

Томас У. Малоун

# ТРУД В НОВОМ СТОЛЕТИИ

Как новые формы бизнеса  
влияют на организации,  
стиль управления  
и вашу жизнь

How the New World of Business  
Will Shape Your Organization  
and Your Style of Management

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
www.mif.by

Thomas W. Malone

# THE FUTURE OF WORK

How the New Order of Business  
Will Shape Your Organization,  
Your Management Style,  
and Your Life

Harvard Business School Press  
Boston, Massachusetts

Томас У. Малоун

1911

# ТРУД В НОВОМ СТОЛЕТИИ

1908

1912

1914

Как новые формы бизнеса  
влияют на организации,  
стиль управления  
и вашу жизнь

1916

1918

1920

1922

1924

1926

1928

1930

1932

1934

1936

1938

1940

1942

1944

1946

1948

1950

1952

1954

1956

1958

1960

1962

1964

1966

1968

1970

1972

1974

1976

1978

1980

1982

1984

1986

1988

1990

1992

1994

1996

1998

2000

2002

2004

2006

2008

2010

2012

2014

2016

2018

2020

2022

2024

2026

2028

2030

2032

2034

2036

2038

2040

2042

2044

2046

2048

2050

2052

2054

2056

2058

2060

2062

2064

2066

2068

2070

2072

2074

2076

2078

2080

2082

2084

2086

2088

2090

2092

2094

2096

2098

2100



ЗАО «Олимп-Бизнес»  
Москва, 2006

€ 9

ISBN 5-7801-0000-0

УДК 334.012.7  
ББК 65.050.2  
М197

Перевела с английского  
Н. А. Мельник

**Малоун Томас У.**

**М197** Труд в новом столетии. Как новые формы бизнеса влияют на организации, стиль управления и вашу жизнь / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп — Бизнес», 2006. — 272 с.: ил.  
ISBN 5-9693-0026-8

Книга Томаса У. Малоуна, исследователя проблем организационных структур, посвящена современным тенденциям в системах принятия деловых решений. Автор доказывает, что слияние технологических и экономических факторов, в частности быстрое снижение затрат на передачу информации, ведет к глубоким изменениям в формах организации бизнеса: впервые в истории становится возможным наилучшим образом сочетать экономическую эффективность и масштабность крупных компаний с преимуществами — свободой, мотивацией и гибкостью — мелких.

На примерах известных компаний из разных стран мира Малоун рассматривает четыре типа децентрализованных организационных структур (нежесткие иерархии, демократии, внешние рынки и внутренние биржи).

Книга будет полезна руководителям организаций, сотрудникам, интересующимся проблемами процесса принятия решений, преподавателям, студентам и всем, кто занимается вопросами управления.

УДК 334.012.7  
ББК 65.050.2

Охраняется Законом РФ об авторском праве. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

© 2004 Thomas W. Malone  
Published by arrangement with  
Harvard Business School Press.  
All rights reserved.

© ЗАО «Олимп — Бизнес», перевод  
на рус. яз., оформление, 2006  
Все права защищены.

ISBN 5-9693-0026-8 (рус.)  
ISBN 1-59139-125-3 (англ.)



# Содержание

Предисловие к русскому изданию .....	XII
О книге .....	XV
Об авторе .....	XVIII
От автора .....	1
Предисловие .....	4
<b>Часть I. Революция уже началась!</b> .....	<b>9</b>
<b>Глава 1. Время выбора</b> .....	<b>11</b>
Какими будут новые способы организации труда? .....	13
Почему это происходит? .....	17
Что это означает для вас? .....	20
Альтернатива .....	22
<b>Глава 2. Удивительная модель</b> .....	<b>23</b>
Модель человеческих обществ .....	24
От первобытных общин к царствам: занятие земледелием, вожди, начало централизации .....	25
Снижение информационных затрат привело к укрупнению организаций .....	27
Более крупные организационные структуры дали людям то, чего тем хотелось .....	28
Почему крупные организации были централизованы? .....	30
Альтернатива .....	31
От царств к демократиям: изобретение печати, развитие городов и возврат к децентрализации .....	32
Альтернатива .....	34

<b>Глава 3. Удивительная модель в бизнесе</b> .....	35
От мелких предприятий к корпоративным иерархиям .....	35
Зарождение корпоративных иерархий .....	37
Причины возникновения корпоративных иерархий .....	38
Альтернатива .....	39
От корпоративных иерархий к сетевому бизнесу .....	39
Снижение затрат на коммуникацию делает децентрализацию возможной .....	41
Какие еще факторы делают децентрализацию привлекательной? .....	43
Удивительная модель .....	44
Альтернатива .....	46
<b>Часть II. Сколько людей могут находиться в центре управления организацией?</b> .....	47
<b>Глава 4. Ослабление иерархии</b> .....	49
Нежесткая иерархия для разработки программного обеспечения .....	50
Еще более нежесткая иерархия для создания энциклопедии .....	52
Нежесткие иерархии в консалтинговых фирмах и исследовательских университетах .....	55
Экстремальное делегирование полномочий в компании AES .....	56
Уроки нежестких иерархий .....	61
Альтернатива .....	64
<b>Глава 5. Плоды демократии</b> .....	65
Опрос общественного мнения .....	66
Совместное принятие решения в компании W. L. Gore .....	67
Общая демократия в корпорации Visa International .....	69
Компания eBay: интерактивная демократия для потребителей .....	70

Mondragon Cooperative Corporation .....	71
Структура процесса принятия решений .....	72
Финансовая структура .....	73
Уроки Мондрагона .....	74
Радикально-демократическая иерархия .....	76
Структура принятия решения .....	76
Одобрительное голосование .....	77
Перераспределение внутренних денежных средств .....	77
Назначение вознаграждения .....	78
Реорганизация и временное увольнение работников .....	79
Акционеры .....	79
Уроки демократии .....	81
Альтернатива .....	82
<b>Глава 6. Дайте волю рынкам .....</b>	<b>84</b>
Электронная дистанционная экономика .....	85
Фрилансинг: преимущества и недостатки .....	87
Компания Elance, Inc. ....	88
Компания Asynchrony Software .....	90
Компания eBay .....	92
Компания Topsy Tail .....	93
Корпоративное объединение Prato Textile Industry .....	94
Интернет .....	94
Слишком много свободы? .....	96
Забота о людях: профессиональные организации будущего .....	97
Что могут сделать гильдии? .....	99
Как формировать гильдии? .....	100
Альтернатива .....	104
<b>Глава 7. Впустите рынок в свою компанию .....</b>	<b>105</b>
Внутренний фрилансинг .....	107

Квазирынки и формирование проектных команд .....	107
Двойная иерархия: руководители проектов и менеджеры по кадрам .....	109
Явные внутренние рынки .....	109
Абстрактные фьючерсные торги .....	110
Внутренние рынки по распределению производственных мощностей .....	113
Каждый может увидеть картину в целом .....	116
Быстрый трейдинг может помочь скорее адаптироваться к изменениям .....	117
Внутренние цены могут помочь индивидуализировать сервис .....	118
Внутренние трейдеры могут помочь сохранить эффективность биржевого механизма .....	118
Внутренние регуляторы помогут предотвратить рыночные злоупотребления .....	119
Внутренние прибыли можно увязать с реальной компенсацией .....	120
Уроки рынков .....	120
Стимулы и доверие .....	121
Нужды коммуникации .....	123
Стандарты и «неупорядоченные» ситуации .....	124
Альтернатива .....	125
<b>Глава 8. Когда децентрализация имеет смысл?</b> .....	126
Важны ли потенциальные преимущества децентрализации? .....	129
Можно ли компенсировать потенциальные издержки децентрализации? .....	130
Как можно принимать решения быстро и эффективно, если никто никого не контролирует? .....	131
Как в отсутствие контроля гарантировать качество и защиту от катастрофических убытков? .....	133

Как воспользоваться преимуществами экономии за счет масштаба деятельности, если все децентрализовано? .....	135
Как воспользоваться выгодами от обмена знанием без централизованного контроля? .....	137
Перевешивают ли выгоды от децентрализации связанные с ней издержки? .....	138
Сочетание централизованного и децентрализованного способов принятия решений .....	140
Переход от централизации к децентрализации .....	141
Альтернатива .....	143
<b>Часть III. От административно-командной системы к координации и воспитанию .....</b>	<b>145</b>
<b>Глава 9. Координационная деятельность .....</b>	<b>147</b>
Координация — не всегда контроль .....	148
Способности .....	149
Стимулы .....	149
Связи .....	150
Происхождение целей .....	150
Парадокс стандартов .....	151
Архитектура процессов для взаимозаменяемых организаций .....	154
Процессы типа «включай и работай» .....	155
Глубинная структура бизнес-процессов .....	157
Что такое ключевые зависимости, которыми надо управлять? .....	160
Как можно управлять зависимостями? .....	161
Пример: радикальная децентрализация в консалтинговой фирме .....	163
Распределение людей .....	164
Распределение знания .....	166
Общая репутация .....	167
Может ли это реально работать? .....	170

Систематическое изобретение новых идей о способах координации .....	171
Интерактивные базы знаний помогут вам выдвигать новаторские идеи .....	172
Альтернатива .....	173
<b>Глава 10. Воспитание людей</b> .....	174
Принципы развития организаций .....	176
Используйте в своих целях естественные склонности сотрудников .....	177
«Пусть расцветает тысяча цветов» .....	178
Поощряйте «гибридизацию» идей .....	179
Импровизируйте .....	181
Психология воспитания .....	182
Парадокс власти .....	184
Ключевые способности для распределенного лидерства .....	185
Умение предвидеть .....	185
Умение осмыслить ситуацию .....	186
Изобретательность .....	187
Умение устанавливать отношения .....	189
Что еще необходимо делать? .....	190
Альтернатива .....	190
<b>Глава 11. Помещая общечеловеческие ценности в центр бизнеса</b> .....	192
Почему важны ценности? .....	193
Чего люди хотят от бизнеса? .....	194
Единственная цель бизнеса — заработать деньги? .....	196
Как группа людей может решать, каким ценностям следовать? .....	199
Рынок ценностей .....	199
Прозрачность .....	201
«IdealsWork» .....	202

Альтернатива .....	203
Развивайте свои ценности .....	204
Как узнать, что надо делать .....	205
<b>Эпилог</b> .....	207
<b>Приложение. Как издержки коммуникации влияют на централизацию? Простая модель</b> .....	211
Как эти факторы совместно воздействуют на решения и различные структуры их принятия .....	213
Информационные технологии и эволюция централизации .....	215
<b>Примечания</b> .....	217
<b>Указатель имен</b> .....	241
<b>Указатель компаний, организаций и учебных заведений</b> .....	243

# Предисловие к русскому изданию

С конца прошлого века структура организаций стала претерпевать существенные изменения, в основу которых легла необходимость построения максимально отлаженной и легко координируемой, но в тоже время достаточно гибкой модели управления. Начало процессу было положено социальными изменениями, которые возникли задолго до этого и в конечном счете привели к демократизации общества. Прежде всего это относится к осознанию человеком принципов свободы, проявившемуся не только в политической и социальной сферах, но и в отношении к труду.

Революции, в ходе которых общество пришло к современным формам менеджмента, долгое время не находили отражения в структурах организации бизнеса, где преобладали командные формы управления. Научно-технический прогресс и развитие информационных технологий стали катализаторами начавшихся преобразований: доступность информации наряду с глобализацией привели к глубоким изменениям в формах организации бизнеса. Степень свободы, которую в результате получил современный человек, выразилась в желании максимальной самореализации во всех сферах деятельности. Традиционные командно-административные методы перестали служить единственно возможной и эффективной формой организации бизнеса, поскольку они ограничивают мышление и стремление человека к самосовершенствованию. Необходим поиск взвешенного и сбалансированного управленческого решения, в котором человек был бы мотивирован на труд и заинтересован в своем развитии.

Книга Томаса У. Малоуна приоткрывает завесу традиционных взглядов на процесс организации труда и показывает, насколько децентрализованная структура может оказаться эффективной. Именно сейчас, по мнению автора, впервые в истории становится возможным наилучшим образом сочетать масштабность и силу крупной компании с гибкостью, свободой и мотивацией, которые прису-



щи небольшим организациям. В своем исследовании Малоун приводит исторический путь всех существующих форм организации людей и производства: от строгих иерархий к иерархиям нежестким. Однако, что более ценно, автор дает читателю возможность на основании предложенных им способов реализации изменений в организационной структуре самому постараться решить проблему эффективного управления в своей организации.

В книге подчеркивается необратимость начавшегося несколько десятилетий назад процесса формирования новых подходов к организации бизнеса. Сегодня перед менеджерами и руководителями стоит выбор того пути, по которому продолжают свое развитие не только их компании, но и все деловое сообщество. Именно сейчас необходимо задуматься о проблеме поиска оптимального соотношения между централизованными и децентрализованными подходами к управлению, позволяющими повысить эффективность непосредственно их организации.

Децентрализация находит сегодня свое отражение во многих отраслях экономики — от киноиндустрии до банков и финансовых учреждений. Однако очевидно, что степень ее проникновения в бизнес-процессы различна: если в первом случае она объяснима творческой природой формируемого сообщества, то во втором случае ее появление совсем недавно было бы более чем неожиданным. Однако, как показывает практика, оно оправданно и эффективно, в частности в организации трансфертного ценообразования, схем внутрисистемного перераспределения ресурсов между филиалами, введения моделей оценки эффективности работы бизнес-подразделений и т. п.

Каким же образом добиться повышения эффективности управления? Этот вопрос становится основным для автора. Однако каждый волен отвечать на него в соответствии со своими представлениями и с конкретной ситуацией, а книга в данном случае служит лишь путеводителем. Впрочем, Малоун все же указывает на некоторые акценты, которые необходимо расставлять при изменении организационной структуры. Прежде всего, это касается предоставления свободы выбора и творчества сотруднику при одновременной координации его деятельности. Такой подход позволяет отойти от системы жесткого контроля и повысить мотивацию человека, тем самым делая его более заинтересованным в результате своего труда. Для этого существуют разные способы, одним из ко-

торых является делегирование полномочий с верхнего на более низкие уровни управления, вплоть до конкретного работника. Один из применяемых методов — формирование команды, то есть сообщества людей без ярко выраженного лидера, однако с эффективным координатором, что в итоге позволяет добиться эффекта саморегулирования бизнес-процессов в организации. В качестве примера успешного применения подобной стратегии стоит выделить матричную структуру организации, широко используемую в мире при работе над определенными проектами, требующими вовлечения разноплановых специалистов, объединенных одной общей целью.

Книга Томаса Малоуна, безусловно, интересна. Она может не дать ответов на какие-то конкретные вопросы, однако определенно заставляет задуматься о тех переменах, которые произошли в сознании делового сообщества, и о возможностях, которые могут появиться у руководителя.

Генеральный директор  
 ЗАО «Инвестиционно-финансовая корпорация „Алемар“»  
 Святослав Понуров

## О книге

ВООБРАЗИТЕ СЕБЕ ОРГАНИЗАЦИИ, в которых руководители дают работникам полную свободу — что и когда делать. Представьте: вы выбираете собственных руководителей и принимаете прямое участие в голосовании по важным корпоративным решениям. Попробуйте увидеть компании, в которых большинство сотрудников — это не штатный персонал, а объединенные сетевой электронной связью внештатные исполнители, проживающие в любом месте земного шара. Так вот. Все это не только возможно, но такая свобода деловой активности позволяет людям получать от жизни больше. Больше — всего: денег, интересной работы, возможностей помочь другим или времени, проведенного в кругу семьи.

