

Работник умственного труда не является “производителем” в буквальном смысле. Он создает не вещи, а идеи, информацию, концепции. Более того, работник умственного труда, как правило, — специалист. Он может быть эффективным лишь в случае, если научится делать очень хорошо что-то одно, т.е. если он *специализируется*. Но сама по себе специализация непродуктивна. Чтобы получить требуемые результаты, ее плоды нужно соединить с результатами труда других специалистов.

Поэтому в пределах организации требуются не столько “универсалы”, сколько специалисты, способные эффективно выполнять свою работу. Это означает, что такой специалист должен подумать над тем, кто именно будет пользоваться результатами его деятельности и что этот пользователь должен знать и понимать, чтобы обеспечить высокую продуктивность того фрагмента, который производит данный специалист.

От работника умственного труда всегда ожидают, что он придет к взаимопониманию с другими служащими. Было бы непростительной самонадеянностью полагать, что неспециалист готов стараться изо всех сил, чтобы понять специалиста, и что работнику умственного труда достаточно обсудить ту или иную специальную проблему с несколькими своими коллегами, такими же специалистами, как он сам. Даже в университете или в научно-исследовательской лаборатории подобный подход — увы, слишком распространенный в наши дни — делает все труды эксперта напрасными и превращает его знания из ценного ресурса в бесполезный груз. Если человек желает быть руководителем — т.е. если он хочет, чтобы его считали ответственным за его личный вклад, — он должен обеспечить практическое использование своего “продукта”, т.е. его знаний.

Эффективным работникам умственного труда это хорошо известно. Ориентируясь на людей, которые обладают меньшим запасом знаний и занимают более низкую ступень в организационной иерархии, они, практически незаметно для себя самих, приходят к пониманию, что нужно другим. Всеми своими действиями эффективные работники спрашивают у своих начальников, подчиненных и, главное, у своих коллег в смежных отделах: “Что я могу сделать, чтобы вы внесли *свой собственный* вклад в данную организацию? Когда именно требуется вклад с моей стороны? Насколько и в какой форме он вам нужен?”

Человек, который отвечает за собственный вклад, всегда стремится соотнести свою узкую область с деятельностью организации в целом. Сам по себе он, наверное, никогда не сможет интегрировать несколько областей знаний в единое целое. Но раньше или позже он обязательно поймет, что нужно изучить потребности, направления, ограничения и восприятия других людей, чтобы эти люди смогли воспользоваться плодами его собственного труда. Он, возможно, и не оценит по достоинству работу своих коллег в разных направлениях, но, по крайней мере, он не будет страдать самонадеянностью и высокомерием, присущими так называемым “образованным людям”. А это опасная болезнь, которая разрушает знания, убивая их привлекательность и эффективность.

## Здоровый климат в организации

Работники умственного труда в любой организации поддерживают хорошие отношения со своими сотрудниками вовсе не потому, что у них есть особое “чутье” на людей. Они находят общий язык с коллегами потому, что ориентируются на свой личный вклад в деятельность организации и на свои отношения с другими членами этой организации. Поэтому их отношения становятся продуктивными, а в этом и заключается единственно правильное определение “здорового климата” в компании. Если отношения в организации не ориентированы на достижение результатов, на выполнение конкретных задач, тогда все так называемые “теплые чувства” и “командный дух” лишены смысла и служат лишь ширмой, призванной скрыть далеко не идеальные отношения между сотрудниками. С другой стороны, даже неосторожное слово не повредит отношениям в коллективе, если эти отношения ориентированы на достижение общих результатов.

Благодаря ориентации на личный вклад выполняются четыре базовых условия для построения эффективных отношений между людьми:

- общение;
- коллективная работа;
- саморазвитие и самосовершенствование;
- развитие и совершенствование других.

На протяжении последних 20 лет — возможно, несколько больше — проблемы общения (иными словами, коммуникации) находятся в центре внимания руководителей. В коммерческих фирмах, государственных структурах, в армии, в больницах — во всех важнейших институтах современного общества — проблемы коммуникаций вызывают повышенный интерес.

Но несмотря на это, сегодня в усовершенствовании коммуникаций удалось получить весьма скромные результаты. Коммуникации сегодня развиты так же слабо, как 20 или 30 лет назад, когда мы впервые осознали необходимость (и отсутствие) адекватных средств передачи информации в современной организации. Но сейчас мы уже начинаем понимать, почему огромные усилия по развитию коммуникаций не принесли весомых результатов.

Мы привыкли работать над “нисходящими” коммуникациями, т.е. ориентированными от руководства к рядовым работникам, от начальников к подчиненным. Однако коммуникации практически невозможны, если они базируются на отношениях “начальник—подчиненный”. Вот и

все, чему мы научились, разрабатывая теорию восприятия и коммуникаций. Чем больше усилий прилагает начальник к тому, чтобы довести что-либо до сведения своего подчиненного, тем вероятнее, что подчиненный услышит *не то*, что ему пытались внушить. Он, скорее, усвоит то, что он ожидал услышать, а не то, о чем ему говорят.

Но работники умственного труда, которые в своей работе ориентируются на вклад в результативность организации, как правило, требуют, чтобы их подчиненные разделили подобную ответственность. Они наверняка спросят у своих подчиненных: “За что именно вы должны отвечать перед этой организацией, а также передо мной, вашим начальником? На какой вклад с вашей стороны мы можем рассчитывать? Как лучше всего использовать ваши знания и ваши способности?” Лишь после этого возможны эффективные коммуникации — коммуникации, не вызывающие затруднений ни у одной из сторон.

После того как подчиненный уяснит, на какой вклад с его стороны может рассчитывать организация, его начальник, конечно, может и должен оценить приемлемость предлагаемого этим подчиненным вклада лично для него и для организации в целом. С учетом нашего опыта можно сказать, что цели, поставленные подчиненными перед самими собой, почти никогда не совпадают с представлениями начальника о том, какими должны быть цели его подчиненных. Иными словами, руководители и исполнители воспринимают реальность по-разному. И чем способнее подчиненные, тем большую они проявляют готовность к тому, чтобы взять на себя ответственность, тем больше их восприятие окружающей действительности, а также своих объективных возможностей и потребностей отличается от точки зрения их начальника или организации в целом. И любое расхождение между их собственными выводами и тем, что ожидает от них начальство, будет еще заметнее.

Кто именно окажется прав при наличии подобных расхождений, не так уж важно, поскольку к тому времени между сотрудниками организации уже удастся наладить достаточно эффективное общение.

Ориентация на личный вклад порождает “коммуникационные ответвления” и, следовательно, делает возможной коллективную работу.

Вопрос: “Кто должен использовать результаты моей работы, чтобы обеспечить их высокую эффективность?” — сразу же подчеркивает важность формирования эффективных взаимоотношений между людьми, которые не связаны друг с другом отношениями типа “начальник–

подчиненный”. Он указывает на обстоятельства, без которых невозможна высокоэффективная организация: эффективная работа выполняется людьми, действующими в составе тех или иных коллективов работников, обладающих разнообразными знаниями и умениями. Эти люди должны работать совместно исключительно на добровольной основе, а также в соответствии с логикой конкретной ситуации и требованиями конкретной задачи, а не в соответствии с формальной структурой властных полномочий.

Например, в больнице — возможно, самой сложной из современных высокоэффективных организаций, — медсестрам, диетврачам, физиотерапевтам, операторам и техникам, обслуживающим всевозможное медицинское оборудование, фармакологам, врачам-патологам, а также множеству других профессионалов приходится работать сообща над излечением одного пациента в условиях минимального уровня формального “командования” или контроля. Каждый со своей стороны, они решают общую задачу — лечат пациента и, одновременно, придерживаются генерального плана действий — предписаний лечащего врача данного пациента. С точки зрения организационной структуры, каждый из этих профессионалов системы здравоохранения подчинен своему начальнику. Каждый из них действует в рамках своей узкой специализации, своей специализированной области знаний, т.е. как специалист. Вместе с тем, каждый из них должен постоянно информировать своих коллег о конкретной ситуации, сложившихся условиях и потребностях данного пациента. В противном случае усилия всего коллектива принесут больше вреда, чем пользы.

В больнице, в которой ориентация на личный вклад каждого стала нормой поведения, не возникает трудностей с обеспечением коллективной работы. В противном случае “горизонтальная коммуникация”, а также спонтанная самоорганизация, приводящая к формированию групп, ориентированных на выполнение конкретных задач, невозможна, несмотря на титанические усилия, направленные на обеспечение коммуникации и координации. Тут не помогут всевозможные координационные комитеты, собрания трудовых коллективов, информационные бюллетени, многочасовые “проработки” и наставления.

Индивидуальное саморазвитие и самосовершенствование в значительной мере зависят от ориентации на личный вклад.

Человек, который задает себе вопрос: “Чем я могу помочь своей организации?”, — по сути, спрашивает следующее: “Какого рода самосовершенствование мне необходимо? Какие знания и мастерство мне нужно

приобрести, чтобы мой вклад в деятельность организации стал оптимальным? Какие свои лучшие качества я должен использовать в работе? Какие стандарты я сам должен установить?”

Руководитель, который ориентируется на личный вклад, способствует развитию и совершенствованию своих подчиненных, коллег и начальников. Он устанавливает стандарты, которые ни в коей мере не носят персонального характера, поскольку обусловлены требованиями конкретной производственной задачи. В то же время эти стандарты требуют совершенства, высоких устремлений, амбициозных целей и результативной работы.

О саморазвитии и самосовершенствовании нам известно не так уж много. Но мы знаем одно: люди в целом и работники умственного труда в частности развиваются согласно тем требованиям, которые они предъявляют к себе. Они развиваются в соответствии с тем, что, по их мнению, следует считать подлинными достижениями и свершениями. Если они выдвигают к себе заниженные требования, то рано или поздно они останавливаются в своем росте. Если же их требования к себе достаточно высоки, то они могут дорасти до крупных постов. При этом личный и служебный рост потребует от них не больше усилий, чем обычно затрачивают люди, которые так ничего и не достигли в жизни.



## ГЛАВА 15

### СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ И ЦЕННОСТИ РАБОТНИКА

С каждым годом увеличивается количество работников — в основном умственного труда, которым приходится *применять принципы менеджмента в своей жизни*. Знакомство с теорией менеджмента поможет им в поисках работы, на которой они с максимальной эффективностью смогут проявить себя, и в постоянном повышении квалификации. Им придется поддерживать хорошую форму и сохранять живость ума на протяжении всей трудовой деятельности, т.е. примерно в течение 50 лет. Кроме того, работникам умственного труда предстоит научиться менять *сферу* своей деятельности, *профиль и методы* работы.

Велика вероятность того, что сегодняшние работники умственного труда переживут организации, в которых они трудятся. Даже если работник умственного труда не спешит начинать свою трудовую деятельность — например, продолжая обучение почти до 40 лет, получая ученую степень, — то все равно, учитывая среднюю продолжительность жизни в развитых странах, он доживет примерно до 80 лет. И он будет работать, хотя бы неполный рабочий день, где-то до 75 лет или даже дольше. Иными словами, средняя продолжительность рабочего стажа приближается к 50 годам. Особенно это касается работников умственного труда. Но средняя “продолжительность жизни” успешной коммерческой фирмы составляет около 30 лет, а в период значительных потрясений (который, кстати говоря, мы переживаем именно сейчас) этот срок сокращается. Поэтому возрастет вероятность того, что организация, в которой работник, особенно работник умственного труда, начинал свою деятельность, прекра-



тит свое существование. Следовательно, нужно быть готовым к тому, что придется перейти на другую работу, занять новую должность или вообще начать новую карьеру.

### **Мои способности и сильные стороны**

Большинство людей считают, что они хорошо знают свои истинные способности. Как правило, они заблуждаются. Обычно они знают свои слабости, — однако даже в этом случае люди ошибаются чаще, чем оказываются правы. Тем не менее человек добивается успеха лишь за счет своих достоинств, своих сильных сторон. Нельзя получить хороший результат в той деятельности, к которой у человека нет способностей, не говоря уж о работе, к которой он испытывает отвращение.

Еще лет сто назад очень немногие работники обращали внимание на свои сильные стороны. Да это было и неважно. Как правило, человек намертво привязывался к своей профессии и специальности. Сын крестьянина становился крестьянином. Если он оказывался неспособным к крестьянскому труду, то был обречен на прозябание в нищете до конца своих дней. Точно так же, сын ремесленника неминуемо становился ремесленником и т.д. Но сегодня у каждого человека есть выбор. Поэтому, чтобы найти свое место в жизни, нужно как можно больше знать о своих способностях.

Определить способности и сильные стороны человека можно лишь одним способом: *анализируя результат* (в современной терминологии — *обратную связь*). Каждый раз, принимая важное решение или совершая решительный поступок, нужно записать, чего вы рассчитываете добиться. А через 9–12 месяцев нужно сопоставить реальное развитие ситуации с прогнозами. Лично я пользуюсь методом обратной связи уже 15–20 лет. И каждый раз, прибегая к нему, я не перестаю удивляться. Так, наверное, происходит с каждым, кто хотя бы раз сопоставил планируемый и реальный результат своих действий.

За два-три года с помощью анализа результатов можно получить полную информацию о своих сильных сторонах, а это, наверное, самое важное из того, что должен знать о себе каждый человек. Анализ результатов позволяет увидеть, какое действие (или отсутствие такового) помешало в полной мере использовать свои преимущества. Он покажет, каких знаний человеку не хватает и каких способностей у него нет — т.е. позволит выявить область, в которой этот человек наверняка не преуспеет.

Анализ результатов позволяет сформулировать несколько *выводов*.

*Следует концентрироваться на своих сильных сторонах.* Ищите такую работу, в которой ваши сильные стороны могут максимально раскрыться и дать наилучший результат.

*Нужно совершенствовать свои способности.* Анализ результатов покажет, какие именно навыки нуждаются в совершенствовании и какие новые знания следует приобрести. Он также покажет, какие навыки не отвечают современным требованиям и нуждаются в совершенствовании. Анализ результатов также позволяет выявить пробелы в знаниях.

Как правило, не так уж трудно восполнить недостаток навыков или знаний в той или иной области.

*Обращайте внимания на сферы деятельности, в которых интеллектуальная самонадеянность приводит к опасному невежеству.* Это третья, и, пожалуй, самая важная рекомендация. Анализ обратной связи позволяет выявить такие сферы достаточно быстро. Слишком многие работники — в особенности это относится к первоклассным специалистам в той или иной области — с пренебрежением относятся к знаниям в других областях или полагают, что их уровень компетенции в своей сфере заменяет им знание других предметов. Анализ обратной связи показывает, что очень часто причиной недостаточной эффективности работника является недостаток или пренебрежение знаниями, которые не входят в непосредственную сферу интересов данного специалиста.

*Боритесь со вредными привычками,* т.е. со всем, что снижает эффективность и что мешает добиться успеха. Это еще один важный вывод из анализа обратной связи.

Анализ обратной связи может также показать, что человеку не удастся добиться нужных результатов лишь потому, что ему недостает *навыков поведения в обществе и хороших манер*. Способные люди — особенно способные молодые люди — зачастую не понимают, что умение вести себя в обществе становится чем-то вроде “смазки” в любом коллективе.

Следующий вывод, к которому подводит анализ результатов, касается того, чего *не следует* делать.

Сравнение достигнутых и ожидаемых результатов зачастую показывает, за что данному человеку вообще не следует браться. Анализ обратной связи позволяет выявить области, в которых человеку не хватает даже минимально необходимых способностей, причем у каждого из нас таких “мертвых зон”, как правило, предостаточно. Немногие вообще могут по-

хвастаться выдающимся мастерством или знаниями хотя бы в одной области, зато каждый способен до бесконечности перечислять сферы, в которых у него не обнаруживается ни малейших способностей, мастерства или знаний, а следовательно, — ни малейших шансов добиться самых скромных успехов. Другими словами, никогда не следует браться за работу, выполнить которую все равно не получится.

Последний вывод формулируется так: *надо постараться не тратить силы на повышение квалификации в тех сферах деятельности, где нет никаких шансов на успех.* Сконцентрироваться следует на максимальной компетенции и полезных навыках. Чтобы преодолеть разрыв между состоянием полной некомпетентности и весьма посредственной компетенции, придется потратить намного больше энергии и усилий, чем на повышение качества знаний и работы от хорошего до отличного. Тем не менее сплошь и рядом менеджеры напрасно теряют время и силы, пытаясь повысить уровень абсолютно некомпетентных работников. Между тем соответствующую энергию, ресурсы и время следовало бы направить на превращение хорошего работника в выдающегося мастера своего дела.

### Мой стиль работы

“Как я работаю?” Это вопрос — особенно для работников умственного труда — не менее важен, чем вопрос о способностях и сильных сторонах. А возможно, он даже важнее.

На удивление мало людей знают, *как* они добиваются требуемого результата. Большинство даже не задумываются о том, что разные люди работают и достигают своих целей по-разному. Поэтому многие ошибочно выбирают “чужой” стиль работы, а это почти стопроцентная гарантия неудачи.

Как и сильные стороны, стиль работы *у каждого свой*. Он составляет один из аспектов *личности* человека. Личность человека, несомненно, формируется еще задолго до того, как этот он начинает свою трудовую деятельность. *Стиль* работы является “врожденным” качеством, точно так же, как способности в одних сферах и полное отсутствие таковых — в других. *Стиль* работы можно скорректировать, но изменить кардинальным образом — нельзя. Люди добиваются успеха, если они выполняют работу, к которой у них есть *склонности, привычным и удобным* для себя образом.

Анализ результатов может показать, что в стиле работы есть какие-то недостатки. Но он очень редко позволяет выявить причину этих ошибок.

Однако ее, как правило, не так уж сложно обнаружить другими способами. Для этого обычно требуется несколько лет практических тренировок. После этого человек получает представление о своем стиле работы и может довольно точно его описать. Однако сначала нужно узнать свои личные качества, определяющие стиль работы.

Для начала желательно узнать, является ли человек по своей природе читателем или слушателем (т.е. воспринимает ли он информацию визуально или на слух). Лишь немногие знают, что есть люди-читатели и есть люди-слушатели, и что оба этих качества очень редко уживаются в одном человеке. Еще меньшему количеству людей известно, к какому типу — читателям или слушателям — они сами относятся. А не зная своего типа восприятия информации, практически нельзя достичь эффективности в работе.

Вторая важная подробность, которую необходимо знать, касается *стиля обучения*. Здесь дело обстоит еще хуже, чем со зрительной или слуховой памятью, ибо повсеместно в организацию школьного процесса заложено совершенно ошибочное предположение о том, что существует лишь один правильный способ обучения, и что этот способ подходит для всех учеников.

Вот пример разных стилей обучения.

Бетховен оставил после себя невероятное количество черновиков, утверждая при этом, что при сочинении музыки никогда в них не заглядывает. На вопрос: “Для чего же вы их ведете?” — композитор обычно отвечал: “Если я не перенесу свою музыку сразу же в нотную тетрадь, я почти наверняка забуду ее. Если же я запишу ее на бумагу, то не забуду никогда — и при этом мне не придется заглядывать в ноты”.

Существует не меньше десятка способов научиться чему-нибудь. Кто-то, подобно Бетховену, ведет подробнейшие конспекты. А Альфред Слоун, например, никогда не делал записей во время совещаний. Одни учатся, слушая самих себя. Другие люди записывают все, что кажется им важным, третьи усваивают новое только в процессе работы. А в ходе одного неформального исследования, проведенного мною среди преподавателей американских университетов — авторов очень популярных учебников, я многократно слышал одно и то же: “Я читаю лекции, чтобы услышать свою речь, потому что только так я могу писать”.

Фактически, изо всех важных элементов самоподготовки умение учиться проще всего приобрести. На вопрос: “Как вы учитесь?” — большинство моих собеседников отвечают почти сразу. Правда, вопрос: “Как вы применяете полученные знания?” — многих ставит в тупик. Тем не менее именно

применение полученных знаний послужит залогом будущего успеха, залогом высокой эффективности. Соответственно, *неприменение* полученных знаний обрекает их носителя на неэффективную работу.

Вопросы о стиле работы и методы обучения относятся к самым важным. Но эти вопросы — далеко не единственные. Чтобы правильно распорядиться своими способностями, нужно ответить еще на один вопрос: “Как мне лучше работается — в коллективе или в одиночку?” И если человек уверен, что он действительно умеет работать в коллективе и что такая работа ему нравится, он должен задать себе следующий вопрос: “Какие взаимоотношения с людьми помогают мне работать лучше?”

Одни люди показывают лучшие результаты, будучи членами коллектива. Другим гораздо больше подходит роль учителей и наставников, тогда как третьим эта роль совершенно не по плечу.

Когда мы пытаемся понять, как работает тот или иной человек, как он добивается нужных результатов, очень важно также знать, способен ли он работать хорошо в *условиях стресса* или для успешной работы такому человеку требуется высокоструктурированное и предсказуемое окружение. Еще один важный вопрос: какая роль больше всего подходит данному работнику — роль рядового сотрудника организации-лидера или роль лидера в рядовой компании? Лишь немногие люди одинаково удачно справляются с обеими этими ролями. Можно привести множество примеров, когда преуспевающий работник крупной компании — например, *General Electric* или *Citibank* — полностью терялся при переходе в маленькую фирму. Не меньше случаев, когда специалисты, прекрасно зарекомендовавшие себя в маленьких организациях, не могли работать на том же уровне при переходе в крупную компанию.

Вот еще один важный вопрос: “В каком качестве я показываю лучшие результаты — как ответственный за принятие решений или как консультант?” Очень многие прекрасно справляются с ролью консультанта и, в то же время, не выдерживают бремени ответственности, которую приходится брать на себя человеку, принимающему решения. С другой стороны, встречается немало людей, которым необходим консультант, советчик, дающий новые идеи и подсказывающий им правильные решения. Что же касается собственно принятия решений и претворения этих решений в жизнь, то здесь они действуют быстро, решительно и уверенно.

Именно этими различиями объясняется, в частности, ситуация, при которой “человек номер два” зачастую терпит неудачу, когда его выводят

“из тени” и назначают на ответственную должность. Работа “на первых ролях” предполагает ответственность за принятие решений. В то же время человеку, который готов принимать ответственность за решения, зачастую необходим консультант, помощник, которому он доверяет. Этот консультант, если такое положение соответствует его стремлениям и склонностям, показывает на своей должности блестящие результаты. Но когда, в силу тех или иных причин, его назначают руководителем организации, он терпит крах. Он знает, каким должно быть то или иное решение, но боится взять на себя ответственность за его *принятие*.

Поэтому *не пытайтесь изменить себя* — это вряд ли приведет к успеху. Но работайте — и работайте упорно — над совершенствованием своих сильных качеств. И старайтесь, по возможности, избегать работы, которую вы не умеете делать — или умеете, но плохо.

### Моральные принципы

Чтобы научиться эффективно управлять собой, нужно ответить и на вопрос: “Каковы мои моральные ценности?”

У каждой организации должна быть определенная система ценностей. То же самое относится и к людям. Работа в организации, система ценностей которой неприемлема для данного человека, обрекает его на неудовлетворенность и низкую эффективность. Необязательно, чтобы “организационная” и “личная” системы ценностей совпадали. Но они должны быть достаточно близкими, чтобы сосуществовать, не вступая в противоречие между собой.

Сильные стороны работника очень редко “конфликтуют” с его стилем работы. Можно даже сказать, что они взаимно дополняются. Но иногда возможен конфликт между моральными принципами работника и его способностями. То, что удастся данному работнику лучше всего, что ведет к успеху, порой не вписывается в его систему моральных ценностей. Работнику кажется, что его навыки или способности — это вовсе не то, чем ему следует заниматься и чему можно посвятить вся свою жизнь (или, по крайней мере, значительную ее часть).

Здесь я позволю себе небольшое личное отступление: много лет назад мне пришлось выбирать между тем, что я умел делать, и моей собственной системой ценностей. В середине 1930-х годов я работал в одном лон-

донском банке, и мои дела шли очень хорошо. У меня явно были способности к банковскому делу. И все же, меня совершенно не интересовала работа, связанная с управлением активами коммерческого банка. Главными для меня были люди. Я никогда не страдал “материальными” амбициями, мне не хотелось “золотого памятника” при жизни и тем более — после смерти. И хотя это был период Великой депрессии, а у меня не было ни денег, ни работы, ни ясных перспектив, но я ушел из банка — и ни разу не пожалел об этом.

Таким образом, система ценностей всегда должна оказывать решающее влияние на наш выбор.

### Где мое место?

Ответив на три вопроса: “Каковы мои сильные стороны?”, “Каков мой стиль работы?” и “Каковы моральные принципы?”, — работник (и в особенности работник умственного труда) сможет определить, наконец, где его место.

Большинство людей не могут, да и не должны, принимать такое решение в начале своего трудового пути. Большинство людей, и особенно высокоодаренных, не в состоянии ответить на этот вопрос даже тогда, когда их возраст перевалил за двадцать. Лишь на пороге третьего десятка они уже достаточно отчетливо представляют свои сильные стороны. В этом возрасте они уже знают, каков их стиль работы и какими моральными принципами нельзя поступиться.

Тогда они могут и должны решить, где их место. Точнее, они могут и должны знать, чего они *никогда не будут делать*. Работник, который понял, что он не может эффективно работать в крупной организации, должен уметь отвечать “нет” на любые, даже самые заманчивые, предложения, исходящие от крупных предприятий. Человек, который понял, что он не умеет принимать серьезные, ответственные решения, должен отвечать отказом на любое предложение должности, связанной с необходимостью принимать решения.

Зная ответы на указанные вопросы, работник, получающий предложение о назначении, может отвечать: “Да, я берусь за это. Но я буду выполнять эту работу так, как я это умею. Эта работа должна быть организована так, как удобно *мне*. Мои отношения с сотрудниками организации должны строиться так-то и так-то. Вы можете ожидать от меня таких-то ре-

зультатов в такие-то сроки, потому что я знаю свои возможности и свой стиль работы”.

Успешные карьеры “не планируются”. Успешными оказываются карьеры людей, которые открыты для любых возможностей, поскольку они знают свои способности, свой стиль работы и свои моральные принципы. Найдя свое место в жизни, обычные люди — трудолюбивые, но не гениальные, — превращаются в прекрасных работников.





## ГЛАВА 16

### УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

**Б**ольшинство дискуссий о задачах работников умственного труда начинаются с призыва “планировать работу”. Это звучит весьма убедительно. Правда, такой совет далеко не всегда приносит реальную пользу. Планы, как правило, остаются на бумаге, не выходя за рамки благих пожеланий. Они редко воплощаются в жизнь.

По моим наблюдениям, отправной точкой для большинства эффективных работников умственного труда становятся не задачи, которые им предстоит решить. Отправной точкой для них служит время. Кроме того, они не начинают с планирования. Они начинают с того, что пытаются выяснить, на что же в действительности уходит их время. Затем они пытаются спланировать свое время и урезать непроизводительные “расходы”. Наконец, они объединяют время, выделенное на работу как таковую (“полезное время”), в как можно более крупные блоки. Этот процесс, состоящий из трех этапов:

- фиксация времени;
- управление временем;
- объединение времени,

лежит в основе эффективности руководителя.

Эффективным людям известно, что время является ограничивающим фактором. А, как известно, количество выходного продукта зависит от наличия самого дефицитного ресурса. В процессе, который мы называем “достижение результата”, таковым ресурсом выступает время.

Время — уникальный ресурс. Его нельзя одолжить, взять напрокат, купить или получить каким-либо иным способом.

Количество времени неизменно. Каким бы высоким ни был бы спрос на время, его “количество” увеличить нельзя. У этого ресурса нет цены, к нему неприменимо такое понятие, как “кривая предельной полезности”<sup>1</sup>. Кроме того, у времени нет “срока давности”, его не удается накапливать впрок. Вчерашнее время уже безвозвратно кануло в Лету и никогда не вернется. Время, таким образом, является чрезвычайно дефицитным ресурсом.

Время нельзя чем-то заменить. В определенных пределах один ресурс всегда можно заменить другим, например вместо алюминия нередко используют медь. Вместо труда можно применить капитал. Недостаток квалифицированного персонала можно компенсировать количеством работников. Но время не заменишь ничем.

Для всего требуется время. Это единственное универсальное условие. Любая работа происходит во времени и требует времени. Тем не менее большинство людей воспринимают этот уникальный, незаменимый, невозполнимый и абсолютно необходимый ресурс как должное, как нечто само собой разумеющееся. Наверное, ничто другое так не отличает эффективных руководителей от всех остальных, как их бережное отношение ко времени.

В распоряжении человека очень мало средств контроля и эффективно-го управления своим временем. Даже в абсолютной темноте у большинства из нас сохраняется ощущение пространства. Но проведя несколько часов в изолированном помещении, даже при наличии света, люди теряют чувство времени и не могут правильно оценить, как долго они находятся в комнате. Они в равной мере могут и недооценивать, и переоценивать длительность “отсидки”.

Таким образом, полагаясь на свою память, мы не в состоянии правильно оценить, сколько прошло времени.

Я иногда прошу руководителей, которые гордятся своей памятью, изложить на бумаге свои предположения относительно того, как они тратят свое время. Затем я беру эти записи и прячу в письменный стол на несколько недель или месяцев. Тем временем мои “подопытные” фиксируют свои реальные затраты времени. И я ни разу не наблюдал соответст-

---

<sup>1</sup> Предельная полезность — дополнительная полезность, которую потребитель получает от потребления дополнительной единицы товара или услуги. В условиях конкуренции предельная полезность определяет рыночную цену товара или услуг. — *Прим. ред.*

вия между тем, как люди *представляют* свои затраты времени, и записями, отражающими *фактическое* положение дел.

Председатель одной компании был абсолютно уверен, что его время делится примерно на три части. Треть рабочего дня, по его мнению, он отводил на общение с высшими руководителями компании. Еще треть времени уходила на общение с важнейшими клиентами. И оставшуюся треть он, как ему казалось, занимался общественной деятельностью. Хронометраж фактических затрат его рабочего времени за шесть недель наглядно показал, что ни одним из перечисленных видов деятельности он практически не занимался. Просто он знал, что на указанную работу он *должен* тратить определенное время, — и в памяти откладывалась информация о том, что он действительно решал перечисленные задачи. Однако хронометраж фактических затрат времени показал, что большую часть дня он выполняет обязанности “диспетчера”, отслеживая выполнение заказов, поступивших от клиентов, которых он знал лично, и время от времени перезванивая на завод по поводу этих заказов. Большинство заказов и без напоминания исполнялись строго в соответствии с производственными планами, а вмешательство председателя лишь нервировало работников. Но когда этому руководителю предъявили хронометраж фактических затрат времени, он отказался верить своим глазам. Измерения пришлось повторить еще два (или даже три) раза, прежде чем председатель компании убедился, что когда речь идет об использовании времени, фактическим данным следует доверять больше, чем собственной памяти.

Таким образом, для разумного управления временем нужно, прежде всего, уяснить, на что оно уходит.

### **Потребность во времени**

Существует немало факторов, способствующих непроизводительному и практически бесполезному расходованию времени. Любому работнику умственного труда, будь то руководитель или рядовой служащий, придется много времени тратить на действия, которые не обеспечивают реального вклада в деятельность организации с его стороны. Большая часть времени неминуемо расходуется впустую. Чем выше должность данного работника, тем больше времени он затрачивает на “организационные”, а по сути — непродуктивные — вопросы.

Глава одной крупной компании однажды сказал мне, что за два года, в течение которых он занимает пост главного исполнительного директора, у него не было ни одного свободного вечера — за исключением Рождества и Нового года. Все остальные ужины неизбежно превращались в “официальные мероприятия”, каждое из которых растягивалось на несколько часов. Тем не менее, даже осознавая это, он не видел для себя возможной альтернативы. С чем бы ни было связано очередное “официальное мероприятие” — с выходом на пенсию ветерана компании или посещением компании губернатором штата, в котором она вела свой бизнес, — в нем непременно должен участвовать главный исполнительный директор. Присутствие на “официальных мероприятиях” — одна из важнейших его обязанностей. Мой собеседник не питал иллюзий насчет возможного “вклада” этого “официоза” в развитие компании или в развитие его как личности. Более того, он даже не считал это приятным времяпрепровождением для себя лично. Тем не менее он посещал эти “званные обеды”, улыбался окружающим и вел светскую беседу.

Подобных примеров бессмысленной траты драгоценного времени предостаточно в жизни каждого работника умственного труда. Когда звонит “лучший клиент”, менеджер по сбыту не может просто ответить ему: “Я занят”. Он должен терпеливо выслушать клиента, даже если тому взбрет в голову подробнейшим образом обсудить партию в бридж, состоявшуюся с его участием в прошлую субботу, или шансы своей дочери на поступление в престижный колледж. Администратор больницы вынужден участвовать в каждом профсоюзном собрании своей организации, иначе врачам, медсестрам или техническому персоналу может показаться, что руководство проявляет равнодушие к их профессиональным проблемам. Государственный чиновник должен отложить в сторону все дела, когда ему звонит конгрессмен и выражает желание получить информацию, которую он вполне мог бы найти — и притом значительно быстрее — в телефонном справочнике. И таких звонков ежедневно раздается не один десяток.

Ненамного легче приходится и рядовым работникам. На их время посягают все, кому не лень, что ни в коей мере не способствует росту производительности труда, но от этих посягательств нельзя отмахнуться.

Таким образом, какую бы должность человек ни занимал, какую бы работу он ни выполнял, значительную часть времени он тратит на действия, не приносящие практической пользы (или приносящие минимальную пользу), но избежать которых нет никакой возможности.

Вместе с тем большинство задач, которые приходится решать работнику умственного труда — даже при минимальном уровне эффективности, — требуют весьма значительных временных затрат. Потратить на каждую операцию меньше этого минимума — значит понапрасну потерять время. В этом случае все равно не удастся получить ощутимый результат, и в следующий раз, как правило, все приходится начинать сначала.

Например, чтобы написать отчет (по крайней мере, его черновой вариант), нужно шесть–восемь часов. Бессмысленно разбивать этот период на пятнадцатиминутные интервалы и пытаться написать отчет в течение трех недель, затрачивая на него дважды в день по 15 минут. Скорее всего, результатом такой трехнедельной “работы” будет чистый лист бумаги с изображениями забавных рожиц и чертиков. Но если вы возьмете себя в руки, закроете дверь на ключ, отключите телефон и пять–шесть часов подряд просидите за отчетом, то у вас наверняка получится то, что я называю “нулевым черновым вариантом” (за которым, естественно, должен последовать “первый черновой вариант”). После этого действительно можно работать небольшими “урывками”, переписывать, корректировать и редактировать раздел за разделом, абзац за абзацем, предложение за предложением.

То же самое касается эксперимента. Чтобы установить и настроить аппаратуру и провести хотя бы один полный “прогон”, исследователю требуется непрерывный “отрезок” времени продолжительностью от пяти до двенадцати часов. Если по ходу такого “прогона” произойдет непредвиденный перерыв, в следующий раз эксперимент придется начинать с начала.

Таким образом, чтобы обеспечить эффективность, каждый работник умственного труда (и особенно — каждый руководитель) должен научиться планировать свое время крупными “блоками”. Разбивать выполнение одной операции на мелкие порции нецелесообразно и неэффективно, даже если суммарное время оказывается весьма продолжительным.

Это особенно справедливо для времени, выделяемого на работу с персоналом, т.е. на работу, самую важную в деятельности каждого руководителя. Люди склонны растрчивать впустую чужое время, и требуется немалое мужество и собранность, чтобы прервать увлекательную, но пустую болтовню и перевести разговор в конструктивное русло.

При этом нецелесообразно и непроизводительно тратить на работу с людьми лишь несколько минут. Если вам нужен осязаемый результат, то придется выделить на собеседника достаточно большую “порцию” времени. Работник умственного труда, полагающий, что за 15 минут он обсудит

планы, направления и показатели работы кого-либо из своих подчиненных (а именно такой точки зрения и придерживаются многие менеджеры), просто обманывает себя. Если человек надеется каким-то образом повлиять на развитие ситуации, он должен уделить решению соответствующей проблемы, по меньшей мере, час (а, как правило, гораздо больше). А на то, чтобы повлиять на отношения между людьми, изменить их, понадобится несравнимо больше времени.