Автор книги «Труд в новом столетии» Томас У. Малоун, исследователь проблем современных организационных структур, один из руководителей программы Массачусетского технологического института «Создание организаций XXI века» («Inventing the Organization of the 21<sup>st</sup> Century»), показывает, где все это уже происходит и каким образом — если мы выберем эту альтернативу — будет происходить в будущем. Малоун доказывает, что слияние технологических и экономических факторов, в частности быстрое снижение затрат на передачу информации, ведет к глубоким изменениям в формах организации бизнеса (процессы эти в чем-то аналогичны происходящим в истории при переходе к демократическому устройству государств). Впервые в истории, утверждает автор, становится возможным наилучшим образом сочетать экономическую эффективность и масштабность крупных компаний с преимуществами — свободой, мотивацией и гибкостью — мелких.

На основании 26-летнего опыта своих исследований Малоун приводит реально действующие модели «компаний будущего» («company of the future»). На ярких примерах организаций разных стран мира он рассматривает:

- Четыре типа децентрализованных организационных структур (нежесткие иерархии, демократии, внешние рынки и внутренние

биржи), обусловленных уровнем развития информационных технологий, но базирующихся на вечных человеческих ценностях.

- Сдвиг от административно-командного стиля управления и контроля к управлению методом координирования действий работников и всестороннего развития их способностей, а также новые требования к уровню профессиональных знаний, необходимых для успешного продвижения.
- Схему оценки и критерии готовности компании к децентрализации и выбору наиболее эффективной организационной структуры.

Книга «Труд в новом столетии» наглядно и убедительно показывает, как новейшие технологии предлагают нам альтернативу, которая поможет сделать этот мир не только богаче, но и лучше.

\* \* \*

Книга Тома Малоуна превосходна. Ослабляйте иерархию... Пользуйтесь демократией... Свободу рынку! Проницательная и мудрая книга! Она поможет руководителям разных рангов усвоить уроки, необходимые для работы в современном, соединенном интернетом мире.

*Д-р Эрик Шмидт,  
председатель совета директоров Google Inc.*

Малоун предлагает нам умозрительный, но в то же время в высшей степени практический путеводитель по новым организационным формам и моделям бизнеса, открывающий широкие перспективы для новаторов.

*Пол Саффо, директор Института будущего  
(Institute for the Future)*

Наполненная яркими примерами, книга предлагает глубокий, взвешенный и доступно изложенный обзор различных способов организации людей и производства: от строгих иерархий до нежестких иерархий, от электронных бирж до управленческой демократии на производстве. Я очень рекомендую эту книгу.

*Джон Сили Браун,  
бывший научный руководитель Xerox Corp.,  
директор ее исследовательского центра в Пало-Альто (PARC),  
соавтор книги «The Social Life of Information»  
(«Социальная жизнь информации»)*

Эта книга — обзор того, что могут дать компаниям новейшие коммуникационные технологии, а также практические способы реализации изменений с учетом действующих субъективных и объективных факторов развития.

*Эстер Дайсон,*  
председатель правления компании EDventure Holdings

Том Малоун бросает вызов общепринятым взглядам на сущность компании, раскрывая основные направления развития бизнес-структур. Он дает глубокий обзор перспектив такого развития, определяя альтернативы поиска наиболее эффективного способа организации труда. Нам всем необходимо прочитать эту книгу и усвоить ее уроки.

*Джон Хейгел,*  
глава отдела стратегических разработок 12 Entrepreneuring

В книге Том Малоун рассуждает о том, как компания может выжить в условиях глобальной конкуренции. Он предлагает несколько стратегий, которые помогут компании выжить и процветать в будущем. Малоун утверждает, что компания должна быть готова к изменениям и должна уметь адаптироваться к новым условиям. Он предлагает несколько способов, которыми компания может достичь этого, включая создание гибкой структуры, привлечение талантов и инвестирование в исследования и разработки. Малоун также предлагает несколько способов, которыми компания может улучшить свои коммуникационные технологии, включая использование облачных технологий, социальных сетей и мобильных устройств. Малоун утверждает, что компания должна быть готова к изменениям и должна уметь адаптироваться к новым условиям. Он предлагает несколько способов, которыми компания может достичь этого, включая создание гибкой структуры, привлечение талантов и инвестирование в исследования и разработки. Малоун также предлагает несколько способов, которыми компания может улучшить свои коммуникационные технологии, включая использование облачных технологий, социальных сетей и мобильных устройств.

## Об авторе

Томас У. Малоун — профессор менеджмента кафедры Патрика Дж. Маговерна в Слоуновской школе менеджмента Массачусетского технологического института, основатель и директор Центра координации науки MIT и один из двух содиректоров-основателей программы MIT «Создание организаций XXI века».

Профессор Малоун ведет семинары по лидерству и информационным технологиям, его научные интересы сосредоточены на том, какой должна быть структура новых организаций, чтобы они могли использовать преимущества высоких технологий. В статье, опубликованной в 1987 году, профессор Малоун предсказал тенденцию развития электронного бизнеса в 1990-х годах: электронные покупки и продажу, электронные биржи для многих видов продукции, аутсорсинг неключевых функций фирмы и использование интеллектуальных агентов в сфере коммерции.

Профессор Малоун опубликовал две статьи в «Harvard Business Review» и более 50 отчетов и книжных глав; он имеет семь патентов на изобретения; является соредактором трех книг: «Coordination Theory and Collaboration Technology» (Erlbaum, 2001, «Теория координирования и технология сотрудничества»), «Inventing the Organizations of the 21<sup>st</sup> Century» (MIT Press, 2003, «Создание организаций XXI века») и «Organizing Business Knowledge: the MIT Process Handbook» (MIT Press, 2003, «Организация бизнес-знания — справочник MIT»).

Малоун был соучредителем трех компаний, разрабатывающих программное обеспечение, занимался консультированием, работая в советах ряда организаций. До начала работы в MIT в 1983 году он был научным сотрудником в исследовательском центре компании Херох в Пало-Альто (PARC), где участвовал в создании образовательного программного обеспечения офисных и информационных систем. О его профессиональном уровне свидетельствуют ученое звание доктора философии и две ученые степени магистра Стэнфордского университета, звание бакалавра гуманитарных наук (*magna cum laude*) Университета Райса и бакалавра по прикладной математике, инженерно-экономическим системам и психологии.

*Роберту, Лоре и особенно Джоан*





## От автора

**ТРУДНАЯ ЗАДАЧА** — поблагодарить всех, кто внес свой вклад в замысел и усилия, воплощенные в этой книге. Ведь это 20 лет моих исследований и преподавательской деятельности! Я перечислю лишь некоторых, кто оказал наибольшее влияние на создание самой книги.

Прежде всего я обязан многим людям, сделавшим полезные замечания или предложения по книге. Я особенно ценю следующих: Дебору Анкона, Антонио Аргандонью, Джорди Кейнелза (у которых я заимствовал выражение «поставить людей в центр бизнеса»), Майкла Фишера, Патрика Флинна, Самуэля Граттона, Джонатана Грудина, Роберта Халперина, Роба Лаубахера (долгое сотрудничество с ними и их всегда глубокие замечания повлияли на многие разделы этой книги), Дона Лессара, Майкла Маския, Нэнси и Джима Макларен, Мэрри Меткафа, Рона Майлстоуна, Крейга Мерфи (сэкономивших мне недели работы, снабдив прекрасными ссылками), Мэри Мерфи-Хой, Марджи Олсон, Ванду Орликовски, Вайвек Пьюри, Фреда Райкхельда, Хосе Мариа Родригеса, Джона Роуни (моего друга детства, ставшего антропологом, который помог мне многое узнать о наших предках), Питера Шварца, Питера Сенге, Сандру Зибер, Брайана Сьюбирана, Еорена де Ваала, Питера Уилла, Джоанну Йейтс и Веронику Юнг.

Я пользовался примерами бизнес-ситуаций в организациях, разработанными Деннисом Бакке, Инаки Дорронсоро, братьями Эльфанбаумами (Бобом, Дейвидом и Стивом), Робом Оюном, Фабио Росати, Бируд Шет и Джимми Уэлсом. Всем им огромное спасибо!

Далее я хочу поблагодарить преподавателей и сотрудников Слоуновской школы управления при MIT за проявленную доброжелательность, поддержку и за то, что за 20 последних лет школа стала мне вторым домом. Я также признателен преподавателям и сотрудникам Школы бизнеса IESE в Барселоне (Испания) за их гостеприимство во время моего чудесного творческого отпуска (2001–2002), когда была написана значительная часть этой книги.

Я хочу особо поблагодарить студентов двух моих курсов в Школе бизнеса IESE (весна 2002 года) и в Слоуновской школе управления MIT (зима 2003 года). Все они, прочитав первые наброски этой книги, высказали огромное количество письменных и устных замечаний по каждой главе. Это редкий и изумительно ценный опыт для всякого автора — получить не 4–5 замечаний по каждой главе, а 40–50! Я безмерно благодарен моим студентам за их великодушную помощь.

Хотя десятки компаний и правительственных учреждений в течение многих лет финансировали исследования, обобщенные в этой книге, ряд спонсоров поддержали написание именно данной книги и исследования, более всего относящиеся к ее содержанию. Среди них: IESE-PwC e-Business Center; Национальный научный фонд США (U. S. National Science Foundation) — грант № IIS-0085725; Intel Corporation; Fuji Xerox и корпоративные спонсоры инициативной программы МТИ «Создание организаций XXI века» («Inventing the Organizations of the 21<sup>st</sup> Century») — AMP, Inc.; British Telecommunications; EDS / A. T. Kearney; Eli Lilly and Co.; LG Electronics, Inc.; McKinsey & Company; National Westminster Bank; Norwegian Business Consortium (Norsk Hydro ASA, Norwegian Confederation of Business and Industry, Telenor, Norwegian School of Management); Siemens Private Communication Systems; Siemens-Nixdorf и Union Bank of Switzerland.

Моя признательность не была бы полной, если бы я не поблагодарил трех административных помощников, которые с большим знанием дела помогали мне при подготовке этой книги: Джу Юбеттис Баес, Пегги Нейгел и Монику Трухильо-Бенкомо.

Я хочу также поблагодарить Чарлза Ханди, работа которого повлияла на мои размышления в этой книге больше, чем это видно из фактических ссылок на его публикации. Своими многочисленными книгами, статьями и лично на одном незабываемом ланче он вдохновлял меня на общение с читателями не только по вопросу о новых организационных формах, но и на тему человеческих ценностей — первопричины существования этих форм.

Я особенно обязан своему агенту Лорин Роулэнд. Без нее этой книги, вероятно, никогда бы не было. Работая редактором, она убеждала меня написать для нее книгу. Наконец, став агентом, она добилась этого. Ее совет, помощь и поддержка были для меня, наверное, даже более ценными, чем она думает, поскольку я,

как автор первой книги, сверял с ней каждый шаг в процессе ее написания.

Я в долгу также перед Жаком Мерфи и Холлис Хаймбауч, моими редакторами в издательстве «Harvard Business School Press», и перед рецензентами, которых они пригласили. Вместе все эти люди помогли мне свести воедино огромное количество собранного материала. А Николас Карр использовал свои выдающиеся таланты, чтобы существенно улучшить читабельность и ясность книги на последнем этапе редактирования.

Наконец, я хочу поблагодарить жену Джоан и детей, Роберта и Лору, за их терпение во все те бесчисленные часы, которые я провел за написанием книги, вместо того чтобы быть с ними. Я всегда буду им благодарен за те жертвы, которые они принесли.

## Предисловие

МЫСЛЕННО ПЕРЕНОСЯСЬ в далекую зиму 1970 года, я вижу себя сидящим в своем кабинете на родительской ферме в штате Нью-Мексико и печатающим на портативной пишущей машинке «Ремингтон» эссе для колледжа. Идеалистически настроенный, весьма самоуверенный семнадцатилетний юноша, я писал, что «не хочу ограничиваться обычной рутинной работой, а возьмусь за изучение мировых проблем и положу на это все силы. Особенно меня интересует вопрос опережающего развития технологии по отношению к способности общества адаптироваться к этому процессу».

Для многих людей устремления юности с возрастом постепенно угасают. Но я оказался счастливым. Желание, высказанное в том эссе более 30 лет назад, — решить проблемы взаимодействия техники и общества — с тех пор определило мой профессиональный образ жизни. Книга, которую вы держите в руках, — продолжение работы в том же направлении.

То, что наиболее привлекательными для меня являются компьютерные технологии, я понял еще на первом году своего обучения в колледже. Для того же, чтобы уяснить себе ту социальную проблему, на которую стоило бы «положить все силы», времени понадобилось значительно больше. Некоторое время я считал, что моих усилий достойна проблема образования, но, обучаясь в Стэнфордском университете, стал все больше интересоваться вопросами организации больших групп людей — в бизнесе, в структурах иного типа, в обществе в целом.

У меня был друг, который участвовал в движении за ядерное разоружение. Однажды я пошел с ним на демонстрацию, которая должна была проводиться у атомной электростанции «Diablo Canyon» возле г. Монтерей, в Калифорнии. Собрались человек 40–50, кружком расселись на складных стульях в большом, без мебели, помещении. Постановили, что все решения будут приниматься при общем согласии, на основе идеи равноправия (что я считал весьма привлекательным).

Однако наблюдая за происходящим, я все больше поражался тому, как трудно большой группе достичь в чем-нибудь согласия. Все думали по-разному. Всякий, у кого были возражения к сказанному другим, имел возможность пространно изложить свое мнение. Затем возражали этим возражениям. И лишь после долгих дебатов стало, наконец, вырисовываться предварительное согласие. Но как только оно было сформулировано, возникли новые вопросы, и все пошло по кругу. И опять, и еще раз. Честно говоря, я даже не могу вспомнить, приняли ли мы тогда какие-нибудь решения.

Присутствовавшие действовали из самых лучших побуждений, в основе лежали антиавторитарные ценности. Но процесс шел из рук вон плохо. Ни у кого не было достаточно времени, чтобы выслушать другого. Размышляя об этом своем опыте, я подумал, что, наверное, можно разработать метод действия групп в подобных ситуациях, создать нечто наподобие физики организации, имеющей дело с ситуациями, в которых трудно принять решение на основе консенсуса. Вероятно, даже некоторые основные законы можно выразить с помощью математических уравнений, скажем, «время, необходимое для достижения консенсуса, пропорционально квадрату числа людей, вовлеченных в обсуждение».

Подобные размышления перекликались с моим интересом к компьютерам, и наконец четко определилась область исследования: использование новых информационных технологий для организации работы групп людей новыми способами. Продолжая эту линию исследования, я стал профессором Слоуновской школы менеджмента Массачусетского технологического института. Вместе с коллегами-единомышленниками я начал создавать основу теории о физике организации — в конце концов мы назвали ее теорией координации.

Это была новая область исследований, поле деятельности, способное дать перспективу, внести вклад во многие традиционные научные дисциплины — экономику, теорию организации, вычислительную технику. Кроме того, такие исследования могли помочь сконструировать разные типы сложных систем: не только групп людей, но рынков, компьютерных сетей и т. д. Особенно я заинтересовался возможностью применить теорию координации к исследованию того, как изменения параметров, влияющих на организационные формы бизнеса (например, затрат на передачу информации), делают возможным появление организаций нового типа.

В итоге я основал в технологическом институте Центр по координации науки (Center for Coordination Science). В конце 1990-х годов я был одним из директоров пятилетней исследовательской программы института «Inventing the Organizations of the 21<sup>st</sup> Century», объединившей свыше 20 преподавателей и ученых и спонсировавшей ведущими международными корпорациями<sup>1</sup>.

Хотя мы еще далеки от реализации всех возможностей теории координации, считаю справедливым сказать, что мои коллеги и я добились некоторого прогресса в понимании тех факторов, что формируют организационные структуры<sup>2</sup>. Я горжусь, например, публикацией статьи в 1987 году — задолго до того как большинство людей услышали об интернете, — в которой использованы некоторые из наших ранних исследований по прогнозированию тенденций в электронном бизнесе (e-business) на следующие 15 лет: продаже и покупке ценных бумаг через сеть в режиме реального времени, возникновению электронных рынков многих видов продуктов, более широкому распространению аутсорсинга, коммерческому использованию средств программного обеспечения<sup>3</sup>.

Десять лет спустя, в 1997 году, я опубликовал еще одну статью — «Is „Empowerment“ Just a Fad?» («Неужели „полномочия“ лишь временное увлечение?»)<sup>4</sup>. По мере работы над ней я убедился в том, что сегодня стало одним из фундаментальных положений данной книги: новые информационные технологии за счет снижения затрат на передачу информации позволяют осуществить прорыв в совершенно иной мир, туда, где децентрализованные способы организации труда становятся как возможными, так и желательными.

Хотя сегодня ходит много толков о децентрализованных организациях и служащих, наделенных широкими полномочиями, работа со студентами, изучающими экономику, и руководителями сотен больших и малых компаний убедила меня в том, что значение децентрализации в бизнесе огромно и еще не до конца осознано. Мы находимся, видимо, на пороге нового мира труда, в котором многие организации вообще не будут иметь центра управления или, точнее, «центров» будет почти столько же, сколько людей. Как такое возможно? Это я и стараюсь объяснить в данной книге.

Впрочем, мое намерение состоит не только в том, чтобы предсказать будущее. Я хочу помочь людям сформировать это будущее. Как я понял в ходе обучения в университете, технология создает альтернативы, и решения, принимаемые сегодня, определяют харак-

тер того мира, который мы построим в последующие годы. Сделать мудрый, а не просто экономически эффективный выбор — значит выбрать то, что выражает наши глубинные ценности. Это еще одна причина, по которой человека надо поставить в центр бизнеса: ведь тогда человеческие ценности станут ядром наших размышлений о деле.

Итак, эта книга зародилась в мечтах семнадцатилетнего юноши. Мечты, пронесенные сквозь годы, окрепли и оформились в мысли, получившие поддержку коллег. Эта книга — плод не только размышлений, в ней воплотился и мой личный опыт. Руководство двумя крупными исследовательскими проектами в Массачусетском технологическом институте, консультирование десятков организаций и почти двухлетний опыт работы генеральным директором в компании, связанной с программным обеспечением, помогли мне изнутри понять трудности управления, а также свои собственные достоинства и недостатки. В каком-то смысле сегодня я знаю намного меньше, чем знал 10 лет назад! И может быть, это нелегким трудом добытое незнание не менее важно, чем то, что я должен здесь сказать.

И еще одно личное впечатление, повлиявшее на мой взгляд на организацию бизнеса. У нас с женой двое очаровательных детей. И сейчас, как никогда прежде, я понимаю: выбор, который мы сделаем в ближайшие годы, будет судьбоносным не только для нас, но и для будущих поколений. Мы обязаны сделать мудрый выбор — не только ради себя, но ради своих детей и внуков.





Часть I

**Революция  
уже началась!**



## Глава 1

### Время выбора

**ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ**, что на дворе 1795 год, а вы хозяин лавки где-нибудь в Испании. Вы уже не верите, как древние египтяне, что ваш король — это бог, сошедший на землю. Но вы еще верите, что он имеет божественное право управлять вами. Вы не можете представить себе страну, которая обошлась бы без короля: кто же будет править своими подчиненными и защищать их?

Вы услышали о странном восстании где-то в Северной Америке. Британские поселенцы объявили, что будут править сами, без всякого короля вообще. Вы также слышали о недавних кровавых событиях во Франции: группа так называемых революционеров гильотинировала своего короля, низвергла законное правительство и в одночасье разрушила так много хорошего... Подобные события вы воспринимаете как трагические ошибки, отчаянные эксперименты, обреченные на провал.

То, что утверждают революционеры-демократы, просто вздор. Они говорят, что народ может править сам. Это противоречит здравому смыслу. Это все равно что сказать, будто дети в состоянии вырасти сами или сельскохозяйственные животные могут управлять фермой. Пусть попробует народ... но все равно же у него не получится работать самостоятельно так хорошо, как при мудром и справедливом короле.

Однако сегодня нам известны последствия давних демократических экспериментов. Они принесли плоды. За последние 200 лет демократические идеи восторжествовали в Европе, Америке и дру-

гих частях света. Хотя демократические формы правления победили не везде, их экономические, политические и военные успехи далеко превзошли ожидаемые в конце XVIII века. И что еще важнее, претерпели глубокие изменения все наши представления об обществе — о роли правительства, правах народа, важности общественного мнения, причем даже в странах, не имеющих демократических форм правления.

Сегодня мы находимся на пороге иной революции — революции в бизнесе, которая может оказаться столь же глубокой, как вышеупомянутая демократическая революция в государстве. Эта новая революция предполагает дальнейшее развитие наших представлений об управлении. Откуда берется власть? Кто должен обладать ею, брать на себя ответственность? И на этот раз результатом революции станет мир, в котором люди будут иметь больше свободы. Мир, в котором с властью и управлением в бизнесе будут связаны куда более широкие слои населения, чем казалось нашим предшественникам периода промышленной революции. Мир, в котором все больше и больше людей заняты активным самоуправлением.

Этот сдвиг становится возможным благодаря новым информационным технологиям. Рассредоточенные физически, но соединенные при помощи этих технологий, работники сегодня в состоянии принимать в невиданных прежде масштабах собственные решения, используя сведения, полученные из самых разных источников.

Реальный импульс для преобразований в бизнесе идет, однако, не от самих по себе новых информационных технологий. Движущая сила таких преобразований — изначально присущие людям стремления, причем не только экономические. Речь идет также о свободе, самореализации, достижении личного удовлетворения.

Тут мы подходим к одной из главных мыслей данной книги: впервые в истории развитие технологии позволяет нам соединить экономические преимущества больших организаций (например, их масштаб и компетентность) с человеческой привлекательностью малых структур (где возможны свобода действий, творчество, учет мотивации, гибкость).

Революция, о которой мы говорим, уже началась. Предвестниками ее в последние десятилетия XX века были разговоры о предоставлении больших полномочий работникам, о расширении аутсорсинга почти во всех видах деятельности и о создании сетевых, или

виртуальных, организаций. Приближение ее чувствовалось в преждевременном — но не беспочвенном — энтузиазме, с которым встречались новые способы ведения бизнеса в доткомовских «мыльных пузырях», и в лозунге «Интернет меняет все». Сегодня эта революция проявляется в росте возможности выбора, каким образом и где работать человеку.

Но, как и лояльные подданные испанского короля Карлоса IV в 1795 году, мы часто еще не понимаем, каковы перспективы у этих изменений. Мы все еще безоговорочно предполагаем, что в бизнесе кто-то обязательно должен быть подотчетным кому-то, что управляющие компаний должны руководить всем происходящим, что власть в компании всегда передается по вертикали.

Эта книга рассказывает о тех технологических и экономических факторах, которые приводят к обесценению подобных убеждений. В ней анализируются новые способы организации труда: какими они будут, каковы пределы их применения. Книга расширит ваш взгляд на управление и границы возможного в нем. Она о тех возможностях, которые происходящие изменения открывают перед вами — и перед каждым из нас, — чтобы самим создавать новый мир.

---

## Какими будут новые способы организации труда?

Существует много метких определений для описания разновидностей организаций, которые распространятся в результате этой революции. *Самоорганизующаяся, самоуправляемая, полномочная, спонтанно возникающая, демократическая, сопричастная к управлению, ставящая в центр бизнеса человека, роящаяся и одноуровневая* — вот лишь некоторые из них<sup>1</sup>. В этой книге я чаще всего пользуюсь для обозначения всех этих разных терминов одним коротким: *децентрализованная*.

Если вы — обычный деловой человек, каких сегодня много, под словом *децентрализованная* вы наверняка понимаете делегирование полномочий на нижестоящие уровни управления внутри традиционных организационных структур. Скажем, вице-президентам филиалов компании позволено принимать решения по стра-

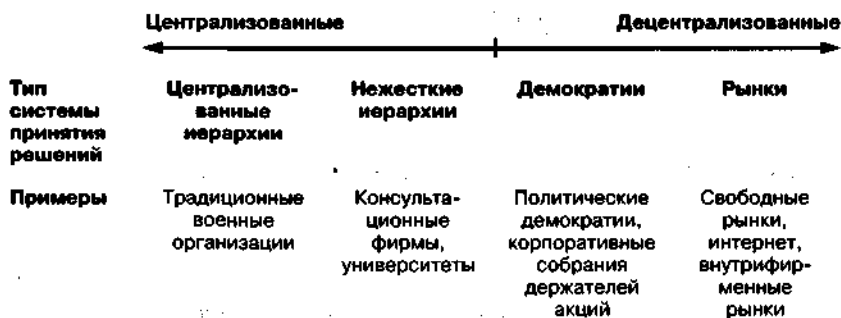
тегии маркетинга продукции, что обычно делал генеральный директор.

Но децентрализация предполагает гораздо больше возможностей. Определим ее как *участие работников в принятии касающихся их решений*. В этом смысле децентрализация означает почти то же, что и свобода (см. рис. 1.1).

Крайнюю левую часть пространства занимают высокоцентрализованные организационные структуры, то есть те, в которых все важные решения принимаются несколькими высокопоставленными руководителями (например, традиционные военные организации). По мере смещения вправо от нежестких иерархий к демократиям и рынкам степень свободы служащих в принятии решений возрастает.

Как мы увидим в главе 4, некоторые компании уже сегодня имеют *нежесткие иерархии*, в которых большие полномочия в принятии решения делегируются вплоть до низовых организационных уровней. Например, многие управленческие консультационные фирмы разрешают своим самостоятельным партнерам и консультантам, назначенным на штатную должность в каком-либо проекте, принимать по нему почти все оперативные решения. Один из самых крупных мировых производителей электроэнергии — компа-

*Мы рассмотрим широкий диапазон организационных структур. Они расположены в правой или левой части пространства в зависимости от того, сколько людей участвуют в принятии решений*



**Рисунок 1.1**  
Пространство децентрализации

ния AES Corporation — позволяет работникам низовых уровней принимать важнейшие решения, касающиеся, например, приобретения дочерних компаний. Еще пример: одна из известнейших сегодня мировых компьютерных операционных систем — «Linux» — была создана свободно координируемой иерархией тысяч программистов со всего мира.

Большинство людей, размышляя о децентрализации, останавливаются на нежестких иерархиях, то есть они представляют себе децентрализацию как передачу многих решений на более низкие уровни в иерархиях управления. Но что, если полномочие не делегировано на эти уровни, а просто создано на них? Сколько будет освобождено энергии, сколько творческих способностей раскроется, если в управлении будут участвовать все члены данной организации!

Правая половина пространства на рисунке 1.1 показывает, что этот тип свободы является распространенным в экономике. В главе 5 мы увидим: некоторые компании уже действуют как миниатюрные *демократии*, в которых управленческие решения принимаются голосованием. Многие хорошие руководители сегодня, например, проводят неформальный опрос своих служащих по ключевым вопросам, а некоторые предприятия сделали опрос работников повседневной рутинной. В отдельных случаях, скажем, в испанской корпорации Mondragon Cooperative Corporation, работники относятся к числу владельцев компании и, следовательно, могут выбирать нечто вроде совета директоров и голосовать по другим ключевым вопросам.

А если пойти еще дальше в представлении о демократическом принятии решения? Что, если в компаниях, являющихся собственностью служащих, последним разрешат выбирать (и увольнять) своих собственных руководителей на всех уровнях, а не только на верхнем? И что, если эти служащие-собственники смогут голосовать по любому другому важному решению, к которому они хотят высказать свое отношение?

Наиболее широко экономическая свобода проявляется в *рынках*, потому что в этом типе организации никто не связан решением, с которым не согласен. На идеальном рынке, например, никто «наверху» не делегирует другим игрокам решения о том, что покупать и продавать. Вместо этого все индивидуальные покупатели и продавцы принимают свои собственные обоюдные соглашения,

обусловленные только их собственными финансовыми ограничениями, их способностями и общими для всех правилами конкретного рынка.

В главе 6 мы увидим, что многие компании уже используют эту форму организации, применяя аутсорсинг, то есть привлечение внешних исполнителей для работы в широком диапазоне — от производства и продажи продукции до управления человеческими ресурсами. При развитой форме аутсорсинга крупные компании могут оказаться ненужными вообще. Гибкие сети мелких компаний или даже временные комбинации объединенных сетевой электронной связью внештатных добровольных исполнителей, или фрилансеров (*freelancers*), или электронных внештатников (*e-lancers*), как я их называю, могут порой делать то же самое, что и крупные компании, но гораздо эффективнее. Подобные сети уже стали обычным явлением, например, в киноиндустрии, где продюсер, режиссер, актеры, кинематографисты и прочие собираются вместе с целью производства одного кинофильма, после чего расходятся и снова группируются в различных сочетаниях, чтобы снимать следующие ленты.

В других случаях, как будет показано в главе 7, можно пользоваться многими экономическими преимуществами рынков, действующими *в рамках* крупных компаний. Например, некоторые компании экспериментируют с внутренними рынками, на которых служащие «покупают» и «продают» самим себе продукты и услуги; заключение внутрифирменных сделок для такой компании в целом становится еще одним способом распределения ресурсов. Одна компания по производству полупроводников рассматривает вопрос о том, чтобы разрешить индивидуальным продавцам и руководителям предприятий торговать продуктами друг с другом на внутреннем электронном рынке. Такая свобода дает предприятиям прямую и активную обратную связь в отношении ежедневного ассортимента выпускаемых изделий, что помогает продавцам оптимизировать предлагаемые покупателям цены. Компания Hewlett-Packard рассматривает возможность создания внутренней биржи труда, которая будет распределять штатных специалистов между проектами.

Чтобы понять, почему децентрализованный подход к управлению столь перспективен, необходимо разобраться в причинах централизации и децентрализации.



## Почему это происходит?

На то, где и когда принимаются решения в бизнесе (в данном случае — в конкретной организации), влияют многие факторы. Вот несколько самых общих из них. Кто владеет информацией, необходимой для принятия решения? Кто уполномочен принимать решения и кому люди доверяют решать от их имени? А кто еще мог бы принимать эти решения, каковы способности и мотивации этих лиц? Что считается допустимым и недопустимым в рамках данной культуры (страны, компании) в отношении людей, принимающих решения? Ответы на эти вопросы широко варьируются в разных ситуациях и меняются в зависимости от множества разных причин. Тем не менее в целом они достаточно постоянны.

Есть, правда, еще один решающий фактор, который определяет, где именно принимаются решения, и он действительно подвержен изменениям.

На самом деле, этот фактор действует в большинстве случаев. Если решения стали вдруг приниматься на другом уровне — сработал, скорее всего, именно он. Это касается и отдельных компаний, и целых государств.

Что же это за фактор?

Это издержки коммуникации.

Вернемся назад, в то время, когда единственной формой коммуникации был разговор лицом к лицу. Наши далекие занимавшиеся охотой и собирательством предки жили общинами — небольшими эгалитарными, не имеющими единого центра группами. Спустя тысячелетия на смену охоте и собирательству пришли земледелие и скотоводство, наши предки научились эффективно общаться между собой на расстоянии — была изобретена письменность. Теперь они обрели способность формировать все более и более крупные сообщества, управляемые королями, императорами и другими центральными правителями. Новые сообщества имели много экономических и военных преимуществ по сравнению с первобытными общинами, но их члены могли получать эти блага лишь в обмен на часть — иногда значительную — своей свободы.