Отношения с другими работниками умственного труда отнимают особенно много времени. По разным причинам — это может быть отсутствие “классового” и субординационного барьера между начальником и подчиненным или тот факт, что работник умственного труда лучше осознает собственную значимость, — “интеллектуалам” следует уделять значительно больше внимания (а значит, и времени), чем работникам, занятым преимущественно физическим трудом. Кроме того, работа, требующая высокого уровня квалификации, не измеряется в показателях, применимых к физическому труду. Поэтому работнику умственного труда не объяснишь в двух словах, в чем и почему он не справляется со своими обязанностями. Обычному рабочему можно сказать: “У нас в компании установлена норма выработки, составляющая два кубометра (литра, погонных метра) в час, а ты наколол (надоил, накопал) всего полтора”. Если вы имеете дело с работником умственного труда, то вам придется посидеть вместе с ним и подумать, что и как делать дальше. Он согласится с замечаниями только после детального анализа ошибок. А для этого, как нетрудно догадаться, потребуется время.

Поскольку работник умственного труда сам определяет направление своей деятельности, он должен понимать, каких результатов от него ожидают и почему. Он должен также понимать, чем занимаются люди, напрямую использующие результаты его труда. Поэтому ему приходится получать дополнительную информацию, участвовать в обсуждениях и инструктаже, — а для всего этого нужно время. И вопреки широко распространенному мнению, время придется потратить не только начальнику данного работника, но и его коллегам.

Чтобы работник умственного труда добился хоть каких-то результатов и хоть какой-то эффективности, его нужно ориентировать на результаты и экономические показатели организации в целом. Это означает, что он должен увязать свою работу с результатами деятельности организации и свою специализацию с миром, который лежит за пределами его организации, поскольку именно там проявляются результаты деятельности организации.

Высшие руководители крупных компаний, в которых успешно трудятся работники умственного труда, регулярно выделяют время на встречи с подчиненными (в том числе и с новичками), задавая им следующие вопросы: “Что мы, менеджеры, должны знать о вашей работе? Как вы оцениваете деятельность нашей организации? Какие из возможностей, открывающихся перед нашей организацией, мы упускаем или используем не в полной мере? На какие опасности и угрозы мы не обращаем должного внимания? И наконец, что вы хотели бы узнать от нас, менеджеров, об этой организации?”

Такой свободный обмен мнениями необходим в равной степени и в государственном учреждении, и в коммерческой фирме, и в научно-исследовательской лаборатории, и в армейских структурах. Без такого обмена мнениями работники умственного труда либо теряют энтузиазм и превращаются в обыкновенных поденщиков, либо направляют энергию исключительно на свою специализацию, все больше отрываясь от возможностей и потребностей организации. Однако такой обмен мнениями требует времени, особенно учитывая, что его нельзя проводить в спешке и напряжении, что участники должны чувствовать себя раскованно, что их нельзя торопить. По сути, это означает, что руководителю придется быстрее выполнить другую работу, чтобы оставить для таких собеседований несколько часов. При этом собеседование нельзя прерывать — или же количество перерывов должно быть сведено к минимуму.

Если на рабочие отношения накладываются личные, то времени на обмен информацией затрачивается еще больше. И если кого-то не успевают дослушать, возникают трения в коллективе. Тем не менее, ни одна из организаций не обходится без пересечения “личных” и “рабочих” отношений. Чем дольше люди работают вместе, тем больше времени у них уходит на “простое общение” друг с другом и тем меньше времени остается на работу в чистом виде и на достижение результатов, которых организация ожидает от своего персонала.

Таким образом, чем больше организация, тем меньше полезного времени остается у работника умственного труда и тем важнее для него знать, на что же в действительности уходит его время, и научиться управлять тем относительно небольшим временным ресурсом, который находится у него в распоряжении.

Чем больше людей работает в организации, тем чаще приходится принимать кадровые решения. Но спешка в этих вопросах обычно приводит к ошибкам. Для правильного кадрового решения требуется довольно много



времени, а последствия этого решения зачастую проявляются через достаточно продолжительный период.

Работники умственного труда в промышленно развитых странах очень перегружены. С каждым годом они работают все интенсивнее, им приходится успевать больше за рабочий день, и они все чаще испытывают острую нехватку времени.

Такой бешеный темп частично объясняется тем, что высокие стандарты жизни обусловили появление нового типа экономики — экономики инноваций и перемен. Но инновации и перемены порождают у руководителей повышенную потребность во времени, повышенный спрос на время. Инновация невозможна в режиме блицкрига: за короткий отрезок времени работник может освежить в памяти уже существующие наработки и повторить привычные действия, но не предложить что-то новое.

### **Точная оценка времени**

Есть одно простое правило: чтобы разобраться, на что же в действительности уходит время, и научиться управлять своим временем, нужно выполнить хронометраж фактических затрат своего времени. Это правило широко применяется относительно квалифицированного и неквалифицированного ручного труда. В начале XX века появилась такая дисциплина, как “научная организация труда”, и люди начали фиксировать время, которое требуется для выполнения определенной производственной операции. В наши дни, наверное, не осталось стран, где не проводят систематический хронометраж операций, выполняемых работниками физического труда.

Мы применяли эти знания к работам, в которых фактор времени не играет большой роли, т.е. к работам, в которых разница между производительными и непроизводительными затратами времени оказывает влияние, главным образом, на коэффициент полезного действия и издержки. Но мы не применяли их к работам, в которых фактор времени играет важную роль, и которые занимают все большее место в нашей жизни. Речь идет, прежде всего, о деятельности работников умственного труда, и особенно — руководителей. В этом случае разница между производительными и непроизводительными затратами времени влияет на эффективность и достигнутые результаты.

Таким образом, первый шаг к эффективности заключается в фиксации фактического расхода времени. В данной книге мы не будем разбирать методы хронометража фактических затрат времени. Некоторые руководители сами занимаются таким хронометражем. Другие (например, председатель компании, о котором упоминалось выше) поручают это своим секретарям. Главное, чтобы такой хронометраж действительно был выполнен и чтобы соответствующие записи велись в “реальном времени”, т.е. в момент, когда происходят фиксируемые события, а не позже, по памяти.

Немало эффективных работников ведут хронометраж постоянно и регулярно (как правило, ежемесячно) анализируют его результаты. Как минимум, эффективные руководители выполняют такой хронометраж дважды в год на протяжении трех-четырех недель подряд. Для этого они даже разрабатывают специальный график. После получения каждой такой выборки они корректируют свое расписание или даже составляют его заново. Но через шесть месяцев они почти неизбежно приходят к выводу, что вновь начинают растрчивать время на пустяки.

Практическая деятельность заставляет людей расходовать свое время более производительно. Но лишь постоянные усилия, направленные на рациональное управление своим временем, могут предотвратить “сползание” к непроизводительным затратам времени. Таким образом, следующим шагом к эффективности будет систематическое управление временем. Работник должен систематически выявлять непроизводительные затраты времени и по возможности избавляться от них. Для этого он должен ответить на ряд “диагностических” вопросов.

1. Прежде всего следует выявить и избавиться ото всех непродуктивных затрат времени, ото всего того, что представляет собой потери времени в чистом виде, не приводящие к результатам, которые хотя бы минимально оправдывали эти потери. Чтобы выявить эти “абсолютные” временные провалы, нужно проанализировать *все* без исключения виды деятельности, зафиксированные в ходе хронометража, задав относительно каждого из них следующий вопрос: “Что случилось бы, если бы я вообще не сделал этого?” И если вы с уверенностью можете ответить: “Ничего страшного”, значит этим делом заниматься не нужно.

Не перестаю удивляться, как часто занятые люди занимаются бесполезными, ни к чему не приводящими операциями. Взять хотя бы все эти бесчисленные речи, официальные обеды, совещания комитетов и собрания советов директоров, которые отнимают уйму драгоценного времени и

которыми у занятого человека нет ни малейшего желания заниматься (а потому и делает он все это кое-как, “для галочки”). Но все равно из года в год он выступает, представляет, возглавляет, ... каждый раз отправляясь на такое мероприятие, как на “казнь египетскую”. Фактически, человеку в таких случаях нужно научиться говорить “нет”, если соответствующее “заседание” не приносит реальной пользы ни компании, в которой он работает, ни самому работнику, ни организации, во имя которой “мероприятие” проводится.

Главный исполнительный директор, о котором упоминалось выше и которому приходилось просиживать многие часы на всевозможных “официальных мероприятиях” и званых обедах, проанализировав содержание этих мероприятий, пришел к выводу, что, по меньшей мере, треть из них можно успешно проводить без участия высшего руководства компании. По сути, он понял (испытав при этом некоторое разочарование), что его приглашали не из расположения, не из радушия, а просто отдавая дань вежливости. Более того, иногда хозяева терялись, когда он принимал их приглашения: они не знали, что с ним делать, и непринужденная атмосфера вечера сразу же портилась.

Я уверен, что любой работник умственного труда, независимо от занимаемой должности, сумел бы сократить свои затраты времени, по крайней мере, на четверть — и окружающие этого почти не заметят.

2. Затем работник должен задать себе следующий вопрос: “Какие из действий, зафиксированных в моем хронометраже, мог бы выполнить кто-нибудь другой, и притом не хуже, а, возможно, даже лучше, чем я?”

Упомянувшийся председатель компании, активный участник званых обедов, пришел к выводу, что по крайней мере в каждом третьем мероприятии его мог бы заменить другой представитель высшего руководства, поскольку в большинстве случаев требовалось, чтобы в списке приглашенных фигурировало *название* организации.

Я еще не встречал работника умственного труда, который, проанализировав с часами в руках свои временные затраты, не переложил бы на плечи других сотрудников обязанности, которые лично ему выполнять необязательно. Буквально беглого взгляда на результаты хронометража бывает достаточно, чтобы понять, что соответствующему работнику катастрофически не хватает времени на те дела, которые представляются важными лично ему, которыми он хочет заниматься и для которых он подходит лучше всего. Единственный способ сосредоточиться на таких

делах — отказаться от “факультативных” нагрузок, которые с тем же успехом можно переложить на коллег и подчиненных.

Часто используемый термин “делегирование полномочий” в данном случае представляется не вполне уместным. Именно избавление (а не эфемерное “делегирование”) ото всего лишнего позволяет человеку по настоящему взяться за собственную работу, существенно повысив ее эффективность.

3. Типичные причины непроизводительных затрат времени в значительной мере подконтрольны руководителю, который, как правило, в состоянии устранить их. Речь идет о случаях, когда он транжирит время других людей.

При этом нельзя указать на какие-то симптомы. Тем не менее существует достаточно простой способ выяснить, как и когда это происходит: надо просто спросить у коллег. Эффективные люди научились систематически, не стесняясь, спрашивать у других: “Бывает ли, что я понапрасну отнимаю ваше время, ничего не добавляя к вашей эффективности?” Если руководитель находит в себе мужество задать такой вопрос, не опасаясь услышать откровенный ответ, значит, его можно назвать эффективным руководителем.

Часто поведение руководителя оказывается одной из главных причин непроизводительных затрат времени сотрудников.

Финансовый директор одной крупной компании видел, что совещания, на которые он собирает людей, отнимают слишком много времени у всех участников. Этот руководитель имел обыкновение приглашать к участию в каждом совещании, независимо от обсуждаемой темы, всех своих подчиненных. Понятно, что собрания становились чересчур многолюдными. И поскольку каждый считал своим долгом продемонстрировать интерес к обсуждаемой теме, все присутствующие старались задать хотя бы по одному вопросу (большинство — не по существу проблемы), и заседание растягивалось до бесконечности. Однако финансовый директор даже не подозревал — пока прямо не заинтересовался, — что подавляющее большинство его подчиненных считают эти мероприятия пустой тратой времени. Но учитывая огромную важность, которую каждый из сотрудников данной организации придавал таким понятиям, как “статус” и “круг посвященных”, финансовый директор опасался, что если кого-то из подчиненных не пригласят на собрание, то человек почувствует себя “обойденным”.

Теперь, однако, директор удовлетворяет “статусные потребности” своих подчиненных по-другому. Он рассылает печатную форму следующего со-

держания: “Я пригласил [господ X, Y и Z] обсудить [распределение капиталовложений на следующий год]. Вы также можете принять участие в этом обсуждении, если вас интересует данный вопрос или если у вас есть конкретные предложения. Однако в любом случае вы получите полную стенограмму совещания, и вас проинформируют обо всех принятых решениях. Кроме того, вы сможете предоставить свои соображения о принятых решениях”.

Если раньше на совещания приходило больше десяти человек, а само собрание затягивалось до полудня, то теперь в них участвует не более чем три специалиста, плюс секретарь, а рассмотрение самых сложных вопросов занимает не больше часа. И никто не чувствует себя “обиженным”.

Многим работникам умственного труда известно практически все об этих непроизводительных и ненужных затратах времени. Тем не менее они боятся отказаться от них. Они боятся вместе с водой выплеснуть ребенка, т.е. по ошибке упустить что-то важное. Но такую ошибку, даже если ее и допустят, можно быстро исправить. Если вы чересчур поспешно отказываетесь от чего-либо, то, как правило, не так уж сложно вернуться “на исходные позиции”.

Но, наверное, наилучшим доказательством того, что опасность “пропустить” что-то важное — надумана, оказывается необычайная эффективность, которая обнаруживается у тяжело больных или увечных людей.

Показательный пример в этом отношении продемонстрировал Гарри Гопкинс (Harry Hopkins), личный советник президента Теодора Рузвельта во времена Второй мировой войны. Умиравший, неизлечимо больной человек, которому каждый шаг давался с невероятными мучениями, мог работать не больше двух-трех часов в день. Это заставило его выбросить из своего расписание все лишнее, оставив самое главное, жизненно необходимое. Поэтому тяжелая болезнь никак не сказалась на его эффективности. Напротив, он стал, по словам У. Черчилля, “богом в своем деле” и сумел добиться в коридорах власти большего, чем удалось в те времена кому-либо другому.

### **Как избавиться от “пожирателей времени”**

Указанные выше “диагностические” вопросы касаются непроизводительных затрат времени. Они касаются действий, которые связаны с большими затратами времени и которые в той или иной степени подконтрольны каждому работнику умственного труда. Эти вопросы должен поставить себе

каждый работник умственного труда. Однако менеджеры не должны забывать и о таких потерях времени, которые вызваны неэффективным управлением и неправильной организацией дел. Неэффективное управление приводит к потерям времени всех без исключения работников, но главное — при этом непроизводительно расходуется время самого менеджера. Ниже обсуждаются четыре главных фактора, которые ведут к потерям времени из-за неэффективного управления и недостаточной организации.

### *1. Отсутствие системы прогнозирования.*

Основным симптомом, который свидетельствует о наличии такого фактора, будет регулярный, из года в год повторяющийся “кризис”. Если кризис возникает повторно, нужно приложить все усилия, чтобы он никогда не повторился.

К “сезонным” принадлежит ежегодный кризис товарно-материальных запасов. С появлением компьютеров мы стали бороться с этим кризисом еще “яростнее” и с еще большими затратами, чем когда-либо в прошлом, однако вряд ли это можно считать большим достижением.

Циклический кризис в любом случае необходимо предвидеть. Тогда его можно либо предотвратить, либо свести к рутинной процедуре, с которой в состоянии справиться любой клерк. Используя термин “рутинная процедура”, мы имеем в виду, что ее выполнение по силам даже неквалифицированному работнику, которому по ходу дела не придется принимать важных решений, тогда как раньше с проблемой мог разобраться лишь “гений”. Дело в том, что в “рутинной процедуре” сложный процесс систематизирован и разбит на простые шаги на основе лучших решений, которые принимались в прошлом для преодоления подобной кризисной ситуации.

Циклический кризис не ограничивается низовыми уровнями организации. Он влияет на каждого работника.

На протяжении многих лет одна довольно крупная компания регулярно сталкивалась с кризисной ситуацией в первых числах декабря. В этом бизнесе, который отличался ярко выраженным сезонным характером, в последнем квартале каждого года, как правило, наблюдался спад деловой активности, причем показатели объемов продаж и прибыли на четвертый квартал было очень сложно прогнозировать. Однако каждый год руководство компании, составляя в конце второго квартала промежуточный отчет, выдавало также прогноз доходов. Через три месяца, т.е. в начале четвертого квартала, сотрудники лихорадочно метались, пытаясь оправдать прогнозы высшего руководства. На протяжении трех–пяти недель никто из служа-

щих не занимался своими прямыми обязанностями, все усилия направлялись на подтягивание реальных показателей до плановых. Между тем, чтобы разрешить эту кризисную ситуацию, достаточно было одного росчерка пера. Вместо того чтобы прогнозировать какой-то определенный показатель на конец года, высшее руководство компании прогнозирует интересующие его показатели в определенных *пределах*. Такое положение полностью устраивает директоров, акционеров и финансовое сообщество. И ситуация, которая еще несколько лет назад считалась “кризисной”, теперь разрешается практически незаметно — и при том, что показатели за четвертый квартал существенно улучшились по сравнению с прошлыми годами. В немалой степени это объясняется тем, что время руководителей больше не тратится на согласование прогнозов и реальных цифр.

До 1961 года Министерство обороны США каждую весну переживало аврал. Потрясения заканчивались лишь 30 июня, т.е. с окончанием очередного финансового года. А в течение мая-июня каждый чиновник военного ведомства, каждый гражданский клерк лихорадочно искал, на что бы потратить средства, выделенные Конгрессом США на армию в текущем финансовом году. Все опасались, что “неписанные” деньги придется вернуть в бюджет. (Такие же лихорадочные поиски “приложения” выделенных государством средств были характерны и для системы планирования, принятой в бывшем Советском Союзе.) И только Роберт Мак-Намара, новый министр обороны Соединенных Штатов Америки, заметил, что этот кризис вовсе не так неизбежен, как казалось его предшественникам. Закон всегда допускал возможность помещения неизрасходованных, но необходимых ведомству средств на определенный промежуточный счет.

Циклический кризис означает, что руководство компании слишком медлительно и лениво.

Много лет назад, когда я только начинал свою карьеру консультанта, я научился отличать эффективно управляемое промышленное предприятие от неэффективного, причем для этого не требовалось вникать в тонкости соответствующего производственного процесса. Я довольно быстро понял, что эффективно управляемое предприятие — как правило, тихое и спокойное место. Предприятие, на котором постоянно случаются “драматические события”, на котором перед глазами посетителя разворачиваются целые спектакли “из жизни отрасли”, управляется неэффективно. На эффективно управляемом предприятии скучно: здесь не происходит ничего волнующего,

поскольку кризисные ситуации прогнозируются довольно точно, и их уже успели превратить в обычные рутинные процедуры.

Точно так же, эффективно управляемая организация — это “скучная” организация. “Драматические” события в такой организации ограничиваются базовыми решениями, которые закладывают основы ее будущего, а вовсе не героическими усилиями по устранению последствий прошлых ошибок.

## *2. Чрезмерно раздутые штаты.*

Действительно, возможны ситуации, когда численность работников для выполнения определенной задачи оказывается явно недостаточной. В этом случае страдает, а может быть, и вовсе прекращается работа. Но это не означает непреложное правило. Зато гораздо чаще встречается ситуация, когда количество работников так велико, что это начинает пагубно сказываться на их эффективности, поскольку все больше времени уходит на “взаимодействие” и все меньше — на работу как таковую.

Существует довольно точный симптом “перебора” штатов. Если старшие по статусу работники в группе — и, в частности, сам менеджер — тратят больше определенной и притом весьма незначительной доли (например, больше одной десятой) своего времени на решение “проблем в коллективе”, на всевозможные “разборки” и трения; если постоянно поднимаются вопросы субординации и распределения полномочий — значит перебор штатов налично. Люди начинают вмешиваться в дела друг друга. Вместо того чтобы помогать коллегам, они мешают. В “малонаселенной” организации всем хватает места, чтобы спокойно работать, не сталкиваясь с чужими “сферами влияния”. Сотрудники могут спокойно заниматься своим делом, без необходимости постоянно объяснять, “что они там делают”.

## *3. Неэффективная организация труда, первыми признаками которой служат бесконечные собрания и совещания.*

Собрания и совещания уже по определению — попытка ликвидировать “дефицит организованности”. Человек либо работает, либо совещается — третьего не дано. Нельзя заниматься и тем, и другим одновременно. В идеальной организации (которая, к сожалению, существует лишь в мечтах) не должно быть места собраниям и совещаниям. В такой структуре каждый должен знать, что делать, чтобы эффективно выполнять свою работу. В такой структуре каждый будет располагать необходимыми ресурсами. Мы проводим собрания только потому, что людям, выполняющим разные работы, приходится сотрудничать, чтобы решить ту или иную конкретную задачу.



Самое важное, что все эти собрания и совещания должны быть скорее исключением, чем правилом. В организациях, где постоянно происходят встречи и совещания, работа практически парализована. Если хронометраж фактических затрат времени свидетельствует о безудержном росте всевозможных собраний и заседаний (если, например, сотрудники организации тратят на совещания до четверти и даже больше своего времени), значит, дело поставлено из рук вон плохо.

Как правило, собрания ни в коем случае не должны отнимать большую часть времени работника умственного труда. Слишком частые совещания всегда свидетельствуют о неэффективном распределении должностных обязанностей и неправильно подобранных организационных компонентах. Слишком частые собрания свидетельствуют о том, что работа, которая должна быть сосредоточена в одних руках или в каком-либо одном организационном подразделении, распределена между несколькими должностями или организационными подразделениями. Злоупотребление собраниями свидетельствует о распылении ответственности, а также о том, что информация не направляется людям, которым она крайне нужна.

#### *4. Неэффективная организация информационных потоков.*

Администратору одной крупной больницы много лет досаждали телефонные звонки врачей, которые постоянно просили его подыскать свободную койку для пациентов, требовавших срочной госпитализации. Сотрудники приемного покоя “знали”, что свободных коек нет. Тем не менее администратору почти всегда удавалось найти пару свободных мест. Дело в том, что при выписке пациента из больницы сотрудники приемного покоя получали информацию об освободившемся месте с некоторым запозданием. У дежурной медсестры такая информация, конечно же, была. Была такая информация и в регистратуре больницы, сотрудники которой выставляли пациенту счет за услуги при выписке. Однако в приемный покой информация о свободных койках поступала раз в сутки, в 5:00 утра, тогда как подавляющее большинство пациентов выписывалось ближе к обеду, т.е. после утреннего обхода. Не требовалось особой прозорливости, чтобы навести в этом деле порядок: нужен был дополнительный экземпляр списка выписанных пациентов, который обычно поступал от дежурной медсестры в регистратуру.

“Проколы” в управлении, приводящие к непроизводительным затратам времени (например, “раздутые” штаты, неэффективная организация труда или неправильно организованные потоки информации), иногда

удается быстро устранить. В других случаях для этого требуется гораздо больше времени и более кропотливая работа. Результаты таких усилий, однако, не только оправдывают затраченное время, но и приводят к значительной экономии времени и сил в будущем.

### Объединение “полезного времени”

Руководитель, который скрупулезно фиксирует и анализирует фактические затраты своего времени, а затем пытается управлять ими, может сам определить, сколько у него остается времени для выполнения важных задач. Какую долю в этом времени составляет так называемое “полезное время”, т.е. время, остающееся у руководителя для решения крупных задач, которые обеспечивают действительно серьезный вклад в деятельность организации?

Как правило, какие бы титанические усилия работник умственного труда ни прилагал к тому, чтобы устранить непроизводительные затраты времени, “полезного времени” у него не так уж много.

Чем выше должность работника умственного труда, тем большей окажется доля времени, которую он совершенно не контролирует и которая, вместе с тем, не обеспечивает никакого реального вклада в результат деятельности организации. Чем крупнее компания, тем больше времени нужно, чтобы уберечь ее от развала, и тем меньше времени остается для ее эффективного функционирования.

Таким образом, эффективный работник должен объединять, консолидировать свое “полезное время”. Ему нужны именно крупные блоки времени, поскольку мелкие “отрезки” — это потерянное время. Даже четверти рабочего дня, если ее объединить в крупные блоки, бывает достаточно, чтобы выполнить ту или иную важную работу. С другой стороны, даже три четверти рабочего дня не принесут никакой пользы, если все это время окажется раздробленным на пятнадцатиминутные и получасовые отрывки.

Таким образом, последний этап управления временем заключается в консолидации того времени, которое, как показывают хронометраж и анализ, обычно есть у руководителя и полностью ему подконтрольно.

Существует немало способов консолидации времени. Некоторые работники (как правило, высшие руководители) один день в неделю работают у себя дома. Это самый распространенный метод консолидации времени для редакторов и научных работников.

Другие отводят для всей оперативной работы — собраний, совещаний, рассмотрения тех или иных вопросов, заседаний, посвященных решению тех или иных проблем, — два дня в неделю, например понедельник и пятницу, отводя первую половину всех оставшихся дней на непрерывную, последовательную работу над важными вопросами.

Но метод, с помощью которого работник консолидирует свое “полезное время”, гораздо менее важен, чем сам подход к решению этой задачи. Большинство людей пытаются объединить все второстепенные, менее важные вопросы, “расчищая”, так сказать, свободное пространство между ними. Однако такой способ решения задачи нельзя признать достаточно эффективным. Работник по-прежнему отдает приоритет (как мысленно, так и на деле) задачам, которые приходится делать, несмотря на всю ничтожность их реального вклада. Поэтому любое новое задание, скорее всего, будет выполняться за счет “полезного времени” и той важной работы, которая оставлена “на потом”. Таким образом, за несколько дней или недель все “полезное время” опять истечет и растратится на “разгребание” новых кризисных ситуаций, на выполнение новых “пустячных” операций.

Все эффективные работники непрерывно корректируют, совершенствуют и шлифуют свои методы управления временем. Они не только постоянно ведут хронометраж фактических затрат своего рабочего времени и периодически анализируют его результаты. Основываясь на собственной оценке своего “полезного времени”, они назначают крайние сроки выполнения каждого важного дела.

Один мой знакомый, чрезвычайно эффективный работник, всегда ведет два списка — список “неотложных” и список “неприятных” дел, которые ему предстоит выполнить, — причем для каждого дела установлен крайний срок исполнения. Если ему не удалось уложиться в тот или иной крайний срок, то это верный признак, что время распределено неправильно и ускользает безвозвратно.

Время — самый дефицитный ресурс, и если вы не научитесь управлять своим временем, значит вы вообще не умеете руководить. Между тем, анализ фактических затрат своего рабочего времени — это самый доступный и очень надежный метод анализа собственной деятельности, позволяющий выявить, что действительно имеет значение для данного работника, а что для него второстепенно.

Воплотить на практике старинную мудрость “Познай самого себя” — задача почти непосильная для простого смертного. Однако ничто не мешает простому смертному выполнить другую рекомендацию — “Познай свое время”. Следуя этому несложному совету, каждый может повысить свой личный вклад в деятельность организации и свою эффективность.



## ГЛАВА 17

### ЭФФЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ

Люди, работающие эффективно, принимают не так уж много решений. Они сосредотачиваются на *важных* вещах. Они не столько “ищут выход” из сложных ситуаций, сколько тщательно продумывают *стратегические* и *базовые* вопросы. В каждом деле с самого начала они пытаются принять несколько ключевых решений на концептуальном уровне. В любой ситуации они ищут основополагающие “константы”. Именно поэтому такие работники не торопятся с принятием решений. Более того, виртуозное манипулирование огромным количеством переменных они рассматривают скорее как признак поверхностного мышления. Они хотят знать, в чем сущность принимаемого решения и какие реалии стоят за ним — реалии, которым это решение должно удовлетворять. Их интересует результат, а не конкретные методы его достижения. Они хотят, чтобы их решения были не просто умными, а мудрыми, логичными и рациональными.

Люди, работающие эффективно, знают, когда нужно “идти на принцип”, а когда нужно принимать прагматичное решение, с учетом всех “плюсов” и “минусов” конкретной ситуации. Им известно, что самое удачное решение находится где-то между правильным и ошибочным; к тому же они научились отличать правильное решение от ошибочного. Они понимают, что больше всего времени уходит не на принятие решения как такового, а на его практическую реализацию. Если решение не удалось воплотить в жизнь, то это вовсе не решение, а лишь (да и то в лучшем случае) благие намерения. Отсюда вывод: эффективное решение

должно базироваться на хорошо продуманной концептуальной основе, а действия, направленные на его воплощение, должны быть как можно проще по своему содержанию и как можно ближе к рабочему уровню.

Теодор Вайль<sup>1</sup>, выдающийся деятель экономики США, был, наверное, одним из лучших и самых эффективных специалистов по принятию решений в истории американского бизнеса. Возглавляя компанию *Bell Telephone System* с 1910 года почти десятилетие, г-н Вайль преобразовал эту организацию в крупнейшее частное предприятие, одно из самых процветающих и динамичных в мире.

Альфред П. Слоун-мл.<sup>2</sup> занял пост руководителя компании в 1922 году, когда карьера г-на Вайля уже близилась к закату. Именно он создал на основе *Bell Telephone System* гигантскую промышленную корпорацию *General Motors*. Это был человек совершенно другого склада, поскольку он жил и работал уже в другое время. И все же решение, которым Слоун больше всего запомнился своим современникам и потомкам, т.е. решение о децентрализации организационной структуры *General Motors*, по сути, ничем не отличается от важных решений, принятых раньше Теодором Вайлем в компании *Bell Telephone System*.

Как вспоминает в своей книге *My Years with General Motors* (“Мои годы с *General Motors*”) Альфред П. Слоун, компания, которую он возглавил в 1922 году, представляла собой “свободную федерацию независимых “государств”. Каждый его “правитель” управлял подразделением, которое совсем недавно было его собственной компанией, и управлял так, как будто оно все еще принадлежало ему.

Г-н Слоун понял, что такая ситуация не может рассматриваться как специфическая и краткосрочная проблема компании, образовавшейся в результате слияния нескольких независимых компаний. Он подходил к ней как к общей проблеме большого бизнеса.

---

<sup>1</sup> Теодор Вайль (Theodore Vail) — один из великих стандартизаторов, сформировавших облик индустриального общества. Кроме революционных новшеств на тогда еще зарождавшемся рынке связи, Т. Вайль первым предложил идею стандартизации доставки почты: все письма, идущие в одно место, доставляются одним и тем же путем. — *Прим. ред.*

<sup>2</sup> Альфред П. Слоун (Alfred P. Sloan, Jr.), возглавив компанию *General Motors*, применил подход, который в современном маркетинге называется сегментированием рынка, разделив покупателей автомобилей на разные сегменты и предложив каждому сегменту свой товар. Созданный им тип крупной автомобилестроительной фирмы стал классическим для XX столетия, при том, что в США автомобилестроение нередко служило образцом менеджмента для других фирм и отраслей. — *Прим. ред.*

## Процесс принятия решения

Самые важные решения Т. Вайля и А. Слоуна не отличались новизной или оригинальностью. Но они были чрезвычайно эффективными, потому что при принятии решений эти руководители придерживались строгих правил.

1. Они четко выделяли проблемы и вопросы, которые носят фундаментальный характер и которые можно решать исключительно на основе определенного правила, принципа.

2. Определяли спецификации, которым должно удовлетворить решение, т.е. устанавливали “границные условия”, которых нужно придерживаться.

3. Вырабатывали критерии “правильного” решения. И Т. Вайль, и А. Слоун искали вариант, полностью удовлетворяющий указанным спецификациям, до того, как переключиться на поиск компромиссов и уступок, неизбежных в процессе принятия решения.

4. Включали в найденное решение действия, необходимые для его практической реализации.

5. Проверляли правильность и эффективность найденного решения с помощью анализа “обратной связи”, т.е. оценки реального хода событий.

Без этих *элементов* невозможен процесс принятия эффективных решений. Ниже мы подробнее остановимся на каждом из них.

### 1. Четыре типа ситуаций

Специалисты по принятию эффективных решений должны в первую очередь определить, типична ли данная ситуация или она представляет собой исключение из правила. Вызовет ли данное явление неоднократное повторение подобной ситуации в будущем? Или, может быть, данную ситуацию следует воспринимать как уникальную и относиться к ней соответствующим образом? К общим тенденциям всегда следует подходить с неким общим правилом, принципом. Исключительное всегда следует воспринимать именно как единичное, частное явление и реагировать на него соответствующим образом.

Строго говоря, следует различать четыре, а не два типа ситуаций.

Прежде всего, следует упомянуть об истинно глобальной тенденции, каждое отдельное проявление которой — это лишь частный симптом.

Такова природа большинства проблем, с которыми приходится сталкиваться руководителю. Например, решения, касающиеся товарно-



материальных запасов организации, “решениями” в чистом виде не являются. Они представляют собой лишь “способы реагирования” на очень широкую проблему. Это особенно справедливо по отношению к тем или иным производственным процессам.

Как правило, группе, которая контролирует технологический процесс и занимается технологической подготовкой производства, в течение месяца приходится решать не одну сотню проблем. Тем не менее, если эти проблемы проанализировать, то подавляющее их большая часть оказывается лишь симптомами, т.е. проявлениями более фундаментальных, базовых ситуаций. Отдельно взятый инженер-технолог или инженер, работающий на каком-то определенном участке предприятия, как правило, не в состоянии охватить общее состояние дел на производстве. На протяжении месяца он может столкнуться лишь с несколькими проблемами (например, ненадежностью трубопроводов, по которым подается пар или горячие жидкости). Общая, всесторонняя картина проявится лишь после анализа наблюдений, выполненных всей группой специалистов на протяжении нескольких месяцев. Только тогда станет понятно, что уровни температуры или давления слишком высоки для существующего оборудования и что, учитывая возросшие нагрузки на сеть, необходимо заменить отдельные участки трубопровода. Однако прежде чем это произойдет, специалисты, отвечающие за контроль технологического процесса, затратят немало времени на устранение утечек. И в течение всего этого времени, по-видимому, говорить о контроле над ситуацией не приходится.

Существует также проблема, общая по своей природе, хотя для данного учреждения она выглядит уникальной.

Компания, которая получает от другой, более крупной компании предложение о слиянии, никогда впредь не получит подобного предложения, если пойдет на слияние в этот раз. Эта ситуация уникальна, если мы говорим об отдельной компании, ее совете директоров и ее руководстве. Но вместе с тем она, конечно же, носит общий, очень широкий характер, поскольку постоянно возникает то в одной, то в другой компании. Совет директоров принимает или отвергает конкретное предложение, исходя из ряда общих правил. Для этого, однако, придется обратиться к опыту других компаний.

Теперь следует упомянуть истинно исключительные, истинно уникальные события.

Авария системы электроснабжения, которая произошла в ноябре 1965 года и повергла во мрак и хаос весь Северо-Восточный регион Северной Америки, начиная от реки Св. Лаврентия и заканчивая Вашингтоном, округ Колумбия, представляла собой, если верить первым сообщениям, истинно исключительную ситуацию. То же самое можно сказать о трагедии с талидомидом<sup>3</sup>, которая произошла в начале 1960-х годов и привела к рождению большого количества детей с врожденными патологиями. Нам доказывали тогда, что вероятность этих событий равняется одной десятиллионной или даже одной стомиллионной. Повторение столь редкого сочетания неблагоприятных факторов так же маловероятно, как, например, вероятность того, что стул, на котором я сейчас сижу, внезапно распадется на отдельные атомы.

Истинно уникальные события встречаются чрезвычайно редко. Если такое событие все же происходит, следует спросить себя: можно ли считать его исключением или это лишь первое проявление какой-то новой закономерности?

Именно это, т.е. раннее проявление какой-то новой проблемы, которая носит характер общей закономерности, является четвертой и последней категорией событий, с которыми нам приходится иметь дело в процессе принятия решений.

Сейчас нам, например, уже известно, что и авария системы электроснабжения на Северо-Востоке Соединенных Штатов Америки, и трагедия с талидомидом оказались лишь первыми проявлениями общей угрожающей тенденции; что состояние современной технологии энергоснабжения и положение дел в современной фармакологии одинаково плохи и что подобные несчастные случаи будут учащаться, если мы не найдем соответствующие глобальные (т.е. общие) решения.

Все события, за исключением истинно уникальных, требуют глобального подхода. К ним должны применяться определенное правило, политика, принцип. После того как удастся разработать правильный принцип, ко всем проявлениям одной и той же общей ситуации можно будет подходить

---

<sup>3</sup> В 1961 году в аптеки Европы, Японии, Америки поступил западногерманский препарат талидомид, обладающий широким спектром действия: успокоительное, снотворное, снимающее депрессию. Особенно талидомид рекомендовался беременным женщинам, так как он великолепно снимал нервозность и тревогу, давал легкий и приятный сон. Но, как оказалось, препарат приводил к тяжелым патологиям плода: свыше 10 тыс. детей родились с тяжелыми поражениями конечностей. — *Прим. ред.*

прагматически, т.е. адаптируя соответствующее правило к обстоятельствам каждого конкретного случая. С истинно уникальными событиями, однако, приходится работать в индивидуальном порядке. И это вполне естественно — исключительные события выходят за рамки “нормы”.