Лишь несколько столетий назад наши предки создали новую технологию коммуникации — печатный станок, который еще более облегчил распространение информации среди огромного числа людей. Этот прорыв имел следствием большую централизацию чело-

веческих сообществ. Широкое распространение печатного станка сопровождалось ростом демократических настроений. У простых людей, которые стали лучше разбираться в политических вопросах, появилось больше возможностей осуществить самоуправление.

Было ли сокращение затрат на передачу информации единственным фактором, вызвавшим все эти социальные перемены? Разумеется, нет. Всякое изменение — результат сложных взаимодействий различных сил. Например, важным оказалось стремление человека к индивидуальной свободе. Но, как мы увидим в главе 2, сокращение издержек коммуникации, ставшее возможным благодаря новым информационным технологиям, таким как изобретение письменности и печати, сыграло ключевую роль в изменении направления общественного развития. Примечательно, что один и тот же фактор способствовал возникновению как королевских монархий, так и демократий.

Еще более замечательно то, что эта же модель изменений работает и в истории организационных форм бизнеса. Глава 3 показывает, что на протяжении большей части своей истории, вплоть до XIX века, бизнес существовал в форме небольших локальных, часто семейных предприятий (возникает прямая аналогия с первичными общественными формами — общинами). Но к началу XX века новые технологии передачи информации — телеграф, телефон, пишущая машинка и копировальная бумага — создали коммуникационные возможности, приведшие к укрупнению и большей централизации бизнеса (процесс, аналогичный происходящему на социальной арене)<sup>2</sup>. Используя преимущества крупных структур, эти экономические единицы достигли беспрецедентного уровня материального процветания.

В результате такого массового — и успешного — движения в направлении централизации бизнеса в XX веке многие из нас все еще невольно ассоциируют успех в экономике с крупным размером предприятия и централизацией управления. Но чтобы достигнуть экономических преимуществ, связанных с объемами производства, множеству индивидуальных работников в больших компаниях пришлось частично поступиться своей прежней свободой и гибкостью, которую они имели, работая на фермах или мелких предприятиях XIX века.

Новые информационные технологии могут использоваться для осуществления главной тенденции последнего столетия — создания

еще более крупных и более централизованных предприятий-гигантов (монополий). И часть важных изменений в экономике нового столетия, несомненно, будет осуществлена в этом направлении.

Но есть и мощная противодействующая сила. Таким же образом, как новые технологии ускорили развитие демократии, переломив тенденцию к централизации общества, современный технологический прорыв ведет к аналогичному процессу в сфере бизнеса. Использование новых технологий, таких как электронная почта, мгновенный обмен сообщениями, интернет, впервые в истории делает экономически возможным предоставление огромному количеству работников тех сведений, на основе которых они могли бы осуществлять личный выбор. Сегодня все больше людей в бизнесе могут иметь такую степень свободы, которая ранее была характерна только для мелких организаций. А это может положительно сказаться как на производительности труда, так и на качестве жизни. Когда люди сами принимают свои решения, а не действуют по указке, они часто работают упорнее и проявляют больше самоотверженности и творчества.

Но даже поощряя большую свободу, новые децентрализованные компании в состоянии избежать ограничений, тормозивших развитие небольших обособленных предприятий в прошлом. Так как новые организации имеют доступ к самой достоверной информации в любой стране мира, они сохраняют и многие преимущества крупных организаций. Если в их бизнесе существует возможность экономии за счет масштабов деятельности, такие компании могут, например, находить самых выгодных поставщиков в разных странах, чтобы удовлетворять свои потребности в сырье и комплектующих. Покупателей они также разыскивают по всему миру, пользуясь «электронным рейтингом репутаций», чтобы убедиться в их надежности. Если на другой стороне земного шара кто-то начал производить нечто новое или усовершенствовал производство, компании могут обращаться за информацией непосредственно к работнику.

Этот тип децентрализации не везде работает хорошо. В главе 8 обсуждаются некоторые факторы, которые помогут вам решить, созрела ли ситуация, для того чтобы осуществить децентрализацию. Если, скажем, компания нуждается в экономии за счет масштабов или скорости принятия решений, то отказываться от централизованной структуры смысла, пожалуй, нет. Но на участках, где важ-

ны такие характеристики, как мотивация, гибкость и творческая инициатива (а таких участков *множество*), децентрализация станет в следующие десятилетия все более желательной. Централизованное управление не исчезнет совсем, но его доля на рынке, очевидно, уменьшится.

Однако и там, где децентрализация необходима, изменения произойдут не сразу. Точно так же, как демократическое преобразование государств растягивается на многие десятилетия, потребуются многие годы на осуществление изменений в экономике. И всякий раз, когда где-то задуманное не получается, а что-то, уже начавшись, сорвалось, кто-нибудь обязательно скажет: ничего тут не изменишь... нечего и браться... Когда управляющие стали вкладывать чрезмерные капиталы в электронный бизнес, а вновь возникшие спекулятивные компании начали лопаться, многие решили, что это доказательство победы старой экономики и что все возвращается на круги своя.

Но прогрессирующее снижение затрат на обмен информацией означает, что возможностей для децентрализации становится все больше. Фундаментальные изменения в экономике коммуникаций и принятия решений будут и далее прокладывать себе путь в бизнесе в целом, его отраслях и отдельных компаниях.

---

### Что это означает для вас?

Если децентрализация станет желательной, возникнет необходимость в новом менеджменте. У большинства из нас в голове все еще глубоко сидят модели, основанные на классических представлениях административно-командного управления. Чтобы преуспеть в том мире, в какой мы вступаем, потребуются иной менталитет. Не исключая возможностей традиционных подходов к управлению, новые модели должны заключать в себе более широкий диапазон приемов и перспектив как централизованного, так и децентрализованного менеджмента.

Вот формулировка нового направления: необходимо перестроить мышление с административно-командного управления на метод координации и развития. Глава 9 разъясняет: *координируя*, или *согласовывая*, вы организуете работу так, что дела идут хорошо независимо от того, контролируете вы их или нет. Одни способы координации являются централизованными, другие децентрализо-

ванными. Но и те и другие направлены на согласование таких действий, которые необходимо дополняют друг друга и взаимодействуют. Так, мы увидим, что обращение к «глубинной структуре» деятельности поможет найти новые способы координации ее видов. Мы также увидим, как жесткие стандарты в одной части бизнес-системы могут парадоксальным образом обеспечить более высокую гибкость и свободу действий в других ее частях.

Глава 10 описывает, как развитие помогает приспособить стиль управления к конкретной ситуации. В одних случаях приходится давать людям непосредственные указания, в других — нужно просто помочь им актуализировать их собственные природные возможности. Правильное развитие означает поиск точного баланса между централизованным и децентрализованным управлением, между контролем и предоставлением людям полной свободы действий. Развитие способностей к проницательности, здравомыслию, коммуникабельности и изобретательности поможет вам эффективно проявлять свое лидерство независимо от того, какое место (высокое, низкое или среднее) вы занимаете в иерархии своей компании. Мы также увидим, что — опять парадокс — лучшим способом приобрести власть иногда является полный отказ от нее.

Координация и развитие не исключают командования и контроля; эти два способа действия дополняют друг друга. Они включают полный диапазон возможностей управления — от полностью централизованных до полностью децентрализованных.

И здесь — вторая ключевая мысль этой книги: чтобы стать эффективным менеджером в том мире, в который мы вступаем, нельзя заикливаться на централизации<sup>3</sup>. Вы должны уметь легко перемещаться в пределах пространства децентрализации. Что такое централизация, большинство из нас уже понимают. Осталось разобраться в феномене децентрализации. Именно это — основной объект дальнейшего изложения.

И еще одна тема проходит через всю книгу: человеческие ценности. Если люди получают больше свободы в деловой жизни, они, естественно, будут стремиться к тому, что больше всего ценят; а разные люди и ценят разное. Следовательно, мы должны мыслить шире. Мало учитывать экономические интересы инвесторов, необходимо осознать и использовать их человеческие стремления. Следует помнить о различных ценностях работников, покупателей, поставщиков и т. д. Поразительно, но одним из лучших способов

согласовать разные человеческие стремления может оказаться использование самого децентрализованного механизма принятия решений — рынка ценностей. Объяснение того, что это означает для бизнеса и вас лично, вы найдете в главе 11.

---

## Альтернатива

Как и предшествовавшая демократическая революция, нынешняя бизнес-революция чревата драматическими изменениями в экономических, организационных и культурных предпосылках общества. И как всегда во время перемен, небольшие шаги оборачиваются порой огромным эффектом. Участвуете ли вы в событиях столь важных, как написание Декларации независимости Америки, или просто ежедневно решаете, какую работу и как выполнить, вы создаете тот мир, в котором мы и наши потомки будем жить до конца XXI века.

И если вы сделали свой выбор, воспользуйтесь возможностями, открываемыми информационными технологиями, чтобы помочь создать мир, экономически более эффективный и гибкий, чем раньше. И это еще не все! Получив больше альтернатив, вы сможете привнести в бизнес свои ценности. А это означает, что в центр своих размышлений о бизнесе вы поставите не только экономический интерес, но и другие человеческие идеалы.

Другими словами, своим трудом вы будете вносить вклад в то, чтобы мир стал не только богаче, но и лучше.

## Глава 2

### Удивительная модель

БОЛЕЕ СЕМИДЕСЯТИ ЛЕТ ТОМУ НАЗАД мой дед занялся фермерством на участке земли в штате Нью-Мексико. Отец тоже был фермером, он отдал той самой ферме почти всю свою жизнь. Как мелкий собственник, отец мог выбирать, что и когда делать, однако он работал по многу часов в день без выходных. Выполняя физическую работу — водил трактор, ухаживал за коровами, — он часто беседовал с наемными рабочими и с отцом и братом, которые были совладельцами фермы. Время от времени он разговаривал с поставщиками (о товарах первой необходимости вроде удобрений и сельскохозяйственного оборудования), с покупателями (о зерне и продуктах, которые производил) и с другими фермерами. Скажу, что все эти «посторонние» разговоры занимали незначительную часть его рабочего дня. Став постарше, я сам несколько лет работал на этой ферме: поливал хлопок и люцерну, помогал кормить овец и коров, выращивал телят на нашем заднем дворе. Дома у нас был старомодный телефон с ручкой. Компьютера я не видел до 14 лет. Думаю, понятно, что я знаю сельскую жизнь не понаслышке.

Но подобно бесчисленному множеству людей предыдущих поколений, я бросил эту жизнь и переехал в город. Многие с фермы уходили на завод, моя судьба оказалась иной. Я стал университетским профессором. И хотя профессор — должность отнюдь не новая, моя работа — работа исследователя, преподавателя и консультанта — включает в себя многие характерные черты труда постиндустриального периода: я достаточно свободен в выборе того, чем, когда и как заниматься. Знания, творчество и мотивация являются

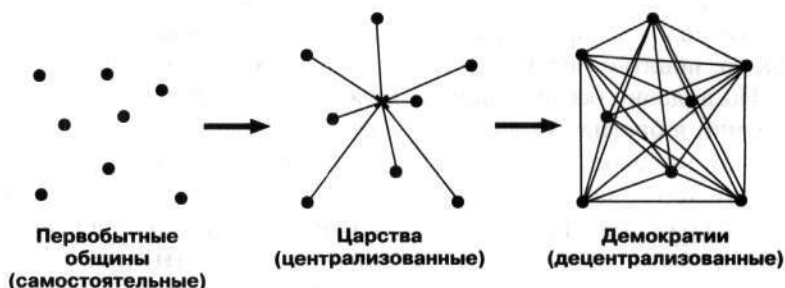
основой моего успеха. Я связан с представителями многих стран мира. Значительная часть моей жизни проходит в общении с другими: на собраниях, по телефону или по электронной почте.

В некотором смысле в моей жизни произошел скачок из сельского прошлого в постиндустриальное будущее. Это тот самый путь, который проделали организационные формы бизнеса за последние 200 лет. Но сама эта траектория отражает другую, более общую схему. Удивительно, до какой степени эволюция организаций следует этапам эволюции общественного строя. Чтобы понять эту модель, нам придется начать с давнего прошлого — первобытного общества.

## Модель человеческих обществ

Два миллиона лет тому назад на просторах Африки жили некие первые протолюди<sup>1</sup>. Как многие из их животных предков, они поддерживали себя охотой на диких зверей и собирательством. Постепенно эти первые люди разбрелись по земному шару, и примерно 100 000 лет назад возник тот человек, которого мы называем современным<sup>2</sup>. На рисунке 2.1 в очень упрощенном виде показана последовательность изменений, происшедших в организации общественного строя, начиная от самых истоков: первоначально изолированные, децентрализованные первобытные общины охотников-со-

*Пути эволюции человеческих обществ в процессе исторического развития обнаруживают простую модель, предвосхищающую сегодняшнее изменение организационных структур предприятий*



**Рисунок 2.1**

Эволюция человеческого общества



бирателей, затем все более и более крупные централизованные союзы. В дальнейшем многие из них сделают выбор в пользу демократического децентрализованного управления.

Чем можно объяснить такую модель? Почему образование крупных, централизованных царств в конечном счете всегда следует за распространением земледелия? Почему в течение тысячелетий не возникали демократии, а затем всего за 200 лет огромное большинство стран в развитом мире склонились именно к такой форме правления?

Естественно, на эти изменения повлияло много причин. Но возможными их сделал один простой фактор, значение которого еще не вполне осознано, а именно снижение затрат на передачу информации. И на каждом этапе этого пути в выборе типа общественного строя ключевую роль играли нравственные ценности наших предков.

Чтобы понять, как много зависит от информационных затрат и человеческих ценностей, рассмотрим два перехода: от первобытных общин к царствам и от царств к демократиям.

и при этом

делают

стали

люди в

и при этом

### От первобытных общин к царствам: занятие земледелием, вожди, начало централизации

Примерно 12 000 лет — огромный период человеческой истории — люди жили охотой и собирательством<sup>3</sup>. Это были небольшие группы из 15–50 человек, которые антропологи называют первобытными общинами. Как видно из рисунка 2.1, такие общины существовали разрозненно, изолированно. Но внутри каждой общины отношения были тесными. Особых различий во власти и положении членов общины не существовало, и большинство людей непосредственно на основе равенства участвовали в принятии решений<sup>4</sup>.

Вот как антрополог Ричард Ли описывает африканский народ !Kung San (!кунг сан)<sup>5</sup> — первобытную общину, проживавшую в изоляции от цивилизации до середины 1960-х годов, а затем интен-

<sup>5</sup> Восклицательный знак в слове !Kung — это символ, которым лингвисты пользуются, чтобы представить цокающий звук в языке этого народа. У этого звука нет естественного соответствия ни с одной буквой в латинском алфавите. — *Примеч. автора.*

сивно изучаемую: «В эгалитарных сообществах, таких как кунг, развивается групповая активность, составляются планы и достигаются решения — все, по-видимому, без четкого фокуса на власть или влияние... В групповых обсуждениях [некоторые] люди могут выступать чаще, чем другие, с ними могут считаться, и чувствуется, что их точки зрения имеют чуть больше веса, чем мнения других участников. Каковы бы ни были их умения, лидеры кунг не имеют формальной власти. Они могут лишь убеждать, но никогда не оказывают давления на других»<sup>5</sup>.

Когда Ли спросил одного старейшину о местных лидерах, или «вождях», тот ответил: «Конечно, у нас есть вожди!.. На самом деле мы все вожди... Каждый из нас является вождем над собой!»<sup>6</sup>. Действительно, если какой-то член данной группы почувствовал, что его автономия несправедливо урезается, то он волен покинуть общину и присоединиться к другой<sup>7</sup>.