Специалист по принятию эффективных решений обычно не жалеет времени, чтобы определить, с какой из этих четырех категорий событий он имеет дело в каждом конкретном случае, потому что он понимает: если ситуация будет неправильно классифицирована, то решение наверняка будет неверным.

Весьма распространенная ошибка руководителей, которым приходится часто принимать решения, заключается в том, что общая, типовая ситуация воспринимается как некая последовательность уникальных событий, т.е. когда человеку не хватает глобального понимания, когда он не в состоянии уловить некий общий принцип и предпочитает разбираться с частными проявлениями одной тенденции. В таком случае все его усилия не принесут ничего, кроме раздражения и бессмысленной траты ресурсов.

## 2. Граничные условия

Вторым важным элементом процесса принятия решения будет четкое определение того, какой результат нужен. Какие цели преследует данное решение? Какие минимальные задачи оно должно решить? Каким условиям оно должно удовлетворять? В естественных науках этот набор условий принято называть “граничными”. Чтобы решение было эффективным, оно должно удовлетворять определенным “граничным условиям”. Оно должно быть адекватно своему назначению.

Чем четче и лаконичнее сформулированы граничные условия, тем выше вероятность того, что соответствующее решение окажется действительно эффективным и будет отвечать своему предназначению. И наоборот, любой серьезный просчет в определении граничных условий почти наверняка приведет к принятию неэффективного решения, каким бы блестящим оно ни казалось на первый взгляд.

Каков необходимый минимум для решения данной проблемы? — вот форма, в которой обычно анализируются граничные условия. Можем ли мы удовлетворить свои основные потребности при текущем положении дел? Именно такой вопрос, по-видимому, задал Альфред П. Слоун, воз-

главив в 1922 году компанию *General Motors* и пересмотрев автономию руководителей подразделений. Ответ, очевидно, был отрицательным. С одной стороны, граничные условия его проблемы предполагали определенные властные полномочия и ответственность у руководства “на местах”. Но с другой стороны, требовалось обеспечить единство и централизованный контроль всей компании. Такие граничные условия предполагали решение структурной проблемы, а не проблемы “притирки” отдельных личностей. Понимание ситуации помогло г-ну Слоуну принять окончательное решение.

Эффективный работник знает, что решение, не удовлетворяющее граничным условиям, не приведет к желаемому результату. Более того, оно может оказаться даже хуже, чем решение, которое удовлетворяет неправильным граничным условиям. Конечно, руководство ошибается в обоих случаях. Но иногда удается найти приемлемое и эффективное решение при неправильных граничных условиях. Однако решение, неадекватное спецификациям, не принесет ничего, кроме дополнительных трудностей.

Фактически, четкие представления о граничных условиях требуются, чтобы руководитель знал, когда от решения следует отказаться вообще.

Без четкого определения граничных условий нельзя выявить самый опасный тип решений — решения, которые могут (всего лишь *могут!*) “работать”, пока все идет нормально. Такие решения на первый взгляд кажутся оправданными. Но когда вы начинаете анализировать граничные условия, которым должны удовлетворять такие решения, оказывается, что они несовместимы. Успешный исход такого решения не просто маловероятен — он невозможен. Проблема с миражами, в конце концов, не в том, что они встречается довольно редко, а в том, что им нельзя доверять.

Ярким примером такого рода ошибок может служить решение президента Дж. Кеннеди о вторжении на Кубу (в районе Плая-Хирон) в 1961 году. Одной из причин такого вторжения, несомненно, было желание свергнуть Фиделя Кастро. Но в то же время существовало еще одно условие: создать впечатление, будто вооруженные силы США не совершают интервенцию в одну из стран Карибского бассейна. То, что эта вторая причина была абсурдной (поскольку никто в мире не поверил, что вторжение было спонтанным восстанием кубинского народа), не вызывает ни малейшего сомнения. Для американских политиков того времени отсутствие признаков интервенции представлялось законным и, по сути, необходимым условием совершения государственного переворота в стра-

не. Но указанные спецификации были бы совместимы лишь тогда, когда немедленное и всеобщее народное восстание против режима Ф. Кастро полностью парализовало бы действия кубинской армии. А это — в условиях полицейского государства, каковым являлась Куба под властью Кастро, — было весьма маловероятным (хотя и теоретически возможным) вариантом развития событий. Учитывая все сказанное, нужно было либо полностью отказаться от идеи вторжения, либо обеспечить полномасштабную поддержку операции со стороны американской и мировой общности и, таким образом, гарантировать успех этой акции.

Я думаю, образ президента Дж. Кеннеди не пострадает в наших глазах, даже если мы предположим, что его ошибка заключалась не в том, что он, по его же словам, “послушался советов экспертов”<sup>4</sup>. Ошибка Кеннеди заключалась в том, что он не удосужился четко сформулировать граничные условия, которым должно было удовлетворять его решение. Он отказался признать то неприятное для себя обстоятельство, что решение, которое должно удовлетворять двум разным и, в конечном счете, несовместимым спецификациям, ни при каких обстоятельствах не будет эффективным — если только не произойдет чудо.

Тем не менее, когда речь идет о важном решении, определить спецификации и сформулировать граничные условия не удастся, опираясь лишь на “факты”. Для этого требуется интерпретация, которая представляет собой суждение, предполагающее определенный риск.

Каждый может ошибиться, что и происходит время от времени со всеми из нас. Однако в любом случае нельзя принимать решение, которое явно не удовлетворяет граничным условиям.

### 3. Критерий “правильного решения”

Начинать обсуждение следует с “правильного”, а не “приемлемого” решения, потому что, в конечном итоге, все равно придется идти на какие-то компромиссы. Но если нет представления, каким должно быть “правильное” реше-

---

<sup>4</sup> Возможно, Дж. Кеннеди и не пошел бы на эту сомнительную операцию, если бы не “безупречные прогнозы” тогдашнего руководства ЦРУ и требования военных. Именно о роли последних Кеннеди сказал: “Первое, что я хочу посоветовать моим последователям, — это внимательно следить за тем, что делают генералы, и не верить, что они разбираются в военных вопросах лишь потому, что они генералы”. — *Прим. ред.*

ние, удовлетворяющее тем или иным спецификациям и граничным условиям, то, по сути, его авторы не видят разницы между “правильным” и “неправильным” компромиссом и вполне могут пойти на уступки там, где компромисс невозможен в принципе.

Я усвоил это правило в 1944 году, когда начал работать консультантом в такой солидной компании, как *General Motors*, занявшись исследованием структуры управления и управленческой политики этой фирмы. Альфред П. Слоун-мл., который в то время занимал должность председателя и главного исполнительного директора *General Motors*, вызвал меня в офис, когда я еще только собирался приступить к своим исследованиям, и сказал: “Я не буду говорить вам, что именно вы должны исследовать, что должны писать и к каким выводам должны прийти. Это ваше дело. Единственное, что требуется от вас, это искренне изложить свое собственное мнение, т.е. представить свои соображения о том, как “должно быть”. Пусть вас не беспокоит наша возможная реакция. Не думайте о том, понравится ли нам ваше мнение. И главное, не задумывайтесь о компромиссах, на которые нам, возможно, придется пойти, чтобы принять ваши рекомендации. В этой компании каждый руководитель знает, как добиться любого компромисса безо всякой помощи с вашей стороны. Единственное, чего они не могут сделать, это выбрать *правильный* компромисс. Ваша задача в том и заключается, чтобы разъяснить им, что такое — *правильно*”. Руководителю, который принимает решения, не помещает повесить эту длинную цитату над своим рабочим столом и перечитывать ее время от времени.

Существует два вида компромиссов. Один можно выразить старой поговоркой: на безрыбье и рак рыба. Второй вид компромиссов описан в притче о Соломоне — половинка ребенка хуже, чем ничего. В первом случае граничные условия все же удовлетворяются. Рыбу ловят, чтобы съесть, а раками, в крайнем случае, можно перекусить. Половинка ребенка, однако, не удовлетворяет граничным условиям, поскольку “полребенка” — это не половинка живого существа. Это тело, разрезанное на две части.

Бессмысленно и бесполезно беспокоиться о том, *что* следует считать приемлемым и о *чем* лучше не упоминать в процессе переговоров, чтобы не вызвать отрицательную реакцию собеседника. То, о чем вы беспокоитесь, не произойдет никогда. А возражения и трудности, о которых вы раньше и помыслить не могли, внезапно возникают в виде почти непреодолимых препятствий. Иными словами, начиная с вопроса “Что прием-

лемо?” вместо вопроса “Что правильно?”, человек, принимающий решение, априори проигрывает, потому что, отвечая на этот вопрос, он упускает из виду важные моменты и теряет шанс найти эффективный (не говоря уж о *правильном*) ответ.

#### 4. Практическое воплощение

Реализация принятого решения на практике представляет собой четвертый важный элемент процесса принятия решения. Определение граничных условий — это самый сложный этап, но превращение этого решения в эффективное действие — еще более трудоемкая и длительная стадия. Тем не менее решение никогда не станет эффективным, если с самого начала у него не будут заложены элементы его практической реализации.

По сути, решение нельзя принимать, если его практическая реализация, расписанная поэтапно, не будет вменена кому-либо в обязанность, не станет его рабочим заданием. В противном случае даже самое лучшее решение останется “благим пожеланием”.

Это представляет серьезную проблему, учитывая немалое количество так называемых “политических деклараций”, особенно в бизнесе: обычно они не содержат указания на какое-то конкретное действие. Реализация подобных обещаний на практике никому не вменяется в обязанность, никто за него не отвечает. Неудивительно, что работники относятся к таким “декларациям” с изрядной долей цинизма, справедливо полагая, что и высшее руководство воспринимает их точно так же.

Воплощение принятого решения в действие требует ответа на несколько важных вопросов. Кого следует проинформировать об этом решении? Какие меры должны быть приняты в связи с ним? Кто должен принимать эти меры? И какими именно должны быть эти меры, чтобы работники, принимающие участие в реализации принятого решения, действительно могли реализовать его? Первый и последний вопросы очень часто упускаются из виду. Результаты таких упущений, как правило, весьма плачевны.

Иллюстрируя важность вопроса “Кто должен знать о принятом решении?”, специалисты по исследованию операций приводят почти хрестоматийный пример: крупный производитель промышленного оборудования решил прекратить выпуск одной модели своей продукции. На протяжении ряда лет эта модель входила в стандартный набор оборудования

для линии металлорежущих станков, многие из которых продолжали широко использоваться. Таким образом, было принято решение продавать данную модель нынешним владельцам старого оборудования еще в течение трех лет (на замену), а затем полностью прекратить его выпуск и продажу. Заказы на эту модель постепенно сокращались уже на протяжении многих лет. Однако их количество резко увеличилось, когда прежние покупатели, узнав о планируемом прекращении выпуска, решили запастись оборудованием впрок. Но в компании-изготовителе никто так и не поинтересовался: а кого же из сотрудников следует уведомить об этом решении? В результате никто так и не сообщил о снятии модели с производства клерку в отделе закупок, ответственному за закупку деталей и узлов, из которых собиралась данная модель. Этот клерк продолжал действовать по старой инструкции, в соответствии с которой объемы закупки деталей и узлов определялись как заранее установленный процент от текущего объема продажи. Саму инструкцию никто и не думал менять. Когда же наступил момент прекратить дальнейшее производство модели, оказалось, что на складе компании накопилось такое количество “лишних” деталей, которого хватило бы еще на восемь–десять лет работы. Разумеется, все эти запасы пришлось списать за ненадобностью, и компания понесла значительные убытки.

## 5. Обратная связь

Наконец, в принятое решение должен быть встроен механизм обратной связи, который обеспечивал бы постоянную проверку того, насколько реальные последствия данного решения отвечают ожиданиям, связанным с его принятием.

Решения принимаются людьми, которым, как известно, свойственно ошибаться — *humanum est errare*. Как бы тщательно ни готовилось решение, оно не гарантировано от ошибок. Кроме того, не следует сбрасывать со счетов фактор времени: даже самые эффективные решения устаревают.

Когда генерал Д. Эйзенхауэр был избран президентом США, его предшественник, Гарри С. Трумэн, сказал: “Бедный Айк! Когда он был генералом, он просто отдавал приказы, и эти приказы исполнялись. Теперь же он будет сидеть в этом огромном офисе, по-прежнему будет отдавать приказы, которые никто и не подумает исполнять”.



Причина, по которой “никто и не подумает исполнять” приказы Эйзенхауэра, заключается вовсе не в том, что генералы обладают большей властью, чем президенты. Дело в том, что военным давно известно, что “нулевой результат” — удел большинства приказов, и они организовали механизмы обратной связи, которые обеспечивают проверку исполнения приказов. В армии давно усвоили, что самый надежный механизм обратной связи — это пойти и проверить лично самому. Отчеты и доклады — т.е. источники информации, которыми пользуется президент, — далеко не самый надежный механизм. В армии США принято, что офицер, отдавший приказ, лично следит за его исполнением. В крайнем случае, он должен переложить контроль на кого-то из своих заместителей, и уж, во всяком случае, он не полагается на отчет подчиненного, которому было поручено выполнение приказа. Дело не в том, что командир не доверяет своим подчиненным — просто опыт научил его не доверять *связи*, коммуникациям.

Именно поэтому считается, что командир батальона должен лично пойти и проверить качество пищи, которой будут кормить солдат. Он мог бы, конечно, ознакомиться с меню и попросить, чтобы ему принесли на пробу то или иное блюдо. Отнюдь! Офицер лично заходит в солдатскую столовую и пробует “из общего котла” каждое блюдо.

С появлением компьютера важность такого подхода возрастает, поскольку лица, ответственные за принятие решений, еще больше отдаляются от “арены действий”. Если руководитель не готов иногда выходить из кабинета и лично контролировать события “на передовой”, он неминуемо утратит представление об истинном положении дел. Компьютер работает с абстрактными величинами. А на абстракции можно полагаться лишь в том случае, если они регулярно сопоставляются с действительностью. В противном случае они уводят нас Бог знает куда.

Пойти и проверить все лично — это наилучший, если не единственный, способ выяснить, действительно ли предположения, на основе которых принималось то или иное решение, по-прежнему справедливы или они уже устарели и нуждаются в пересмотре. В любом случае нужно помнить, что рано или поздно наши предположения устареют, поскольку окружающая нас действительность постоянно меняется.

Для надежной обратной связи требуется специально организованная информация. Нужны отчеты и цифры. Но если эти цифры не соотносятся с реальной действительностью, т.е. руководитель не заставляет себя регулярно окунается в реальную жизнь, то он обречен на стерильный догматизм, а вместе с тем — и на неэффективность.

## Мнения вместо фактов

Решение является, по сути, суждением. Человек, принимающий решение, выбирает между разными вариантами. Лишь в редких случаях приходится выбирать между “правильным” и “неправильным” вариантами. Гораздо чаще мы выбираем одно из двух или нескольких направлений деятельности, ни одно из которых нельзя считать заведомо “верным” или “ложным”.

Из большинства книг, посвященных принятию решений, читатель узнает, что, прежде всего, нужно выяснить конкретные факты. Однако руководителям, которые принимают эффективные решения, известно, что отталкиваться приходится не от фактов, а от мнений, иными словами — от непроверенных гипотез, которые остаются совершенно бесполезными, если их не сопоставить с реальной действительностью. Чтобы обнаружить факты, нужно сначала принять решение о критериях релевантности и особенно — о соответствующих средствах измерения релевантности. В этом — суть эффективного решения и, как правило, наиболее противоречивый его аспект.

Во многих статьях, посвященных принятию решений, утверждается, что эффективное решение рождается на основе единого мнения о фактах. Однако это не так. В основе правильного решения лежит суждение, которое формируется в ходе столкновения, конфликта разных мнений и благодаря тщательному анализу вариантов.

Начинать с фактов вообще нельзя. О каких фактах может идти речь, если у вас еще нет критерия релевантности! Сами по себе события не считаются фактами.

Начинать неизбежно приходится с мнений. Просить работников начинать с поиска фактов не только бесполезно, но и нежелательно. В этом случае они пойдут самым естественным и легким путем: они будут искать факты, подтверждающие выводы, к которым они уже пришли. Практика свидетельствует, что человек, который ищет нужные ему факты, обязательно их найдет. Квалифицированный статистик не испытывает ни малейшего доверия к предлагаемым цифрам. Независимо от того, знает ли он человека, подавшего цифровые данные, он будет относиться к числам с большим подозрением.

Единственный точный метод, позволяющий сопоставить мнение с реальной действительностью, базируется на четком понимании того об-

стоятельства, что мнение — первично, и что начинать нужно с формулировки мнений, а не сбора (читай — подтасовки) фактов. Кроме того, нельзя проигнорировать то обстоятельство, что мы начинаем с непроверенных гипотез — в принятии решений, как и в науке, они остаются единственно возможной отправной точкой. Нам хорошо известно, как поступают с гипотезами: их не доказывают, а проверяют. Нужно выяснить, какие гипотезы разумны и, следовательно, достойны серьезного рассмотрения, а какие отбрасываются после первой же проверки и сопоставления с “наблюдаемой реальностью”.

Эффективный работник старается поощрять высказываемые мнения. Однако он настаивает, чтобы люди, их высказывающие, подумали и над тем, что должен показать “эксперимент”, т.е. сопоставление данного мнения с реальной действительностью. Таким образом, эффективный работник спрашивает: “Что нужно узнать, чтобы проверить справедливость этой гипотезы? Какими должны быть факты, чтобы данная гипотеза оказалась верной?” Он стремится выработать привычку — не только у себя, но и у своих коллег, — продумывать и делиться своими соображениями по поводу того, на что следует обратить внимание, что следует изучить и проверить. Он настаивает, чтобы люди, высказывающие то или иное мнение, наряду с этим указывали, на выявление каких фактов можно рассчитывать и какие факты следует искать.

Возможно, самым важным в данном случае выглядит критерий релевантности. Вопрос критерия чаще всего сводится к выбору единицы измерения, которая в наибольшей степени отвечала бы существу рассматриваемой проблемы, а также принимаемого решения. Каждый раз, когда вы анализируете способ, с помощью которого удалось выработать по настоящему эффективное, правильное решение, оказывается, что значительная часть усилий и времени была потрачена на поиск наиболее подходящей единицы измерения его правильности.

Эффективный специалист по принятию решений исходит из того, что традиционные единицы измерения не всегда правильны. В противном случае отпала бы необходимость в принятии решения: достаточно было бы простой “корректировки”. Традиционные методы измерения разрабатывались для вчерашних решений. Возникновение потребности в новом решении, как правило, указывает на то, что данное средство измерения уже устарело и не отвечает новым нуждам.

Наилучший способ найти подходящую единицу измерения — это выявить соответствующую “обратную связь”, о которой мы уже говорили. Правда, в данном случае речь идет об использовании “обратной связи” до принятия решения.

Например, при решении большинства кадровых вопросов руководство исходит из “усредненных показателей”, таких как среднее количество несчастных случаев на производстве в расчете на сотню работников, средний процент прогулов по отношению к общей численности работающих или средний коэффициент заболеваемости в расчете на каждую сотню работников. Однако руководитель, который предпочитает контролировать ситуацию лично, быстро обнаруживает, что ему требуются какие-то другие единицы измерения. Перечисленные нами “усредненные показатели” интересуют, скорее, страховую компанию, однако они бесполезны (если не вредны), когда речь идет о принятии решений по управлению кадрами.

подавляющее большинство несчастных случаев на производстве происходит, как правило, на одном-двух участках. Большая часть прогулов отмечается в каком-то определенном подразделении. Даже болезнь, заставляющая работника оставаться дома, как нам уже известно, не распределяется равномерно по всему предприятию, а концентрируется в рамках относительно небольшой категории работников, например, среди молодых незамужних женщин. Меры, направленные на решение тех или иных кадровых вопросов и основанные исключительно на “усредненных показателях” (например, типичная кампания, направленная на более строгое соблюдение правил техники безопасности), не только не принесут желаемого результата, но наоборот — могут лишь ухудшить ситуацию.

Таким образом, поиск подходящей единицы измерения — это не математическая задача. Это процесс формулировки суждения, связанный с определенным риском.

Каждый раз, формулируя то или иное суждение, нужно исходить из определенного набора вариантов, среди которых предстоит выбрать наиболее подходящий. Альтернатива, которая предполагает лишь два варианта ответа, “да” или “нет”, вовсе не суждение. Лишь при наличии вариантов можно уяснить суть рассматриваемой проблемы.

Таким образом, эффективные работники настаивают на рассмотрении разных средств измерения релевантности — только тогда у них появляется возможность выбрать наиболее подходящий вариант.

## Добивайтесь несогласия

Если человек не пытается рассматривать различные варианты, значит у него очень ограничен кругозор.

Именно этим, в первую очередь, объясняется, почему эффективные специалисты по принятию решений совершенно сознательно игнорируют вторую хрестоматийную рекомендацию из методики принятия решений и вовсе не стремятся к “консенсусу”, намеренно провоцируя несовпадение мнений и несогласие.

Решения, которые приходится принимать руководителям, как правило, не встречаются возгласами горячего одобрения. Эти решения бывают эффективными лишь в случае, если они основываются на столкновении противоположных точек зрения, на диалоге между противоборствующими сторонами, на выборе между разными суждениями. Поэтому первое правило принятия решений гласит: если все согласны, то решение нужно пересмотреть.

Говорят, что во время совещания высшего руководства компании *General Motors* Альфред П. Слоун сказал: “Господа, мне кажется, что по данному решению мы достигли полного согласия”. Все присутствующие закивали головами. “В таком случае, — продолжил Слоун, — я предлагаю сейчас прекратить дальнейшее обсуждение этого вопроса и продолжить его на нашем следующем совещании. Это даст нам возможность поразмышлять над ним и выявить какие-то спорные моменты. Таким образом, мы, возможно, придем к подлинному пониманию сущности решения, которое нам предстоит принять”.

Г-н Слоун никогда не принимал решения на “интуитивном” уровне. Он всегда подчеркивал необходимость сопоставлять мнения с фактами. Он также не уставал подчеркивать, что в процессе принятия решения нельзя отталкиваться от выводов, под которые потом “подтасовываются” соответствующие факты. Вместе с тем он понимал, что принятие правильного решения предполагает рассмотрение несовпадающих, противоположных точек зрения.

В пользу такого подхода можно привести три аргумента.

Во-первых, только так руководитель не станет “заложником” собственной организации. К человеку, принимающему решения, ежеминутно обращаются со множеством вопросов. Каждый выступает перед ним в роли ходатая, просящего по какому-то “чрезвычайно важному делу”, каждый пытается

(конечно же, из лучших побуждений) добиться решения того или иного вопроса в свою пользу. Это касается практически любого лица, ответственного за принятие решений, будь то президент Соединенных Штатов Америки или младший инженер, участвующий в модернизации продукта.

Единственный способ отбиться от просителей — это обеспечить документированную и хорошо продуманную аргументацию по каждому из принимаемых решений.

Во-вторых, уже сами по себе разногласия, несовпадение точек зрения могут дать варианты решения. А любое решение, которому нет альтернативы, как бы тщательно оно ни было продумано, ничем не отличается от отчаянной ставки проигравшегося игрока. Всегда существует немалая вероятность того, что решение окажется неверным — либо потому, что оно было ошибочным с самого начала, либо потому, что обстоятельства изменились. Если в ходе принятия решения продумываются разные варианты, то у руководителя всегда будут “пути к отступлению”, он сможет полагаться на суждения, проработанные заранее. Не запасшись такими разнообразными вариантами, он неминуемо окажется “у разбитого корыта”, когда выяснится, что принятое решение плохо согласуется с действительностью.

И самое главное: разногласия нужны, чтобы стимулировать творческое воображение людей. Чтобы найти правильное решение математической задачи, особого воображения не требуется. Когда же приходится иметь дело с неопределенностью (что и составляет сущность большинства решений, принимаемых руководителями, в какой бы сфере они ни работали — политике, экономике, в социальной или военной сфере), необходимо принимать “творческие” решения, формирующие новую ситуацию. А в этом случае не обойтись без творческого воображения, т.е. нового, оригинального способа восприятия и понимания.

Воображение первого порядка, как мне кажется, не мешает любому человеку. Это не такой уж дефицитный ресурс, каким его принято считать. Однако перед творческим воображением нужно постоянно ставить новые задачи, его нужно постоянно стимулировать. В противном случае оно останется в латентном и неразвитом состоянии, оно “угаснет” от бездействия. Несовпадающие точки зрения, особенно если они хорошо продуманны, аргументированы и документированы, послужат наиболее эффективным стимулом к развитию творческого воображения.

Таким образом, эффективные специалисты по принятию решений совершенно сознательно “провоцируют” разногласия, несовпадение точек

зрения. Это защищает их от попадания “на крючок” правдоподобных, но, по сути, ложных или недостаточно полных доводов. Это дает им многочисленные варианты решения проблемы, что не только способствует повышению качества принимаемых решений, но и обеспечивает “тылы” на случай, если принятое решение окажется неоптимальным. К тому же, это стимулирует творческое воображение человека, принимающего решения (а также воображение его коллег). Несовпадающие точки зрения превращают правдоподобное решение в правильное, а правильное — в лучшее.

Эффективный специалист по принятию решений не исходит из предположения, будто существует единственное верное направление действия. Он также не считает единственно верным свое собственное суждение. Прежде всего он стремится понять, почему точки зрения людей на данную проблему не совпадают.

Людам, принимающим эффективные решения, конечно же, известно, что вокруг много глупцов, и даже более того — глупцов, способных причинить немалый вред. Но, вместе с тем, они не считают человека, который не соглашается с очевидным на первый взгляд, априори глупцом. Они понимают, что, если не доказано обратное, “диссидента” нужно воспринимать как вполне здравомыслящего человека. Он пришел к своему, на первый взгляд, ошибочному заключению, потому что он по-другому воспринимает окружающую действительность и его волнует какая-то другая проблема. Таким образом, человек, принимающий эффективные решения, всегда спрашивает: “В каком свете моему оппоненту должна представляться окружающая действительность, если его позиция, в конце концов, разумна, рациональна и достаточно обоснованна?” Иными словами, эффективный специалист, прежде всего, стремится *понять*. Лишь после этого он начинает раздумывать над тем, кто прав, а кто нет.

В хорошей адвокатской конторе начинающему адвокату, вчерашнему выпускнику юридического факультета, сразу же поручают самое трудное дело. Оппонентом в этом деле выступает более опытный сотрудник этой же конторы. Безусловно, это разумный шаг: прежде чем вести собственное дело, защищая интересы кого-либо из клиентов, нужно посмотреть, как работают коллеги. (Разумеется, необходимым условием такого эксперимента остается высокая квалификация адвоката — “оппонента”.) Вместе с тем это послужит хорошей школой для начинающего адвоката. Он перестанет исходить из того, что “мой клиент всегда прав”. Он научится думать над тем, *что* известно противоположной стороне и почему она

рассчитывает на выигрыш данного дела. Он научится рассматривать одно дело с разных позиций, воспринимая эти позиции как альтернативные варианты. Лишь после этого у него появляются шансы разобраться в рассматриваемом деле. Он может рассчитывать на выигрыш трудного дела лишь тогда, когда его альтернатива окажется предпочтительнее альтернативы другой стороны.

### Нужно ли принимать решение?

Последний вопрос, на который должен ответить эффективный специалист по принятию решений, звучит так: действительно ли в данном случае нужно принимать решение? Если при принятии решения существует лишь *один* вариант — считайте, что выбора нет вообще.

Каждое решение сродни хирургической операции. Оно представляет собой вмешательство в ту или иную систему и, следовательно, таит в себе риск смертельного исхода. Вот почему неоправданные решения так же вредны, как хирургическое вмешательство без медицинских показаний. Люди, принимающие решения, как и хирурги, отличаются по стилю работы. Кто-то из них больший радикал, кто-то — больший консерватор. Однако можно указать несколько правил, общих для всех специалистов, принимающих решения.

Решение должно приниматься в случае, когда ситуация однозначно ухудшится без него. Это правило также применимо к благоприятным возможностям. Если возможность действительно важна для вас и, в то же время, может быть утрачена в случае промедления, тогда нужно действовать — и готовиться к радикальным переменам.

С другой стороны, бывают ситуации, которые могут разрешиться сами собой, даже если не предпринимать активных действий. Если, отвечая на вопрос: “Что случится, если мы ничего не предпримем?”, руководитель признает: “Все образуется само собой”, значит вмешиваться в ход событий не следует. Не следует ничего предпринимать и в том случае, если ситуация, даже создавая определенные неудобства, не имеет особого значения для организации и вряд ли может серьезно ей повредить.

Нечасто встретишь руководителя, который это понимает. Главный бухгалтер-контролер, основной задачей которого в условиях жесточайшего финансового кризиса является максимальное сокращение издержек,



все равно отвлекается на решение мелких проблем, которые по большому счету никому не интересны. Например, он узнает, что значительные издержки, неподконтрольные фирме, возникают на уровне сбытовой организации, а также на уровне физического распределения. И он изо всех сил пытается получить контроль над этими издержками. Однако затем он дискредитирует себя и свою деятельность, провоцируя огромный переполох неосторожным предложением сократить двух-трех “ненужных” старых работников на предприятии, которое, вообще говоря, работает вполне эффективно. И он отвергнет как аморальное утверждение о том, что увольнение этих нескольких “почти пенсионеров” не решает, в сущности, ни одной проблемы. Он скажет: “Другими людьми жертвуют — и ничего. Почему же, спрашивается, не покончить с неэффективностью на нашем предприятии?”

Когда кризисная ситуация минует, организация быстро забудет о том, что этот бухгалтер-контролер спас фирму. Однако все надолго запомнят расправу над парой-тройкой беззащитных работяг — и поделом ему! *De minimis non curat praetor* (“Претор не занимается пустяками”) говорили римляне еще две тысячи лет тому назад. Впрочем, эту старую максиму не мешает время от времени повторять всем, кто принимает решения в наши дни.

Подавляющее большинство ситуаций, требующих разрешения, как правило, лежит между двумя крайностями. Проблема редко решается сама по себе. Однако маловероятно и то, что она перерастет в “злокачественную опухоль”. Благоприятная возможность, как правило, заключается в некотором улучшении, а не в каком-либо радикальном изменении или инновации. Однако совершенно не считаться с нею тоже нельзя. Иными словами, если ничего не предпринимать, в любом случае катастрофа фирме не грозит. Но если принять меры, дела компании можно улучшить.

В этой ситуации эффективный специалист по принятию решений сопоставляет величину усилий и риск принятия мер с риском бездействия. В данном случае не существует универсальной “формулы”, с помощью которой можно принять единственно правильное решение. Однако общие рекомендации столь очевидны, что принятие решения в данном случае вряд ли вызовет серьезные затруднения. Вот эти рекомендации:

- действуйте, если выгоды в “сухом остатке” значительно перевешивают издержки и риск;

- какое бы решение вы ни приняли, ни в коем случае не пытайтесь полностью “увильнуть” от риска и не идите на компромиссы.

Хирург, удаляющий только половину аппендикса, рискует потерять больного ничуть не меньше, чем в случае полного неудаления аппендикса. Однако в первом случае он не столько помогает, сколько вредит больному. Одно из двух: или оперируй до конца, или вообще не берись за скальпель. Точно так же, эффективный специалист по принятию решений либо действует, либо вообще ничего не предпринимает. Однако он никогда не идет на полумеры. Это единственное, чего нельзя делать ни при каких обстоятельствах, потому что полумеры никогда не удовлетворяют минимальным спецификациям, минимальным граничным условиям.

Итак, мы уже готовы к принятию решения. Спецификации продуманы, альтернативы изучены, риски и выгоды взвешены и сопоставлены. Известно практически все. В подобных ситуациях к этому моменту уже вполне ясно, какой курс действий следует выбрать. Решение как бы “само напрашивается”.

И все же именно сейчас процесс принятия решений чаще всего замораживается. Внезапно руководитель понимает, что выбранное решение окажется не самым приятным, вряд ли будет популярным и легким в исполнении. Что любое решение требует не только четкой логики, но и немалой смелости. Вроде бы нет никакой очевидной причины, почему лекарства должны иметь неприятный вкус, но все же самые эффективные из них горьки. Точно так же, нет очевидной причины, почему решения должны быть “невкусными”, но самые эффективные из них почему-то малоприятны.

Главное, чтобы работник умственного труда в этот момент не дал слабину: “Что ж, придется все начинать сначала”. Это — путь труса. А трус, как известно, тысячу раз умирает от страха, тогда как отважный человек умирает только один раз. Когда у эффективного руководителя возникает мысль о том, что “придется все начинать сначала”, он должен спросить у себя: “Неужели, начав все сначала, мы получим иной результат? Уверены ли мы, что новый результат не уведет нас в сторону от реальной проблемы?” И если эффективный специалист по принятию решений не может ответить на эти вопросы положительно (что обычно и происходит на практике), он “не начинает все сначала”. Он не тратит драгоценное время квалифицированных специалистов на то, чтобы прикрыть собственную боязнь принятия решений.

Но в то же время, эффективный специалист по принятию решений никогда не будет спешить с принятием решения, если он не уверен, что досконально разобрался в рассматриваемой проблеме. Как всякий умудренный опытом профессионал, он понимает, насколько важно прислушаться к своему внутреннему голосу, который откуда-то, из самых глубин сознания, нашептывает: “Осторожнее!” Так бывает в случаях, когда в рассматриваемой проблеме по-прежнему остается что-то трудное, вносящее дисгармонию или пугающее. Обычно в таких случаях нет очевидных причин, чтобы отказаться от принятого решения. И все же, если человек испытывает внутренний дискомфорт и беспокойство, не понимая истинной природы такого состояния, нередко он в испуге отступает — пусть даже ненадолго. “Я всегда останавливаюсь, если не вижу перед глазами ясной и четкой картины”. Именно такими словами объясняет свое поведение в подобных случаях мой хороший знакомый — между прочим, один из лучших, на мой взгляд, специалистов по принятию решений.

В девяти случаях из десяти этот внутренний дискомфорт и беспокойство объясняются какими-то мелочами, пустяками. Правда, “в десятом случае” до человека вдруг доходит, что он упустил из виду самое важное обстоятельство в рассматриваемой проблеме, допустил элементарный просчет или совершенно неправильно оценил ситуацию. “В десятом случае” человек просыпается ночью в холодном поту, внезапно осознав — как Шерлок Холмс в знаменитом рассказе “Собака Баскервилей”, — что “собака не лаяла”.

Но эффективный специалист по принятию решений никогда не ждет слишком долго — возможно, несколько дней, самое большее — несколько недель. Если “внутренний голос” не подскажет ему в течение этого времени что-нибудь стоящее, он действует быстро и решительно, как бы он ни относился к своему решению в этот момент.

Работникам интеллектуального труда платят не только за то, чем им нравится заниматься. Им платят за то, чтобы они выполняли нужную работу — в частности, делали то, что входит в круг обязанностей большинства работников умственного труда, т.е. принимали эффективные решения.

Сегодня решения принимают практически все работники компании, а не только небольшая группа высших руководителей. Так или иначе, практически каждый работник умственного труда либо сам будет принимать решения, либо ему придется играть активную, осмысленную и самостоятельную роль в процессе принятия решений. То, что еще в недалеком

прошлом считалось высокоспециализированной функцией, возлагаемой на достаточно компактный и, как правило, четко определенный орган (тогда как все остальные подразделения занимались рутинной работой), быстро становится обычной, если не повседневной, задачей каждого самостоятельного звена в новом социальном учреждении — крупной организации знаний. По способности каждого работника умственного труда — по крайней мере, тех из них, кто занимает ответственные посты, — принимать эффективные решения все чаще судят об эффективности такого работника в целом.



## ГЛАВА 18

### ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

**В** наши дни общению между людьми и эффективным средствам связи придается все большее значение. К тому же сейчас мы столкнулись с настоящим изобилием средств коммуникаций, совершенно невообразимых для людей эпохи Первой мировой войны. В связи с таким коммуникационным бумом возникла проблема оптимизации информационного обмена в организациях. Коммуникации в сфере менеджмента стали объектом самого пристального внимания ученых и специалистов в учреждениях практически всех типов: коммерческих фирмах, военных структурах, государственных органах управления, больницах, университетах и научно-исследовательских институтах. Ни в одной другой сфере психологи, специалисты по отношениям между людьми и по теории менеджмента, сами менеджеры не работали так упорно, как совершенствуя коммуникации в наших крупнейших учреждениях.