Десятки тысяч лет люди жили в первобытных условиях<sup>8</sup>. Но мало-помалу назревали изменения. Постепенно, вероятно, начиная с 10 000 лет до Р. Х., в плодородном районе между реками Тигр и Евфрат, богатой сельскохозяйственной области Ближнего Востока, люди начали систематически возделывать растения и выращивать скот для своего пропитания, не полагаясь лишь на охоту и собирательство<sup>9</sup>.

По мере того как распространялось земледелие и увеличивалась плотность населения, неизбежно появлялись более крупные, централизованные и более иерархические формы организации общества. Правители — цари, вожди и императоры — приходили к власти, и они сами либо их представители принимали много законов. Создавались иерархические системы коммуникации, чтобы поддерживать централизованное принятие решений.

Так, первым местом, где люди стали заниматься земледелием, стало Шумерское царство, в III–IV тысячелетиях до Р. Х. располагавшееся на территории нынешнего Ирака. Не случайно шумеры также первыми стали использовать слово «царь» (*lu-gal*, или «великий человек»). В Шумерском царстве, как и в других монархиях, известных в истории, цари имели огромную власть над жизнью своих подданных и часто считались богами. Даже в монархических обществах, где цари и короли не обожествлялись, народ обычно верил, что королевская (царская) власть дана богом и что король (царь) — источник и центр всякой политической власти<sup>10</sup>.

Централизация обществ происходила, конечно, не плавно. Цари и царства приходили и уходили, великие империи — римская, египетская, арабская, ацтеков, инков — в конечном счете распались. Но всякий раз появлялись новые цари или императоры, создавая еще более крупные и централизованные государства, чем прежде. За некоторым исключением (наиболее известны греческие демократии около 400 года до Р. Х.), тенденция усиления централизации продолжалась в течение тысячелетий и закончилась всего несколько веков тому назад.

Итак, подытожим. По мере того как люди переходили от стадии охоты и собирательства к земледелию, социумы неизбежно становились более крупными и более централизованными<sup>11</sup>. Сегодня мы обычно принимаем данный факт на веру, хотя это одно из самых удивительных открытий, сделанных при изучении истории организационных форм общественного развития. Почему это произошло? Люди трансформировали способ своей социальной организации, потому что снижение издержек коммуникации делало изменение *возможным*, а приверженность к человеческим ценностям — *необходимым*.

### Снижение информационных затрат привело к укрупнению организаций

Наши первобытные предки обменивались информацией, встречаясь лицом к лицу. А в силу ограниченности ресурсов питания общины вынуждены были жить в отдалении друг от друга. Поэтому для обмена самой простой информацией с членами других общин часто приходилось преодолевать большие пространства. Но с развитием земледелия и формированием оседлого образа жизни расстояния между соседними общинами сократились, а потому снизились затраты на обмен информацией. Более низкие издержки коммуникации, в свою очередь, облегчили первый этап создания более крупных сообществ. Однако эффективность контактов людей пока существенно ограничивалась размерами поселений.

Такие ограничения были в значительной степени сняты около 3000 года до Р. Х., когда человечество изобрело письменность. Теперь люди могли общаться заочно, большие расстояния перестали быть преградой.

Иногда письменность считают главной отличительной особенностью цивилизации<sup>12</sup>. Специалисты часто определяют цивилизацию

как возникновение обществ, объединенных в государство, то есть развившихся в крупные, сложные, многоуровневые организационные структуры. Хотя среди антропологов нет единой точки зрения в оценке всех факторов возникновения государства, важность письменности отмечают почти все<sup>13</sup>. Не имея письменности, фактически нельзя управлять большим и сложным государством.

### Более крупные организационные структуры дали людям то, чего тем хотелось

Снижение затрат на передачу информации сделало возможным укрупнение организационных структур, но крупные структуры еще не стали необходимыми. В принципе, древние земледельцы могли бы продолжать пользоваться организационной моделью первобытной общины и жить в небольших независимых общинах по 25 человек, совместно трудясь и обмениваясь знаниями, делясь пищей при неурожаях и ведя совместные военные действия против других общин. Притом каждая община могла бы оставаться автономной, а все ее члены равноправными.

Но этого не произошло. Более крупные группы обнаружили явные преимущества по сравнению с мелкими. В ретроспективе можно ясно увидеть два из них: крупные структуры оказались эффективнее в производстве продуктов питания и других необходимых вещей, а также в ведении военных действий.

**Экономические преимущества крупных организационных структур.** В более крупных структурах имелось больше возможностей для развития экономики и разделения труда. Так, преимущества разделения труда можно видеть на примере индейских племен, проживавших на Тихоокеанском побережье Северо-Западной Америки (на месте нынешних штатов Вашингтон, Орегон и Британская Колумбия). Эта местность изобиловала рыбой и дичью — один из первооткрывателей говорил, что лососей в тамошних реках водилось столько, что «по их спинам можно было идти»<sup>14</sup>. Богатые природные ресурсы позволили охотникам и собирателям переходить на оседлый образ жизни. На этом побережье оседлых стало больше, чем в других местах. Крупные поселения — пример экономической структуры переходного типа. В таких сообществах все семьи должны были охотиться и собирать продукты питания,

но у многих были и другие специальности, например изготовление крючков для ловли рыбы или капканов на медведей<sup>15</sup>. Так, племя нутка имело множество видов рыболовных крючков: от термообработанных — для палтуса до костяных — для трески. Лодки этого племени тоже различались от одноместных каноэ до двадцатиметровых грузовых. Кроме того, охотники и рыбаки племени применяли разные типы капканов на медведей, оленей, лосей и ловушек для семги.

Естественно, при такой специализации требовался какой-то способ перераспределения полученных результатов труда. Изготовителям рыболовных крючков необходимы были лодки, а тем, кто делал лодки, — крючки. В каждой деревне такую функцию перераспределения выполнял политический лидер, или «большой человек». Он следил за тем, чтобы было достаточно людей, специализировавшихся в одном ремесле. Он координировал распределение специализированных продуктов и даже организовывал торговлю с другими деревнями. В качестве компенсации он брал половину добычи охотника или улова рыбака. Часть этого раздавалась непосредственно жителям, устраивались общие празднества, а остальное, разумеется, «большой человек» оставлял себе<sup>16</sup>.

**Военные преимущества больших организаций.** Необходимо отметить, что для большинства форм традиционных боевых действий важным преимуществом является масштаб. По выражению Джареда Даймонда, «десяток щуплых земледельцев могут победить одного здорового охотника»<sup>17</sup>. Но зачем земледельцам сражаться с более мелкими группами своих соседей? Потому что, одержав победу, они смогут отнять у них землю и получить больше средств пропитания. Если они при этом убьют соседей, то смогут взять в жены их женщин. Если же оставят мужчин в живых, то превратят их в рабов, выполняющих черную работу, которой всегда слишком много в сложных земледельческих обществах<sup>18</sup>.

Действительно, если экономическое превосходство больших групп помогает объяснить их жизнеспособность, то непосредственной причиной их возникновения всегда являлась военная сила<sup>19</sup>. Древние земледельцы ведь не говорили: «Эй, давайте соберемся, чтобы осуществить более эффективное разделение труда и усовершенствовать общественные сооружения!». Они либо объединялись перед угрозой военного уничтожения, либо оказывались завоеван-

ными и поглощенными военной силой других. История полна примеров завоевательных войн, приводивших к возникновению все более крупных структур: Римская империя, империя Александра Македонского, Зулусская империя в Африке, империи инков и ацтеков в Америке и пр.<sup>20</sup>

### Почему крупные организации были централизованы?

Остается вопрос: почему укрупнение организационных структур сопровождалось их централизацией? Почему, например, нельзя было в больших обществах продолжать пользоваться децентрализованным управлением, сохраняющим равноправие всех членов? Почему не организовываться в сельскохозяйственные общины по 100 или даже по 10 000 человек, широко наделенных властью и полномочием принимать решения? Почему возникли вожди, цари, императоры?

Коротко можно ответить так: и тут дело в затратах на информацию. Просто в столь больших группах слишком дорого принимать децентрализованные решения. Когда единственным средством общения является личная беседа, затруднительно решать вопрос, опрашивая на равных всех членов. Если решения принимаются по принципу общей договоренности, этот процесс становится громоздким, как только численность группы достигает одного-двух десятков человек (я показал это в предисловии на примере группы протестующих против атомных электростанций). И в отличие от первобытных общин кочующих охотников и собирателей, где не согласные с групповым решением люди могли легко перейти в другую группу, для имеющих иное мнение членов земледельческих общин оказывалось весьма затруднительным бросить свои хозяйства и искать землю где-нибудь еще.

Даже если бы древние земледельцы хотели демократического голосования (хотя такое определение, наверное, в их головы не приходило), им пришлось бы тратить очень много времени, доводя до сведения каждого все факты, нужные для принятия решения. Нравилось это нашим предкам или нет, но управление оказывалось намного более эффективным, когда кому-то, достаточно авторитетному, стали поручать собирать информацию и указывать всем остальным, что делать.

Использование централизованных иерархических структур, конечно, тоже требовало своих затрат. Так, лидеры обычно оставляли себе часть — возможно, даже слишком большую — экономической ценности, созданной данной группой. Некоторые вожди племен на Гавайях, например, имели мантии, сделанные из десятков тысяч ярко окрашенных перьев — результат труда многих и многих поколений ремесленников<sup>21</sup>. Трудно спорить с тем, что эта «щегольская» одежда для вождя или, скажем, огромные пирамиды, сооруженные древними египтянами для захоронения своих фараонов, представляли для остальных членов племени важную общественную ценность. Но впоследствии вожди и цари не смогли расстаться с подобными бессмысленными тратами общественных ресурсов на личные цели.

Биолог-дарвинист Джаред Даймонд называет все централизованные правительства ни больше ни меньше как «клептократия»<sup>22</sup>.

Другой — не сразу осознанной — ценой централизованных структур оказалась потеря индивидуальной автономии их членов. Переход от первобытных общин охоты и собирательства к иерархическим земледельческим обществам потребовал от всех членов, кроме, возможно, лидеров, поступиться частью своей свободы, а в некоторых случаях и большей ее частью<sup>23</sup>.

---

## Альтернатива

Так был осуществлен окончательный организационный выбор наших древних предков: пожертвовать свободой, которой они обладали в бытность свою охотниками и собирателями кореньев, чтобы получить взамен экономические и военные преимущества крупных централизованных иерархий. Наверняка сознательно они не думали о своем выборе в тех терминах, которыми мы пользуемся сегодня. Для многих людей этот выбор на самом деле не был добровольным. Их просто побеждали в сражениях и заставляли жить по другим правилам. Но мало-помалу то в одном, то в другом месте наши предки коллективно сделали выбор в пользу более крупной, централизованной организационной структуры, не пожелав сохранить свою свободу и остаться в изоляции. Фактически они ступили на этот путь еще тогда, когда бросили охоту ради земледелия. Сделанному выбору приходилось следовать на протяжении тысячелетней истории.

## От царств к демократиям: изобретение печати, развитие городов и возврат к децентрализации

Примерно за 500 лет до Р. Х. греки предложили радикальную идею: власть должна иметь восходящий, а не нисходящий характер. Другими словами, она исходит не сверху от какого-то высшего лица, правителя, а от граждан республики, то есть снизу<sup>24</sup>. Теперь мы называем эту идею *демократией*. Как показано на рисунке 2.1, при демократии каждый гражданин может (по крайней мере потенциально) участвовать в принятии основных решений и общаться с кем хочет. Демократия стала возможной в древних Афинах даже с их зачаточными коммуникационными системами, потому что большинство афинских граждан были образованными (хорошо!), а также и потому, что 60–80% населения были не гражданами, а рабами (плохо!). Труд этих рабов обеспечивал гражданам достаточно досуга, чтобы участвовать в управлении<sup>25</sup>.

Однако до конца XVIII века эта радикальная идея не имела широкого распространения в общественном сознании. После американской, а затем французской революций мир изменился вдруг и фундаментально, так как люди вступили на путь новой социальной организации. В течение нескольких десятков лет демократические представления древних афинян соединились с множеством других понятий: ограничение верховной власти, представительные ассамблеи для народа, писанные конституции, разделение ветвей власти, федерализм, референдумы, равенство перед законом, свобода слова и свобода печати — вот лишь некоторые из них<sup>26</sup>. Сегодня, всего 200 лет спустя, эти идеи правления приняты во всем мире. И хотя не все страны стали демократиями, у многих народов демократические принципы определяют ныне идею современного государства<sup>27</sup>.

Таким образом, всего за несколько последних столетий тенденция развития общества изменилась самым радикальным образом. Наши предшественники пошли по пути возврата себе той части свободы, которую утратили примерно 12 тысяч лет назад при переходе к земледелию.

Почему же столь длительная историческая тенденция вдруг изменила направление? Новые демократические государства территориально существенно не уменьшились, так что их население сохра-



нило экономические и военные преимущества, унаследованные от предшествовавших им крупных структур. Однако по некоторым причинам люди сочли, что отныне они смогут иметь эти преимущества и не поступаться своей свободой. Что могло вызвать такой сдвиг в их сознании в тот конкретный период?

Как это обычно случается в ходе развития человечества, действовали многие факторы. Но один из них стоит особняком: наш старый знакомый — информационные издержки. Примерно в 1450 году Гутенберг изобрел первый механический печатный станок. Эта новая техника способствовала не только быстрому распространению грамотности, она резко снизила затраты на передачу информации среди больших групп населения. Впервые в истории для огромного числа людей, живущих на больших расстояниях, стало экономически возможным сравнительно быстро получать одинаковое по сути сообщение.

Такая интенсивная связь — в направлении не только сверху вниз, но также снизу вверх и в стороны — оказалась необходимой, для того чтобы крупномасштабные демократии могли действовать. Демократический идеал народного государства, «управляемого народом и для народа», имеет мало шансов на успех, пока «народ» не станет настолько хорошо информированным, чтобы сознательно участвовать в политическом процессе. И пока народ не может провозглашать свои желания, у него мало надежды получить политическое влияние.

Естественно, новая демократия дала людям и больше свободы, то есть того, чего им хочется больше всего. Все больше людей теперь могли самостоятельно выбирать свой жизненный путь. Но демократии имели еще одно достоинство: они были в целом более гибкими, чем царства, которым пришли на смену. В демократическом обществе каждый может браться за множество разных вещей. Люди имеют право выражать свои точки зрения на проблемы и пути их решения. Более того, никакая небольшая группа людей не может воспрепятствовать тому выбору, который считает правильным большинство народа. Как писали в 1964 году Филип Слейтер и Уоррен Беннис в своей пророческой статье «Democracy Is Inevitable» («Демократия неизбежна»), демократии просто более эффективны для выживания в условиях постоянных перемен<sup>28</sup>.

В самом деле, с точки зрения исторической перспективы настоящий демократический этап политического развития человечества,

вероятно, еще и не начинался. Даже в странах, где осуществляется демократический выбор граждан в представительные органы власти, остальная часть системы управления все еще сравнительно централизована. Одно из свидетельств того, что нам еще есть куда двигаться, — это все более популярная у западных политиков опора на опросы общественного мнения с целью влиять на принятие «мелких» решений в период между выборами. Хорошо это или плохо, но так происходит все чаще. Ясно, что для граждан западных стран это является примером дальнейшей возможной децентрализации процесса принятия решений.