Тем не менее оказалось, что легче изловить единорога, чем “подчинить” коммуникации. О коммуникациях говорят так много, что в общем гуле не удастся уловить что-либо вразумительное по этому поводу. Вместе с тем совершенно очевидно, что эффективность передачи информации все сокращается.

Мы усвоили, главным образом, на собственных ошибках, четыре важных момента по поводу коммуникаций.

1. Коммуникация — это восприятие.
2. Коммуникация — это ожидание.
3. Коммуникация порождает потребности.

4. Коммуникация и информация — это две разные (более того, в значительной мере полярные) и, вместе с тем, взаимозависимые вещи.

### **Коммуникация — это восприятие, ожидание и потребности**

В одной старой загадке, предлагаемой проповедниками многих религий — дзэн-буддистами, суфиями и раввинами, — спрашивают, раздается ли в лесу звук сломанного дерева, если поблизости нет никого, кто мог бы услышать этот звук? Сейчас мы уже знаем, что правильным ответом будет “Нет”. Конечно, звуковые волны возникнут в любом случае. Но звука не будет, если кто-нибудь не услышит, не воспримет его. Звук получается в результате восприятия. Звук — это и есть коммуникация.

Это может показаться банальностью. В конце концов, проповедникам это тоже давно известно, поскольку они всегда отвечали на свою загадку в том духе, что если нет человека, который мог бы услышать звук, то нет и самого звука. Тем не менее на основе этого достаточно банального утверждения можно сделать далеко идущие выводы.

Во-первых, это означает, что обязательным условием коммуникации будет наличие реципиента, т.е. получателя информации. Так называемый коммуникатор, т.е. человек, служащий источником коммуникации, сам по себе не осуществляет коммуникацию. Он просто издает звуки. Если нет человека, способного их услышать, то нет и коммуникации. Есть только шум, “сотрясение воздуха”.

Древнегреческий философ Платон в одном из своих знаменитых произведений-диалогов “Федон”, которое, между прочим, считается самым ранним из дошедших до нас трактатов по риторике, указывает (от имени Сократа), что с людьми нужно говорить, исходя из их собственного опыта, т.е. разговаривая с плотниками, нужно пользоваться понятиями, привычными для плотников, и т.д. Иными словами, общение возможно только на языке реципиента, лишь с использованием понятных ему терминов. А термины эти должны соотноситься с опытом реципиента. Таким образом, пытаться объяснять термины людям — пустая трата времени. Люди не смогут воспринять эти термины, если те не связаны с их собственным опытом. Незнакомые понятия просто превышают потенциал их восприятия.

В ходе коммуникации, какие бы ни использовались средства, первый вопрос должен быть сформулирован так: “Не превышает ли эта коммуни-

кация потенциал восприятия данного реципиента? Способен ли он воспринимать ее?”

Человек редко осознает, что могут быть какие-то другие измерения и что все, что кажется ему столь очевидным и понятным, столь ясно подтверждается его эмоциональным опытом, имеет “тыльную” и “боковые” стороны, которые совершенно отличаются от “фронтальной” и которые, таким образом, воспринимаются совсем по-другому. Известна притча о том, как слепцам повстречался слон. Слепцы, не имевшие ни малейшего представления об этом диковинном звере, ощупали его. Каждый потрогал какую-то определенную часть тела — хобот, ногу, хвост и т.д. — и каждый пришел к собственному заключению о том, как выглядит слон, совершенно не совпадающему с выводами товарищей, и был готов отстаивать свое “видение” с кулаками. Это, конечно, лишь метафора, описывающая типичное человеческое заблуждение. Тем не менее ни о каких коммуникациях не может быть и речи, пока этот урок не усвоит каждый из нас, т.е. пока слепец, который ощупывал хвост слона, не подойдет и не потрогает ногу животного. Иными словами, о коммуникации не может быть и речи, пока мы не узнаем, что и почему видит реципиент.

Мы воспринимаем, как правило, то, что хотим воспринять. Мы видим, в основном, то, что хотим увидеть, и слышим то, что хотим услышать. То, что неожиданное обычно отвергается, не так уж важно, хотя авторы большинства работ, посвященных коммуникациям в бизнесе и государственных учреждениях, придерживаются противоположной точки зрения. По-настоящему для нас важно то, что обычно не воспринимается вовсе. Как правило, мы его не видим и не слышим — мы его просто игнорируем. Или понимаем неправильно, т.е. видим и слышим совсем не то, что нужно было увидеть и услышать.

Человеческий разум пытается втиснуть впечатления и внешние раздражители в рамки ожиданий. Он отчаянно сопротивляется любым попыткам “встать на противоположную точку зрения”, т.е. отказывается воспринять что-то неожиданное и непривычное. Можно, конечно, попытаться заранее “настроить” человеческий разум на то, что воспринимаемое им не соответствует реальности. Но для этого нужно сначала понять, что именно он ожидает воспринять. Затем нужно, чтобы поступил безошибочный сигнал: “это — другое”, т.е. чтобы произошла встряска, которая нарушает плавное течение событий.

Таким образом, прежде чем приступить к общению, мы должны знать, что именно реципиент ожидает увидеть или услышать. Лишь так



мы узнаем, сможем ли мы в процессе коммуникации воспользоваться его ожиданиями и каковы эти ожидания. Иногда требуется “шок отчуждения” как средство “пробуждения от сна”, позволяющее нам прорваться сквозь ожидания реципиента и заставить его понять, что происходит нечто неожиданное.

Явление, хорошо известное каждому редактору, — огромный интерес, который вызывают у большинства читателей так называемые “заполнители”, т.е. небольшие (три–пять строчек) порции случайной информации, всякой всячины, которые обычно используются для “балансировки” газетной полосы. Зачем, спрашивается, читать — не говоря уж о том, чтобы помнить, — что при дворе какого-то забытого Богом и людьми герцога 300 лет назад вошли в моду гольфы разных цветов? Или когда и где впервые использовалась сахарная пудра для посыпания булочек? Тем не менее статистика свидетельствует о том, что эти маленькие порции бессмысленной и бесполезной информации охотно поглощают и, главное, запоминают гораздо лучше, чем любую другую информацию, представленную в обычной ежедневной газете, — если не считать, конечно, заголовков, кричащих о всевозможных катастрофах и убийствах. Ларчик открывается просто: “заполнители” не предъявляют особых требований к умственным способностям читателя, а главной причиной повышенной запоминаемости служит именно бессмысленность и бесполезность сообщения.

Иными словами, в процессе коммуникации всегда предъявляются определенные требования к ее участникам. В любом случае требуется, чтобы реципиент стал кем-то, сделал нечто, имел какое-то мнение. Всегда предполагается наличие определенных мотиваций. Если коммуникация совпадает с устремлениями, ценностями и целями реципиента, она эффективна. Если же она идет вразрез с его желаниями, ценностями и мотивациями, ее либо вообще не воспримут, либо — в лучшем случае — встретят в штыки.

Конечно, в идеальном варианте общения приводит к “конверсии”, т.е. изменению личности, ценностей, убеждений, устремлений. Однако это случается редко. Против этого направлены фундаментальные защитные механизмы каждого человеческого существа. Даже Господу Богу, как явствует из Библии, пришлось ослепить Савла, прежде чем тот уверовал и стал Павлом. Коммуникация, направленная на “конверсию”, предполагают капитуляцию.

## Коммуникация и информация

Если коммуникация — это восприятие, то информация — это логика. Информация как таковая носит чисто формальный характер и считается невыразительной. Она имеет обезличенный, а не межличностный характер. Чем меньше в информации человеческого компонента, т.е. таких субстанций, как эмоции и ценности, ожидания и восприятия, тем более достоверной и надежной она становится. По сути, она становится более “информативной”.

Информация предполагает коммуникацию. Информация всегда закодирована. Чтобы получить информацию, не говоря уж о том, чтобы использовать ее, реципиент должен знать и понимать соответствующий код. Это требует предварительного соглашения между коммуникатором и реципиентом, т.е. какой-то коммуникации.

Акт коммуникации не зависит от содержания информации. В сущности, идеальные коммуникации должны представлять собой “обмен опытом” в чистом виде. Главное условие эффективного общения — правильное восприятие, а не информационная насыщенность.

### Нисходящая и восходящая коммуникация

Исходя из наших знаний и опыта, что можно сказать о коммуникациях в организации, о причинах наших неудач и о предпосылках будущего успеха?

Несколько столетий мы пытаемся строить коммуникации по нисходящему принципу. Однако эти попытки обречены на неудачу, поскольку, прежде всего, такой принцип организации коммуникаций фокусируется на том, что хотим сказать *мы*. Иными словами, такой принцип строится на том, что коммуникацию осуществляет говорящий.

Это, конечно, вовсе не означает, что менеджеры должны прекратить совершенствовать стиль устных или письменных выступлений. Это лишь означает, что нужно сначала уяснить, *что* нужно сообщить подчиненным, и лишь затем размышлять над тем, *как* это сделать. Никакие красоты стиля не могут компенсировать отсутствие мысли.

То же самое можно сказать и об умении слушать. Еще 40 лет назад Школа отношений между людьми Элтона Майо (Human Relations School of Elton Mayo) была вынуждена признать провал традиционного подхода к коммуни-

кациям. Вместо этого руководителям было предписано “выслушивать”. Руководитель обычно начинает с того, что *он* желает *довести до сведения* своих подчиненных. А начинать следует с того, что *хотят узнать* его подчиненные, что их интересует; т.е. другими словами, к чему они восприимчивы. До сего дня этот “рецепт” Школы остается классической формулой, которой, к сожалению, на практике пользуются лишь немногие.

Разумеется, *слушание* — это необходимое условие общения. Однако слушания в чистом виде еще недостаточно. Слушание предполагает, что начальник понимает, что ему говорят подчиненные. Другими словами, оно предполагает, что подчиненные способны к коммуникации. Однако почему подчиненный должен лучше справляться с заданием, в котором потерпел фиаско его начальник? Фактически, у нас нет оснований для такого предположения.

Разумеется, мы не утверждаем, что начальник не должен выслушивать своих подчиненных. Мы не призываем прекращать попытки четко излагать свои мысли на бумаге, говорить просто и понятно, на языке тех, к кому вы обращаетесь, а не на собственном жаргоне, только потому, что коммуникации, построенные по нисходящему принципу, оказываются непродуктивными. Уяснение того факта, что коммуникации должны быть построены по восходящему принципу — или, точнее, что они должны начинаться с реципиента, а не с источника, что, конечно же, лежит в основе концепции слушания, — исключительно важное и целесообразное. Но слушание — это лишь отправная точка.

Большой объем информации и лучшее ее качество еще не решают проблему коммуникаций, не позволяют перекинуть мостик через “коммуникационный провал”. Напротив, чем больше информации, тем острее потребность в надежно функционирующих и эффективных коммуникациях. Другими словами, чем больше информации поступает, тем большим, по-видимому, становится “коммуникационный провал”.

## Управление на основе целей

Можно ли в таком случае сказать что-либо конструктивное по поводу коммуникаций? Можно ли вообще что-либо сделать для совершенствования коммуникаций?

*Управление на основе целей* будет важной предпосылкой для функционирования коммуникаций. Управление на основе целей предполагает, что под-

чиненный должен продумать и изложить начальнику свои собственные соображения по поводу того, на какой конкретный и существенный вклад в развитие организации — или соответствующего подразделения в рамках этой организации — с его стороны можно рассчитывать (разумеется, всю ответственность за реализацию этого вклада подчиненный берет на себя).

Как правило, представления подчиненного о том, каким может быть его личный вклад в развитие организации, расходятся с тем, на что рассчитывает начальник. По сути, основная задача данной акции (т.е. представления подчиненным соображений по поводу своего возможного вклада) в том и заключается, чтобы выявить расхождение в восприятии начальника и подчиненного. Это восприятие сфокусировано, и сфокусировано оно на чем-то таком, что реально для обеих сторон. Поняв, что одну и ту же реальность они воспринимают по-разному, начальник и подчиненный уже вступают в общение.

Управление на основе целей дает предполагаемому реципиенту коммуникации — в нашем случае, подчиненному — бесценный опыт принятия реального решения, что, в свою очередь, облегчает понимание между подчиненным и руководителем. Реципиент видит изнутри процесс принятия решений, сталкивается с проблемами приоритетов, выбора между тем, что человеку нравится, и тем, чего требует от него конкретная ситуация, и главное — несет ответственность за принятое решение. Подчиненный может не видеть конкретную ситуацию такой, какой ее видит начальник, — но этого и не требуется. Но он может, по крайней мере, оценить сложность ситуации, в которой приходится действовать начальнику. Он может также понять, что эта сложность не прихоть или выдумка начальника, но внутренне присуща самой ситуации.

Примеры, приведенные в этой главе, иллюстрируют главный вывод, на который указывает весь наш опыт использования коммуникаций — большей частью отрицательный — и все исследования, касающиеся проблем обучения, памяти, восприятия и мотивации: коммуникация предполагает обмен опытом.

Коммуникация невозможна, если ее понимать как *мою* попытку донести что-либо до *вас*. Общение происходит только между *одним из нас* и *другим из нас*. Коммуникация в организации — и это главный урок, который можно извлечь из всего неудачного опыта коммуникаций, и истинную меру наших коммуникационных потребностей — нельзя считать *средством* организации, это *способ существования* организации.



## ГЛАВА 19

### ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЛИДЕРЫ

**Т**ема лидерства сейчас очень популярна. “Нам хотелось бы провести семинар о том, как человеку обрести харизму”, — попросил меня по телефону вице-президент по кадрам одного крупного банка. Сказано это было совершенно серьезно.

Нет недостатка в книгах, статьях и конференциях, посвященных вопросам лидерства и “качествам”, которыми должен обладать истинный лидер. Создается впечатление, что каждый второй генеральный директор стремится переплюнуть всех героев Гражданской войны, вместе взятых, и Элвиса Пресли в придачу.

Конечно, настоящим лидером дано стать не каждому. Но понятие “настоящего лидера” все же несколько отличается от того, что сейчас усердно протаскивают под этой “маркой”. “Модные” атрибуты, приписываемые эффективному руководителю, имеют мало общего с так называемыми “качествами лидера” и еще меньше — с “харизмой”. На самом деле, все гораздо прозаичнее, куда менее романтично и, по большому счету, довольно скучно. Суть лидерства — в эффективности.

Прежде всего следует отметить, что само по себе умение быть лидером не представляет особой ценности. Умение руководить и вести за собой — это лишь средство. Ключевое качество, отличающее настоящего лидера, — его цель.

История не знает более харизматических лидеров, чем “великая тройка” XX столетия: Сталин, Гитлер и Мао — деспоты, которые принесли людям больше зла и страданий, чем человечество пережило за всю свою историю.

Эффективное лидерство не зависит от харизмы. Дуайт Эйзенхауэр, Джордж Маршалл и Гарри Трумэн — все они были чрезвычайно эффективными лидерами, хотя харизмы у каждого из них было не больше, чем у мороженой рыбы. То же самое можно сказать о Конраде Аденауэре, канцлере, который занимался восстановлением Западной Германии после Второй мировой войны. Трудно представить себе менее харизматическую фигуру, чем Авраам Линкольн из Иллинойса, костлявый и нескладный провинциал, каким он был в 1860 году. А о какой харизме можно говорить, имея в виду разочарованного, ожесточившегося, разбитого в пух и прах Уинстона Черчилля в период между Первой и Второй мировыми войнами? Главное, что именно он в конечном итоге победил.

Более того, харизма губит лидеров. Она мешает им быть гибкими, заставляет их уверовать в собственную непогрешимость, делает их неспособными к переменам. Именно это и произошло со Сталиным, Гитлером и Мао. Из истории древнего мира нам известно, что только ранняя смерть Александра Македонского спасла этого выдающегося полководца от превращения в заурядного неудачника.

Сама по себе харизма еще не гарантирует, что ее носитель будет эффективным лидером. Джон Ф. Кеннеди был, наверное, самой харизматической фигурой среди хозяев Белого Дома. Тем не менее серьезными заслугами перед своей страной он похвастаться не мог.

Я вообще не знаю, что это такое — “качества лидера” или “черты характера, присущие лидеру”. Франклин Д. Рузвельт, Уинстон Черчилль, Дуайт Эйзенхауэр, Джордж Маршалл<sup>1</sup>, Бернард Монтгомери<sup>2</sup> и Дуглас Мак-Артур<sup>3</sup> — все они были чрезвычайно эффективными и чрезвычайно заметными лидерами в годы Второй мировой войны. Однако я не могу указать даже одну общую “черту” или “качество”, присущее хотя бы двум из этих лидеров.

---

<sup>1</sup> Джордж Маршалл (1880–1959) — американский генерал, герой Второй мировой войны. Разработал стратегию войны США на “два фронта” и план экономического восстановления послевоенной Европы (известен как “план Маршалла”). — *Прим. ред.*

<sup>2</sup> Бернард Монтгомери (1887–1976) — английский маршал, герой Второй мировой войны. — *Прим. ред.*

<sup>3</sup> Дуглас Мак-Артур (1880–1964) — американский генерал, герой Второй мировой войны, участвовал воевал в Корее. — *Прим. ред.*

## Работа, ответственность и заслуженное доверие

Что же в таком случае означает “быть настоящим лидером”, если это не харизма и не определенное сочетание черт характера? Умение быть лидером — это, прежде всего, работа. Большинство харизматических лидеров: Юлий Цезарь, например, или генерал Мак-Артур и фельдмаршал Монтгомери или, если обратиться к бизнесу, Альфред Слоун — человек, который создал компанию *General Motors* и возглавлял ее с 1920 по 1955 годы, — были трудоголиками.

Фундамент эффективного лидерства закладывается на этапе, когда руководитель организации продумывает, определяет и формулирует ее миссию в четкой и зримой форме. Лидер устанавливает цели и приоритеты своей организации; он также устанавливает и поддерживает определенные стандарты. Разумеется, лидеру иногда приходится идти на компромиссы. Но эффективные лидеры имеют четкое представление о границах своих возможностей, понимая, что они не всемогущи. (Лишь диктаторы — все эти сталины, гитлеры, мао — заблуждаются насчет своего всемогущества.) Прежде чем пойти на тот или иной компромисс, эффективный лидер обязательно размышляет над границами допустимого и желаемого. Первая задача лидера — быть “камертоном”, который не фальшивит и всегда выдает верную ноту.

Истинный лидер отличается от человека, узурпировавшего власть, своими целями. Если компромиссы, на которые приходится идти лидеру, учитывая ограничения, налагаемые на его действия реальной ситуацией (связанной с определенными политическими, экономическими, финансовыми или межличностными проблемами), совместимы с его миссией и целями, значит, этого лидера следует признать эффективным; если же эти компромиссы расходятся с его миссией и целями, значит, такой лидер неэффективен. Если лидер твердо придерживается нескольких базовых стандартов и принципов, подавая пример неукоснительного следования этим стандартам и принципам, он может рассчитывать на то, что люди, с которыми он работает, окажутся его стойкими последователями. Если же так называемые “стандарты” для него не более чем дань общественному мнению, которые ни к чему его не обязывают и от которых можно легко отказаться, то у такого лидера рано или поздно сформируется окружение из ханжей, лицемеров и приспособленцев.

Лидер должен относиться к своему лидерству как к ответственной миссии, а не как к званию, дарующему ему определенные привилегии.



Эффективные лидеры редко бывают “всепрощающими”. Но когда ситуация становится критической — а кризисы время от времени возникают в каждой организации, — они берут всю ответственность на себя, не обвиняя других. Если Уинстон Черчилль — это пример лидера, умеющего четко формулировать миссию и цели, то генерал Джордж Маршалл, начальник Генерального штаба вооруженных сил США во времена Второй мировой войны, яркий пример лидера, способного взять на себя всю ответственность. Любимое выражение Гарри Трумэна: *The buck stops here* (“Крайний всегда я”) как нельзя лучше характеризует его отношение к проблеме ответственности.

Однако именно потому, что эффективный лидер безоговорочно принимает на себя ответственность за все происходящее в его организации, он не боится окружать себя талантливыми сотрудниками и подчиненными. Деспотичные правители, наоборот, бегут конкуренции и поэтому периодически проводят “чистки рядов”. Эффективному лидеру требуются эффективные помощники: он поощряет их, “проталкивает” их, по-настоящему гордится ими. Поскольку именно он, в конечном счете, несет ответственность за ошибки своих сотрудников и подчиненных, эффективный лидер воспринимает их успехи и достижения не как угрозу своему личному благополучию, а как собственные успехи и достижения. Лидер может быть весьма тщеславным и самолюбивым человеком (генерал Мак-Артур страдал почти патологическим тщеславием и самолюбием). Впрочем, среди лидеров встречаются и скромные люди (застенчивость А. Линкольна и Г. Трумэна граничила с комплексом неполноценности). Но все они — и Мак-Артур, и Линкольн, и Трумэн — предпочитали окружать себя талантливыми, независимыми, уверенными в себе сотрудниками. Они всеми способами поощряли своих подчиненных, гордясь их успехами и продвигая по службе. Точно так же поступал и человек с совершенно иным типом личности, Дуайт Эйзенхауэр, находясь на посту верховного главнокомандующего войсками союзников в Западной Европе.

Эффективный лидер, конечно же, понимает, что присутствие гениев в окружении несет определенный риск: способные люди, как правило, амбициозны. Но в данном случае риск все же намного меньше, чем в случае, когда лидера окружают посредственности. Ему также известно, что для лидера нет более тяжкого греха, чем крушение его организации после его ухода или смерти. Именно это и произошло с Россией после смерти Сталина, и именно это случается со многими современными компаниями. Эффективному лиде-

ру известно, что его конечная задача заключается в формировании и поиске наилучших точек приложения человеческой энергии.

И последнее: эффективный лидер должен заслужить доверие. В противном случае он не может рассчитывать на появление последователей, а самым верным признаком лидера служит наличие у него последователей. Чтобы доверять лидеру, вовсе необязательно любить его или безоговорочно соглашаться с ним. Доверие к лидеру — это убежденность в том, что он действует на основании своих убеждений. Это вера в столь “старомодные” понятия, как честность и порядочность. Действия лидера и декларируемые им убеждения должны совпадать или, по крайней мере, не противоречить одно другому. Эффективное лидерство основано не на выдающихся умственных способностях, а, в первую очередь, на последовательности и принципиальности.

После того как я высказал все это моему собеседнику (напомню, это был вице-президент по кадрам одного крупного банка), на другом конце провода возникла долгая пауза. Наконец, из трубки прозвучало: “Но то, что вы сказали, ничем, по сути, не отличается от того, что нам уже известно. Вы ведь просто перечислили требования к эффективному менеджеру”.

Именно так!



## ГЛАВА 20

### ПРИНЦИПЫ ИННОВАЦИИ

**Л**юбой опытный врач может привести примеры “чудесных исцелений” из своей практики. Пациенты, страдающие неизлечимыми болезнями, внезапно выздоравливают — иногда сами собой, иногда после посещения какого-нибудь знахаря или “целителя”, иногда — после перехода на какую-то бредовую диету, иногда — после смены режима сна и бодрствования. Лишь закоренелый скептик будет отрицать, что подобные исцеления действительно случались, и объявит их “антинаучными”. С другой стороны, уважающий себя ученый или преподаватель не решится включить описания подобных случаев в медицинские учебники или в учебный курс для студентов медицинского вуза. “Чудеса” нельзя воспроизвести, из их рассмотрения нельзя извлечь практические выводы, их не получается преподавать, на их примерах нельзя учиться. Не говоря о том, что такие случаи сами по себе чрезвычайно редки, а неизлечимые заболевания потому и называются неизлечимыми, что в подавляющем большинстве приводят к смертельному исходу.

#### Инновация как практика

Точно так же существуют инновации, которые не проистекают из источников инновационных возможностей, инновации, которые не возникают вследствие организованных, целенаправленных и систематических действий. Существуют новаторы, отмеченные “искрой Божьей”, инновации которых стали, как правило, результатом “гениальных озарений”, а не упорной, организованной и целенаправленной работы. Но такие инновации не

удается воспроизвести, им нельзя обучать, на их примерах нельзя учиться. Еще нет такого учебного заведения, в котором бы готовили гениев.

Что бы ни говорили о романтике изобретений и изобретательства, в реальной жизни “озарения” случаются чрезвычайно редко. Более того, я не слышал ни об одном озарении, которое привело бы к инновации. Все эти “эврики” так и остались блестящими идеями — не больше.

Мы можем обсудить и применить на практике только целенаправленное новаторство, ставшее результатом анализа, систематической и упорной работы. Но этого будет вполне достаточно, поскольку целенаправленное новаторство охватывает не менее чем 90% общего количества эффективных инноваций. А выдающийся новатор, как и любой другой работник умственного труда, будет эффективен лишь при условии высокой дисциплины и совершенствования своего мастерства.

Каковы же, в таком случае, принципы инновации, составляющие основу этого понятия? Можно указать несколько моментов, которые нужны обязательно. Можно также указать и на то, чего не следует делать. А затем наступает черед того, что я называю условиями, без которых эффективное новаторство вообще невозможно.

### Что нужно делать

1. *Целенаправленная, систематическая инновационная работа начинается с анализа возможностей.* Сначала нужно продумать то, что я называю семью источниками инновационной возможности. В разных областях, в разное время разные источники характеризуются разной степенью важности.

- Собственные неожиданные успехи и неожиданные провалы организации, но также неожиданные успехи и неожиданные провалы конкурентов.
- Несоответствия, особенно несоответствия в процессе производства или распределения или несоответствия в поведении потребителей.
- Потребности процесса.
- Перемены в структуре отрасли или рынка.
- Демографические изменения.
- Перемены в смысловом значении и восприятии.
- Новые знания.

Все эти источники инновационной возможности необходимо систематически анализировать и изучать. Недостаточно просто помнить об их существовании. Их исследованием нужно заниматься регулярно.

*2. Инновация носит как концептуальный, так и перцепционный характер.* Таким образом, второй обязательной составляющей инновации будет “вступление в контакт с реальной действительностью”: нужно больше присматриваться и прислушиваться к происходящему вокруг, не опасаясь задавать вопросы. Этот совет стоит повторить еще раз. Успешные новаторы стараются активно использовать как левое, так и правое полушарие мозга. Они обращают внимание не только на числа, но и на живых людей. Они пытаются определить аналитически, какой должна быть инновация, чтобы использовать ту или иную благоприятную возможность. Затем они “идут в народ”, чтобы лучше присмотреться к потребителям и уяснить их ожидания, ценности и нужды.

Ожидания и ценности потребителя можно прочувствовать. Например, новатору может показаться, что тот или иной подход не отвечает привычкам людей, которые должны его использовать. Затем новатор задается вопросом: “Что должна отражать данная инновация, чтобы люди, которым придется ее использовать, захотели ее получить и увидели бы в ней свою благоприятную возможность?” Без такого анализа он рискует получить правильную инновацию в неправильной форме.

*3. Инновация должна быть простой и узконаправленной. Именно тогда она будет эффективной.* Она должна использоваться для чего-то одного — в противном случае неизбежна путаница. Сложная инновация будет недееспособной. Введение нового продукта или услуги сопряжено с проблемами; ошибки в сложной инновации не поддаются исправлению. Все эффективные инновации предельно просты. Наивысшей похвалой в адрес любой инновации будет, например, такое мнение о ней: “Все гениальное просто! И почему я до этого не додумался?”

Даже инновация, которая порождает новые виды использования и новые рынки, должна быть ориентирована на конкретное, четкое, заранее для нее предназначенное применение. Она должна ориентироваться на удовлетворение какой-то конкретной потребности, на конкретный конечный результат.

*4. Эффективные инновации начинаются с малого. Они не грандиозны по своим масштабам.* Они направлены на решение какой-то одной конкретной задачи. Такой задачей может быть, например, конструирование экипажа, который мог бы, двигаясь по рельсам, отбирать электроэнергию, — инновация,

которая позволила создать трамвай. Эта задача может быть предельно элементарной, например расфасовка строго определенного количества спичек по коробкам (как правило, по 50 спичек в коробке), что позволило сконструировать автоматы для расфасовки спичек. Шведы, которым эта идея впервые пришла в голову, обеспечили себе почти на полстолетия мировую монополию в производстве спичек. Грандиозные идеи, “революционные” планы в той или иной отрасли очень редко приводят к успеху.

Гораздо лучше, если инновация начинается с чего-то небольшого — того, что требует, во всяком случае, поначалу, сравнительно скромных капиталовложений, небольших людских ресурсов и достаточно компактного, ограниченного рынка. В противном случае не хватит времени, чтобы провести корректировки, которые практически всегда требуются для успеха инновации. Инновации лишь в исключительных случаях “попадают точно в цель” с самого начала. Внести необходимые изменения и поправки можно лишь тогда, когда масштаб инновации относительно невелик, а потребность в людских и финансовых ресурсах умеренна.

5. *Однако — и это наша последняя рекомендация относительно того, что следует делать*, — успешная инновация направлена на захват лидирующих позиций. Изначально речь не идет о миллиардных прибылях: по сути, нельзя предсказать, превратится ли определенная инновация в “большой бизнес” или же ее успехи окажутся достаточно скромными. Но если инновация с самого начала не нацеливается на захват лидирующих позиций, возникают большие сомнения в ее истинной новизне и, следовательно, в ее способности к самоутверждению. При этом могут использоваться самые разные стратегии, начиная с ориентированных на доминирование в соответствующей отрасли или на рынке и заканчивая теми, которые ориентированы на поиск и занятие относительно небольшой “экологической ниши” в каком-либо процессе или на каком-то рынке. Однако все предпринимательские стратегии, т.е. все стратегии, ориентированные на использование той или иной инновации, должны добиваться лидерства в определенном окружении. В противном случае благоприятными возможностями воспользуются конкуренты.

## Чего не следует делать

А теперь несколько слов о том, чего делать нельзя.

1. *Прежде всего, нельзя слишком усложнять*. Инновации рассчитаны на простых смертных, и если мы надеемся обеспечить инновациям хотя бы

минимальный успех, то должны предвидеть, что ими заинтересуются частичные или даже полные идиоты. В конце концов, “дефицита некомпетентности” пока не наблюдается. Все “слишком умное”, касается ли это конструкции или способов эксплуатации, почти наверняка обречено на неудачу.

*2. Избегайте диверсификации, избегайте дробления, не пытайтесь делать слишком многое одновременно.* Это логическое следствие одного из правил, которых нужно придерживаться: сосредоточьтесь на чем-то одном! Инновации, которые оторвались от своего ядра, неизбежно “размываются”. Они остаются идеями, не становясь инновациями. Таким ядром не обязательно будет технология или ноу-хау. По сути, знание рынка сильнее объединяет любое предприятие (коммерческую фирму или государственное учреждение), чем ноу-хау. Однако у инновационной деятельности должно быть ядро, в противном случае неизбежно распыление усилий. Инновация нуждается в поддержке, в концентрированной энергии ее создателей. Инновация также требует, чтобы люди, воплощающие ее в действительность, хорошо понимали друг друга, а это, в свою очередь, невозможно без единения, общего “ядра”. С этой точки зрения большое разнообразие и дробление таит в себе немалую опасность.

*3. Наконец, не пытайтесь заниматься инновациями впрок, “на будущее”.* Инновации должны быть рассчитаны на немедленное воплощение! Правда, инновация может оказаться “долгоживущей”, и через 20 лет не достигнув этапа своей “зрелости”.

Но недостаточно, например, просто сказать: “Через 25 лет появится так много стариков, что наша новая разработка им обязательно понадобится”. Гораздо лучше, если авторы инновации смогут сказать: “Уже сейчас в мире достаточно пожилых людей, чтобы они почувствовали на себе преимущества новой разработки. Конечно, время не стоит на месте, и через 25 лет количество пенсионеров существенно увеличится”. Но если для инновации не находится достойного места и немедленного применения в настоящем, мы получаем вовсе не инновацию, а что-то вроде рисунков из записной книжки Леонардо да Винчи, т.е. “блестящую идею”. Многие ли наши современники могут соперничать своей гениальностью и прозорливостью с Леонардо да Винчи и рассчитывать на то, что их записные книжки сами по себе принесут бессмертие авторам?

Первым новатором, который полностью принял это утверждение, был, наверное, Томас Эдисон. В его время (т.е. в период с 1860 по 1865 годы) едва ли не каждый второй изобретатель в электротехнике работал над созданием



устройства, которое впоследствии получило название электрической лампочки. Десять лет Эдисон ждал появления соответствующих знаний — до того момента работа над осветительной лампочкой была “работой на перспективу”. Но когда появились соответствующие знания, т.е. когда появилась реальная возможность превратить лампочку из “идеи” в “реальность”, Эдисон мобилизовал всю свою колоссальную энергию, весь необычайно талантливый персонал своей лаборатории и в течение двух лет занимался исключительно реализацией этой одной инновационной возможности.

Инновационные возможности нередко требуют длительной подготовки. Например, в фармацевтической промышленности на проведение научных исследований и разработку нового лекарственного препарата тратится до десяти лет. Тем не менее, ни одна фармацевтическая компания даже не подумает начать разработку нового препарата, который — в случае успешного завершения испытаний — не найдет немедленного применения на рынке в качестве лекарства, удовлетворяющего *существующие* потребности медицины.

### Три условия успешной инновации

Наконец, мы должны упомянуть три условия, без которых невозможна успешная инновация. Все эти условия, на первый взгляд, совершенно очевидны, но зачастую о них забывают.

1. *Инновация — это работа.* Она требует знаний. Она часто требует чрезвычайной изобретательности и настойчивости. (Хотя иногда встречаются люди, имеющие врожденный талант к новаторству.) К тому же, новаторы, как правило, сосредоточивают свою деятельность в какой-то одной области. Несмотря на свои поистине выдающиеся новаторские способности, Эдисон занимался исключительно электротехникой. А такой новатор в сфере финансов, как нью-йоркский *Citibank*, вряд ли взялся бы за инновации в сфере розничной торговли или здравоохранения. В инновации, как и в любом другом виде деятельности, не обойтись без таланта и изобретательности. Но когда идея подана, инновация превращается в упорную, сфокусированную, целенаправленную работу, требующую таких качеств, как усердие, упорство и настойчивость. Если этих качеств не хватает, их не удастся компенсировать ни талантом, ни изобретательностью, ни знаниями.

2. *Новаторы, которые надеются на успех, должны исходить из своих достоинств, своих сильных сторон.* Успешные новаторы изучают весьма широ-

кий спектр благоприятных возможностей. Но затем они задают себе вопрос: “Какие из этих возможностей подходят именно *мне и компании, в которой я работаю?* Для реализации каких возможностей пригодятся самые сильные наши (мои) стороны?” Этим инновация, конечно же, ничем не отличается от любой другой работы. Однако именно в инновации, как ни в чем другом, важно исходить из своих достоинств и сильных сторон, что объясняется высокой степенью риска, связанного с инновационной деятельностью, и высокими прибылями в случае успешной реализации проекта. В инновации, как и в любом другом рискованном предприятии, должно присутствовать “родство темпераментов”. У любой коммерческой фирмы нет шансов преуспеть в деле, к которому она не расположена. Ни одна из фармацевтических компаний, руководимых “серьезными” людьми с научным складом ума, не преуспела в выпуске таких “мелочей”, как губная помада или парфюмерия. Точно так же новаторы должны испытывать определенное “духовное родство” с инновационной возможностью, которой они решили воспользоваться. Этот момент очень важен. Без определенной доли одержимости они окажутся совершенно неготовыми к упорной, напряженной и изнуряющей работе, без которой успешная инновация вообще невозможна.

3. И наконец, *инновация влияет на экономику и общество*, меняет поведение всех и каждого — потребителей, преподавателей, фермеров, хирургов-офтальмологов... Или приводит к изменению тех или иных процессов, т.е. изменению методов работы и производства. Таким образом, инновация всегда тесно связана с потребностями рынка и ориентирована на рынок — по сути, рынок является движущей силой инновации.

### **Консервативный новатор**

Год или два тому назад я был участником симпозиума, посвященного вопросам предпринимательства. На этом симпозиуме выступили несколько психологов. Несмотря на то, что выступающие во многом расходились во взглядах, все они в один голос твердили о “предпринимательской личности”, которая характеризуется “готовностью принять на себя риск”.