## Альтернатива

Итак, ответ на вопрос, почему наши предшественники смогли вдруг изменить курс социального развития и выбрать децентрализацию, таков: новые технологии (в данном случае печатный станок) уменьшили затраты на информацию в такой степени, что люди смогли иметь две желанные для них вещи: пользоваться экономическими и военными преимуществами крупных организационных структур и одновременно наслаждаться достаточной свободой и гибкостью, которых они давно лишились. Как мы увидим далее, точно такая же возможность в деловой жизни открывается перед нами в настоящее время.

## Глава 3

# Удивительная модель в бизнесе

КОМПАНИЯ NIKE, производящая одежду для спортсменов, в той или иной мере привлекает для производства своих изделий внешние компании. Hewlett-Packard проводит опросы своих служащих, чтобы узнать, не считают ли они, что нужно слиться с компанией Compaq. British Petroleum подразделяется на 90 филиалов, в каждом из которых до 600 работников. Одна из лучших в мире компьютерных операционных систем разработана не конкретной компанией, а не имеющей определенных очертаний сетью тысяч людей, выполняющих работу по своей инициативе<sup>1</sup>.

Что же происходит?

Удивительно, но та же схема организационных изменений, которая характерна для общества в целом, воплощается, и намного быстрее, в бизнесе. Как видно из рисунка 3.1, первый и второй этапы воплощения в основном уже завершились, поскольку за последние 200 лет на смену мелким предприятиям с их неформальной организацией пришли крупные централизованные корпоративные иерархии. Сегодня мы являемся свидетелями наступления последнего этапа — от корпоративных иерархий к более децентрализованным деловым сетям.

### От мелких предприятий к корпоративным иерархиям

Примерно до начала XIX века большинство предприятий в мире были небольшими семейными заведениями. В 1790 году в США,

Основные исторические изменения организационных форм бизнеса отражают аналогичные изменения, происходившие в организационной структуре общества



**Рисунок 3.1**

Эволюция организационных форм бизнеса

например, 90% рабочей силы было занято на фермах (проживали люди там же). Семейные фермы не только производили зерно на продажу, но и обеспечивали себя продуктами питания, а также изготавливали собственную мебель, мыло, свечи и одежду<sup>2</sup>. Большая часть товаров в Соединенных Штатах изготавливалась ремесленниками — ткачами, кожевниками, кузнецами, вагонщиками, — жившими на верхних этажах своих лавок или рядом с ними<sup>3</sup>.

Даже в крупных городах преобладали семейные предприятия и мелкие товарищества. Альфред Чандлер так описывает работу конторы мелкого коммерсанта начала XIX века: «Во внутренней части этого учетного дома (так обычно итальянцы называли контору коммерсанта) дело велось почти тем же способом, что в Венеции или Флоренции XIV века. Персонал состоял всего из нескольких служащих мужского пола. Здесь были два-три переписчика, бухгалтер, кассир и доверенный секретарь, руководивший делом, когда партнеры отсутствовали в конторе. Организацию и координацию работы такого предприятия можно было легко осуществить в личной ежедневной беседе»<sup>4</sup>.

Хотя описанные первые компании во многом отличались от первобытных племен охотников и собирателей, их организационные структуры имели любопытные аналогии. И те и другие были мелкими локальными группами, члены которых решали все вопросы в личных беседах, имели достаточную степень личной свободы

и редко взаимодействовали с членами других групп. Хотя фермерское сельское хозяйство ассоциируется с ростом централизации в процессе эволюции общества, с деловой точки зрения фермеры по-прежнему пользовались существенной свободой. Так как дальняя связь оставалась все еще очень дорогой, у фермеров и собственников других мелких предприятий не было другого выбора, кроме собственных решений, основанных в большинстве случаев на местной информации.

### Зарождение корпоративных иерархий

До XIX века крупных многоуровневых централизованных иерархий было немного. Финикийские торговцы VIII века до Р. Х., католическая церковь да Компания Гудзонова залива (Hudson Bay Company) — вот три примера<sup>5</sup>. Начиная с XIX века эта иерархическая форма стала обычной для деловой жизни.

Железнодорожный транспорт был одной из первых отраслей, осуществивших централизацию. К 70-м годам XIX века, поясняет Чандлер, крупные железные дороги в Европе и США имели управленческие иерархии, весьма сходные с теми, что известны большинству современных бизнесменов: «...руководители среднего звена и главные управляющие контролировали, координировали и оценивали работу управляющих более низких звеньев, непосредственно отвечавших за повседневные операции. ...Высшее руководство состояло из президента (компании)... казначея... и генерального управляющего, который контролировал работу двух-трех директоров. Среднее управленческое звено включало в себя генеральных директоров, их заместителей и начальников машинного отделения... отделов эксплуатации... перевозки грузов, перевозки пассажиров и материально-технического снабжения»<sup>6</sup>.

Эта замечательная новая форма корпоративной организации быстро распространялась, став в XX веке господствующей. Способность создать подобную структуру вскоре стала одним из признаков успеха в бизнесе. Даже сегодня многие мелкие децентрализованные предприятия надеются стать крупными централизованными организациями. И вот почему: крупные компании имеют весьма заметные материальные преимущества, они в немалой степени содействуют созданию того мира, в котором мы живем и работаем.

## Причины возникновения корпоративных иерархий

Возникновению крупных централизованных организаций способствовало много факторов. Отметим два основных, тех самых, что ранее привели к централизации государства: снижение затрат на передачу информации и преимущества, даваемые масштабом производства.

Преимущества масштаба обычно возникают за счет экономии, обусловленной применением новых технологий массового производства. Как выражается Чандлер, «одна и та же группа рабочих, использующих одни и те же инструменты, могла выполнить за определенный период гораздо больше операций, чем такое же число рабочих, распыленных по многим отдельным мелким предприятиям»<sup>7</sup>. Воплощением нового способа организации труда является сборочный конвейер. Спустя два года после того как в 1913 году Генри Форд и его коллеги ввели линию сборки автомобилей, время, необходимое для сборки модели, резко сократилось с 12 часов 8 минут до 1 часа 33 минут<sup>8</sup>.

Однако такая экономия за счет роста масштабов производства не стала бы возможной без снижения информационных затрат. Для того чтобы продать продукцию массового производства, фирмам, подобным компании Ford, нужны были гораздо более крупные рынки, которые, в свою очередь, требовали более тесной координации хозяйственной деятельности. Такая координация не была бы возможной без новых коммуникационных и транспортных технологий на железной дороге, в телеграфной и телефонной связи.

Новые технологии позволили промышленным компаниям получать большие объемы информации из обширных регионов, концентрируя ее в своих центральных штаб-квартирах. Здесь высшее руководство компаний осмысливало более широкие перспективы — в национальном и даже глобальном масштабе — и принимало более эффективные решения, чем это могли делать независимые бизнесмены на местах. Сокращая издержки и сроки доставки сообщений (и продукции) на дальние расстояния, новые технологии увеличили размеры рынков и повысили интенсивность коммуникаций, необходимых для координации крупномасштабных операций. В целом такие большие компании, освоившие новые возможности для массового производства, либо устранили своих конкурентов, либо вынудили их приспособляться к новым условиям.

---

## Альтернатива

Наши древние предшественники предпочли частично отказаться от своей свободы, сделав выбор в пользу крупных политических объединений; многим нашим собственным дедушкам и бабушкам пришлось сделать аналогичный выбор в деловой жизни. Не раз они отказывались от независимости и неформальности устройства семейных ферм и других мелких предприятий ради беспрецедентного роста благосостояния — но и большего ограничения свободы действий, который обеспечивала работа на конвейере или в корпоративном офисе. Новые информационные технологии XIX и XX веков предоставили возможность этого выбора, и сегодня нам трудно вообразить, что люди остановились бы на иной альтернативе.

---

## От корпоративных иерархий к сетевому бизнесу

Главной исторической особенностью организации бизнеса в XX веке была централизация, и обзор заголовков в сегодняшней прессе (широкомасштабные поглощения и слияния компаний, где задействованы миллиарды долларов) свидетельствует, что эта тенденция все еще налицо в отдельных секторах экономики. Компания AOL покупает Time Warner. Citibank и Travelers сливаются в Citigroup. Price Waterhouse сливается с Coopers & Lybrand, становясь компанией PricewaterhouseCoopers (PwC); IBM покупает консалтинговое отделение PwC. Не принимавшая участия в слияниях и объединениях компания Wal-Mart владеет более чем 30% акций рынка розничной торговли товарами смешанного ассортимента.

Но под броскими заголовками скрывается более сложная реальность. Это лишь дразнящие признаки появления новой и совершенно иной тенденции. Опубликованное нами в середине 1990-х годов исследование доказывает, что во многих промышленных отраслях США происходило резкое сокращение среднего размера компаний<sup>9</sup>, а именно: компании все чаще привлекали для решения собственных проблем внешних исполнителей (аутсорсинг). Перекладывая работу на подрядчиков, организации оставляют за собой управление возрастающими денежными потоками, но фактически все меньше и меньше контролируют непосредственную деловую активность. Они

скорее купят необходимые продукты у других, чем произведут их сами. Некоторые, например Nike и Cisco Systems, почти полностью передали свое производство субподрядчикам. Даже обычные рутинные задачи часто выполняются не персоналом компании, а временными работниками. В самом деле, крупнейшим частным работодателем в США сегодня является не General Motors или IBM и даже не Wal-Mart, а агентство найма временной рабочей силы Manpower Incorporated, которое в 2002 году «заняло» 2 млн человек<sup>10</sup>.

Крупные компании, можно сказать, оказываются все более «пустотелыми».

Существует еще одна тенденция: возникновение неформальных, постоянно изменяющихся объединений работников и фирм, называемых по-разному — виртуальные корпорации, сетевые организации, электронный бизнес, корпоративные *кейрецу* (keiretsu) — и выполняющих все больший объем той работы, которая обычно делалась силами крупных компаний<sup>11</sup>. В индустрии производства персональных компьютеров, например, Intel и Microsoft являются ядром сложной системы производителей компьютерного «железа», разработчиков программного обеспечения, фирм технического обслуживания. Всего 30 лет назад все эти функции, выполняемые ныне сетью компаний, осуществлялись бы полностью в стенах IBM.

Даже в крупных корпорациях высокоцентрализованные управление и контроль становятся менее распространенными. Решения спускаются последовательно сверху вниз по иерархическим ступеням<sup>12</sup>. Подробное исследование 300 крупных фирм США, которое провели Рагхурам Раджан и Джули Вулф<sup>13</sup>, с большой очевидностью доказало «сглаживание» иерархий: с управленцами более низких уровней обращаются теперь почти как с собственниками. За период 1984–1999 годов в подобных организациях существенно возросло число вопросов, докладываемых непосредственно генеральному директору, а количество структурных уровней (между руководителями подразделений и топ-менеджерами) сократилось. При этом все больше работников получают долговременное вознаграждение в виде акций или поощрительной льготной продажи им акций предприятия.

Во многих случаях работники вознаграждались не за эффективное выполнение профессиональных обязанностей, а за умение понять, что необходимо проделать, и за реализацию этих идей. Такие крупные промышленные компании, как Asea Brown Boveri и British



Petroleum, даже разделились на самостоятельные подразделения, взаимодействующие друг с другом примерно так же, как если бы они были отдельными компаниями.

Подобные инициативы по децентрализации представляются разумными. В одном любопытном отчете мои коллеги по Массачусетскому технологическому институту Эрик Брюньолфссон и Лорин Хитт доказали, что фирмы, где принятие решений децентрализовано (например, созданы самоуправляемые команды или сотрудникам предоставлена полная свобода действовать по своему усмотрению), имели существенно больший успех на рынке, чем компании, где этот процесс осуществлялся традиционно<sup>14</sup>.

Что стоит за этой новой тенденцией? С уверенностью этого никто сказать не может. Здесь сталкиваются многочисленные факторы: рост глобализации, повышение уровня образования и благосостояния и др. Однако для многих людей названные выше признаки децентрализации являются просто редкими исключениями в мире постоянно усиливающейся централизации.

Но прежде чем утешиться этим простым предположением, стоит еще раз вспомнить, что удешевление передачи информации когда-то привело к разрушению централизованных политических форм правления. Аналогичный фактор действует сегодня в сфере бизнеса.

### Снижение затрат на коммуникацию делает децентрализацию возможной

Мы уже видели, как печатный станок помог рождению демократии в конце XVIII века. Но хотя книги и газеты оказывали большое влияние на политические связи, они редко использовались для передачи деловой информации. За исключением рекламы, в большинстве своем деловая коммуникация в XIX — начале XX века все еще осуществлялась индивидуально: при помощи личных бесед, писем, записок, телеграмм и телефонных разговоров<sup>15</sup>. Можно считать, что компании по-настоящему начали пользоваться информационными средствами типа «один — многим» только в 1960-е годы, после того как стал популярным копировальный аппарат компании Xerox.

В 1990-е годы взрывообразно возникли новые средства передачи деловой информации типа «один — многим» и «многие — многим»: появились электронная почта, конференции, Всемирная паутина и т. д. В настоящее время любой человек, имеющий доступ

к интернету, может найти — почти мгновенно и часто бесплатно — любую информацию в любом объеме по многим вопросам, причем даже в большем объеме, чем это было доступно несколько десятков лет назад лицам из верхних эшелонов управления таких огромных организаций, как IBM, General Motors и правительство США.

Ну, и почему это так важно? В централизованной иерархии передаются сравнительно малые объемы информации: ведь в основном она должна идти в одном направлении — высшему руководству, иерархической верхушке. В децентрализованной же системе решения принимаются гораздо большим числом людей, и всем им необходимы соответствующие данные.

Сегодняшние коммуникационные технологии впервые делают возможной эффективную децентрализованную систему. Неожиданно множество людей в любой компании без особых затрат стали получать информацию в нужном объеме, быстро и без искажений (см. табл. 3.1).

---

*Рассмотрим издержки пересылки одной страницы текста 100 адресатам, разбросанным по территории США. Как видно из таблицы 3.1, в 1840-е годы (до строительства железных дорог) отправка почтой такого письма стоила примерно 100 дол., а продолжительность доставки составляла 11 суток. С развитием сети железных дорог эти затраты снизились до 85 дол., а срок доставки — до двух с половиной суток. Издержки передачи той же страницы по телеграфу возросли до 750 дол., но время сократилось до нескольких часов. При использовании же систем электронной почты эти затраты сводятся к нулю, а доставка происходит почти мгновенно<sup>16</sup>*

**Таблица 3.1**

Время запаздывания доставки и издержки пересылки одной страницы текста при различных средствах коммуникации

Средство связи	Время запаздывания доставки, час.		Издержки доставки, дол.	
	Один адресат	100 адресатов	Один адресат	100 адресатов
Почта, 1840-е гг.	252,000	260,3	0,25	107,17
Железная дорога, 1850-е гг.	48,000	56,3	0,03	85,17
Телеграф, 1850-е гг.	0,083	8,3	7,50	750,00
E-mail, 2000-е гг.	-0	-0	-0	-0

Этот же довод приложим и к аутсорсингу<sup>17</sup>. Чтобы передать часть деятельности другой компании, нужно многое сделать: найти потенциальных поставщиков, сравнить их и отобрать лучших, разместить заказы, осуществить платежи, скоординировать поставки, постоянно по ходу дела корректировать возникающие проблемы. Выполнение подобных задач с помощью традиционных средств коммуникации (например, личных встреч и писем) требует массы времени и денег. Поэтому часто гораздо дешевле обходятся внутренние поставщики. Но как только процессы передачи всей необходимой информации становятся дешевыми и удобными, аутсорсинг распространяется все шире. Наше исследование подтверждает это. Мы обнаружили, что, когда в какой-то отрасли возрастает использование информационных технологий, средний размер компаний этой отрасли имеет тенденцию к сокращению с отставанием примерно в два года<sup>18</sup>.