Прокомментировать эти доклады попросили известного и успешного новатора и предпринимателя. Он ответил: “Ваши выступления меня чрезвычайно озадачили. Мне кажется, я знаком с не меньшей группой успешных новаторов и предпринимателей, чем каждый из вас. Тем не менее

я никогда не встречал никого, напоминающего мне столь подробно описанную вами “предпринимательскую личность”. Все успешные новаторы, которых я знаю, имеют одну — только одну — общую черту: они *не* любят рисковать. Они пытаются заранее определить риски, которые им придется взять на себя, и стремятся по возможности минимизировать их. В противном случае ни один из нас не добился бы успеха. Что же касается лично меня, то, любя я рисковать, занялся бы торговлей недвижимостью или игрой на бирже либо, на худой конец, стал бы профессиональным живописцем, которым так хотела меня видеть мама”.

Это полностью соответствует моему собственному опыту. Я тоже знаком со множеством успешных новаторов и предпринимателей. Никто из них не обнаруживает “склонности к риску”.

Привычный образ новатора, частично рожденный под влиянием популярной психологии, частично навеянный Голливудом, делает его в чем-то похожим на супермена, в чем-то — на рыцаря Круглого стола. К сожалению, большинство инноваторов в реальной жизни представляют собой весьма прозаические фигуры, напроць лишенные романтического ореола. Эти люди не бросаются сломя голову на поиск “приключений” и “риска”, а предпочитают просчитывать возможные варианты движения ликвидности.

Разумеется, инновации всегда связаны с риском. Но то же самое можно сказать и о походе в булочную. Любая экономическая деятельность по определению будет “достаточно рискованной”. А попытки отстоять день вчерашний — т.е. уклониться от инноваций — куда более рискованны, чем попытки подготовиться к наступлению дня завтрашнего. Известные мне новаторы успешны в той мере, в какой они способны правильно определять риски и минимизировать их. Они успешны в той мере, в какой они могут систематически анализировать источники инновационной возможности, а затем точно определить наиболее подходящую возможность и воспользоваться ею, невзирая на риск, связанный с ее использованием. Риск может быть сравнительно небольшим и четко определенным (как при удовлетворении той или иной неожиданной потребности) или намного большим, но все же вполне определенным (как в случае инновации, основанной на использовании знаний).

Успешные инноваторы консервативны. Таковыми они, собственно, и должны быть. Их интересует не столько риск, сколько благоприятные возможности.

## ГЛАВА 21

### ВТОРАЯ ПОЛОВИНА ЖИЗНИ

**В**первые за много веков у человека появилась возможность пережить организацию, в которой он работает. Этот факт ставит перед ним совершенно новый вопрос: *чем же заняться во вторую половину жизни?*

Сегодня работник уже не может рассчитывать, что организация, в которой он служит с 30 лет, благополучно просуществует до того дня, когда ему исполнится 60. Вместе с тем заниматься одним и тем же делом на протяжении 40–50 лет для большинства из нас, наверное, тоже не самый подходящий вариант. Работая столь продолжительное время на одном месте, человек неминуемо деградирует, устает, перестает получать удовольствие от работы, становится обузой не только для окружающих, но и для самого себя.

Конечно, и из этого печального правила бывают исключения. В частности, это не относится к выдающимся деятелям, например, лучшим представителям мира искусства или науки. Клод Моне (1840–1926), французский художник-импрессионист, продолжал писать, даже когда ему перевалило за 80, работая по 12 часов в день — несмотря на почти полную потерю зрения. Точно так же Пабло Пикассо (1881–1973), один из лучших представителей постимпрессионизма, трудился до самой своей смерти. Более того, в возрасте 70 лет он изобрел новый стиль живописи. Величайший музыкант нашего времени, испанский виолончелист Пабло Касальс (1876–1973) умер в возрасте 97 лет за инструментом; кстати, в день своей смерти он даже участвовал в репетиции. Однако все эти примеры служат редчайшими исключениями — даже среди гениев. Ни Макс Планк (1858–1947), ни Альберт Эйнштейн (1879–1955), два гиганта со-

временной физики, не сделали важных научных открытий после 40 лет. Правда, помимо теоретической физики, Планк достиг успеха *еще в одной* области. С 1918 года — т.е. в возрасте 60 лет — он занимался реорганизацией немецкой науки. В 1933 году, после прихода к власти нацистов, Планк отошел от активных занятий научной и общественной деятельностью. Но в 1945 году, когда фашистский режим пал, Макс Планк, почти в 90 лет, вновь принялся за восстановление немецкой науки. Что же касается Эйнштейна, то он отошел от дел в сорок с небольшим.

Сегодня много говорят о так называемом “кризисе среднего возраста” руководителей. В сущности, речь идет о скуке и тоске, охватывающей человека примерно в сорок с лишним лет. В этом возрасте большинство руководителей уже достигают пика своей служебной карьеры и прекрасно осознают это. Потратив около 20 лет на изучение какого-то одного дела, к 40 годам они достигают вершин мастерства в своей профессии. Но их работа не оставляет им времени на изучение чего-то еще, поэтому очень немногие пытаются проявить себя в какой-то иной области, начать новую карьеру, которая ставила бы сложные задачи и давала удовлетворение от их решения.

Работники, занятые преимущественно физическим трудом, после 40 лет работы — например, на сталелитейном заводе или в депо — уже истощены физически и морально, даже если до “официального” пенсионного возраста еще далеко. Они уже устали. Если они доживают до пенсии — а статистика свидетельствует, что средняя продолжительность жизни работников, занятых физическим трудом, постепенно поднимается до 75 лет, — они стремятся провести оставшиеся годы в праздности, играя в гольф, просиживая дни напролет с удочкой или отдаваясь необременительному хобби. Но работники умственного труда, достигшие преклонного возраста, далеко не всегда готовы отказаться от профессиональной деятельности. Они еще на многое способны, несмотря на мелкие недомогания. Тем не менее привычная работа, которая казалась столь увлекательной, когда человеку было 30 лет, становится смертельно скучной, когда ему исполняется 50. И все же, даже в таком возрасте многие способны плодотворно трудиться еще 15–20 лет.

Таким образом, умение управлять собой, контролировать свою жизнь все в большей степени означает умение правильно подготовиться ко второй половине жизни.

## Три способа интересно прожить вторую половину жизни

Существует три способа интересно прожить вторую половину жизни.

Первый способ заключается в том, чтобы *начать “другую” карьеру* (как, например, поступил Макс Планк). Зачастую это означает переход из одной организации в другую.

Типичны случаи, когда руководители среднего и высшего звена по достижении 45–48 лет, когда дети уже выросли и пенсия заработана, переходят на работу в больницы, университеты и другие некоммерческие организации. Часто на новом месте они продолжают выполнять привычные для себя функции. Например, главный бухгалтер отделения крупной корпорации становится главным бухгалтером больницы. Но, наряду с этим, все больше людей полностью меняют род деятельности.

Так, в Соединенных Штатах Америки довольно много женщин среднего возраста, которые по 25 лет проработали в бизнесе или государственных структурах регионального уровня. Они пришли туда в 25 лет, сделали карьеру менеджеров, а потом, когда дети выросли, оставили прежние места работы и поступили на юридические факультеты в университеты. Через три-четыре года они возвращаются в те же самые учреждения на должности юристов с неполной занятостью.

С каждым годом все больше людей, которые преуспели на своей первой работе, будут посвящать вторую половину жизни построению еще одной карьеры. Эти люди, как правило, обладают высокой квалификацией (например, главный бухгалтер крупной компании, переходящий на работу в местную государственную больницу). Они знают свое дело и умеют работать. Им необходимо общение — а дом пуст, и дети разъехались. Кроме того, им нужен доход. Но, главное, им нужна цель в жизни, мотивация.

Второй ответ на вопрос, что делать с оставшейся половиной своей жизни, звучит так: строить *параллельную карьеру*.

Постоянно увеличивается количество работников — в особенности, достигших успеха, которые, начиная трудиться в другой организации, не уходят с предыдущей работы, которой отдали 20–25 лет. Многие из них трудятся на основной должности по 40–50 часов в неделю. Другие переходят на неполный рабочий день, а освободившееся время посвящают консультированию. Так они строят “параллельную карьеру” — как правило, в некоммерческой организации, которая отнимает у них до десяти часов в неделю.

И наконец, третья рекомендация относительно продуктивного использования второй половины жизни: многие занимаются *общественно полезной деятельностью*. Здесь находят себя специалисты, которые преуспели в своей первой профессии, — бизнесмены, врачи, юристы, преподаватели. Они любят свою работу, но она уже перестала удовлетворять их. Во многих случаях они продолжают заниматься привычным делом, хотя и тратят на него все меньше времени. Однако они *приступают* к другому — как правило, некоммерческому — виду деятельности.

Людей, которые целенаправленно планируют вторую половину своей жизни, всегда немного. Большинство и дальше будут жить так, как сейчас: коротать часы на работе, отдаваясь рутине, скучая и не перенапрягаясь, кое-как дотягивая до пенсии. Однако именно активное меньшинство, т.е. люди, которые рассматривают увеличение средней продолжительности жизни как благоприятную возможность для себя и для общества в целом, станут лидерами и образцами для подражания. Именно о них будут рассказывать невероятные “истории успеха”.

Для эффективного планирования второй половины жизни необходимо выполнить одно важное требование: к зрелости следует готовиться задолго до ее наступления.

Когда около 30 лет назад стало очевидным, что средняя продолжительность жизни быстро увеличивается, многие аналитики (в том числе и автор этих строк) предположили, что все больше трудоспособных пенсионеров будут работать добровольцами в некоммерческих организациях. Действительность не оправдала этих ожиданий. Оставалось сделать следующий вывод: если человек не стал волонтером примерно до 40 лет, он не займется благотворительностью и после 60.

Точно так же, все мои знакомые, которые увлеклись общественной деятельностью, нашли свою работу задолго до достижения пика карьеры на основной должности. Например, один мой знакомый юрист начал бесплатно консультировать школы своего штата примерно в 35 лет. К 40 годам его избрали в школьный совет. Когда ему исполнилось 50, он уже имел приличное состояние и приступил к созданию школы фотомоделей. При этом он и дальше практически полный рабочий день трудится юристом в крупной компании, которую он, кстати говоря, помог основать в далекие годы своей юности.

Существует еще одна причина, в силу которой менеджмент собственной карьеры все чаще будет означаться появление у работника ум-

ственного труда *второго важного дела*, причем в сравнительно молодом возрасте.

Нельзя прожить долгую жизнь, ни разу не испытав крупного разочарования в семье или на работе. Возьмите толкового инженер, которого в 42 года обходят при рассмотрении подходящих кандидатур на повышение. Вот прекрасный преподаватель колледжа, который в 40 лет вдруг понимает, что он до самой пенсии проработает в этом маленьком колледже и никогда не станет профессором крупного университета, несмотря на свои знания и опыт. Кроме того, никто не застрахован от трагедий в личной жизни, таких как развод или потеря ребенка.

В такой ситуации единственным утешением может послужить появление второй интересной работы, нового увлечения, нового дела, — а не просто хобби. Инженер, не получивший желанной должности, понимает, что в своей компании ему уже не достичь больших высот. Зато на другой работе, например, в качестве казначея местной церковной общины, он добился значительных результатов и развивает успех. Пускай распался брак, зато на второй работе у человека появилась масса друзей, его там ценят и морально поддерживают.

Это особенно важно в обществе, в котором универсальным мерилom смысла жизни становится *успех*.

История не знала ничего подобного раньше. В былые времена человек с рождения получал имущественный, социальный, личный статус, и в течение всей жизни был обязан сохранить “статус-кво”, выполнив, таким образом, свой долг перед детьми. Любое движение означало движение по нисходящей. Об изменении раз и навсегда приобретенного статуса в лучшую сторону большинство даже и не мечтало.

В обществе знаний принято считать, что “успеха” может добиться каждый. Но это, конечно же, нереально. Для большинства людей “успехом” уже считается отсутствие крупных провалов. Но там, где есть место успеху, есть место и провалу. Поэтому для каждого человека (а также для его семьи) очень важно, чтобы у него была сфера деятельности, в которой он играл бы заметную роль, занимался созидательным трудом — одним словом, *реализовал себя*. Это означает, что каждый человек должен иметь право на деятельность — будь то вторая работа, карьера в общественной организации, новое важное дело, — в которой он получит шанс стать лидером, обрести уважение окружающих и добиться успеха.



## Личная революция

Изменения, которых требует менеджмент собственной карьеры, и задачи, которые он ставит перед каждым из нас, на первый взгляд выглядят очевидными, если не тривиальными. И ответы на вопросы, которые рассматривались выше, могут показаться банальными и где-то даже наивными.

Однако менеджмент личности представляет собой подлинную *революцию* в подходе к человеку. Он требует совершенно новых действий от каждого из нас, в особенности от работников умственного труда. По сути, он требует, чтобы каждый работник умственного труда *мыслил* и действовал, как *руководитель высшего звена*. Он также требует, чтобы работник умственного труда практически полностью пересмотрел свои представления о жизни и о карьере. Менеджмент личности требует отречения от ценностей, которые многим из нас кажутся единственно верными. А ведь сами работники умственного труда выделились в отдельную категорию служащих не так давно — примерно пару поколений назад. (Кстати, я лично ввел в обиход понятие “работник умственного труда” много лет назад, в 1969 году.)

Однако следует учитывать, что смещение акцентов с работника физического труда, который делал то, что ему предписывают — то ли начальник, то ли логика производственного процесса, — к работнику умственного труда, который сам управляет собой, требует радикальных изменений в структуре нашего общества. Дело в том, что каждое общество, даже ориентированное на человека, живет двумя прочно укоренившимися стереотипами: считается, во-первых, что организации “долговечнее” работников, и, во-вторых, что большинство работников всю жизнь трудятся на одну организацию. Менеджмент личности основывается на двух принципиально противоположных *реалиях*: во-первых, большинство работников переживают свои организации, и, во-вторых, работники умственного труда мобильны и легко меняют место работы.

В США *мобильность* давно воспринимается как норма. Но даже для США мысль о том, что стаж работника может превысить срок существования организации и что, следовательно, работник должен своевременно готовиться к совершенно иной карьере во *второй половине своей жизни*, выглядит революционной и даже еретической. Новые реалии застали врасплох не только отдельных работников, но и в целом систему общественных институтов, например действующую пенсионную систему. Однако в остальных развитых странах мира дела обстоят еще хуже: там мо-

бильность работника всячески порицается. Нежелание двигаться воспринимается как “стабильность”.

В Германии, например, мобильность — по крайней мере, до самых недавних времен — прекращалась в возрасте 10 (самое большое — 16) лет. Если ребенок не поступал в *гимназию* в десятилетнем возрасте, он терял шансы получить высшее образование. Дети, не попавшие в гимназию, в 15-16 лет получали рабочую специальность — например, автомеханика или повара, что окончательно и бесповоротно определяло их судьбу. Поменять род деятельности было нельзя, хотя никто формально и не запрещал молодому человеку перейти из одного училища в другое.

### Трансформация общества

Есть еще одна развитая страна, которая стоит на пороге серьезных социальных потрясений и которой в ближайшем будущем придется пойти на самые радикальные перемены в социальной структуре. Речь идет, конечно же, о Японии. Успехи этой страны, достигнутые за последние 60 лет, не имеют прецедентов в истории человечества. В значительной степени они основаны на *организованной немобильности*, т.е. системе пожизненного найма. При этой системе судьбой человека распоряжается организация, в которой он работает. У работника просто нет иного выбора — он или принимает установленный порядок, или “выпадает из обоймы”, теряя при этом все шансы на успех.

Я от души надеюсь, что Японии удастся сохранить и социальную стабильность, и социальную гармонию, которые обеспечивались системой пожизненного найма, и одновременно создать атмосферу мобильности, без которой не обойтись работнику умственного труда. На карту поставлено не только японское общество и социальная гармония. Решение, которое, как я надеюсь, найдут японцы, станет примером для других стран, которые нуждаются в эффективно функционирующем и сплоченном обществе. Если Япония справится с грядущими преобразованиями, то это будет уже совершенно иная Япония.

Но то же самое можно сказать и о любой другой развитой стране. Появление нового типа работника — работника умственного труда, который *может* и *должен* управлять своей карьерой и жизнью в целом — неизбежно преобразует любое общество.



## ГЛАВА 22

### ОБРАЗОВАННЫЙ ЧЕЛОВЕК

**З**нания, в отличие от денег, тесно связаны с конкретной личностью. Книга, банк данных, компьютерная программа не содержат знаний — они содержат только информацию. Знания всегда воплощаются в человеческой личности. Именно человек всегда остается носителем знания, он создает, наращивает и совершенствует знания, а также применяет, преподает и передает их. Именно человек пользуется знаниями. Следовательно, с переходом к обществу знаний человек становится ключевой фигурой в этом новом мире. Это порождает новые задачи, новые проблемы, беспрецедентные в истории человечества вопросы относительно типичного представителя общества знаний — образованного человека.

На всех этапах развития человечества образованный человек считался своего рода “украшением”. Он воплощала в себе *Kultur* — понятие, заимствованное из немецкого языка. Этот термин, выражающий смесь благоговейного трепета и иронии, не имеет аналога в русском языке (в частности, слово “умник” весьма приблизительно отражает сущность носителя *Kultur*). Но в обществе знаний образованный человек служит эмблемой, символом, носителем стандартов этого общества. Образованный человек представляет собой “архетип” (воспользуемся этим социологическим термином). Образованный человек определяет истинный потенциал общества знаний, он воплощает в себе ценности, убеждения и идеалы общества. Если рыцарь-феодал был ярчайшим воплощением общества раннего средневековья, а “буржуа” — общества эпохи капитализма, то образованный человек будет ярким представителем посткапиталистического общества, в котором центральным ресурсом станут знания.

В связи с этим само понятие “образованный человек” должно измениться. Должен измениться также смысл, который мы вкладываем в слова “получить образование”. Нетрудно догадаться, насколько важным станет точное определение понятия “образованности”. Учитывая, что ключевым ресурсом общества становятся знания, образованный человек неминуемо столкнется с новыми требованиями, новыми задачами, новой ответственностью. *В наше время существенно возрастает роль образованного человека.*

На протяжении последних 10–15 лет американские ученые вели ожесточенные дебаты вокруг понятия “образованный человек”. Возможно ли существование такого в нашем обществе? И нужен ли он вообще? И что это такое — “образование”?

Разношерстная толпа неомарксистов, радикальных феминисток и прочих любителей отрицать все и вся доказывает, что образованный человек — это чистойшей воды фикция. Такой подход отражает позицию новых нигилистов, так называемых “деконструкционистов”. Другие представители этого направления утверждают, что об образованных личностях можно говорить только в привязке к конкретному полу, конкретной этнической группе, конкретной расе, конкретному “меньшинству”, причем каждая из таких групп требует своей собственной, отдельной культуры и отдельной (по сути, изоляционистской) образованной личности. Поскольку представителей этого направления интересуют, главным образом, “особенности человеческой природы” тех или иных групп, нелишним было бы сопоставить их воззрения с трудами таких классиков тоталитаризма, как Гитлер (“арийская физика”), Сталин (“марксистская генетика”) и Мао (“коммунистическая психология”). Нетрудно заметить, что аргументы этих антитрадиционалистов очень напоминают аргументы сторонников тоталитарных режимов. Да и мишень и у тех, и у других одна: универсализм, который лежит в основе концепции образованного человека, как бы такого человека ни называли — “интеллектуалом” на Западе или *бунджин* в Китае и Японии.

Сторонники противоположной точки зрения — их можно назвать “гуманистами” — также недовольны существующей системой. Но их недовольство вызвано, главным образом, неспособностью создать универсально образованную личность. Критики-гуманисты требуют вернуться в XIX столетие, к “свободным искусствам”, “классике”, немецкому *Gebildete Mensch*. Они, конечно, не цитируют в открытую мысль, высказанную 50 лет назад профессорами Чикагского университета Робертом Хатчин-

сом и Мортимером Адлером, которые утверждали, что знания, во всей их полноте, состоят из сотни “великих книг”. Однако это не мешает “гуманистам” всюду повторять призывы Хатчинса–Адлера “вернуться к старым добрым временам”.

К сожалению, ошибаются и те, и другие.

### Основа общества знаний

В основе общества знаний *должна* лежать концепция образованной личности. Эта концепция должна быть универсальной именно потому, что в данном случае речь идет, прежде всего, об *обществе*, а также в силу глобального характера такого общества — с точки зрения его финансов, экономики, заложенных в нем возможностей служебного роста, технологии, центральных вопросов и, главное, — его информации. Посткапиталистическое общество нуждается в некоей унифицирующей, объединяющей силе. Ему требуется некая лидирующая группа, способная сфокусировать местные, частные, отдельные традиции вокруг единых для всего общества ценностей, единой концепции совершенства и взаимного уважения.

Таким образом, идеи деконструкционистов, радикальных феминисток и противников западного пути развития совершенно неприемлемы для посткапиталистического общества, т.е. общества знаний. Сейчас нам нужен феномен, который они полностью отрицают, а именно всесторонне развитая образованная личность.

В то же время образованный человек общества знаний отличается от идеала, за который так ратуют “гуманисты”. Да, они справедливо указывают на неразумность требования своих оппонентов отречься от традиции, от мудрости, красоты и знаний, которые составляют бесценное наследие человечества. Но одного лишь мостика в прошлое — а это единственное, что предлагают нам “гуманисты”, — явно недостаточно. Образованный человек должен уметь проецировать свои знания в настоящее, не говоря уж о том, чтобы заставить их работать на будущее. В предложениях “гуманистов” не содержится никаких предпосылок для формирования такой способности. Более того, они даже не упоминают о такой необходимости. Но без связи с настоящим и будущим традиция мертва.

В своем романе “Игра в бисер”, написанном в 1943 году, Герман Гессе изобразил мир, к которому стремятся “гуманисты”, — и его крах. В этой

книге описано братство интеллектуалов, людей искусства и гуманистов, которые живут в “блистательной изоляции”, с искренней верой в “великую традицию”, в ее мудрость и красоту. Но главный герой книги, самый искусный Магистр братства, в конце концов решает вернуться в грязный, грубый, беспокойный, сотрясаемый бесконечными конфликтами и погрязший в стяжательстве реальный мир, поскольку человеческие ценности, если они оторваны от действительности, — не более чем мишура.

То, что Гессе предвидел более чем 50 лет назад, мы наблюдаем сейчас в реальной жизни. Гуманитарное и классическое образование сегодня переживают серьезный кризис, поскольку оно превратилось в “башню из слоновой кости”, куда бегут от грубой, тупой и погрязшей в стяжательстве реальности лучшие умы человечества. Самые способные студенты предпочитают изучать гуманитарные науки. Они получают от этого не меньшее удовольствие, чем их прадеды, которые заканчивали свои университеты еще до Первой мировой войны. Для того, довоенного, поколения гуманитарные науки играли важную роль на протяжении всей их жизни и оказались решающим фактором при формировании их личности. Гуманитарные науки продолжают играть важную роль в жизни многих представителей моего поколения, которые получили дипломы до Второй мировой войны, хотя мы выбросили из головы греческий и латынь сразу же после получения дипломов. Но в наши дни студенты уже через несколько лет после окончания высшего учебного заведения жалуются, что “то, чему я так прилежно учился, потеряло для меня всякий смысл: оно никак не связано с тем, что интересует меня сейчас и с чем я хотел бы связать свою дальнейшую карьеру”. Они все еще не против, чтобы их дети, как наши деды и прадеды, получили гуманитарное образование в лучших вузах Старого и Нового Света, поскольку престижный диплом обеспечивает солидное положение в обществе и открывает блестящие карьерные перспективы. Однако в своей собственной жизни они отвергают ценности, закладываемые традиционным гуманитарным образованием. Иными словами, их образование не позволяет им понять реальность, не говоря о том, чтобы чувствовать себя в этой реальности комфортно.

Обе стороны в споре об образовании на самом деле неправильно выбрали предмет спора. Посткапиталистическое общество нуждается в образованной личности даже больше, чем любое из ранее существовавших обществ, а доступ к великому наследию прошлого и в дальнейшем будет важным элементом. Но это наследие будет включать в себя намного больше, чем цивилизацию, которая по-прежнему завязана на западной,

иудейско-христианской традиции, за которую горой стоят “гуманисты”. Образованная личность, которая нужна нашему обществу, должна быть готова к активному восприятию других культур и традиций: например, великого наследия китайской, японской и корейской живописи и керамики; философских течений и религий Востока, а также ислама — как религии и как культуры. Кроме того, образованная личность будет не такой “книжной”, как типичный продукт гуманитарного образования, предлагаемого “гуманистами”. Образованной личности понадобятся не только хорошо тренированные аналитические способности, но и хорошо тренированное восприятие.

Однако западная традиция должна оставаться в центре внимания, хотя бы для того, чтобы у образованного человека была возможность взяться по-настоящему за решение нынешних проблем, не говоря уж о проблемах будущего. Это будущее может оказаться “постзападным”; оно может оказаться “антизападным”. Но оно не может быть “незападным”. Его материальная цивилизация и его знания основаны на эстетике, науке, инструментах и технологии, производстве, экономике Запада, на западном типе финансирования и банковских операций. Ни один из этих институтов не будет дееспособным без понимания и восприятия западных идей и западной традиции в целом.

Самым серьезным “антизападным” движением нашего времени выглядит вовсе не фундаменталистский ислам. Таким движением является восстание “Светлый путь” в Перу — отчаянная попытка потомков древних инков “отменить” покорение испанцами их родины, вернуться к древним языкам кечуа и аймара и сбросить в океан ненавистных европейцев вместе с их культурой. Но это “антизападное” восстание финансируется за счет кокаина, который потребляют наркоманы Нью-Йорка и Лос-Анджелеса. А излюбленным оружием его приверженцев стали отнюдь не рогатки инков, а европейские бомбы, закладываемые в американские автомобили.

Образованный человек будущего должен быть готов к жизни в глобальном мире. Это будет “вестернизированный” мир. Вместе с тем, этот мир все больше становится “родоплеменным”. По своим представлениям, кругозору, информированности образованный человек должен стать “гражданином мира”. Несмотря на это, он должен питаться от своих корней, при этом обогащая свою собственную, местную культуру.



## **Общество знаний и общество организаций**

Посткапиталистическое общество будет и обществом знаний, и обществом организаций. Обе эти системы зависят одна от другой и, вместе с тем, они расходятся по своим концепциям, представлениям и ценностям. Большинство образованных людей используют свои знания, будучи членами той или иной организации. Таким образом, образованный человек должен быть готов к тому, что ему придется жить и работать одновременно в двух культурах — культуре “интеллектуала”, которая фокусируется на словах и идеях, и культуре “менеджера”, которая фокусируется на людях и действиях.

Интеллектуалы воспринимают организацию как инструмент, который позволяет им применять на практике свои специализированные знания. Менеджеры рассматривают знания как средство достижения организационных целей, определенных показателей. Правы и те, и другие. Даже будучи противоположностями друг друга, они связаны между собой, как два полюса магнита, а не как антагонисты. Они, безусловно, нужны друг другу: менеджер по исследованиям нужен ученому-исследователю не меньше, чем руководителю нужен хороший аналитик. Если один “подавляет” другого, нарушая тем самым общее равновесие, возможны только резкое снижение эффективности организации и полный развал работы. Мир интеллектуала, если он не будет сбалансирован прагматизмом менеджера, становится миром, в котором каждый “занимается своими делами”, но никто не в состоянии добиться чего-то существенного. Мир менеджера, если он не будет питаться идеями интеллектуалов, становится миром чванливой бюрократии, в котором правит бал “человек организации”. Но в мире, где интеллектуал и менеджер уравнивают друг друга, всегда остается место для творчества и порядка, для реализации потенциальных возможностей и осуществления миссии организации.

Многие люди в посткапиталистическом обществе будут жить и работать в этих двух культурах одновременно. Намного большей группе людей уже в самом начале служебной карьеры придется приобрести опыт работы в обеих этих культурах в результате ротации, перехода с работы по специальности на управленческую работу (например, специалиста по компьютерной технике могут перевести на должность менеджера проекта или руководителя группы, а молодому профессору колледжа могут предложить поработать по совместительству пару лет в администрации уни-

верситета). Отметим еще раз, что волонтерская работа в каком-либо из учреждений “третьего сектора” даст человеку возможность прочувствовать и сбалансировать оба мира — мир интеллектуала и мир менеджера.

Образованные люди в посткапиталистическом обществе должны позаботиться о том, чтобы *понять* обе культуры.

### Технические дисциплины и образованная личность

Образованный человек XIX столетия не считал знаниями *технические навыки*, несмотря на то, что технические дисциплины уже преподавались в университетах, а носители технических знаний именовались не “мастеровыми” или “ремесленниками”, а “профессионалами”. Но технические предметы не входили в курс гуманитарных наук и не были частью классического образования, а потому не могли считаться “знаниями”.

Университетские степени в области техники присваиваются достаточно давно: в Европе — наряду со степенями в области права и медицины — еще с XIII столетия. В Европе и Америке — но не в Англии — новая степень в области технических наук (впервые присвоенная в наполеоновской Франции в конце XVIII ст.) вскоре получила общественное признание. Большинство людей, считавшихся “образованными”, зарабатывали себе на жизнь с помощью технических навыков — в качестве юристов, врачей, инженеров, геологов или, все чаще, в качестве сотрудников коммерческих фирм (лишь в Англии большим уважением по-прежнему пользовался “джентльмен” без определенного рода занятий). Однако их работа (или профессия) рассматривалась именно как “зарабатывание на жизнь”, а не как сама “жизнь”.

За пределами офисов обладатели технических знаний не упоминали ни о своей работе, ни о своей специальности. Вести “цеховые разговоры” в обществе считалось крайне неприличным. Такие разговоры немцы презрительно называли *Fachsimpeln*. Еще презрительнее к таким темам относились во Франции: каждый, кто упоминал в кругу порядочных людей о своей работе, считался невежей и занудой. Такой человек рисковал тем, что рано или поздно его перестанут принимать.

Но теперь, когда технические дисциплины обрели статус академических, их необходимо интегрировать в “знания” в целом. Технические дисциплины должны стать неотъемлемой частью образованного человека в

нашем понимании. То обстоятельство, что гуманитарии, которыми были выпускники колледжей, отказываются признавать “технарей” (что автоматически отменяет саму мысль о включении в учебные планы гуманитарных вузов технических дисциплин), объясняет, почему нынешних студентов уже после нескольких лет работы ожидает жестокое разочарование. Они чувствуют, что их покинули в беде, даже предали. Оснований для жалоб у них более чем достаточно. Если сведения, полученные во время изучения гуманитарных и классических наук, не интегрированы в “мир знаний”, то такое образование нельзя считать ни “гуманитарными”, ни “классическим”. Оно не справилось со своей основной, важнейшей задачей: создать мир дискурса, без которого невозможна цивилизация. Вместо того чтобы объединять, такое образование разъединяет людей.

Человек не должен становиться (да это и невозможно) “универсалом” во всех областях знаний. Более того, нашему обществу, наверное, не избежать специализации. Но нам крайне необходима способность *понимать* разные отрасли знания. Образованного человека в обществе знаний будет отличать способность ответить на следующие вопросы: каков предмет данной отрасли знаний; какие проблемы она решает; каковы ее основные положения и в чем суть ее теорий? Какие новые важные выводы она позволяет нам сделать? Каковы темы она не покрывает, каковы ее проблемы, ее задачи?

### Учиться, чтобы учиться дальше

Если мы не поймем, что знания — не самоцель, а инструмент, то знания станут “стерильными” и, по сути, перестанут быть знаниями в подлинном значении этого слова. Сами по себе знания — бесплодны, поскольку большинство важных открытий в каждой из специализированных областей знаний возникают под влиянием других, самостоятельных областей знания.

В настоящее время экономика и метеорология переживают период значительных изменений под воздействием новой отрасли математики, которая называется теорией хаоса. В геологии важные открытия сделаны с использованием физики, археология меняется под воздействием открытий в генетике, история — под влиянием психологического, статистического и технологического анализа. Американский ученый Джеймс М. Бьюкенен (James M. Buchanan) в 1986 году получил Нобелевскую премию по

экономике за применение недавно разработанной экономической теории к политическому процессу. Он обосновал в экономических категориях предположения, из которых исходили ученые-политологи на протяжении целого столетия.

Специалисты должны брать на себя ответственность за то, чтобы другие люди понимали и их самих, и их специальность. Важную роль в этом деле играют средства массовой информации — пресса, кино и телевидение. Но сами журналисты не в состоянии справиться с этой задачей. Прежде всего, каждый образованный человек должен понять, для чего нужна та или иная специальность. Для этого нужно, чтобы ведущие ученые в каждой из отраслей знания взяли на себя нелегкую задачу определения того, чем же они занимаются на самом деле.

В обществе знаний нет “королевы наук”. Все отрасли знания одинаково ценны; все отрасли, говоря словами великого средневекового философа Св. Бонавентуры, в равной мере ведут к истине. Но сделать их тропинками к истине, тропинками к знанию должны те, кто обладает этими знаниями. В собирательном смысле, знание находится у них в доверительной собственности.

Капитализм доминировал на протяжении столетия — с тех пор, как Карл Маркс в первом томе своего “Капитала” дал его определение как особого способа производства и социального устройства. Термин “капитализм” появился 30 лет спустя, уже после смерти Маркса. Попытка написать сегодня книгу под названием “Знание”, как некий аналог “Капитала”, выглядела бы, наверное, весьма самонадеянной. Более того, такая попытка была бы, наверное, слишком преждевременной. Все, что можно сделать на этапе выхода из эпохи капитализма (а также, разумеется, социализма), — это описать новый общественный и государственный строй.

Но смеем надеяться, что лет эдак через сто подобная книга будет написана (возможно, ей придумают другое название, не в этом суть). Это означало бы, что мы успешно завершили переход от капитализма, который пока только начинается. С нашей стороны глупо прогнозировать, как должно выглядеть общество знаний, как было бы глупо прогнозировать в 1776 году — в году, когда Адам Смит написал свою знаменитую книгу о богатстве наций и когда Джеймс Ватт изобрел паровой двигатель, — точное устройство общества, которое Маркс описал лишь столетие спустя. А со стороны Маркса было бы не менее глупо прогнозиро-

вать в эпоху расцвета викторианского капитализма, каким будет наше современное общество.

Но кое-что мы можем предугадать уже сейчас. А именно: величайшим изменением станет изменение в знании — в его форме и содержании; в его значении; в его ответственности, а также в *сущности* понятия *образованный человек*.

---

---

ЧАСТЬ III

---

ОБЩЕСТВО

---

---



## ГЛАВА 23

### СТОЛЕТИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ — ЗАРОЖДЕНИЕ ОБЩЕСТВА ЗНАНИЙ

**П**о количеству и силе радикальных социальных потрясений XX столетие стало беспрецедентным в истории человечества. Эти преобразования оказались самыми значимыми событиями XX столетия, а их влияние будет сказываться еще не один десяток лет. В развитых странах, исповедующих принципы свободного рынка (в которых проживает лишь пятая часть населения нашей планеты, но которые могут служить моделью для всех остальных стран), работа и рабочая сила, общество и государство, особенно в последние годы, и в *качественном*, и в *количественном* отношении отличаются от того, что мы видели в первые годы XX столетия, и от того, что наблюдалось прежде в истории человечества. Отличия наблюдаются и в структуре, и во внутренних процессах, и в проблематике.

Намного меньшие по масштабам и временной интенсивности социальные перемены, которые происходили в истории человечества до этого, приводили к жесточайшим интеллектуальным и духовным кризисам, революциям и гражданским войнам. Но резкие социальные преобразования XX столетия, как правило, не вызывали серьезных волнений. Они приводили к весьма незначительным трениям, вызывали минимальные потрясения и привлекали к себе не очень пристальное внимание ученых, политиков, прессы и общественности.

Конечно, по размаху жестокости и насилия XX столетие, со всеми его мировыми и гражданскими войнами, со всеми издевательствами над че-



ловеческой личностью, этническими чистками и геноцидами, превзошло все, что мир знал до этого. Но все эти массовые убийства, все эти ужасы, которые навлекли на человеческую расу в XX столетии не в меру ретивые поборники идеи “земного рая”, которые пытались построить “идеальное общество”, уничтожив всех нонконформистов, инакомыслящих и несогласных, а вместе с ними и тех, кто случайно оказался рядом, будь то евреи, буржуазия, кулаки или интеллектуалы, — как теперь уже очевидно, оказались совершенно бессмысленными и напрасными. Гитлер, Сталин и Мао, три злых гения XX столетия, разрушили очень многое. Но ничего не создали взамен.

Действительно, если XX столетие что-то и доказало всем нам, так это, прежде всего, тщетность и бесполезность политических преобразований. Даже тем, кто верит в исторический детерминизм, будет нелегко доказать, что причиной социальных преобразований XX столетия были громкие политические события; или наоборот — продемонстрировать, что причиной громких политических событий были социальные преобразования. Однако именно социальные преобразования, действующие подобно океанским течениям глубоко под бушующими волнами, оказывают долгосрочное, но непрерывное влияние на все, что происходит в нашем мире. Именно они — а не насилие и суета на политической арене — изменили до неузнаваемости общество и экономику, общину и государство, в которых мы сейчас живем.

### **Крестьяне и домашняя прислуга**

До Первой мировой войны самую большую самостоятельную группу населения в любой стране составляли крестьяне, фермеры.

Еще 80 лет назад, накануне Первой мировой войны, считалось само собой разумеющимся, что развитые страны — единственным исключением была Северная Америка — не смогут прокормить себя и попадут во все большую зависимость от импорта продовольствия из непромышленных, неразвитых стран.

В наши дни среди ведущих развитых стран, ориентированных на рыночную экономику, лишь Япония широко импортирует продукты питания. (Впрочем, слабость Японии как производителя продуктов питания — это скорее результат устаревшей политики субсидирования произ-

водства риса, которая мешает этой стране развивать современное высокопроизводительное сельское хозяйство.) Все остальные развитые страны с рыночной экономикой с избытком покрывают свои продовольственные потребности, несмотря на резкое увеличение численности городского населения. Во всех этих странах производство продуктов питания в наши дни многократно (например, в Соединенных Штатах Америки — в восемь—десять раз) превышает уровень производства продуктов питания, существовавший 80 лет назад.

Но во всех развитых странах с рыночной экономикой — в том числе и в Японии — фермеры составляют не более чем 5% населения и рабочей силы, т.е. лишь десятую долю от общего количества крестьян 80 лет тому назад.

Второй по численности группой трудоспособного населения в каждой из развитых стран в начале XX столетия была домашняя прислуга. Наличие домашней прислуги считалось таким же “естественным явлением”, как и преобладание сельскохозяйственного населения. Проведенная в 1910 году перепись населения Великобритании определяла “нижний уровень среднего класса” как семью, количество прислуги в которой не превышало трех человек. В то время как доля фермеров в населении (в том числе в трудоспособном населении) на протяжении XX столетия неуклонно сокращалась, численность домашней прислуги — как в абсолютном, так и в процентном выражении — столь же неуклонно повышалась вплоть до Первой мировой войны. Спустя 80 лет домашняя прислуга в развитых странах практически исчезла. Лишь очень немногие люди, родившиеся после Второй мировой войны (т.е. лишь немногие из нынешних 50-летних), видели прислугу в жизни, а не по телевизору.

Фермеры и домашняя прислуга представляли не только *крупнейшие* социальные группы. Они были, к тому же, старейшими социальными группами. Вместе на протяжении многих столетий они составляли фундамент экономики и общества. Более того, они составляли фундамент “цивилизации”.

### Расцвет и падение пролетариев

Одной из причин (а возможно, и важнейшей причиной), в силу которых социальные преобразования не вызвали особых потрясений, было то, что к началу XX столетия в обществе начал доминировать новый класс, так

называемые “синие воротнички” — производственные рабочие, или, по терминологии К. Маркса, “пролетарии”. Общество начала XX столетия было помешано на работниках физического труда, было одержимо ими, очаровано ими.

Рабочий стал “социальным вопросом” начала XX столетия, поскольку оказался первым в истории *организованным* “низшим классом”.

Ни один из общественных классов, которые возникали на протяжении всей истории человечества, не развивался столь быстрыми темпами, как рабочий класс. И ни один из общественных классов не пришел к упадку столь быстро, как “пролетариат”.

В 1883 году, т.е. в год смерти К. Маркса, “пролетарии” все еще составляли меньшинство среди промышленных рабочих. Большинство несельскохозяйственных работников в то время составляли квалифицированные специалисты, занятые в мелких ремесленных цехах, в каждом из которых трудились около 20–30 человек.

К 1900 году термин “промышленный рабочий” стал синонимом “оператора-станочника” на фабрике, где трудились сотни, если не тысячи, людей. Эти фабричные рабочие действительно были пролетариями “по Марксу”. Они не занимали определенное место в обществе, не обладали политическим влиянием, экономическим могуществом или покупательной способностью.

До 1913 года работникам физического труда пенсия не выплачивалась. Кроме того, они не имели права на оплачиваемый отпуск, на сверхурочные, они не получали дополнительную плату за работу в выходные дни или в вечернее время, они не получали медицинскую страховку (за исключением Германии), пособия по безработице; не было и речи о соблюдении техники безопасности на рабочем месте. Один из первых законов, направленных на ограничение количества рабочих часов для взрослых мужчин, принятый в Австрии в 1884 году, устанавливал *одинадцатичасовой* рабочий день (при шестидневной рабочей неделе). В 1913 году промышленные рабочие во всех странах работали как минимум три тысячи часов в году. Профсоюзы все еще были официально запрещены или, в лучшем случае, находились в зачаточном состоянии. Но рабочие уже продемонстрировали свою способность организовываться. Они уже продемонстрировали свою способность действовать как самостоятельный “класс”.

В середине XX столетия промышленные рабочие в каждой развитой стране (в том числе и в коммунистических странах) превратились в

крупнейшую самостоятельную группу, хотя фактическое большинство они составляли только в военное время. Они стали в высшей степени респектабельны. Во всех развитых странах с рыночной экономикой они превратились — в экономическом отношении — в “средний класс”. Они были надежно защищены законами о труде, получали пенсию, пользовались правом на продолжительные оплачиваемые отпуска, получали пособия по безработице и, фактически, завоевали право на “пожизненное трудоустройство”. И самое главное — они добились определенного политического влияния. Профсоюзы играли роль “реального правительства” во многих странах (а не только в Великобритании), располагая едва ли не большей властью, чем премьер-министр и парламент.

Однако в 1990 году работники физического труда и их профсоюзы были вынуждены перейти в глухую оборону. Они начали неуклонно сокращаться количественно. Если в 1950-е годы промышленные рабочие составляли две пятые трудоспособного населения Соединенных Штатов Америки, то в начале 1990-х они составляли лишь одну пятую трудоспособного населения страны, т.е. не больше, чем в начале XX столетия, когда начался стремительный рост их численности. В других развитых странах с рыночной экономикой сокращение численности работников физического труда поначалу было не столь стремительным, но после 1980 года оно нарастает повсеместно. К 2010 году в каждой из развитых стран с рыночной экономикой промышленные рабочие будут составлять не больше одной десятой, самое большее — одной восьмой всего трудоспособного населения. Влияние профсоюзов снижается столь же стремительно. В то время как в 1950-е и 1960-е годы Национальный профсоюз шахтеров в Великобритании отправлял в отставку одного премьер-министра за другим, в 1980-е годы ситуация резко изменилась. Маргарет Тэтчер, вступив в открытую конфронтацию с профсоюзами и безжалостно отнимая у них былое политическое влияние и привилегии, выигрывала одни выборы за другими. Создается впечатление, что работники физического труда в производственных отраслях и их профсоюзы идут тем путем, который уже прошли фермеры.

Постепенно обычных рабочих вытесняют “технологи”, т.е. люди, которые, занимаясь преимущественно ручным трудом, применяют при этом определенные теоретические знания. В качестве примеров можно привести компьютерных техников или специалистов по эксплуатации медицинского оборудования, таких как операторы рентгеновских установок, фи-

зиотерапевты, специалисты медицинских лабораторий, техники-пульмонологи и т.п., которые представляют собой наиболее стремительно растущую группу в составе трудоспособного населения Соединенных Штатов Америки, начиная с 1980 года.

И вместо “класса”, т.е. прочно спаянной, легко узнаваемой, определенной и сознающей себя как особую общность группы, работники физического труда в производственных отраслях постепенно превращаются в одну из многих “групп давления”.

Итак, прогнозы Маркса и синдикалистов не оправдались. Возвышение промышленных рабочих не привело к дестабилизации общества. Напротив, оно оказалось наиболее *стабилизирующим социальным фактором* XX столетия. Это также объясняет, почему исчезновение сельскохозяйственных рабочих и домашней прислуги не привело к социальному кризису.

Для сельскохозяйственных рабочих и домашней прислуги работа в промышленности оказалась благоприятной возможностью. По сути, это была первая возможность за всю историю существенно улучшить материальное положение, не покидая пределы своей родины.

В развитых странах с рыночной экономикой каждое поколение на протяжении последних 100–150 лет существенно улучшало свое материальное положение по сравнению с предыдущим. Это объяснялось, главным образом, тем, что у крестьян и домашней прислуги появилась возможность пойти в промышленность. И они не преминули воспользоваться такой возможностью.

Поскольку промышленные рабочие образовывали значительные группы, т.е. поскольку они трудились на крупной фабрике, а не в маленьком цехе или на дому, появилась возможность оценить их *производительность*. Начиная с 1881 года — т.е. за два года до смерти Маркса — систематическое изучение труда (как выполняемых задач, так и применяемых при этом инструментов) привело к ежегодному повышению производительности ручного труда (изготовление и перемещение физических предметов) на 3–4%, что обеспечило 50-кратное повышение объемов производства в течение ста лет (в расчете на одного работника). Именно на этом базируются все экономические и социальные достижения прошлого столетия. И вопреки “всеобщему мнению”, которое в XIX столетии разделял не только К. Маркс, но и все “консерваторы”, такие как Дж.П. Морган, Бисмарк и Дизраэли, практически все эти достижения принесли пользу “рабочему классу”. Примерно половина прибыли от воз-

росшей производительности труда пошла на резкое сокращение рабочей недели (от 40% в Японии до 50% в Германии), а вторая половина позволила увеличить реальную заработную плату рабочих, занятых изготовлением и перемещением физических предметов, на 25%.

Таким образом, существовали вполне весомые причины, чтобы *возвышение* промышленных рабочих происходило достаточно мирным, а не насильственным (и уж тем более, не революционным) путем. Но чем объясняется то, что их *закат* прошел не менее мирно, чем их возвышение, и не сопровождался значительными социальными протестами, потрясениями и беспорядками — по крайней мере, в Соединенных Штатах Америки?

### **Возвышение работника умственного труда**

“Класс”, который пришел на смену промышленным рабочим, стал для них серьезным вызовом. Самой молодой доминантной группой становятся работники умственного труда. Они составляют не меньше трети трудоспособного населения Соединенных Штатов Америки, т.е. примерно такую же долю, какую составляли в лучшие годы промышленные рабочие (за исключением военного времени). Труд большинства работников умственного труда оплачивается не хуже, а нередко даже и лучше, чем труд работников физического труда. А новые рабочие места предоставляют им намного лучшие возможности.

Но — и это очень существенное “но” — новые рабочие места в своем большинстве требуют квалификации, которой работники физического труда не только не обладают, но и не могут приобрести. Новые рабочие места требуют определенного формального образования, а также умения приобретать и применять на практике теоретические и аналитические знания. Они требуют несколько иного подхода к работе и иного образа мышления. И главное, они требуют, чтобы у работника выработалась привычка к постоянному обучению и приобретению новых знаний.

Вытесненные со своих должностей промышленные рабочие, таким образом, не могут просто перейти на работу, связанную с использованием знаний, так же легко, как вытесненные со своих мест крестьяне и домашняя прислуга перешли на работу в промышленность.

Но даже в общинах, которые полностью зависели от одного-двух заводов или промышленных предприятий, закрытие такого завода или массо-

вые сокращения рабочих мест не приводили к радикальным социальным потрясениям. Подобные сокращения, например, происходили в городах западной Пенсильвании или восточного Огайо, основу экономического благополучия которых составляли сталелитейные заводы, или в штате Мичиган, где многие “заводские” поселки оказались на грани выживания после закрытия “своих” заводов. Но даже здесь процент безработных среди взрослого белого трудоспособного населения за несколько лет снизился до уровня, соразмерного со средними показателями по стране, т.е. до уровня “полной занятости” в США. Ни о какой радикализации американских работников физического труда не было и речи.

Единственным объяснением этого обстоятельства служит то, что для промышленных рабочих неафроамериканского происхождения такое развитие событий не оказалось неожиданностью, хотя, разумеется, особенно восторга у них не вызвало, было весьма болезненным и несло в себе немалую угрозу для каждого отдельного работника и каждой отдельной семьи. В психологическом плане — скорее с точки зрения системы ценностей, чем с эмоциональной точки зрения — американские работники физического труда, составляющие основу промышленных рабочих, оказались готовыми к тому, чтобы принять как должное и неизбежное переход к работам, которые требуют определенного формального образования, когда человеку платят не столько за ручной труд (квалифицированный или неквалифицированный), сколько за знания.

Одним из факторов, повлиявших на формирование такого настроения, возможно, явился “Закон о правах военнослужащих”, принятый после Второй мировой войны. Государство дало возможность каждому американцу, вернувшемуся с фронтов Второй мировой войны, возможность получить образование на уровне колледжа. Тем самым высшее образование стало “нормой”, а среднее образование начало восприниматься как “пониженный стандарт”. Еще одним фактором, возможно, стал обязательный призыв в ряды Вооруженных сил США, начавшийся в годы Второй мировой войны и сохранявшийся на протяжении 35 лет после ее окончания, благодаря которому подавляющее большинство взрослых мужчин-американцев, родившихся в период с 1920 по 1950 годы — т.е. большинство взрослых мужчин-американцев, которые живы и по сей день, — отслужили несколько лет в Вооруженных силах Соединенных Штатов Америки, где они *в обязательном порядке* получали среднее образование (если не успели получить его до армии). Как бы там ни было,

переход в США от ручного труда, которым преимущественно занимались промышленные рабочие (т.е. изготовления и перемещения предметов), к работе, связанной с использованием знаний, был в основном воспринят (за исключением афроамериканской части населения) как целесообразное или, по крайней мере, неизбежное явление.

В Соединенных Штатах Америки этот переход завершился примерно к 1990 году. Правда, другие промышленно развитые страны пока отстают в этом плане от США: в западной и северной Европе и Японии этот переход в 1990-е годы лишь начался. Однако не приходится сомневаться, что в указанных странах он будет набирать все более высокие темпы и, возможно, пойдет даже быстрее, чем это поначалу происходило в США. В связи с этим уместно спросить: будут ли подобные трансформации проходить так же безболезненно, без серьезных социальных потрясений, как в Америке? Или американский вариант перехода от преимущественно ручного к умственному труду окажется еще одним примером “американского чуда” (каковым стала история американского общества в целом и история развития трудовых отношений в частности)? В Японии, например, превосходство формального образования и образованного человека считается бесспорным, а потому снижение роли промышленных рабочих — класса, который возник в Японии сравнительно недавно и который превзошел по своей численности крестьян и домашнюю прислугу спустя многие годы после окончания войны, — может приниматься как должное и неизбежное с такой же (а может, даже большей) готовностью, как и в Соединенных Штатах Америки. Но что будет в промышленно развитых странах Европы — Великобритании, Германии, Франции, Бельгии, северной Италии и т.д., где история рабочего класса насчитывает больше ста лет, в странах, где рабочему классу присуще чувство самоуважения и где, несмотря на все свидетельства обратного, по-прежнему глубока убежденность в том, что работники физического, а не умственного труда являются подлинными творцами благосостояния страны? Не будет ли вся Европа реагировать на перемены так, как на них реагировали афроамериканцы в США? Это, несомненно, один из ключевых вопросов, ответ на который в значительной степени определит социальное и экономическое будущее развитых стран с рыночной экономикой. Ответ на этот вопрос мы получим, наверно, в течение ближайших десяти лет.



## Зарождение общества знаний

Работники умственного труда в обществе знаний будут в меньшинстве. Но во многих странах — скорее всего, в большинстве развитых стран — они окажутся крупнейшей самостоятельной группой населения (в том числе и трудоспособного населения). Даже если другие группы превзойдут их по численности, работники умственного труда будут определять характер и социальный профиль зарождающегося общества знаний. Они не могут быть *правящим* классом, но они уже стали *лидирующим* классом общества знаний. А по своим характеристикам, социальному положению, по своим ценностям и ожиданиям они фундаментально отличаются от любой другой группы в истории, которая когда-либо занимала лидирующие (не говоря уж о доминирующих) позиции в обществе.

Прежде всего, работник умственного труда получает доступ к работе, рабочему месту и социальной позиции за счет своего *формального образования*.

Первым следствием этого будет то, что образование станет центром общества знаний, а учебные заведения — его важнейшими учреждениями. Какие знания требуются каждому специалисту? Каков критерий “качества” в обучении и преподавании? Все эти вопросы станут, в силу необходимости, центральными политическими вопросами общества знаний. Вообще говоря, нет ничего удивительного в том, что приобретение и распределение формальных знаний начнет занимать такое место в политике общества знаний, какое занимало приобретение и распределение собственности и дохода на протяжении тех двух или трех столетий, которые мы называем “эпохой капитализма”.

Нетрудно также с достаточной вероятностью предсказать, что нам придется дать новое определение “образованного человека”.

Общество знаний неизбежно станет *намного более конкурентным*, чем любое другое общество за всю историю человечества. Причина проста: после того как знания станут доступными для всех и каждого, уже не будет оправдания плохой работе. Не будет места “бедным” странам. Останутся только невежественные страны. То же самое будет относиться и к отдельным компаниям, отдельным отраслям и отдельным организациям любого типа. То же самое будет относиться и к отдельным людям. По сути, развитые общества уже стали для человека намного более конкурентными, чем общества начала XX столетия, не говоря уж о более ранних обществах, существовавших в XIX или XVIII столетиях. В те времена у большинства людей не было возможно-

сти вырваться из “класса”, к которому они принадлежали по рождению, и каждому приходилось идти по стопам своих отцов, наследуя их во всем — и в работе, и в общественном положении.

Работники умственного труда, какими бы ни были их знания — примитивными или “продвинутыми” — будут, по определению, обладать специализированными знаниями. Знание, когда речь идет о его практическом применении, может быть эффективным лишь в случае, когда оно специализированное. По сути, чем специализированнее знание, тем оно эффективнее.

Не менее важно второе следствие того, что работники умственного труда в силу необходимости станут узкими специалистами: эти люди будут работать в составе той или иной организации. Именно организация в состоянии обеспечить базовую непрерывность, без которой невозможна высокая эффективность работников умственного труда. Именно организация в состоянии превратить специализированные знания работников умственного труда в конкретные результаты.

Сами по себе специализированные знания не в состоянии дать конкретных результатов. Работа хирурга не принесет желаемого результата, если не будет поставлен правильный диагноз, а это, вообще говоря, не входит в обязанности хирурга и даже не относится к его компетенции. Исследователи рынка, сами по себе, не производят ничего, кроме данных. Чтобы преобразовать эти данные в информацию — не говоря уж о том, чтобы обеспечить их эффективность в деятельности, связанной с использованием знаний, — требуются специалисты по маркетингу, специалисты-производственники и специалисты по обслуживанию. Занимаясь исследованиями совершенно самостоятельно, историк может добиться высокой эффективности своей работы. Но чтобы эффективно заниматься преподавательской деятельностью, историку не обойтись без помощи множества других специалистов — людей, которые специализируются на математике или литературе. А для этого необходимо, чтобы у специалиста был доступ к соответствующей организации.

Такой доступ он получает в качестве независимого консультанта. Такой доступ он получает в качестве “провайдера” специализированных услуг. Но для значительного количества работников умственного труда такой доступ возможен лишь в качестве сотрудников (штатных или нештатных) соответствующей организации, о какой бы организации ни шла речь — государственном учреждении, больнице, университете, коммерческой фирме или профсоюзе. В обществе знаний конкретных результатов

добивается не отдельный работник. Отдельный работник представляет собой “центр издержек”, а не “центр прибыли”. Конкретных результатов добивается организация.

### Общество наемных работников

Общество знаний — это *общество наемных работников*. Традиционное общество, т.е. общество, существовавшее до появления производственного предприятия и работника физического труда, не было обществом независимых индивидуумов. Придуманное Томасом Джефферсоном общество независимых мелких фермеров, каждый из которых владел своей собственной семейной фермой и вел свое хозяйство без посторонней помощи (если не считать таковой помощь, которую оказывают ему жена и дети), оставалось утопией. Большинство людей так или иначе зависели друг от друга. Но они не работали на какую-то конкретную организацию. Они работали на хозяина — как рабы, как слуги, как батраки на ферме; как мастера, ремесленники и подмастерья в ремесленной мастерской; как помощники и продавцы у купца; в качестве домашней прислуги (как свободные люди или как крепостные) и т.п. Короче говоря, они работали на “хозяина”. Первые промышленные рабочие по-прежнему работали на “хозяина”.

В великом романе Чарльза Диккенса “Трудные времена” (1854 г.) рабочие работали на “владельца”, а не на “фабрику”. Лишь в конце XIX столетия работодателем стала именно фабрика, а не владелец. А в XX столетии работодателем стала корпорация, а не фабрика, на смену “хозяину” пришел “начальник”, “босс”, который сам в 99 случаях из 100 был наемным работником.

Работники умственного труда одновременно будут и “наемными работниками”, у которых будет свой “начальник”, и “начальниками” для других “наемных работников”.

Подобные организации были неизвестны вчерашней социологии и, строго говоря, современная наука о них также мало знает.

Первой “организацией” в современном понимании — первой, которая рассматривалась не как исключение, а как прототип, — было, несомненно, современное коммерческое предприятие в том виде, в котором оно возникло после 1870 года. (Кстати, именно поэтому до сих пор большинство людей отождествляет “управление” с “управлением коммерческим предприятием”).

С возникновением общества знаний мы стали обществом организаций. Большинство из нас работают в тех или иных организациях. Наша эффективность и, в меньшей степени, наше благосостояние зависит от доступа к организации — в качестве штатных или нештатных сотрудников этой организации. Все больше работников, оказывающих “услуги поддержки” организациям, сами организуются в определенные компании. Первая юридическая контора была организована в Соединенных Штатах Америки немногим больше столетия назад — до того времени юристы занимались частной практикой. В Европе первые юридические конторы появились после Второй мировой войны. В наше время юридические услуги оказывают все более крупные товарищества. В еще большей мере это же касается медицинских услуг. Общество знаний — это общество организаций, в которых практически каждая социальная задача решается посредством и в рамках той или иной организации.

Большинство работников умственного труда большую часть своего трудоспособного возраста проводят в качестве “наемных работников”. Но смысл термина “наемный работник” уже не совпадает с его традиционным пониманием, причем не только в английском языке, но и в русском, немецком, испанском и японском.

В индивидуальном плане работники умственного труда зависят от своей работы. Они получают заработную плату (сдельную или повременную). Их нанимают на работу и могут уволить с работы. В юридическом плане каждый из них считается “служащим”, “наемным работником”. Но в собирательном смысле они являются “капиталистами”. Все чаще наемные работники становятся владельцами средств производства, вкладывая деньги в пенсионные и прочие фонды (например, в Соединенных Штатах Америки значительные средства аккумулированы в фондах взаимопомощи на предприятиях). В традиционной экономической теории (и не только в марксистской) проводится четкое разграничение между “фондом заработной платы”, который целиком направляется на поддержание производства, и “основным фондом”, который оставался собственностью владельцев предприятия. Социальная теория индустриального общества базируется, в основном, на взаимосвязи и отношениях между этими фондами (идет ли речь о конфликте или о необходимом и взаимовыгодном сотрудничестве и балансе между ними). В обществе знаний происходит слияние этих двух фондов. Пенсионный фонд представляет собой “отсроченную заработную плату” и как таковой может рассматриваться как “фонд заработной платы”. Но роль пенсионных фондов как основного

(если не единственного) источника капитала в обществе знаний постоянно возрастает.

Не менее (а возможно, и более) важно то, что в обществе знаний наемные работники (т.е. работники умственного труда) опять-таки владеют средствами производства. Величайшее открытие К. Маркса заключалась в том, что фабричный рабочий не владеет, да и не может владеть средствами производства и, следовательно, “отчуждается” от них. К. Маркс указывал, что рабочие не могут владеть паровым двигателем, поскольку не имеют возможности унести его с собой при перемене места работы. Капиталист владел этим паровым двигателем и контролировал его.

Но в обществе знаний истинными капиталовложениями будут вложения не в станки и инструменты. Все чаще такими капиталовложениями будут вложения в работника умственного труда. В отсутствие работника умственного труда все эти станки и инструменты, какими бы современными и совершенными они ни были, бесполезны.

Промышленный рабочий нуждался в капиталисте несравненно больше, чем капиталист нуждался в промышленном рабочем, что и заставило Маркса сделать вывод о том, что всегда будет существовать избыток промышленных рабочих (“резервная армия безработных”), наличие которого гарантирует, что заработная плата никогда не поднимется выше прожиточного минимума (возможно, это самое главное заблуждение Маркса). В обществе знаний наиболее вероятным предположением — и, безусловно, предположением, из которого должны исходить все организации, — остается то, что работник умственного труда нужен им гораздо больше, чем они нужны такому работнику. Именно организация должна так “торговать” своими рабочими местами, требующими использования знаний, чтобы заполнить требуемое количество работников умственного труда самого высокого качества. Все чаще отношения между работником умственного труда и организацией носят характер взаимной зависимости. Они должны строиться таким образом, чтобы работник понимал, что требуется данной организации, и чтобы организация понимала, в чем нуждается, чего требует и на что рассчитывает работник умственного труда.

Еще один важный вывод: поскольку общество знаний по необходимости должно быть обществом организаций, его центральным и особым органом будет *менеджмент*.

Когда впервые заговорили о менеджменте, этот термин означал “управление бизнесом”, поскольку именно на крупномасштабных ком-

мерческих предприятиях возникла необходимость в отдельном специализированном институте управления. Но во второй половине XX столетия стало понятно, что менеджмент является особым органом всех организаций без исключения. Ни одна организация не может обойтись без менеджмента, без управления — независимо от того, использует ли она этот термин. Все менеджеры занимаются, в принципе, одним и тем же, к какому бы типу их организация ни относилась. Всем им приходится собирать воедино разных людей, обладающих особыми знаниями, обеспечивая их совместную организованную производительную деятельность. Всем им приходится думать над тем, как с максимальной эффективностью использовать сильные стороны своих работников и как нейтрализовать их недостатки. Они должны подумать над тем, что представляют собой “результаты” деятельности их организации, а затем определить цели своей организации. Они должны разработать “теорию бизнеса”, т.е. предположения, на которых данная организация основывает свою деятельность, а также предположения, из которых данная организация исходит, когда ей приходится принимать важные решения. Эффективный менеджмент предполагает наличие органа, который должен продумывать стратегии, т.е. средства, с помощью которых цели данной организации воплощаются в конкретные результаты. Менеджеры должны определить ценности своей организации, систему взысканий и поощрений, должны выработать дух организации и ее культуру. Для всего этого менеджерам требуется не только знание менеджмента как самостоятельной дисциплины, но и знание и понимание самой организации, ее целей, ценностей, окружения и рынков, ее базовых компетенций.

Менеджмент как *практика* насчитывает не один десяток столетий. Самым успешным руководителем в истории человечества был тот египтянин, который первым в мире придумал пирамиду, спроектировал и построил ее, выполнив все эти работы в рекордно сжатые сроки. Эта первая в мире пирамида стоит до сих пор, как памятник гениальному менеджеру-организатору, ее создавшему.

Но как *самостоятельная дисциплина* менеджмент насчитывает примерно 50 лет. Первые, еще недостаточно четкие контуры менеджмента как самостоятельной дисциплины начали вырисовываться во время Первой мировой войны. В отдельную отрасль знаний менеджмент оформился лишь во время Второй мировой войны. С тех пор менеджмент проявил себя как наиболее стремительно развивающаяся функция в бизнесе, а его

изучение стало наиболее динамичной научной дисциплиной. Ни одна из функций, которые возникали в истории человечества, не развивалась столь бурно и стремительно, как менеджмент на протяжении последних 50–60 лет, и с таким впечатляющим размахом.

В большинстве экономических вузов менеджмент по-прежнему преподают как некую совокупность методов, например как метод формирования бюджета организации. Безусловно, у менеджмента, как и у любой другой работы, есть свои собственные инструменты и свои собственные методы. Но точно так же, как вся медицина не сводится к анализу мочи (несмотря на всю важность анализов), процедурные приемы не составляют сущность менеджмента. Сущность менеджмента заключается в том, чтобы сделать знания производительной силой. Иными словами, менеджмент представляет собой социальную функцию. А с точки зрения практики, менеджмент относится к гуманитарным дисциплинам.

### Социальные задачи

Традиционные сообщества — семья, деревня, церковный приход и т.п. — исчезают с появлением общества знаний. Их место в значительной мере занимает новая “ячейка социальной интеграции” — организация. В традиционных сообществах человек был вынужден участвовать, у него не было иного выбора. Участие в организации бывает исключительно добровольным. В то время как традиционные сообщества требовали полного подчинения личности, организация служит для личности лишь средством, инструментом самореализации и самовыражения. В течение двух столетий велись жаркие споры, особенно на Западе, по поводу природы традиционных сообществ. Сейчас никто не осмелится утверждать, что организация “органична”. Понятно, что это “артефакт”, творение человека, социальный продукт.

На кого же теперь возложено выполнение социальных задач? Двести лет тому назад социальные задачи во всех обществах выполняли местные общины и, главным образом, семья. Но в настоящее время традиционные сообщества не в состоянии выполнять большую часть этих задач. Очень немногие люди проживают жизнь там, где они родились, — как с географической точки зрения, так и с точки зрения социального положения. Общество знаний по определению есть общество повышенной мобильно-

сти. А все социальные функции традиционных сообществ — как бы хорошо или плохо они ни выполнялись (а чаще всего выполнялось действительно очень плохо) — исходили из того, что человек и семья будут пребывать всю свою жизнь в статичном, неизменном положении. Семья считалась надежной бухтой, в которой можно в любой момент найти укрытие ото всех житейских бурь и невзгод. Повторимся: в традиционном сообществе человек не мог выбрать свое место. Если он выпадал из своей общины, то становился изгоем — возможно, даже оказывался вне закона. Но в обществе знаний человек с легкостью меняет место проживания, место работы, сферу интересов, круг общения.

Эта мобильность означает, что в обществе знаний социальные задачи множатся и усложняются. У человека уже нет “корней”. У него нет “круга”, который контролировал бы его жизнь, его поступки, а по большому счету — его печали и его радости, определяя, над чем ему позволено задумываться и чему можно радоваться. Общество знаний по определению есть конкурентное общество — общество, в котором каждый имеет доступ к знаниям, где каждый может подыскать себе достойное место, где каждый может совершенствоваться и развивать себя, ставить перед собой какие-то цели и достигать их. В этом обществе успеха добивается намного больше людей, чем когда бы то ни было. Но вместе с тем в этом обществе, по определению, намного больше людей терпят неудачу или, по крайней мере, оказываются “на вторых ролях”. И если современное общество стало намного богаче по сравнению с предыдущими социальными устройствами благодаря применению знаний, то неудачи, в чем бы они ни выражались — в бедности или алкоголизме, физическом насилии над женщинами или преступности среди несовершеннолетних, — тоже следует рассматривать как неудачи общества в целом. В традиционном обществе эти неудачи воспринимались как должное. В обществе знаний они воспринимаются как оскорбление — и не только в юридическом, но и в моральном смысле, так как они ставят под сомнение компетентность общества и его чувство самоуважения.

Кто же тогда в обществе знаний должен отвечать за решение социальных задач? Ведь мы не можем игнорировать эти задачи. В то же время традиционное общество не в состоянии их решить.

За последние сто лет на это вопрос было два ответа — ответ большинства и мнение меньшинства. Впрочем, оба ответа оказались неверными.

Ответ большинства был сформулирован больше ста лет тому назад, в 80-е годы XIX столетия, когда Германия делала первые неуверенные ша-



ги к “государству всеобщего благосостояния” под началом Бисмарка. Тогда считалось, что проблемы социального характера может и должно решать государство. С этим ответом все еще соглашается большинство, особенно в развитых странах Запада — несмотря на то, что многие, по видимому, не очень-то верят в это. Впрочем, проверка временем показала полную несостоятельность этого подхода. Современное государство, особенно после Второй мировой войны, повсеместно превратилось в огромный бюрократический аппарат по распределению общественных благ. Большая часть бюджета в любой из развитых стран выделяется на “оказание помощи”, т.е. на выплаты по всем видам социальных услуг. При этом в любой из развитых стран общество становится не столько “здоровее”, сколько “жирнее”, а социальные проблемы множатся день ото дня. Государство играет огромную роль в решении социальных задач — оно проводит определенную политику, устанавливает определенные стандарты, а также исполняет роль кассира. Но как орган, призванный *оказывать* социальные услуги, государство продемонстрировало практически полную некомпетентность — и нам уже известно, почему.

Второй ответ — мнение меньшинства — я впервые сформулировал в книге *Future of Industrial Man*, опубликованной в 1942 году. Я доказывал тогда, что новая организация — а 60 лет назад под этим подразумевалось крупное коммерческое предприятие — должна представлять собой общину, в которой человек обретет свой статус и будет выполнять свои функции, причем такое предприятие-община станет местом, в котором (и посредством которого) будут решаться социальные задачи. В Японии (правда, совершенно независимо и без моей помощи) крупный работодатель — государственное учреждение или коммерческая фирма — действительно все настойчивее становится “общиной” для своих работников. “Система пожизненного найма” — лишь одно из подтверждений тому. Предоставление квартир от компании, планы медицинского обслуживания, предлагаемые компанией, отпуск, организуемый компанией, и т.п. — все это лишний раз напоминало японскому служащему, что его работодатель, а особенно крупная корпорация, становятся для него той самой “общиной”, преемником его вчерашней деревни и вчерашней семьи. Но и это не сработало.

Действительно, существует потребность, особенно на Западе, вернуть работника в общину. Современная практика “наделения полномочиями” очень похожа на то, о чем я говорил больше 55 лет тому назад. Но и она

не порождает общину — т.е. структуру, с помощью которой можно было бы решать социальные задачи общества знаний. Вообще говоря, практически все эти задачи, — идет ли речь о предоставлении образования или медицинском обслуживании, “лечении” аномалий и болезней развитого, а особенно богатого, общества (таких как алкоголизм и наркомания) или решении проблем некомпетентности и безответственности, присущих “деклассированным элементам” в американском городе, — находятся за пределами компетенции учреждения-работодателя.

Учреждение-работодатель было — и останется — “организацией”. Отношения между организацией и человеком не характеризуются неразрывной двусторонней связью.

Для выживания требуется гибкость наемного труда. Но все чаще работники умственного труда и особенно люди, обладающие передовыми знаниями, рассматривают организацию как инструмент для достижения своих собственных целей и, следовательно, отвергают — причем даже в Японии — любые попытки подчинить их организации как общине, т.е. поставить их под контроль организации. Они также противятся требованиям организации войти в систему пожизненного найма и подчинить свои собственные устремления целям и ценностям своей организации. Это неизбежно, поскольку обладатель знаний, как говорилось выше, остается владельцем своих “средств производства” и волен перейти туда, где его перспективы и возможности представляются ему более привлекательными.

Таким образом, правильный ответ на вопрос, кто должен взять на себя ответственность за решение социальных задач общества знаний, не может сводиться к тому, что такую роль должно взять государство или организация-работодатель. Такую роль должен взять на себя новый, самостоятельный *социальный сектор*.

Все чаще организации социального сектора служат второй и не менее важной цели: *они формируют у людей гражданское сознание*. Современное общество и современное государство выросли до столь необъятных размеров и столь усложнились, что активная гражданственность, т.е. ответственное участие каждого в делах своего государства, уже невозможна. Наш гражданский долг сегодня сводится к участию в выборах и исправной выплате налогов.

А работая волонтером в каком-либо учреждении социального сектора, человек вновь начинает чувствовать себя гражданином.

Ничто не дискредитировало себя столь быстро, как концепция “человека организации”, которая еще 40 лет тому назад была очень популярной. По сути, чем больше человека удовлетворяет его работа, связанная с использованием знаний, тем больше этот человек нуждается в какой-то отдельной, самостоятельной сфере общественной деятельности.