### Какие еще факторы делают децентрализацию привлекательной?

Развитие технологий делает возможными ряд изменений, но осуществляются только те из них, которые действительно соответствуют потребностям и стремлениям людей. Децентрализованные организации привлекательны потому, что они дают большему количеству людей больше свободы. В результате появляются экономические и неэкономические выгоды.

**Экономические выгоды: мотивация, творчество и гибкость.** Самостоятельно решая, как выполнять свою работу, и распределяя свое время, люди часто вкладывают в нее больше энергии, сил и творчества<sup>19</sup>. Например, анализ научно-исследовательских проектов показал, что когда участники проектной группы чувствуют больше свободы и сами контролируют свою деятельность, они стремятся к новаторству и переменам<sup>20</sup>. Это ощущение автономности является, вероятно, элементом мотивации сотрудников к предпринимательству: приятно не только получать экономическое вознаграждение за свою работу, но и принимать собственные решения и чувствовать себя собственником.

Напротив, мотивация работников, чувствующих жесткий контроль сверху, падает, а творческий настрой исчезает полностью. Хорошо сказал об этом Альберт Эйнштейн, вспоминая милитаризо-

ванную школу, в которой учился в детстве: «Принуждение оказывало на меня такое подавляющее воздействие, что после последнего экзамена мне целый год было противно даже думать о научных проблемах»<sup>21</sup>.

Кроме повышенной мотивации децентрализованные системы обеспечивают гораздо большую гибкость. Так, над одной проблемой могут одновременно работать разные люди. Будут предложены разные подходы и принят лучший. Вместо того чтобы сыпаться сверху из неких «заоблачных» штаб-квартир, решения будут корректироваться с учетом конкретных местных условий. Решения на местном уровне имели свои преимущества в прошлом: хозяин магазина в маленьком городке, например, мог дать кредит и рекомендовать товары, опираясь на глубокое знание каждого своего клиента. Локальные решения могут окупиться сполна и сегодня: какой-нибудь «автономный» продавец сумеет моментально принять решение о цене за наличные, лишь взглянув на покупателя (а может быть, и на экран компьютера, где выведены заводские издержки).

### ***Неэкономические выгоды: свобода и индивидуализация.***

Децентрализация дает личное, а также экономическое удовлетворение. Многим людям просто нравится свобода собственного выбора<sup>22</sup>. Имея больше свободы, они выполняют свою работу с огромным интересом и удовольствием и гораздо лучше «жонглируют» возникающими жизненными обстоятельствами. Если, например, люди сами решают, когда и как работать, им легче справляться с другими важными обязанностями, такими как воспитание детей или общение со стареющими родителями.

## Удивительная модель

Итак, существует базовая трехступенчатая модель развития, которую мы наблюдаем как в социальных, так и в хозяйственных организационных структурах. На первой ступени люди действуют небольшими разьединенными группами. На второй — формируются более крупные группы, а принятие решений становится централизованным. На третьем этапе крупные группы сохраняются, но возникает тенденция к децентрализации процесса принятия решений.

Эта модель — отличный пример такого рода явлений, которыми занимается теория координации. Детально изучив данную схему,

мы с коллегами более глубоко поняли, когда и как изменяются организационные формы (см. приложение в конце книги, содержащее итоги нашего исследования). Один из наших выводов поддерживает заключение, сделанное другими исследователями: широкое использование информационных технологий может привести как к централизации, так и к децентрализации, в зависимости от конкретных условий<sup>23</sup>. Наша модель, например, показывает, как информационные технологии способствуют, с одной стороны, усилению централизации в том случае, когда приоритетом для организации является экономия за счет масштабов, а с другой стороны, углублению децентрализации, когда на первое место выходят мотивация сотрудников и гибкость. Но наши исследования идут дальше, чем большинство предыдущих работ, и доказывают, что польза от централизации чаще является результатом укрупнения бизнеса, а не самой централизации. И во многих случаях, если передача информации становится достаточно дешевой, вы можете осуществить децентрализацию так, чтобы выгоды от экономии за счет масштабов сочетались с преимуществами мелких организаций (мотивацией, гибкостью)<sup>24</sup>.

Согласно нашей модели, когда мотивация и гибкость уступают по своему значению экономии за счет масштабов, осуществляется двухступенчатый процесс. Сначала снижение затрат на коммуникацию ведет к усилению централизации. Это происходит до тех пор, пока не будет исчерпан эффект крупного бизнеса. Затем продолжающееся снижение этих издержек, в конце концов, вызывает децентрализацию<sup>25</sup>.

Наша схема первоначального роста и последующего снижения централизации точно соответствует тому, что происходит ныне во многих секторах экономической деятельности. До самого последнего времени централизация была преобладающим процессом, но сейчас во многих местах наблюдается ее сворачивание. Можно ожидать, что децентрализация усилится везде, где падают затраты на коммуникацию или эффективность зависит от гибкости, мотивированности сотрудников и их творческого подхода к работе.

Оказывается, именно по этим двум критериям можно правильно оценить суть происходящего в джунглях сегодняшней экономики. Информационные технологии неотступно снижают издержки передачи информации, давая возможность компаниям осуществить децентрализацию, не жертвуя при этом эффектом экономии на мас-

штабах. А возрастающее значение умственного труда делает мотивацию, творчество и гибкость более важными, чем прежде.

Значит ли это, что все станет децентрализованным? Разумеется, нет. Централизованные структуры сохранятся там, где преимущества мелких организаций являются не очень важными по сравнению с выгодами от масштабности деятельности, либо там, где способ получить хорошие результаты в децентрализованной системе просто нет.

И все же, бесспорно ли доказательство того, что наша удивительная модель действительно существует в реальном бизнесе? Нет. Как и в случае с любой другой научной теорией, всем тем явлениям, о которых шла речь в этой главе, можно было бы найти другое объяснение<sup>26</sup>. Но логика нашей модели в сочетании с распространенностью данной схемы в истории, безусловно, убедительно свидетельствует в пользу того, что мы находимся в эпицентре фундаментального и предсказуемого процесса изменений, который, вероятно, станет столь же важным для экономики, как сдвиг к демократии был важен для сферы политической. И даже если окажется, что этот сдвиг повлияет лишь на сравнительно малую часть экономики, важно знать, попали ли вы в эту часть. Если да, то как можно воспользоваться этим преимуществом?

---

## Альтернатива

Децентрализованные организационные формы бизнеса представляют собой новый мир труда, с новыми правилами и новыми требованиями. Как демократические политические основы, которые сегодня считаются само собой разумеющимися, показались бы немислимыми лояльным подданным испанского короля Карлоса IV, так и представления децентрализованного мира сегодня кажутся странными большинству из нас. Поскольку мы делаем выбор, определяющий характер этого мира, нам потребуются новые примеры, новые принципы и новая практика. Необходимо понять новые возможности, научиться правильно сочетать выгоды централизации и децентрализации, по-новому увидеть процесс управления.

Как это возможно? Читайте дальше.

## Часть II

**Сколько людей  
могут находиться  
в центре  
управления  
организацией?**

ЧАСТЬ II

СЕРЬЕЗНО ПОДЪЕМ  
МОЛЧАНИЕ ХОДИТЬ  
В ПЕРИОД  
УВЕДОМЛЕНИЕ  
ОБЪЕДИНЕНИЕ



## Глава 4

# Ослабление иерархии

КОГДА КОМПАНИЯ НАЧИНАЕТ крупный проект, она не создает новую огромную организацию с многочисленными уровнями управления. Вместо этого она формирует несколько небольших автономных групп, часто всего по три человека в каждой, и позволяет им творить, предоставляя полную свободу действий при выполнении задания<sup>1</sup>.

Часто, когда этим командам нужен обмен информацией, они вообще не обращаются к руководителям. Вместо этого они контактируют напрямую — лицом к лицу или электронным способом.

В начале 2003 года Google начала использовать специальную систему, помогающую проектным группам сохранять компьютерные записи (blogs), которые день за днем регистрировали их действия, находки и возникающие проблемы. За несколько недель пользование такими онлайн-овыми ежедневниками распространилось взрывообразно. Читая блогсы, разные команды сами могут отслеживать работу друг друга и выявлять вопросы, которые необходимо обсуждать, мало нуждаясь при этом в вышестоящем централизованном контроле.

Этот простой пример показывает один из важных путей, каким крупные компании могут децентрализовать процесс принятия решений, — ослабление иерархии. В данной главе приводится подробное описание нежестких иерархий. В главах 5, 6 и 7 рассматриваются два других основных способа децентрализации решений: демократия и рынки.

Самый простой способ децентрализации — это ослабление иерархии. В данной главе приводится подробное описание нежестких иерархий. В главах 5, 6 и 7 рассматриваются два других основных способа децентрализации решений: демократия и рынки.

Этот простой пример показывает один из важных путей, каким крупные компании могут децентрализовать процесс принятия решений, — ослабление иерархии. В данной главе приводится подробное описание нежестких иерархий. В главах 5, 6 и 7 рассматриваются два других основных способа децентрализации решений: демократия и рынки.

## Нежесткая иерархия для разработки программного обеспечения

Один из самых известных примеров нежесткой иерархии — это группа программистов, разработавшая операционную систему «Linux» для персональных компьютеров. Группа возникла в 1991 году, когда Линус Торвалдс (тогда ему исполнился 21 год) поместил в интернете основные элементы созданной им операционной системы. Он предложил бесплатно пользоваться его программой и модифицировать ее. В ответ тысячи программистов-добровольцев во всем мире искали и исправляли ошибки, добавляли свойства и писали документацию. Сегодня «Linux» стала одной из лучших существующих операционных систем, и многие люди считают ее единственным серьезным конкурентом системе «Microsoft Windows».

История с «Linux» — хорошо известный пример так называемой модели открытого источника, то есть программного обеспечения, доступного каждому, кто желает им пользоваться или модифицировать его. Менее известным аспектом этой истории является новый, чрезвычайно децентрализованный способ организации интеллектуального труда.

Нежесткие иерархии типа Linux Group характеризуются тремя яркими особенностями. Первая: они имеют густую сеть каналов передачи информации. Какой бы обширной ни была иерархия, ее члены должны оставаться в тесном контакте друг с другом. Огромные проекты типа «Linux» просто не могли бы существовать без дешевой коммуникации, обеспечиваемой всемирной системой интернета.

Вторая особенность: в Linux Group заметно относительное уменьшение централизованного контроля. Хотя в компании работают тысячи людей, производящих очень хороший и сложный продукт, они идут совсем не тем централизованным, иерархическим путем, как компании Microsoft и IBM.

В Linux Group, конечно, существует иерархия, но процесс принятия большинства решений в компании делегируется на самые низкие организационные уровни. В действительности централизованы только два типа решений: 1) Торвалдс сам поставил всеобъем-

лющую цель создать версию операционной системы «UNIX» для персональных компьютеров; 2) Торвальдс и несколько его ближайших заместителей выбирают, какие именно из многочисленных предлагаемых изменений будут включены в новые выпуски системы «Linux». Все остальные решения делегированы программистам-добровольцам, каждый из которых сам определяет, какими задачами заниматься, когда, как и с кем работать.

Третья отличительная черта состоит в том, что члены нежестких иерархий свободны участвовать или нет в чем-то. Они могут присоединиться к проекту либо выйти из него, когда захотят. Поэтому, чтобы нежесткая иерархия работала, всякая программа деятельности должна апеллировать к ценностям — какими бы они ни были — тех людей, которые необходимы для ее реализации. Можно, как мы увидим в главе 6, использовать традиционные экономические стимулы для мотивации сотрудников в нежестких иерархиях. Но большинство помощников Linux Group являются абсолютными добровольцами. Они выполняют работу не за деньги; они делают это потому, что тем самым претворяют в жизнь другие человеческие ценности.

Многие программисты, например, с гордостью вспоминают признание их вклада и присвоенный им статус участника системы программного обеспечения «Linux». Среди таких специалистов существует даже специальный термин для этого: «egoboo». Образованное из слов «ego» («я») и «boost» («активно поддерживаю»), оно выражает удовлетворение от получаемой вами похвалы за хорошо сделанную работу<sup>2</sup>. Конечно, «egoboo» всегда мотивировало людей в их работе, но многие централизованные иерархии очень недооценивают его силу.

Делегируя принятие решения и привлекая человеческие ценности, нежесткие иерархии могут пользоваться преимуществом огромного заряда творчества и энергии, исходящего от массы людей. А это невозможно в большинстве традиционных компаний. И как мы увидим далее, такой децентрализованный подход не ограничивается производством программного обеспечения. Его также можно применять и для многих других видов интеллектуальных продуктов.

Выводы: нежесткие иерархии могут использоваться для мотивации сотрудников, делегируя им принятие решений и привлекая человеческие ценности.

## Еще более нежесткая иерархия для создания энциклопедии

В январе 2001 года Ларри Сангер и Джимми Уэльс решили разработать новую энциклопедию для Всемирной паутины<sup>3</sup>. Однако они не стали нанимать редакторов разделов и подразделов по разным тематикам. Не заключались также контракты со специалистами для написания, иллюстрирования и рецензирования статей. Они даже не планировали до публикации править и корректировать поступающие материалы.

Вместо этого, вдохновившись возможностями открытого для свободного доступа программного обеспечения, они придумали энциклопедию «открытого содержания». Сначала создали для нее базовый веб-сайт, назвав его «Wikipedia» ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)). Wiki — по-гавайски «быстрый» — указывает на ту легкость, с которой можно добавлять и редактировать статьи с помощью специальной программы сотрудничества, используемой в этом сайте<sup>4</sup>. Затем Сангер, Уэльс и несколько их друзей приступили к написанию и размещению статей, доступных для любого веб-пользователя. В этом уникальная особенность энциклопедии: авторы разрешают любому желающему перерабатывать существующие статьи или добавлять новые.

Никакого централизованного контроля качества. Никакой научной экспертизы. Никаких редакционных утверждений. Кроме Сангера, которому первые два года Wales's Internet portal Co. (интернет-компания Уэльса) платила как неформальному ответственному организатору проекта, все остальные работали по своей инициативе.

Отклик был феноменальный. В первый месяц энциклопедия получила 1000 статей. После первого года работы она имела 20 тысяч, после второго — 100 тысяч статей. К середине 2003 года свыше 700 человек причисляли себя к сотрудникам, свыше 10 тысяч зарегистрировались как пользователи и неизвестное число участников внесли свой вклад анонимно.

«Хорошо, — вероятно, подумаете вы, — могу поверить, что некоторые делают это ради удовольствия, но каково качество их статей?» Ответ: чертовски хорошее. Не соперничая пока, скажем, с Британской энциклопедией (*Encyclopedia Britannica*) по количеству или качеству материала, «Wikipedia» уже располагает солид-

ным, хорошо написанным, точным содержанием. В качестве особенно хороших примеров сайт перечисляет статьи, касающиеся алхимии, ДНК, менструального цикла, проблем заключенных, Первой мировой войны, покера и персоны Хамфри Богарта\*.

Представляется, что сравнительно высокое качество энциклопедии получено за счет нескольких факторов. Во-первых, высокообразованных квалифицированных людей привлекла идея коллективно создать глобальную энциклопедию, доступную каждому. Как говорит журналист одной местной газеты (г. Нашуа, шт. Нью-Хэмпшир), «я... случайно наткнулся на „Wikipedia“, и идея меня захватила. Я стал ярким поклонником идеи „информация — бесплатно“ и расскажу вам больше, как только закончу для этой энциклопедии статью о стадионе Холмана (бейсбольном парке)»<sup>5</sup>.