### Новый плюрализм

Возникновение общества организаций предъявляет новые требования к функциям государства. Социальные задачи в обществе организаций все чаще выполняют отдельные учреждения, каждое из которых создается для какой-то особой функции, будь то образование, медицинское обслуживание или уборка улиц. Общество, таким образом, стремительно диверсифицируется. Тем не менее наши социальные и политические теории по-прежнему отталкиваются от общества, в котором нет иных центров власти, кроме законного правительства. Разрушить или, по крайней мере, дискредитировать все другие центры влияния было, по сути, важным направлением политики Запада на протяжении 500 лет, начиная с XIV столетия. Кульминация пришлась на XVIII и XIX столетия, когда такие традиционные институты, как университеты и церковь, стали частью государства, а их функционеры превратились в государственных служащих. Но затем, начиная с середины XIX столетия, возникают новые центры, первый из которых, современное коммерческое предприятие, появился примерно в 1870 году. С тех пор возникают, одна за другой, новые организации.

История уже знает примеры многоцентровых государственных структур — вспомним феодалов средневековой Европы или эпохи Эдо в Японии XVII и XVIII столетий. Но “автономные” правители, будь то феодальный барон в Англии эпохи Войны Белой и Алой Розы или *даймио* — местный феодал эпохи Эдо в Японии, пытались установить полный контроль над своей общиной. По крайней мере они активно препятствовали всем, кто пытался решать какие-либо вопросы в их общине или вмешивался в дела любого учреждения, находящегося в их вотчине.

Но в обществе организаций каждое новое учреждение стремится решать только свои собственные задачи и выполнять свою собственную миссию. Оно не посягает на чью-либо власть. Но оно и не берет на себя ответственность за кого-либо другого. *Кто же в таком случае отвечает за общее благо?*

Этот вопрос всегда был центральной проблемой децентрализованного общества. Ответ на этот вопрос так и не был получен при предыдущих социальных устройствах. Сейчас эта проблема вновь актуальна, но акценты немного смещены. До сих пор речь шла о наложении на деятельность этих учреждений определенных ограничений, т.е. о запрете этим учреждениям в ходе выполнения своей собственной миссии, функции и задачи вторгаться в сферу всеобщего достояния или нарушать государственную политику. Законы, направленные против дискриминации — по расовому, половому, возрастному, образовательному и иным признакам (например, по состоянию здоровья), — которые за последние 40 лет принимались в огромном количестве, запрещают “социально неприемлемое” поведение. Но, вместе с тем, все острее ставится вопрос о “социальной ответственности” организаций. Многие требуют, чтобы они, помимо исполнения своих непосредственных функций, *способствовали* общественному благу. Однако подобная постановка вопроса предполагает (по-видимому, это еще мало кто понимает) возврат к “старой” децентрализации, к феодальному плюрализму. Она означает требование “передать государственную власть в частные руки”.

О том, что это может создать серьезную угрозу функционированию новых организаций, наглядно свидетельствует положение школы в Соединенных Штатах Америки.

“Новый” плюрализм унаследовал старую проблему: кто должен взять на себя ответственность за общее благо, когда доминирующее положение в обществе занимают учреждения, каждое из которых выполняет свою узкоспециализированную задачу? Однако у нового децентрализованного общества появилась и новая проблема: как поддерживать эффективность новых учреждений, одновременно поддерживая сплоченность общества? Это делает вдвойне важным существование сильного и надежно функционирующего социального сектора. И это еще одна причина, в силу которой роль социального сектора в успешном функционировании и даже в обеспечении сплоченности общества знаний в дальнейшем будет возрастать.

Как только знания стали ключевым экономическим ресурсом, интеграция интересов — а наряду с ней и интеграция современного общества — застыла. Все чаще решение неэкономических задач передается узкоспециализированным организациям. Все больше политика отходит от “прикладных” вопросов — “кто, что, когда и как получит?” — и обращается к вечным ценностям. Политику, например, занимает вопрос сопоставления “права на жизнь”

эмбриона в материнской утробе и права женщины распоряжаться своим собственным телом, в том числе и делать аборт. Политику интересуют вопросы охраны окружающей среды. Политику интересуют вопросы обеспечения равенства групп, которые могут подвергаться дискриминации по тем или иным признакам. Ни одна из этих проблем не носит экономического характера. Все они скорее морально-этические.

Экономические интересы всегда можно урегулировать, всегда можно пойти на какой-то компромисс, что будет огромным преимуществом политики, основанной на экономических интересах. “На безрыбье и рак рыба”, — высказывание, отнюдь не лишённое смысла. Но “половина ребенка” в библейской притче о том, как Соломон разрешил непростую спорную ситуацию, — это уже не человек, а расчлененное тело. Никакого компромисса в данном случае быть не может. Например, с точки зрения защитника окружающей среды, “половина вида, которому угрожает опасность вымирания”, — это просто исчезающий вид.

Эти проблемы только усиливают кризис современного государства. Да, масс-медиа по-прежнему склонны освещать события в Вашингтоне, Лондоне, Берлине или Токио с экономической точки зрения. Но все чаще лоббисты, “проталкивающие” те или иные законопроекты и влияющие на действия правительства, защищают не экономические интересы. Они предпочитают “проталкивать” то, что они сами, а также их хозяева считают моральным, этичным и не противоречащим культуре. И каждое из этих новых моральных соображений, представляемых той или иной новой организацией, претендует на право считаться абсолютным. Попытка подsunуть им “рака” вместо “рыбы” — это уже не компромисс. Она воспринимается как измена, особо тяжкое преступление.

Таким образом, в обществе организаций отсутствует какая-то единая объединяющая сила, которая сводила бы отдельные организации в некую коалицию. Традиционные партии — возможно, наиболее успешные политические творения XIX столетия — уже не в состоянии объединить разнородные группы и зачастую противоположные точки зрения во имя прихода к власти и ее удержания. Напротив, партии становятся полями сражений за влияние на эти группы, причем каждая сторона сражается за абсолютную победу и не согласна ни на что иное, кроме полной и безоговорочной капитуляции противника.

В связи с этим возникает вопрос: как должно вести себя государство? В странах, где существует традиция сильной и независимой бюрократии,

в частности в Японии, Германии и Франции, все еще не прекращаются попытки скрепить государство таким проверенным средством, как государственная служба. Но даже в этих странах сплоченность государства подвергается все большим испытаниям на прочность так называемыми “специальными интересами” и, главное, внеэкономическими, морально-этическими, особыми интересами.

Со времен Макиавелли, т.е. на протяжении пяти столетий, политическая наука сосредоточена, в основном, на вопросах власти. Макиавелли — а также политологи и политики, жившие после него, — полагали само собой разумеющимся, что правительство может функционировать лишь тогда, когда оно располагает властью. В настоящее время все чаще возникают совсем иные вопросы. Какие функции может и *должно* выполнять государство, и только государство? Как должно быть организовано государство, чтобы оно могло успешно выполнять эти функции в обществе организаций?

В XXI столетии мы, несомненно, станем свидетелями едва ли не самых продолжительных социальных, экономических и политических катаклизмов. Эпоха великих социальных преобразований еще не закончилась. И проблемы, которые нам предстоит решить в ближайшем будущем, могут оказаться еще более серьезными и даже более устрашающими, чем те, с которыми были связаны социальные преобразования XX столетия и с которыми мы уже сталкивались.

Тем не менее у нас нет ни малейших шансов решить эти новые, еще только вырисовывающиеся проблемы, если мы *сначала* не решим наши насущные проблемы. Если XX столетие было столетием социальных преобразований, то XXI столетие должно стать столетием социальных и политических инноваций.



## ГЛАВА 24

### ЗАРОЖДЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ОБЩЕСТВА

“Каждому поколению нужна новая революция”, — именно к такому выводу пришел в конце своей долгой жизни Томас Джефферсон. Его современник, великий немецкий поэт Гете, несмотря на свой архиконсервативный образ мышления, в старости утверждал, по сути, то же самое: “доводы разума оборачиваются бессмыслицей, а благо — несчастьем.”

Джефферсон и Гете выражали разочарование своего поколения результатами эпохи Просвещения и Великой французской революции. Однако то же самое можно повторить и в наши дни, спустя 150 лет. Самые радужные ожидания, связанные с появлением государства всеобщего благосостояния<sup>1</sup>, основы которого были заложены в имперской Германии, и которое должно было стоять на защите прав самых бедных и обездоленных слоев населения, рухнули. Государство со временем превратилось в “кормушку

---

<sup>1</sup> Государство всеобщего благосостояния — общество, где существует государственная ответственность за благосостояние граждан, которую нельзя возложить ни на самого индивида, ни на частную корпорацию или местную власть. Государство предоставляет льготы и решает проблемы социального обеспечения, особенно в здравоохранении, образовании, обеспечении жильем, поддержании доходов через пособия по безработице, пособий малообеспеченным семьям, денежные доплаты низкооплачиваемым работникам и т.п. Финансирование этих расходов осуществляется государственными страховыми программами и через систему налогообложения, которая уменьшает социальное неравенство за счет перераспределения ресурсов. Первой программой государства всеобщего благосостояния считается система национального социального обеспечения, введенная Бисмарком в Германии в 1880-е годы. — *Прим. ред.*



для бездельников” и повисло непосильным грузом на плечах производителей материальных благ. Учреждения, системы, политика со временем устаревают, как устаревают со временем любые продукты, процессы и услуги. Это происходит с ними, когда они достигают своих целей и даже когда они оказываются несостоятельными. Соответствующие механизмы продолжают работать. Но предположения, на основе которых эти механизмы были разработаны, уже не соответствуют изменившимся реалиям. (Вспомним, например, демографические прогнозы, на основе которых последние сто лет разрабатывались планы медицинского обслуживания и пенсионные схемы во всех развитых странах. Вот уж, действительно, “доводы разума оборачиваются бессмыслицей, а благо — несчастьем”.)

Тем не менее “революции”, как свидетельствует исторический опыт, — не самое подходящее средство для решения социальных проблем. Революции нельзя прогнозировать, направлять в нужное русло, контролировать. Они приводят к власти “не тех” людей. Хуже всего то, что их результаты, как правило, становятся полной противоположностью задуманному. Лишь через несколько лет после смерти Джефферсона в 1826 году великий анатом государства и политики Алексис де Токвиль<sup>2</sup> указывал, что революции не уничтожают тюрьмы старого режима — они лишь плодят их. Токвиль доказал, что самым стойким наследием Великой французской революции было укрепление оков, существовавших еще в предреволюционной Франции: подчинение всей страны неконтролируемой и, в принципе, не поддающейся какому-либо контролю бюрократии, а также централизация в Париже всей политической, интеллектуальной, художественной и экономической жизни страны. Главными последствиями революции в России стало новое крепостное право для крестьян, всемогущество силовых ведомств, а также жесткая, коррумпированная, удушающая бюрократия — характерные черты царизма, против которого так горячо и совершенно справедливо выступали русские либералы и революционеры. То же самое можно сказать и о жуткой “культурной революции” Мао.

---

<sup>2</sup> Алексис де Токвиль (1805–1859) — французский государственный деятель, историк и литератор, один из первых европейских исследователей американской государственности. В свое время в книге *The Old Regime and the French Revolution* (“Старый порядок и революция”) писал, что “невозможность одновременного обретения равенства и свободы привела к тому, что французы, забыв о свободе, пожелали сделаться только равными рабами властителя мира”. — *Прим. ред.*

Конечно, сейчас мы знаем, что “революция” — это “чума” XIX столетия. Впрочем, сейчас революции и связанные с ними мифы полностью себя дискредитировали. Нам уже известно, что “революция” — это не “заря новой жизни”, что она результат дряхления, банкротства идей и государственных институтов, неспособности к самообновлению.

Вместе с тем мы знаем, что теории, ценности и любые творения человеческого разума и человеческих рук со временем устаревают и “окаменевают”, оборачиваясь “недугами” и “несчастьями”.

Таким образом, как в экономике, так и в обществе, как в коммерческих фирмах, так и в государственных учреждениях, нам не обойтись без инноваций и предпринимательства. Это особенно справедливо, если учесть, что нововведения не дают мгновенного эффекта, а происходят постепенно, шаг за шагом: здесь вводится новый продукт, там меняется политика или реформируется государственная структура... Инновацию нельзя запланировать, но можно сфокусировать свои усилия на благоприятной возможности и определенной потребности. Инновации носят временный, преходящий характер и исчезают, если не приносят желаемых результатов. Иными словами, огромное значение инноваций объясняется их прагматическим, а не догматическим характером, их умеренными, а не грандиозными масштабами, тем, что они поддерживают общество, экономику, отрасль, государственную службу или коммерческую фирму в гибком и способном к самообновлению состоянии. Они обеспечивают, по Джефферсону, “революцию для каждого поколения”, и они приводят к радикальным изменениям без крови, гражданских войн и концентрационных лагерей, без экономических катастроф. Главное — поставить перед собой определенную цель, выбрать направление действий и контролировать процесс достижения цели.

Нам необходимо предпринимательское общество, в котором инновации и предпринимательство будут носить устойчивый характер. Как менеджмент стал особым органом всех современных учреждений и объединяющим органом нашего общества организаций, так инновации и предпринимательство должны стать неотъемлемым видом деятельности в наших организациях, в нашей экономике и в нашем обществе.

Для этого нужно, чтобы руководители всех наших учреждений превратили инновации и предпринимательство в повседневную, рутинную деятельность, в неотъемлемый элемент своей собственной работы и в неотъемлемый элемент деятельности своей организации.

## Неэффективность планирования

Когда мы говорим о государственной политике и функциях, которые должно выполнять государство в предпринимательском обществе, приоритет отдается определению того, “что не работает” (особенно учитывая, что в наши дни очень популярна политика, которая наверняка “не работает” в будущем).

“Планирование” — в общепринятом понимании этого термина — фактически несовместимо с предпринимательским обществом и экономикой. Инновации действительно должны носить целенаправленный характер, а предпринимательством действительно нужно управлять. Но инновации должны иметь децентрализованный характер, они должны быть “ситуативными”, автономными, конкретными и микроэкономическими. Лучше, если они начинаются с чего-то небольшого, экспериментального, гибкого. По сути, благоприятные возможности для инновации обнаруживаются только на “передовой” рынка, как можно ближе к реальным людям и реальным продуктам. Инновационные возможности обнаруживаются не в правилах, с которыми планировщику приходится иметь дело в силу необходимости, а в исключениях из правил — в неожиданном, в несоответствии, в разнице между “наполовину полным” и “наполовину пустым” стаканом, в слабой связи, обнаруживающейся в том или ином процессе. Когда отклонение станет “статистически значимым” и, следовательно, хорошо заметным, уже слишком поздно планировать инновацию. Инновационные возможности не приходят на ураганной волне — их приносит легкое дуновение ветерка.

## Систематическая ликвидация

Одним из фундаментальных изменений, которые произошли за последние 20 лет в наших представлениях об окружающем мире и которые связаны с поистине революционным переворотом в нашем сознании, стало понимание того, что государственная политика и государственные органы — творение рук человека, а не Господа Бога, и что, следовательно, они достаточно быстро устареют. Это, пожалуй, единственное непреложное правило, которое справедливо во всех случаях жизни. Тем не менее политика по-прежнему исходит из старого, как мир, предположения о том, что государство как таковое неотъемлемо от общества и потому “вечно”. Именно поэтому в государстве до сих пор не появилось ни одного поли-

тического механизма, который пришел бы на смену устаревшей, неэффективной и непродуктивной практике управления, существующей ныне.

Иными словами, средства, которыми мы владеем, уже не срабатывают. В Соединенных Штатах Америки в последнее время, как грибы после дождя, появляются так называемые *sunset laws*, т.е. законы о периодических ревизиях государственных учреждений для ликвидации “лишних” структур. Эти законы предписывают ликвидацию государственного учреждения или прекращение действия публичного закона через определенный период времени, если только их действие не будет возобновлено в установленном законом порядке. Однако “периодическая ликвидация” себя не оправдала — частично из-за отсутствия объективных критериев, с помощью которых можно определить, когда то или иное государственное учреждение или публичный закон устаревают, частично по причине отсутствия четко определенного процесса ликвидации, но, главным образом, по причине того, что мы до сих пор не научились разрабатывать новые или альтернативные методы достижения целей, во имя которых писались законы или создавались теперь уже неэффективные государственные учреждения. Разработка принципов и процессов, которые позволили бы сделать “периодическую ликвидацию” осмысленной и эффективной, — это одна из важных социальных инноваций, которая нам еще предстоит, причем как можно быстрее. Наше общество уже готово к этому.

### **Испытание для каждого из нас**

В предпринимательском обществе каждый из нас столкнется с серьезной проблемой — проблемой, которую мы должны использовать как благоприятную возможность. Речь идет о необходимости постоянно учиться и переучиваться.

В традиционном обществе можно было предположить — и это действительно соответствовало истине, — что процесс обучения подходит к своему завершению в юности или, по крайней мере, в зрелом возрасте. Если человек не успевал научиться чему-либо примерно к 21 году, он, скорее всего, вообще утрачивал шансы освоить упущенный предмет. Вместе с тем знания, полученные примерно к 21 году, обеспечивали человека работой на всю оставшуюся жизнь, не требуя от него дополнительного обучения. Именно на этих предположениях основывалось обучение традиционным ремеслам, традиционными видами работ, традиционными профессиям. На этих же предположении-

ях строились традиционные системы образования и традиционные учебные заведения. Ремесла, профессии, системы образования и вузы, вообще говоря, по-прежнему базируются на этих предположениях. Конечно, всегда существовали какие-то исключения, всегда были какие-то группы, которые практиковали непрерывное обучение и переучивание: великие художники и великие ученые, дзэн-буддисты, мистики, иезуиты... Однако эти исключения столь немногочисленны, что ими можно пренебречь.

Однако в предпринимательском обществе “исключения” становятся образцами для подражания. В предпринимательском обществе каждому из нас придется учиться чему-то новому — и не раз — даже в зрелом возрасте. В предпринимательском обществе информация, которую человек усваивает к 21 году, устаревает уже через пять–десять лет, и ему не останется ничего иного, как обновить свои старые знания или, что вероятнее, учиться чему-то новому, осваивать новую профессию.

Каждому из нас придется взять на себя ответственность за свое собственное непрерывное обучение и переучивание, за свое собственное самообразование и саморазвитие, за свою собственную карьеру. Человек уже не может исходить из предположения, что знания, полученные в детстве и молодости, будут надежным “фундаментом” на всю оставшуюся жизнь. Напротив, полученное в юности образование будет служить лишь “стартовой площадкой”, а не “теплым местечком”, где в комфорте и довольствии можно прожить всю жизнь. Уже нельзя исходить из того, что, “вступив однажды на служебную лестницу”, человек будет автоматически перемещаться со ступеньки на ступеньку по накатанному пути (у военных это называется “выслугой лет”), продвигаясь к заранее известному “пункту назначения”. В наши дни каждый должен исходить из предположения, что на протяжении всего трудоспособного возраста ему придется находить для себя, определять и проходить несколько “служебных лестниц”.

Чем выше образовательный уровень человека, тем более предпринимательский характер носит его карьера и тем большие потребности в обучении у него возникают на протяжении всего трудоспособного возраста. Плотник, наверное, по-прежнему может исходить из того, что квалификация, которую он приобрел, работая подмастерьем и мастером, прослужит ему не меньше 40 лет. Врачам, инженерам, металлургам, химикам, бухгалтерам, юристам, преподавателям, менеджерам лучше исходить из того, что квалификация, знания и инструменты, которые им придется применять на практике лет через 15, скорее всего, претерпят серьезные

изменения. Еще лучше, если они будут готовы через 15 лет выполнять совершенно новую работу, ставить перед собой совершенно другие цели и, вообще говоря, во многих случаях строить иную карьеру. И никто, кроме них самих, не позаботится о необходимом обучении и переучивании. Традиция, привычка и “корпоративная политика” будут в этом деле скорее помехой, чем подспорьем.

Это также означает, что в предпринимательском обществе основы традиционной системы образования подвергнутся серьезному испытанию. Традиционные системы образования, которые сейчас применяются по всему миру, представляют собой, по сути, модель, изобретенную в Европе в XVII веке. Разумеется, за это время в традиционную систему образования было внесено немало существенных дополнений и поправок. Но базовый “фундамент”, на котором строились наши школы и университеты, разработан свыше 300 лет назад. Сейчас требуется новое — в некоторых случаях радикально новое — мышление и новые — в некоторых случаях радикально новые — подходы на всех уровнях.

Использование компьютеров в дошкольном обучении может оказаться преходящим увлечением. Но нынешние четырехлетние дети, которые ежедневно и по много часов смотрят телевизор, ожидают, требуют и реагируют на совсем другие педагогические приемы и методы, чем приемы и методы, которых ожидали, требовали и на которые реагировали четырехлетки 50 лет назад.

Молодые люди, нацеленные на получение той или иной “профессии”, т.е. четыре пятых нынешних студентов, — действительно нуждаются в “гуманитарном образовании”. Но это “гуманитарное образование”, конечно же, отличается от современной версии “гуманитарного образования” XVII столетия, которое получают студенты в англоязычном мире, или версии “классического образования”, которое получают студенты в Германии. Если мы не подготовимся к решению этой задачи, мы рискуем потерять “гуманитарное образование” как таковое и опуститься до чисто специализированного обучения, что подвергнет серьезной опасности образовательный фундамент общества и, в конечном счете, само общество. При этом мы должны согласиться, что обучение — это удел не только молодежи, и что важнейшей задачей (и вместе с тем, одной из самых благоприятных возможностей) системы образования станет непрерывное переучивание взрослых, уже получивших образование в молодости.

До сих пор у нас нет теории образования, ориентированной на решение этих задач.

До сих пор у нас нет подвижника, который занялся бы тем, чем занимался в XVII столетии великий чешский реформатор системы образования Ян Амос Коменский и чем занимались просветители-иезуиты, разработавшие проект “современной” школы и “современного” университета.

В Соединенных Штатах Америки практика далеко опередила теорию. По моему мнению, наиболее позитивным — и наиболее обнадеживающим — явлением последних 20 лет следует считать широкие эксперименты в системе образования (что, несомненно, стало удачным “побочным продуктом” отсутствия в США пресловутого “Министерства образования”). Эти эксперименты касаются, в первую очередь, непрерывного обучения и переучивания взрослых — особенно профессионалов, получивших в свое время достаточно хорошее образование. В отсутствие “генерального плана”, без “философии образования” и, по сути, в отсутствие серьезной поддержки со стороны государства, непрерывное образование и профессиональное совершенствование взрослых, получивших хорошее образование в молодости и добившихся значительных успехов в своей профессиональной деятельности, за последние 20 лет превратилось в Штатах в настоящую “индустрию роста”.

Возникновение предпринимательского общества может оказаться важным поворотным пунктом в истории человечества.

Паника 1873<sup>3</sup> года завершила столетие неограниченной свободы предпринимательства и невмешательства государства в экономику, которое началось с публикации в 1776 году фундаментального труда Адама Смита *Wealth of Nations* (“Исследование о природе и причинах богатства народов”). Паника 1873 года послужила толчком к зарождению современного “государства всеобщего благосостояния”. На протяжении последующих

---

<sup>3</sup> В США разразился сильнейший экономический кризис, известный в истории как “Паника 1873 года”, который положил начало длительной экономической депрессии. Этим событиям предшествовал бурный экономический рост 1865–1873 годов, который характеризовался, прежде всего, строительством железных дорог, связавших громадные пространства между Атлантическим и Тихоокеанским побережьем, что потребовало соответствующего развития сталелитейной и машиностроительной промышленности. Для всего этого понадобились колоссальные финансовые средства, которые банки охотно предоставляли в виде кредитов под солидные проценты. Острая конкурентная борьба между компаниями привела к тому, что многие из них разорвались и не смогли погасить взятые в банках ссуды. 18 сентября 1873 года нью-йоркский банк Дж. Кука (Bank of Jay Cook) объявил о своем банкротстве. Поскольку с этим банком были связаны многие финансовые учреждения в США и Европе, возникла цепная реакция банкротств. Лишенные возможности получать кредиты для оплаты сырья, оборудования и заработной платы, предприятия начали закрываться и увольнять своих работников. — *Прим. ред.*

ста лет развитые государства продвигались к созданию и совершенствованию “государства всеобщего благосостояния”. Такое государство имеет неплохие шансы на выживание, несмотря на серьезные демографические проблемы, связанные со старением населения и сокращением рождаемости. Но оно устоит лишь в случае, если предпринимательская экономика добьется значительных успехов в повышении производительности труда. Мы могли бы и дальше “пристраивать флигели” к величественному зданию “всеобщего благосостояния”, могли бы вносить какие-то “архитектурные” коррективы, несколько улучшать и подправлять его. Однако “всеобщее благосостояние ” — это, скорее, прошлое, чем будущее человечества, и с этим сейчас согласны даже либералы.

Придет ли ему на смену предпринимательское общество? Очень скоро мы узнаем ответ на этот вопрос.





## ГЛАВА 25

### СТАНОВЛЕНИЕ ГРАЖДАНИНА И СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

**В** ближайшем будущем общество испытает стремительный рост потребностей в двух направлениях. Во-первых, увеличивается количество лиц, которые нуждаются в традиционной *благотворительности*: это малообеспеченные, физически немощные люди, инвалиды, сироты, жертвы обстоятельств. Во-вторых, увеличивается спрос на услуги, направленные на *изменение общества* как такового и на *изменение людей*.

В переходный период количество людей, нуждающихся в помощи, как правило, возрастает. По всему миру перемещаются огромные массы беженцев, жертв войны и социальных потрясений, расовых, этнических, политических и религиозных преследований, людей, пострадавших от некомпетентной и жестокой власти. Даже в самых устоявшихся и стабильных странах при переходе к обществу знаний многие люди окажутся не у дел. Как правило, требуется около 30 лет, чтобы общество и его члены смогли приспособиться к последствиям радикальных преобразований, связанных с изменением структуры трудовых ресурсов и потребности в тех или иных профессиях и знаниях. Требуется определенное время — как свидетельствует исторический опыт, жизнь одного поколения, — прежде чем производительность труда обычных рабочих повысится настолько, что их уровень жизни будет соответствовать стандартам “среднего класса”.

В равной мере — если не быстрее — будут возрастать потребности общества в других социальных услугах — услугах, связанных не с благоотво-

рительностью, а с попытками изменить общество и людей. Это направление очень “молодое”, тогда как благотворительностью люди занимаются сотни и тысячи лет. Структуры, которые целенаправленно занимаются преобразованием общества в целом и человека в частности, появились сравнительно недавно — не более чем сто лет тому назад. Сейчас они особенно популярны в Соединенных Штатах Америки.

В течение последующих десятилетий потребность в этих услугах лишь возрастет. С одной стороны, это вызвано стремительным ростом количества пожилых людей в развитых странах. Многие старики живут одиноко и, тем не менее, не желают менять привычный образ жизни. С другой стороны, мы стали свидетелями величайших открытий в медицине. Качество медицинского обслуживания постоянно возрастает, но, вместе с тем, увеличиваются расходы на здравоохранение, на научно-исследовательскую работу, а также стремительно растет количество больниц, клиник и других заведений, оказывающих медицинские услуги. Кроме того, меняются приоритеты в сфере образования: резко возрастает потребность в последипломном обучении и переучивании взрослых, а также появились новые потребности, порождаемые растущим количеством неполных семей. Таким образом, индустрия, связанная с обслуживанием особых потребностей общества, наверняка будет одной из самых “быстрорастущих” в развитых странах. В то же время есть основания надеяться, что потребность в благотворительности со временем сократится.

### “Третий сектор”

Ни одна из государственных программ в Америке за последние 40 лет не принесла значимых результатов в решении острых социальных проблем. Однако независимым некоммерческим агентствам *удалось* добиться впечатляющего эффекта в социальном плане. Государственные школы, расположенные в трущобах (например, в Нью-Йорке, Детройте и Чикаго), приходили в упадок поистине устрашающими темпами. В то же время церковно-приходские школы (особенно принадлежащие римско-католическим епархиям) добились поразительных успехов — в тех же общинах и с теми же неблагополучными детьми из тех же расовых и этнических групп. Только независимые организации, такие как “Анонимные алкоголики”, “Армия спасения” и “Самаритяне”, достигли

хоть каких-то успехов в борьбе с алкоголизмом и наркоманией. Только автономным некоммерческим организациям удается возвращать матерей, сидящих на пособии, к оплачиваемой работе и стабильной семейной жизни (например, *Judson Center* в Ройял-Оуке, штат Мичиган, очень успешно работает с матерями-одиночками афроамериканского и латиноамериканского происхождения). Прогрессом в основных сферах здравоохранения, таких как профилактика и лечение заболеваний сердца и психических заболеваний, мы, в основном, обязаны деятельности независимых некоммерческих организаций. Например, Американская кардиологическая ассоциация и Американская психиатрическая ассоциация спонсировали соответствующие научно-исследовательские работы, повышают квалификацию медперсонала и распространяют среди широкой публики медицинские знания о профилактике и лечении указанных заболеваний.

Таким образом, стимулирование деятельности автономных некоммерческих организаций в социальной сфере способствует к радикальному обновлению и совершенствованию государственной системы, повышению ее эффективности.

Однако самым важным результатом деятельности некоммерческих организаций будет формирование *сознательного гражданина*. Современное мегагосударство отнюдь не способствует воспитанию гражданственности. Чтобы возродить у человека гражданские чувства, посткапиталистическому государству, помимо двух общепризнанных секторов — “частного” (т.е. бизнеса) и “государственного” — нужен так называемый “третий сектор”. Иными словами, государству требуется автономный *социальный сектор*.

В современном мегагосударстве уже нельзя рассчитывать на то, что эффективная гражданская позиция сформируется сама по себе. Даже если речь идет об относительно небольшой стране, государство настолько отчуждается от большинства своих граждан, что они теряют всякий интерес к государственным делам.

Люди могут участвовать в голосовании — и последние десятилетия наглядно продемонстрировали нам, сколь важно право голоса. Люди могут платить налоги — и последние десятилетия, опять-таки, весьма убедительно продемонстрировали нам, сколь важна для людей эта обязанность.

Но они не чувствуют ответственности за происходящее в стране, они не могут повлиять на происходящее вокруг. А если у народа отсутствует гражданское чувство, государство подвергается серьезной опасности. Национализм, не подкрепленный и не уравновешенный гражданской ответ-

*ственностью, неминуемо перерождается в шовинизм. В отсутствие гражданственности не может быть и речи об активной жизненной позиции, которая считается отличительным признаком настоящего гражданина и которая, в конечном итоге, прочнее всего цементирует общество и государство. В отсутствие гражданственности не может быть и речи о чувстве удовлетворения и гордости, которые возникают тогда, когда человек понимает, что от него что-то зависит, что он может на что-то серьезно повлиять. В отсутствие гражданственности любое политическое образование, как бы оно ни называлось — “республикой” или “империей”, — способно выполнять лишь функции принуждения и подавления. В этом случае именно власть остается тем единственным, что цементирует такое политическое образование. Чтобы посткапиталистическое государство выжило в быстро меняющемся и полном опасностей мире, оно должно возродить у народа чувство гражданственности.*

### **Потребность в общине**

Не менее важной задачей будет возрождение общины. Традиционные общины уже не обладают былой объединяющей мощью — они входят в противоречие с требованием мобильности, предъявляемым к человеку обществом знаний. Традиционные общины, как мы уже знаем, держались скорее на необходимости, зачастую строились на принуждении и страхе, а не на добровольных началах.

В частности, одной из таких “ограничивающих” структур была традиционная семья. В художественной литературе XIX столетия часто описывались семьи, которые в наше время называют “распавшимися”. Но членам таких семей, даже если они боялись, презирали и ненавидели друг друга, все равно приходилось жить вместе. “Мой дом (читай “Моя семья”) — моя крепость”, — так рассуждали люди, жившие в XIX столетии и раньше, не замечая, как стены “крепости” постепенно сужали кругозор и ограничивали личную свободу. Семья определяла личный и общественный статус человека, только в семье удовлетворялись практически все социальные нужды.

Держаться семьи было жизненной необходимостью; быть отринутым семьей означало потерпеть жизненную катастрофу. Типичным героем американских пьес и кинофильмов в 1920-е годы был жестокий отец-

деспот, который выгонял из дома дочь, если у нее появлялся незаконно-рожденный ребенок. У молодой матери после этого оставалось два выхода — покончить жизнь самоубийством или “пойти на панель”.

В наши дни роль семьи для большинства людей очень высока. Но вместе с тем, семья становится не столько необходимостью, сколько добровольным союзом — союзом, основанным на взаимной любви, взаимной привязанности и взаимном уважении. Современные молодые люди, повзрослев и избавившись от юношеского максимализма и нетерпимости, ощущают большую потребность, чем молодежь моего поколения, быть ближе к родителям, к своим братьям и сестрам.

Несмотря на то, что семья уже не считается “ячейкой общества” в прежнем понимании, люди по-прежнему нуждаются в общении. Эта потребность особенно остро проявляется в больших городах, в мегаполисах, где проживает значительная часть населения страны. Человек уже не может, как это часто случается в деревнях и небольших поселках, забежать к соседям, которые живут в том же мире, что и он, разделяют его интересы и увлечения. Каким бы прочным ни казался семейный союз, человек не может рассчитывать только на него. Мобильность — как с географической, так и с карьерной точки зрения — означает, что человек не привязан к какому-то определенному месту, к какому-то определенному социальному классу или культуре, где он родился, где проживают его родители, братья, сестры и другие родственники. Община, в которой испытывает потребность посткапиталистическое общество (и в которой особенно нуждается работник интеллектуального труда), должна основываться на общности убеждений и сопереживании. Она не должна “навязываться” соседством и изолированностью.

Сорок лет назад я полагал, что такой общиной для человека может стать место его работы. В книгах *Future of Industrial Man* (1942), *New Society* (1949) и *Practice of Management* (1954)<sup>1</sup> я рассуждал о предприятии-общине как о месте, которое даст человеку социальный и индивидуальный статус, где он сможет управлять своей жизнью и нести ответственность за свои поступки. Но даже в Японии такое предприятие-община постепенно отживает. Становится все очевиднее, что японское предприятие-община основывается не столько на чувстве принадлежности, сколько на страхе. Если работник круп-

---

<sup>1</sup> Друкер П.Ф. *Практика менеджмента: Пер. с англ.* — М.: Издат. дом “Вильямс”, 2000. — 398 с.

ной японской компании, с ее системой оплаты, построенной на строгом соблюдении принципа старшинства, теряет работу после 30 лет, то он обречен на безработицу до конца своих дней.

На Западе предприятие-община также не прижилось. Но я все равно уверен, что работник должен нести максимальную ответственность за результаты своего труда и обладать правом самоконтроля — именно исходя из этого, я в свое время отстаивал предприятие-общину. Организация знаний должна превратиться в организацию ответственности.

Люди, особенно работники умственного труда, нуждаются в дополнительной сфере общественной жизни, личных отношений и личного вклада за пределами и помимо своей основной работы, своей организации — по сути, за пределами и помимо своей специализированной области знаний.

### **Доброволец как гражданин**

Эта потребность удовлетворяется в социальной сфере. Именно здесь человек получает возможность внести свой личный вклад в полезное дело. Именно здесь человек ощущает свою значимость. Здесь человек может быть “добровольцем”.

Собственно говоря, это уже происходит в Соединенных Штатах Америки.

Конфессиональное разнообразие американских церквей, значительный акцент на обеспечение автономии штатов, округов и городов, а также традиции совместного проживания в изолированных поселениях на малоосвоенных и малонаселенных территориях страны — все эти факторы способствовали замедлению процессов политизации и централизации общественной деятельности в Соединенных Штатах Америки. Это привело к тому, что в настоящее время в США насчитывается почти миллион некоммерческих организаций, действующих в социальной сфере. На эти некоммерческие организации приходится почти одна десятая валового национального продукта страны, причем четверть этой суммы образуется за счет пожертвований граждан, еще одна четверть выплачивается государством за выполнение конкретных работ (например, администрирование программ развития здравоохранения), а остальное обеспечивают выплаты за оказанные услуги (например, плата за обучение в частных университетах или доходы магазинов, торгующих произведениями искусства, — в наше время такие магазины открыты практически при каждом американском музее).

Некоммерческие организации в настоящее время являются крупнейшим работодателем в Соединенных Штатах. Каждый второй взрослый американец (т.е. примерно 90 миллионов человек), по меньшей мере, три часа в неделю работает в качестве добровольца в той или иной некоммерческой организации: в церкви или больнице; в местной организации Красного Креста, бой-скаутов или герл-скаутов; во всевозможных реабилитационных службах, таких как “Армия спасения” или “Анонимные алкоголики”; в приютах для женщин, подвергшихся физическому насилию со стороны своих мужей; в “неблагополучных” школах и т.п. Примерно к 2010 году численность “неоплачиваемых работников” увеличится до 120 миллионов человек, каждый из которых будет отдавать некоммерческим организациям в среднем по пять часов в неделю.

Этих добровольцев уже нельзя рассматривать как “помощников” — они становятся “партнерами”. Некоммерческие организации в Соединенных Штатах Америки все чаще возглавляют платные руководители, работающие полный рабочий день; при этом остальные менеджеры трудятся в качестве добровольцев. Именно на их усилиях держится любая некоммерческая организация.

Наиболее значительные перемены коснулись деятельности американской католической церкви. В одной крупной епархии всеми церковными приходами руководят женщины-мирянки, выполняя функции “приходских администраторов”. Священники служат мессу и совершают церковные обряды. Все остальное, в том числе социальная деятельность приходов, лежит на плечах “неоплачиваемого персонала”, которым управляет “приходской администратор”.

Основной причиной роста популярности добровольного труда в Соединенных Штатах стал вовсе не рост потребности общества в таком труде. Основная причина — это стремление самих добровольцев к участию в общественно-полезном труде, их желание быть причастными к какому-либо важному делу. Значительную долю этих “новых добровольцев” составляют вовсе не пенсионеры, а, как правило, семейные работающие люди 30–40 лет, хорошо образованные, обеспеченные и отнюдь не располагающие избытком свободного времени. Они вполне довольны своей основной работой. Вместе с тем они ощущают потребность заниматься чем-то таким, в чем они могли бы “проявить себя”, как-то “выделиться”. При этом не так уж важно, что именно они будут делать — вести занятия в воскресной школе; учить детей, отстающих в развитии; помогать преста-



релым (например, одинокому старику, который долго лежал в больницы а теперь возвращается домой, понадобится приходящая сиделка).

Некоммерческие организации Соединенных Штатов Америки помогают очень многим людям, и часто их помощь просто неоценима. Но помимо реципиентов за пределами организаций, есть еще одна категория людей, бесспорно выигрывающая от деятельности “третьего сектора” — это сами волонтеры.

Герл-скауты — одна из немногих американских организаций, которым удалось добиться полной расовой интеграции. Члены организаций герл-скаутов, независимо от цвета кожи и национальности, работают и играют вместе. Однако величайшим достижением движения герл-скаутов в том, что им удалось привлечь к общественно-полезной работе огромное количество матерей. Эти женщины-добровольцы — чернокожие, азиатки и латиноамериканки — со временем заняли лидирующие позиции в деятельности местных организаций герл-скаутов.

Добровольную деятельность граждан в социальной сфере нельзя рассматривать как панацею ото всех недугов посткапиталистического общества, однако она может стать важной предпосылкой для лечения этих болезней. Она возрождает в людях чувство гражданской ответственности, которое остается неизменным атрибутом подлинного гражданина. Она возрождает в людях чувство гражданской гордости, которое остается неизменным атрибутом здорового общества.

Потребность в этом особенно остро ощущается там, где общество и общественные организации (а вместе с ними и само понятие гражданской ответственности) подверглись наиболее разрушительному воздействию, вплоть до практически полного уничтожения — в бывших странах коммунистического блока. Государство в этих странах не только полностью дискредитировало себя — оно стало совершенно недееспособным. Потребуется время, прежде чем политики, которые придут на смену обанкротившимся коммунистическим лидерам в Чехии, Словакии и Казахстане, в России, Польше и Украине, смогут квалифицированно справиться с задачами, которые способно решить лишь государство: управление финансами и налогами, обеспечение функционирования вооруженных сил и судебных органов, поддержание отношений с другими государствами. Между тем лишь автономные некоммерческие организации, деятельность которых базируется на добровольном труде и высвобождении духовной энергии людей, в состоянии обеспечить не только социальные услуги, в которых

так нуждается общество, но и развитие института лидерства, в котором так нуждается государство.

Разные общества и разные страны, конечно же, по-разному будут структурировать свою социальную сферу. Однако ни одна развитая страна не может обойтись без автономного, самоуправляемого социального сектора, без общественных организаций, которые предоставляли бы услуги, необходимые обществу, и, главное, восстанавливали в обществе нарушенные связи, а у каждого члена общества — чувство активной гражданской позиции. Исторически сложилось так, что общество определяло судьбу человека, его жизненный жребий. В посткапиталистическом государстве человек должен ощущать свою ответственность за судьбу общества, в котором он живет.



## ГЛАВА 26

### ОТ АНАЛИЗА К ВОСПРИЯТИЮ – НОВОЕ МИРОВОЗЗРЕНИЕ

**П**риимерно в 1680 году французский физик Дени Папин, работавший в то время в Германии, изобрел паровой двигатель. Неизвестно, была ли построена действующая модель, но есть свидетельства, что Дени Папин разработал конструкцию такого двигателя и, фактически, собрал первый в мире предохранительный клапан. В 1712 году Томас Ньюкамин впервые использовал паровой двигатель на одной из угольных шахт в Англии. Это позволило поставить добычу угля на промышленную основу: до того времени подземные воды постоянно затапливали рудники.

С появлением парового двигателя Томаса Ньюкамина началась “эпоха пара” в промышленности. И в течение следующих 250 лет технологии носили “механический” характер. Уголь быстро стал основным источником энергии, но ученые не прекращали поиски альтернативных энергоносителей. В конце концов, люди научились использовать энергию Солнца. В 1945 году расщепление атомного ядра, а спустя несколько лет — термоядерный синтез, по сути, воспроизвели процессы, происходящие на Солнце ... и, таким образом, был исчерпан потенциал достижимого в механике. В 1945 году подошла к концу эпоха великих открытий, которые основывались на механической модели Вселенной. Но всего через год, т.е. в 1946 году, была создана первая в мире электронно-вычислительная машина, ENIAC. Появление первого компьютера знаменует собой начало эпохи информационных открытий. А информация лежит в основе скорее биологических, а не механических процессов.

Трудно назвать событие, которое оказало бы столь сильное влияние на цивилизацию, как изменение базового принципа организации работы. Вплоть до IX столетия нашей эры Китай намного опережал страны Запада по уровню технологического развития, а также по уровню развития науки, культуры и цивилизации в целом. Но затем европейцы — точнее, монахи-бенедиктинцы из северной Европы — открыли новый источник энергии. До тех пор главным, если не единственным, источником энергии был человек. Кто, как не жена крестьянина, тащил за собой плуг? Затем на смену человеку пришла лошадь — мускульная сила животного заменила мускульную силу человека. А монахи-бенедиктинцы придумали первую в мире машину, используя в качестве “составляющих” водяное колесо и ветряную мельницу. В течение 200 лет после этого открытия Европа перехватила технологическое лидерство у Китая. Через 700 лет паровой двигатель Папина дал начало новой технологии, а вместе с нею — и новому технократическому мировоззрению.

В 1946 году с появлением ЭВМ, организующим принципом производства стала информация. “Информационный бум” ознаменовал переход к новой цивилизации.

### **Социальное воздействие информации**

В наши дни довольно много (возможно, слишком много) говорят и пишут о воздействии информационных технологий на материальную цивилизацию, на товары, услуги и коммерческие предприятия. Но не менее важно их социальное воздействие. Возьмем, например, самый очевидный результат применения информационных технологий: каждое новое открытие в этой сфере инициирует всплеск предпринимательства. По сути, расцвет экономической активности, который начался в Соединенных Штатах Америки в конце 1970-х годов и который в течение десяти лет распространился на все некоммунистические развитые страны мира, был четвертым по счету со времен Дени Папина. Первая “предпринимательская горячка” продолжалась с середины XVII столетия до начала XVIII; она была инициирована так называемой “торговой революцией”, т.е. небывалым расширением торговли, последовавшим за появлением первого в мире океанского грузового судна, которое могло перевозить тяжелые грузы на огромные расстояния. Второй предпринимательский бум начался в

середине XVIII столетия и продолжался до середины XIX — сегодня этот период принято называть “промышленной революцией”. Затем, примерно в 1870 году, начался третий этап бурного роста количества коммерческих предприятий. На этот раз он был инициирован появлением новых отраслей, которые не просто применяли новые виды энергии, но фактически приступили к производству невиданных ранее продуктов: электричества, телефонов, электронной техники, стали, химических материалов и фармацевтических препаратов, автомобилей и самолетов.

В настоящее время мы переживаем четвертый по счету всплеск предпринимательской активности, вызванный появлением новых информационных технологий. Подобно предыдущим всплескам, нынешний не ограничивается современными технологическими компаниями — он охватывает и передовые, и отстающие предприятия, высокотехнологичные и традиционные отрасли. Он не ограничивается новыми или малыми предприятиями, а затрагивает также “флагманов” рынка — зачастую с большей степенью воздействия и эффективностью. И наконец, изменения не замыкаются в технологических рамках. Не меньше, а возможно, и больше, чем технологические процессы, затронуты отношения между людьми и социальные связи.

Некоторые социальные инновации эпохи промышленной революции — современные вооруженные силы, государственная служба, почтовая служба, коммерческие банки — несомненно, оказали не меньшее воздействие на человечество, чем железные дороги или пароходы. Аналогично, нынешняя эпоха предпринимательства окажется не менее важной с точки зрения социальных инноваций — особенно в политике, управлении государством, образовании и экономике — чем с точки зрения новых технологий или материальных продуктов.

Еще одно важное социальное воздействие информации достаточно очевидно и широко обсуждается в нашем обществе. Речь идет о воздействии на национальное государство и, в частности, на такое гипертрофированное выражение национальной государственности XX столетия, как тоталитарный режим. Тоталитарный режим, который сам по себе был продуктом современных средств массовой информации — газет, кинофильмов и радио, — может существовать, лишь установив тотальный контроль над информацией. Но если каждый желающий получает информацию непосредственно со спутника у себя дома — причем размеры современных “тарелок” для приема спутникового вещания могут быть так

малы, что их не обнаружит никакая секретная полиция, — государство уже не в состоянии контролировать информацию, к которой имеют доступ его граждане. По сути, информация в наши дни приобрела транснациональный характер — как и у денег, у информации “нет прописки”.

Поскольку информация не знает национальных границ, она также будет способствовать появлению новых “транснациональных” сообществ. Их участники — возможно, и не подозревая о существовании друг друга — образуют сообщество именно потому, что имеют доступ к одним и тем же данным и могут при необходимости связаться друг с другом. Мировая экономика, особенно “виртуальная экономика” ценных бумаг и фондовых рынков, уже сейчас представляет собой одно из таких внеациональных, транснациональных сообществ.

Прочие социальные воздействия информации не менее важны, однако их значительно реже замечают или обсуждают. Одно из таких воздействий — вероятная трансформация города XXI столетия. Современный город создавался в результате величайшего прорыва в XIX столетии: речь идет о появлении у людей возможности добираться на работу поездом или трамваем, велосипедом и автомобилем. Трансформация города произойдет под воздействием величайшего прорыва XXI столетия — появления возможности доставлять работу людям на дом, передавая им идеи и информацию. По сути, традиционный город — Токио, Нью-Йорк, Париж или Бомбей — уже перерос свои возможности. Люди уже не могут спокойно попасть в свои офисы утром и выбраться оттуда вечером, о чем красноречиво свидетельствуют многочасовые пробки и поездки в переполненном метро. Современный японец или американец затрачивает около двух часов, чтобы добраться в деловые центры Токио или Нью-Йорка. А вспомните, что творится на площади Пикадилли в часы пик! А ежедневные заторы на автомагистралях Лос-Анджелеса! Поэтому нет ничего удивительного, что информацию приходится доставлять по месту проживания работников — раз уж Магомет (читай — служащий) не идет к горе (читай — в офис). Речь идет об обработке таких видов информации, как кредитные карточки, инженерные проекты, страховые полисы и страховые иски или медицинские записи. Все чаще люди работают у себя дома или, что бывает достаточно часто, в небольших “офисах-спутниках”, вынесенных за пределы перенаселенных центральных районов города. Факсимильные аппараты, телефон, двусторонняя видеосвязь, телекс, телеконференции, Internet все чаще приходят на смену поездкам по желез-

ной дороге, на автомобилях и даже самолетах. Бум торговли недвижимостью, который отмечался во всех крупных городах в 1970-е и 1980-е годы, а также стремительный рост небоскребов отнюдь не были признаками благополучия. Напротив, все это свидетельствует о начале конца городов. Их деградация может происходить довольно медленно, однако великое достижение прошлого века — современный мегаполис (по крайней мере, в его нынешнем виде) отмирает на глазах.

Город должен стать информационным, а не рабочим центром. Город должен стать информационным узлом, генератором, из которого необходимая нам информация (новости, музыка и т.п.) рассылается по месту потребления. Он должен напоминать средневековый кафедральный собор, в котором крестьяне из близлежащих деревень собирались несколько раз в году по большим праздникам. Остальное время года собор отдавался на откуп священникам и учащимся кафедральной школы. Не превратится ли завтрашний университет из места, которое студенты посещают физически, в “центр знаний”, который будет просто пересылать своим студентам соответствующую информацию?

От того, где выполняется работа, в значительной мере зависит, как эта работа будет выполняться. От этого в значительной мере зависит, какая именно работа будет выполняться. Несомненно, что со всем этим будут связаны колоссальные перемены, но когда и в каком направлении произойдут изменения, — сейчас трудно предположить.

## Форма и содержание

Центральной проблемой информационного общества станет оптимальное соотношение между размером предприятия и его задачами. В механической системе более высокие показатели достигались за счет наращивания масштаба (производства, капиталовложений и т.д.). Большая мощность означала более высокий результат на выходе: “больше — значит лучше”. Однако это правило неприменимо к биологическим системам. В этом случае размер зависит от функции.

Таракану не нужны огромные габариты, а слону незачем быть маленьким. Биологи любят повторять: крыса знает все, что ей требуется, чтобы “преуспеть” в роли крысы. Глупо спрашивать, умнее ли крыса человека: во всем, что определяет ее “успех” в качестве крысы, она намного опере-



жает любое другое животное, в том числе и человека. В обществе, основанном на использовании информации, величина, масштаб становятся “функцией” и зависимой переменной. По сути, характеристики информации указывают на то, что наименьший фактический размер будет наилучшим. “Большой” будет означать “лучший” лишь в случае, если соответствующую задачу нельзя выполнить никаким иным способом.

Чтобы общение было эффективным, его участники должны обмениваться и фактической информацией, и смысловыми значениями. А смысловое значение нельзя донести, если между источником и реципиентом нет взаимопонимания. Если мне позвонит человек, говорящий на суахили, то акт общения все равно не состоится, несмотря на высочайшее качество связи и идеальное звучание. Если я не понимаю языка, я не пойму, что от меня требуется, — т.е. я не уловлю смысл сказанного. Точно так же, сообщение, абсолютно понятное метеорологу, для химика прозвучит как абракадабра. Однако взаимопонимания трудно достичь, если соответствующая группа очень велика. Для взаимопонимания требуется постоянное подтверждение: “Да, все понятно”. Для взаимопонимания требуется умение интерпретировать. Для него требуется община. “Я знаю, что означает это сообщение, поскольку мне известен образ мышления наших людей в Токио, в Лондоне или в Пекине”. *Я знаю* — это тот катализатор, который преобразует “информацию” в “общение”.

На протяжении 50 лет, с первых дней Великой депрессии до 1970-х годов, мы наблюдаем отчетливую тенденцию к централизации и укрупнению. До 1929 года врачи не отправляли платных пациентов в больницу — разумеется, за исключением случаев, требующих хирургического вмешательства. До 1920-х годов лишь немногие младенцы появлялись на свет в роддомах — большинство рождалось в домашних условиях. Динамика развития высшего образования в Соединенных Штатах Америки свидетельствует о том, что вплоть до 1930-х годов высшее образование было сосредоточено в небольших и средних по размеру колледжах гуманитарного направления. После Второй мировой войны высшее образование начало смещаться в сторону крупных университетов и еще более крупных “исследовательских центров”. Те же самые тенденции отмечались в государственных учреждениях. После войны тенденция к укрупнению в сфере бизнеса стала настоящей “идеей фикс”. Не осталось фирмы, не мечтающей о международных масштабах, миллиардных оборотах и слиянии с десятком подобных фирм.

В 1970-е годы маятник качнулся в обратную сторону. Признаком эффективного государственного аппарата уже не считается его масштабность. В здравоохранении мы теперь признаем, что все, что можно сделать для пациента вне больницы, следует делать именно вне больницы. До 1970-х годов в Соединенных Штатах было принято считать, что людей, страдающих даже незначительными отклонениями психики, желательно лечить в стационарных условиях. Однако затем психически больных пациентов, не представляющих угрозы для окружающих, выдворили из больниц (правда, это далеко не всегда приводило к хорошим результатам). Начиная с 1970-х годов мы перестали фетишизировать размеры, что было так характерно для первых 75 лет XX столетия и, особенно, для послевоенного периода. Мы проводим широкую реструктуризацию и разукрупнение больших фирм. Мы передаем многие задачи государственного управления из центра на места, в местные органы государственной власти. Мы “отдаем на откуп” многие задачи государственного управления — особенно на местах — мелким сторонним субподрядным организациям.

Таким образом, все чаще вопрос выбора подходящего размера для решения той или иной задачи становится ключевым. Кто эффективнее других справится с той или иной задачей: “мышь”, “олень” или “слон”? Каждое из этих животных полезно по-своему, но каждое из них решает свою особую задачу в своем особом окружении. Самый подходящий размер — это тот, который позволяет эффективнее других обрабатывать информацию, необходимую для решения соответствующей задачи или выполнения соответствующей функции. Тогда как традиционная организация была построена на выдаче команд и контроле их исполнения, “стержнем” организации, базирующейся на использовании информации, будет оптимальная информационная система.

### **От анализа к восприятию**

Технология — это не порождение природы. Это продукт деятельности человека. Когда мы говорим о технологии, речь идет не об инструментах, а о том, как люди работают. Речь также о том, как они живут и как мыслят. Альфред Рассел Уоллэйс, ученый, разработавший совместно с Чарльзом Дарвином теорию эволюции, как-то заметил: “Человек — это не более чем животное, обладающее способностью к направленной и целеустремлен-

ной эволюции: он изготавливает инструменты”. Но именно из-за того, что технология представляет собой “продолжение человека”, базовые технологические изменения не только отражают наше мировоззрение, но и, в свою очередь, влияют на него.

Компьютер представляет собой, в определенном смысле, конечное выражение аналитического, концептуального мировоззрения механической модели Вселенной, которая возникла еще во времена Дени Папина, т.е. в конце XVII столетия. Принцип действия компьютера базируется, в конечном счете, на открытии современника и друга Дени Папина, великого философа и математика Готтфрида Лейбница. Лейбниц предположил, что любые числа можно представить в “двоичном” коде, т.е. в виде “единиц” и “нулей”. Появление компьютера стало возможным в результате перенесения теории Лейбница из математики в сферу логики, что было впервые отражено в совместной работе Бертрана Рассела и Альфреда Н. Уайтхеда (Bertrand Russell, Alfred N. Whitehead) *Principia Mathematica* (1910–1913). В этой работе было показано, что любую концепцию, представленную в недвусмысленной, однозначной форме, можно выразить в виде “единиц” и “нулей”.

Но, несмотря на то, что компьютер представляет собой подлинный триумф аналитической и концептуальной модели, он также заставляет нас выйти за пределы данной модели. Уже сама по себе “информация” носит, по сути, аналитический и концептуальный характер. Но информация служит организующим принципом любого биологического процесса. Жизнь, как учит нас современная биология, запрограммирована в “генетическом коде”. Действительно, как еще определить природу жизни, не прибегая к мистике, если не признать, что она сводится к материи, организованной с помощью информации? Биологический процесс не является аналитическим. В любом механическом явлении целое равняется сумме его составных частей и, следовательно, это целое можно рассчитать путем анализа, т.е. разложения на составные части. Биологический организм также “целый”. Но его нельзя разложить на сумму составных частей. Информация действительно носит концептуальный характер — в отличие от смыслового значения, которое зависит от восприятия.

В рамках мировоззрения философов и математиков, которое сформулировали Дени Папин и его современники, восприятие представляло собой “интуицию”, которая либо уводила нас в ложном направлении, либо носила таинственный, неуловимый, мистический характер. Наука в целом не отрицала существования “интуиции” (хотя многие ученые отказы-

вались принимать ее в расчет). Наука отрицала ее достоверность. “Интуиции”, утверждали аналитики, нельзя научить и научиться. Восприятие, как утверждает механистическое мировоззрение, не относится к категории “серьезных вещей”. Оно отсылает нас к “более тонким материям” — материям, без которых вполне можно обойтись. Мы преподаем в наших школах “умение разбираться в искусстве”, как бы снисходя к слабостям человека. Мы не преподаем искусство как научную дисциплину, предъявляющую к изучающим ее достаточно высокие требования, а для истинного художника искусство выглядит именно так.

Однако в биологической модели Вселенной центральное место принадлежит восприятию. И его можно — более того, необходимо — тренировать и развивать. Мы не слышим “К”, “О”, “Т” — мы слышим “кот”. “К”, “О”, “Т” — это, выражаясь современным языком, “биты”, которые можно включить в анализ. Действительно, компьютер не способен выполнять операции, требующие смыслового восприятия, если они выходят за рамки манипуляций с битами. “Смысловыми” задачами занимаются так называемые “экспертные системы”: они пытаются вложить в логику компьютера, в аналитический процесс восприятие опыта, которое исходит из понимания задачи или рассматриваемого вопроса в целом.

Фактически, мы начали переход к восприятию задолго до появления компьютера. Больше столетия назад, в 90-е годы XIX века, так называемая “гештальтпсихология”, или конфигурационная психология, впервые пришла к выводу, что мы слышим “кот”, а не “К”, “О”, “Т”. С тех пор практически вся психология — развития, поведенческая или клиническая — совершила переход от анализа к восприятию. Даже постфрейдистский “психоанализ” становится “психовосприятием” и пытается понять скорее личность в целом, а не отдельные ее механизмы, “движущие силы”. Применительно к государственному планированию и планированию бизнеса мы все чаще говорим о “сценариях”, отправной точкой которых стало восприятие. И, конечно же, любая “экология”, “окружение” рассматривается через восприятие, а не анализ. В экологии необходимо увидеть и уяснить “целое”, а не его “составные части”, которые существуют лишь как элементы восприятия целого.

Когда примерно 40 лет тому назад — впервые в практике американской высшей школы — в Беннингтон-колледже (штат Вермонт) началось обучение искусствам (живописи, скульптуре, гончарному делу, игре на некоторых музыкальных инструментах) как составной части гуманитар-

ного образования, поначалу это было воспринято как оскорбительная, еретическая инновация, которая нарушала все высокочтимые академические традиции. Сегодня прикладные искусства преподаются практически в каждом вузе. Еще 40 лет тому назад общественность категорически отрицала современную абстрактную живопись. В наше время публика охотно посещает музеи и галереи, в которых выставляются работы современных живописцев, которые, между прочим, продаются по рекордно высоким ценам. Самое “современное” в современной живописи то, что она стала на сторону “видения” художника, а не исключительно восприятия зрителей. Художник пытается выразить идею, настроение, смысл — а не воссоздать действительность с помощью описательных приемов.

Триста тому назад Декарт сказал: “Я *мыслю*, следовательно, — я существую”. Сегодня у нас есть также все основания утверждать: “Я *вижу*, следовательно, — я существую”. Со времен Декарта акцент был на концептуальном. Сейчас нам придется добиться баланса между концептуальным и перцепционным, т.е. относящимся к сфере восприятия. Действительно, новые реалии представляют собой, по сути, *конфигурации* и, как таковые, требуют восприятия не меньше, чем анализа: так, например, мы говорим о динамическом неравновесии новых плюралистических структур; о многоуровневой транснациональной экономике и транснациональной экологии; о новом архетипе “образованной личности”, в котором мы испытываем столь острую потребность. В своей книге *The New Realities* (опубликована в 1988 году) я пытаюсь внушить читателям необходимость не только *мыслить*, но и *видеть*.

Потребовалось больше столетия после смерти Декарта и его современника Галилея, которые заложили основы изучения механической модели Вселенной, прежде чем Иммануил Кант создал метафизику, которая систематизирована новое мировоззрение. Его *Kritik der reinen Vernunft* (“Критика чистого разума”, 1781 г.) доминировала в западной философии на протяжении более чем столетия. Она ставила весьма существенные вопросы даже перед такими антагонистами Иммануила Канта, как Фридрих Ницше. Действительно, определение понятия “знания”, предложенное Кантом, послужило отправной точкой даже для Людвиг Виттгенштейна<sup>1</sup>, жившего в первой половине XX столетия. Однако для современных нам

---

<sup>1</sup> Людвиг Виттгенштейн (Ludwig Wittgenstein) — основатель аналитической философии, построенной на принципах логического атомизма. Данная доктрина служит одним из наиболее удачных примеров применения достижений современной формальной логики к решению философских вопросов. — *Прим. ред.*

философов соображения Канта уже не служат ориентиром. Они предпочитают работать с “конфигурациями” — со знаками и символами, с формами, с мифом, с языком. Они предпочитают работать с восприятием. Таким образом, переход от механической модели к биологической модели Вселенной со временем потребует нового философского синтеза. Кант мог бы назвать это *Einsicht*, или “Критикой чистого восприятия”.



## ПОСЛЕСЛОВИЕ. А ЧТО ДАЛЬШЕ?

**П**ока еще нельзя сказать с уверенностью, какими будут общество и экономика, которые придут на смену нынешнему укладу. Мы все еще переживаем муки переходного периода. Однако, вопреки мнению большинства, этот переходный период удивительно похож на два предыдущих переломных периода, которые отмечались в XIX столетии: первый начался в 1830–1840-е годы после изобретения железной дороги, почтовой службы, телеграфа, фотографии, компаний с ограниченной ответственностью и инвестиционных банков; второй состоялся в 1870–1880-е годы, когда появились технологии изготовления стали, электрическое освещение и электроэнергия, синтетические органические вещества, швейные и стиральные машины, системы центрального отопления, подземная железная дорога (метро), лифт (а вместе с ним — высотные жилые дома и офисные небоскребы), телефон и пишущая машинка (читай — современный офис), торгово-промышленные корпорации и коммерческие банки. Оба периода характеризовались стремительным развитием экономики и неравномерным распределением доходов — последствия чего мы испытываем на себе до сих пор. И все же, несмотря на неопределенность нашего будущего, мы можем с высокой вероятностью предсказать его главные черты — и некоторые важнейшие проблемы, которые неизбежно возникнут.

Прежде всего, с уверенностью можно утверждать — опять-таки, в отличие от мнения, которого придерживается большинство, — что в будущем не предвидится непрерывно расширяющихся, свободных рынков (в том смысле, в каком мы сейчас понимаем “свободные рынки”, т.е. рынки для обмена товарами и услугами). Напротив, такие рынки, вероятно,



существенно сократятся. Это произойдет хотя бы потому, что самыми динамичными и быстрорастущими в обществе завтрашнего дня, скорее всего, станут две отрасли — здравоохранение и образование, ни одна из которых никогда не была и не будет по-настоящему свободным рынком. “Свободный рынок” будущего скорее означает неограниченный поток информации, а не товаров. И в этом отношении он действительно будет всемирным свободным рынком. Это серьезно повлияет не только на бизнес, но и на все учреждения. Это означает, например, что любой организации (причем не только коммерческой) придется позаботиться о своей конкурентоспособности в глобальном масштабе.

Это также означает, что центр тяжести — и центр власти — сместится в сторону потребителя. На протяжении последних 30 лет центр власти смещался от поставщика, производителя в сторону дистрибьютора. В течение последующих 30 лет он, безусловно, сместится в сторону потребителя — по той простой причине, что потребитель в наше время располагает полным доступом к информации во всемирном масштабе.

Также можно с высокой вероятностью предположить, что сокращение объемов торговли (т.е. покупательной способности) в сфере производства продолжится — и, наверное, нарастающими темпами. С момента окончания Первой мировой войны — если не с конца XIX столетия — платежеспособный спрос на первичные продукты, особенно на сельскохозяйственные по отношению к промышленным, начал резко снижаться. В XX столетии он продолжал падать со скоростью 1% в год. Таким образом, к 2000 году платежеспособный спрос на сельскохозяйственные продукты по отношению к промышленным товарам составил лишь одну треть от уровня 1900 года. Начиная с 1960 года наблюдается снижение платежеспособного спроса (т.е. объемов продаж) промышленных товаров по отношению к продуктам гуманитарной сферы. В период с 1960 по 2000 годы цены промышленных товаров (с поправкой на инфляцию) снизились почти на 60%. В то же время рост цен на два основных гуманитарных продукта — здравоохранение и образование — в три раза опережал темпы инфляции. Таким образом, к 2000 году платежеспособный спрос на промышленные товары по отношению к товарам гуманитарной сферы составил примерно 20% от соотношения сорокалетней давности.

Но самое важное из вполне прогнозируемых особенностей будущего заключается в том, что общество и экономика, в которых нам предстоит жить и работать, будут иметь совершенно другой характер. Это будет об-

шество знаний, самую значительную (и самую дорогостоящую) долю трудовых ресурсов которого будут составлять работники умственного труда. По сути, эта перемена уже произошла во всех развитых странах.

И наконец, можно смело утверждать, что в экономике завтрашнего дня мы столкнемся с проблемами управления, решением которых предстоит заняться конкретным людям. Государство может оказывать в этом деле помощь или, наоборот, — чинить препятствия. Но сами по себе задачи, о которых идет речь, не входят в компетенцию государства. Их в состоянии решать только индивидуальные организации — как коммерческие предприятия, так и негосударственные некоммерческие организации и частные лица. Государственный аппарат не станет слабее и, тем более, дешевле. Однако его эффективность все больше будет зависеть от действий отдельно взятых руководителей и специалистов в рамках отдельно взятой негосударственной организации и в масштабе отдельно взятого человека.

Я искренне надеюсь, что *Энциклопедия менеджмента* позволит менеджерам, руководителям и профессионалам завтрашнего дня лучше понять общество и экономику, в которых им предстоит жить и работать. Я также надеюсь, что эта книга поможет им освоить инструменты, с помощью которых им предстоит решать задачи, поставленные обществом и экономикой будущего.

— Питер Ф. Друкер  
Клермонт, штат Калифорния  
весна 2001 года

## ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

### А

Автоматизация, 24

### Б

Бизнес-модель, 123

Благотворительность, 393

Бюджет, 137

### В

Венчурное предприятие, 176; 179

Вид деятельности, 127

Властные полномочия, 88

Восприятие, 318

Время, 274; 290

Вторая половина жизни, 341

### Г

Гештальтпсихология, 411

Глобализация, 131

Гражданское сознание, 377

Гуманисты, 348

Гуманитарные науки, 350

### Д

Дезорганизация, 144

Делегирование полномочий, 283

Деловая этика, 91

Демографическая структура, 47

Децентрализация, 101

Деятельность

    инновационная, 136

Диверсификация, 176

Добавленная стоимость, 133

Добровольцы, 69; 108; 398

### З

Заработная плата, 371

Знания, 21; 347; 354; 369

### И

Иерархия, 101

Иерархия, 144

Изобретение, 42; 332

Имитация, 204

Инновации, 55; 169; 201; 331

    социальные, 83; 405

Инновация, 41; 336

Интуиция, 410

Информационное общество, 407

Информация, 113; 123; 133; 140; 152;  
243; 321; 404; 410

Исследования операций, 246

Исследовательские компании, 117

## К

Кадровая политика, 159  
Капитал, 137  
Кейрецу, 115; 129  
Климат организации, 258  
Ключевые сферы, 146  
Команда, 189  
Коммуникатор, 318  
Коммуникации, 258; 317  
Компетенция, 134  
Конвейер, 24  
Консьюмеризм, 40  
Кризис среднего возраста, 340  
Культура, 29

## Л

Лидер, 327  
Лидерство, 325  
Личная ответственность, 252  
Личность, 266

## М

Маркетинг, 52  
Мегаполис, 407  
Менеджер, 245  
Менеджмент, 19; 31; 62; 99; 100; 180;  
199; 372  
ответственность, 27  
принципы, 28  
сфера применения, 25  
этапы развития, 20  
Миссия, 34; 44; 64; 100  
Миссия организации, 29  
Мобильность, 344  
Моральные принципы, 269  
Мотивация, 236

## Н

Наличность, 185  
Науки  
естественные, 97  
общественные, 97  
Научно-исследовательские работы,  
202  
Новатор, 332  
Новаторство, 26

## О

Образование, 350  
Обучение, 29  
Общение, 319; 349  
Общество знаний, 368  
Ограничения  
внутренние, 120  
политические, 118  
юридические, 115  
Оптимальная цена, 223  
Организация, 339; 374  
Отчеты, 154

## П

Парадигма, 97  
Партнерство, 109; 117  
Персонал, 35  
Планирование, 184; 386  
Полезность, 222  
Полномочия, 252  
Посткапитализм, 395  
Посткапиталистическое общество, 349  
Потребительская ценность, 114  
Практика менеджмента, 109  
Предельная полезность, 274  
Предпринимательство, 26  
Предприятие  
коммерческое, 34; 38  
некоммерческое, 34; 61  
Преобразования, 359

Прибыль, 38  
Принцип управления, 157  
Производительность, 57; 133; 234; 364  
Пролетарии, 362

## **Р**

Работник умственного труда, 365; 369  
Работник физического труда, 362  
Рабочая сила  
    состав, 20  
Рабочий класс, 362  
Результат, 121; 254  
Ресурсы, 56  
Реципиент, 318  
Риск, 165  
Руководитель, 28; 236  
Руководство, 28

## **С**

Самоконтроль, 151  
Самосовершенствование, 260  
Себестоимость, 124  
    методы исчисления, 125  
Сильные стороны, 265  
Синие воротнички, 362  
Система образования, 389  
Ситуация  
    типы, 295  
Совет директоров, 66  
Совещания, 288  
Социальная ответственность, 35; 50; 85  
Социальная сфера, 395  
Социальное воздействие, 77  
Социальные  
    проблемы, 82; 84  
    перемены, 359  
Социальный сектор, 377; 395  
Специалисты, 108  
Способности, 265  
Среда  
    внешняя, 121

    внутренняя, 121  
Стиль работы, 266  
Стратегии  
    блицкриг, 200  
    удар в спину, 203  
    экологическая ниша, 213  
Стратегия, 100; 138; 199  
Структура, 100; 171  
Структура капитала, 187  
Структура населения, 361  
Сфера услуг, 126; 127

## **Т**

Темпы роста, 188  
Теория организации  
    классическая, 101  
Технические дисциплины, 353  
Технология, 111  
Топ-менеджеры, 188  
Труд  
    умственный, 234  
    физический, 234

## **У**

Умения, 215  
Управление  
    временем, 273  
    персоналом, 105; 109  
    принципы, 160  
Условия, 298

## **Ф**

Философия, 157  
Финансовое прогнозирование, 188

## **Х**

Харизма, 326  
Хронометраж, 281

## Ц

Цели, *143; 146*  
Ценности, *29; 227; 269*  
Ценообразование, *131*  
Центр затрат, *121*  
Центр прибыли, *242*

## Э

Экономика  
    растущая, *41*  
    статичная, *41*  
Экономические интересы, *380*  
Этические нормы, *91*  
Эффективное решение, *293; 305*  
Эффективность, *28; 30; 133; 143; 152;*  
    *233*

*Научно-популярное издание*

**Питер Ф. Друкер**

## **Энциклопедия менеджмента**

Литературный редактор *Л.Н. Важенина*

Верстка *О.В. Линник*

Художественный редактор *В.Г. Павлютин*

Корректоры *О.В. Мишутина, Л.В. Чернокозинская*

Издательский дом "Вильямс".

101509, Москва, ул. Лесная, д. 43, стр. 1.

Изд. лиц. ЛР № 090230 от 23.06.99

Госкомитета РФ по печати.

Подписано в печать 10.03.2004. Формат 70×100/16.

Гарнитура "PetersburgC". Печать офсетная.

Усл. печ. л. 34,83. Уч.-изд. л. 20,65.

Тираж 5000 экз. Заказ № 2078.

Отпечатано с диапозитивов в ФГУП "Печатный двор"

Министерства РФ по делам печати,

телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.

197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.