Во-вторых, участники обычно ставят перед собой очень важную цель: проанализировать в новых и измененных страницах все — от орфографических до фактических ошибок. Иногда они исправляют погрешности сразу. В других случаях вносят статью в оперативный перечень, озаглавленный «Страницы, требующие внимания» («Pages needing attention»). Многие участники разделяют основное убеждение по поводу доступного программного обеспечения: когда внимательных глаз достаточно, всплывают все ошибки.

В-третьих, одно из правил составления этого сайта: все статьи для него должны быть написаны с нейтральной точки зрения. Касаясь спорных тем, разработчики стараются скорее охватить все альтернативы, чем выступить защитником одной из них. Такую политику активно поддерживают люди, пишущие и редактирующие страницы энциклопедии. Но, кажется, правилу широко следуют и оно способствует ощущению некой конструктивной общности сотрудничества.

Наконец, в редких случаях вандалы что-то умышленно портили. Тогда доброволец-администратор лишал нарушителя права доступа на сайт.

---

\* Богарт Хамфри (1899–1957) — американский актер. Снимался в фильмах «Окаменевший лес» («The Petrified Forest»), «Черный легион» («Black Legion»), «Тупик» («Dead End»), «Бурные 20-е» («The Roaring Twenties»), «Высокая Сьерра» («High Sierra»), «Касабланка» («Casablanca»), «Ки Ларго» («Key Largo»), «Африканская королева» («The African Queen») — премия «Оскар» за роль — и др. — *Примеч. ред.*

Какова в этой системе роль руководителей? Вот как статья из «Wikipedia» отвечает на данный вопрос:

«Главного редактора, по существу, нет. Те два человека, которые основали эту энциклопедию, Джимми Уэльс (директор небольшой интернет-компании Bomis, Inc.) и Ларри Сангер (доктор философии), предпочитают считать себя участниками, которым поручено смотреть за тем, чтобы этот проект не изменил выбранного направления.

В первые годы существования „Wikipedia“ Ларри был платным работником. В его функции входило наблюдать за энциклопедией (а также за „Nupedia“). Выслушав всех, он был обязан принимать окончательные решения, когда не удавалось достигнуть общего согласия. Его деятельность по изысканию ресурсов для финансирования проекта мешала такой работе, что привело к отставке. Однако время от времени Ларри сотрудничает с сайтом.

Джимми и другие составители „Wikipedia“ взяли на себя часть прежних обязанностей Ларри»<sup>6</sup>.

«Wikipedia» — крайняя форма нежесткой иерархии. Уэльс и Сангер имели решающее влияние на выбор направления и общей политики. Впоследствии их руководящая роль ослабла. В настоящее время, когда фундамент проекта уже заложен, авторское сообщество работает эффективно, мало нуждаясь в контроле.

Рано говорить, будет ли цель этого проекта — создание «самой большой энциклопедии в истории»<sup>7</sup> — достигнута. Но нынешний успех показывает, что модель нежесткой иерархии может давать впечатляющие результаты.

Популярность энциклопедии также демонстрирует, что неэкономическая мотивация — в соответствующих условиях — заставляет людей делать то, на что, как раньше считалось, требуются серьезные финансовые вложения. Удивительно, что, в отличие от примера с проектом «Linux», желание личного признания не является главным мотивом для большинства действующих составителей энциклопедии. Поскольку все помещаемые статьи без подписи и большинство их редактируется группами, индивидуальные авторы не получают никакой общественной похвалы. Для большинства этих людей притягательным является, по-видимому, интеллектуальное

удовольствие от самого дела, наслаждение свободой совершенствовать получаемый продукт и удовлетворение от совместного движения к важной цели.

## Нежесткие иерархии в консалтинговых фирмах и исследовательских университетах

Компании Linux и Wikipedia представляют собой настолько «мягкие» иерархии, что многие люди, вероятно, вообще не назвали бы их компаниями. Но широкое делегирование полномочий происходит также и во многих традиционных структурах. В крупных консалтинговых фирмах, например, большая часть оперативных решений передается индивидуальным партнерам и консультантам, которые руководят проектами. Партнеры и старшие консультанты в основном сами решают, какого типа проекты выполнять, каких клиентов искать и как довести до конца свои задания.

Управляющие этих фирм руководят не собственно консалтингом, а, скорее, оценкой и поощрением сотрудников, которые его осуществляют. Многие фирмы выделяют на это значительные ресурсы. Так, McKinsey уделяет огромное внимание решениям по найму и карьерному росту, часто обсуждая характеристики кандидатов на роль партнера с десятками сотрудников компании.

Делегируя так много управленческих функций «рядовым» консультантам, консалтинговые фирмы получают преимущества, которые имеют децентрализованные компании. Индивидуальные консультанты достаточно автономны в своей деятельности и в результате часто хорошо мотивированы и креативны. Кроме того, из-за большого числа сотрудников, постоянно пытающихся заинтересовать клиентов корпоративными программами и проектами, McKinsey в целом весьма чувствительна к изменениям запросов потребителей. Это дает ей возможность быстро адаптироваться к рыночным сдвигам.

Точно так же большинство исследовательских университетов предоставляют профессорам большую степень свободы. Например, впервые попав в Массачусетский технологический институт, я обнаружил, что у меня действительно нет начальника, — и это было замечательно. Разумеется, имелись руководитель группы, руково-

дитель темы и декан, занимавшие более высокие ступени в иерархической структуре, но ни один из них на самом деле не выступал в роли босса. Старшие преподаватели факультета играли роль моих наставников и иногда решали вопрос о повышении и о сроке пребывания в штатной должности, но никто не указывал мне, что делать. Подобно остальным сотрудникам на кафедре, я был кем-то вроде независимого предпринимателя, в конечном счете самостоятельно принимавшего решение, что и как делать. В определенном смысле каждый из нас был «центром» собственной организации — каждый в своем деле.

Конечно, многие думают об университетах как о свободных, слабо управляемых организациях. Но несмотря на свою нежесткую иерархическую структуру, Массачусетский технологический институт остается чрезвычайно эффективным в проведении актуальных исследований и предоставлении качественного обучения. Возможно, институт столь замечательно работает в этой области знания именно *потому*, что имеет эту «мягкую» иерархическую структуру. Если бы менеджмент осуществлялся методами более жесткой иерархии, то, вероятно, никогда не удалось бы привлечь тот тип творческих людей, который нужен для успешной работы. И наверное, если бы администраторы института активнее пытались контролировать научные исследования и преподавательскую деятельность на своих факультетах, то качество работы, наоборот, понизилось бы.

Хорошие научные университеты успешно адаптируются к изменению направлений исследований в различных областях. И не из-за того, что деканы и заведующие кафедрами имеют хорошее чутье, а потому, что здесь профессорам разрешают держать свой нос по ветру, отслеживая перспективные проблемы. А потом людей вознаграждают за великолепные результаты их работы.

---

## Экстремальное делегирование полномочий в компании AES

«Ну, ладно, — думаете вы, — в этих организациях „не от мира сего“ типа университетов, консалтинговых фирм или разработчиков программного обеспечения управление может быть странным. Но ведь такой менеджмент никогда не работает в настоящей ком-



пании». Вы ошибаетесь! Хотя нежесткие иерархии приняты далеко не во всех крупных промышленных компаниях, в некоторых такие структуры уже созданы и работают.

Возможно, наиболее яркий пример — это AES Corporation. Основанная в 1981 году ее нынешним главой Роджером Сантом и бывшим генеральным директором Деннисом Бакке (ныне в отставке), эта компания стала одним из крупнейших в мире поставщиков электроэнергии. В 2002 году она имела 8,6 млрд дол. доходов и примерно 36 тысяч сотрудников в 28 странах<sup>8</sup>.

Что более всего отличает AES, так это ее управленческая философия. Основатели корпорации выделили четыре руководящих принципа, которые они намеревались воплотить в жизнь: справедливость, честность, социальная ответственность и интерес. В настоящее время много компаний *говорят* о подобных неэкономических ценностях, но AES, кажется, ушла намного дальше, чем большинство остальных, в практическом применении этих принципов в своей деятельности.

В частности, она придает большое значение последнему из них — интересу, удовольствию от работы. Согласно Бакке, «мы не ставим цель стать самой эффективной, или самой могущественной, или самой богатой компанией в мире — просто у нас должно быть интересно работать»<sup>9</sup>. Создатели компании считают, что один из лучших способов заинтересовать людей работой — это позволить им отвечать за что-то действительно важное в этом мире. Испытывая ответственность за что-нибудь, вы обычно вкладываете в это дело свои сердце, ум и душу. Являясь простым исполнителем указаний, вы этого сделать не сможете.

Поэтому AES построена на идее, что каждый работник компании должен быть личностью в бизнесе — профессионалом-эрудитом, таким мини-директором, отвечающим за важные решения. Самым крупным экономическим решением, когда-либо принятым этой компанией, была покупка электростанции «Дгах» в Англии в конце 1999 года. Но, говорит Бакке, «решение принимал не я. И не правление компании. И не группа из 14 управляющих. Это сделал человек, проработавший в нашей компании меньше двух лет, я даже не знал его»<sup>10</sup>. Молодой человек, принявший это решение, получал советы — в основном по e-mail — от самых разных людей. Но в итоге окончательное решение о том, покупать ли станцию и за сколько, принял он.

Другой пример. Группе работников технического обслуживания на электростанции в Коннектикуте было поручено инвестировать 12 млн дол. резервных наличных средств на краткосрочном денежном рынке. Они наняли консультанта по финансам и начали переговоры с брокерами на Уолл-стрит. К концу третьего месяца эта группа обошла по доходности людей из главного офиса, занимавшихся инвестициями для казначейства компании. По словам Бакке, «действительно ли, позволив команде технических специалистов инвестировать эти деньги, мы изменили свои финансовые итоги в лучшую или худшую сторону? Не думаю. Но эти люди изменились бесповоротно. Они превратились в опытных предпринимателей, чего нельзя достичь иначе, как самому занимаясь бизнесом»<sup>11</sup>. У AES имеются десятки подобных историй об очень молодых либо неопытных сотрудниках, которые самостоятельно приобретают дорогостоящие объекты или принимают другие важные решения, подразумевающие многомиллионные затраты. Они активно консультируются со специалистами, однако решение принимают самостоятельно.

Философия AES состоит в том, чтобы относиться ко всем работникам как к достойным доверия ответственным взрослым людям, а не как к детям, которых нужно постоянно контролировать и указывать, что делать. Следуя этой философии, компания открыто отвергла некоторые распространенные в период промышленной революции представления о рабочей силе. В то время, по мнению Бакке и члена правления AES Боба Уотермана, работодатели исходили из предпосылки, что людям, приходившим на заводы с сельских ферм, нельзя было особо доверять, ждать от них правильных решений. Бывших крестьян приходилось обучать профессии, они не могли работать до тех пор, пока им не говорили, что делать<sup>12</sup>. Трудно сказать, насколько такие допущения были правильными даже в недавние времена. Однако многие корпорации придерживаются их по сей день. Но AES, напротив, исходит из того, что люди уникальны и ценны, хотя иногда ошибаются; что они хотят и могут быть ответственными и способны думать, творить и заслуживают доверия.

Чтобы осуществить свою философию на практике, AES применяет сочетание разных методов. Во-первых, компания с большим вниманием относится к процессу найма. Многих кандидатов рекомендуют работающие в ней служащие; прежде чем кого-либо при-

нять, его подвергают всесторонней проверке на профессиональную пригодность, состоящей из интервью, многократных встреч и аттестации экспертами. Интервьюеры большое внимание уделяют вопросам соответствия корпоративной культуре, оставляя проверку технических способностей кандидата на последующие этапы тестирования. Когда AES приобретает другие компании, что она делает регулярно, большие усилия прилагаются, чтобы донести до работников вливающих предприятий свои ценности. Сотрудники, которые не вписываются в корпоративную систему ценностей, обычно предпочитают уволиться — в некоторых случаях AES дает таким людям ссуды, чтобы помочь в предпринимательской деятельности<sup>13</sup>.

Конечно, философия AES не смогла бы действовать без разветвленной коммуникационной системы. Хотя никто не обязан получать «добро» на принятие решения или добиваться консенсуса по этому поводу, существует правило: ответственное лицо должно получить нужную консультацию. Люди сами решают, куда за ней обращаться. Обычно чем важнее решение, тем больше информации с «высоких» управленческих уровней требуется.

Хотя AES была основана до того, как общение через e-mail стало массовым, это электронное средство связи позволило процессу принятия решений на базе интенсивной коммуникации стать гораздо масштабнее, чем раньше. По Бакке, «e-mail выросла в обширную сферу деятельности компании»<sup>14</sup>. Сам Бакке говорит, что, будучи директором компании, он обычно ежедневно получал 30–50 запросов на информацию.

Свободная коммуникация означает, что все виды финансовой и рыночной информации, вплоть до деталей потенциальных приобретений, широко расходятся в рамках компании. Сведения, которые в других компаниях были бы доступны только совету директоров и самым старшим должностным лицам, циркулируют в AES на всех уровнях по e-mail и в частных разговорах. Комиссия по ценным бумагам и биржам США ограничивает продажу акций людям, имеющим доступ к внутренним данным. А в AES из-за свободного доступа к чувствительной к колебаниям биржевого рынка информации каждый служащий компании считается инсайдером.

Хорошая ли это идея — свободная коммуникация? Бакке суммирует связанные с этим риски и выгоды так: «Некоторые люди озабочены открытостью нашей компании, тем, что информация

может просочиться к конкурентам. Однако мы думаем, что на этот риск стоит идти, потому что как же иначе наши люди научатся бизнесу? Чтобы принимать правильные решения, требуется информация»<sup>15</sup>.

Так что же осталось в AES на долю руководителей? Бакке перечисляет четыре их ключевые роли: 1) если просят, выступать перед сотрудниками в качестве экспертов; 2) служить главными гарантами ключевых корпоративных принципов; 3) определять организационную структуру AES; 4) подбирать лиц, способных принимать решения в нестандартных ситуациях<sup>16</sup>.

Несмотря на то что в AES проводится эксперимент по предоставлению возможности сотрудникам самостоятельно определять размер своей зарплаты, управляющие все еще играют главную роль в определении размера жалования и бонусов. Во всех же остальных случаях основные стратегические, финансовые и прочие решения в компании принимают люди, имеющие непосредственное отношение к конкретным проблемам и ситуациям, а не вышестоящие руководители, далекие от практики. За последний год своей работы Бакке, например, принял всего два решения: сколько создать региональных групп и кто будет ими руководить<sup>17</sup>.

Вы, наверное, удивитесь: разве такое возможно? Может быть, AES выдает желаемое за действительное, а на самом деле действует как большинство компаний? Когда я слушал Бакке и других, я поверил, что все их слова — правда. И это чрезвычайно интересно.

Топ-менеджеры компании AES отказались от власти в меньшей степени, чем на первый взгляд может показаться. Сотрудники нижестоящих уровней принимают массу решений, но должны при этом советоваться со многими, в том числе с управляющими. Более того, вознаграждение и карьерный рост прочно основаны на оценке, которую осуществляют эти самые управляющие. Так что будет странно, если работники начнут принимать решения, радикально отличающиеся от тех, что рекомендованы вышестоящими руководителями.

В то же время многие традиционные компании из кожи вон лезут, чтобы предотвратить принятие решений, которые «не положены» по рангу, служащими низшего (а порой и среднего или даже высшего) уровня. Похоже, что философия AES действительно дает большему числу людей значительно больше полномочий, чем это принято в типичных корпорациях. Пока это строго не доказано,

остается лишь предполагать, что именно такая свобода порождает энергию, воодушевление, скорость принятия решений и захватывающе быстрый рост, которые демонстрировала корпорация AES в течение двух десятилетий своего существования.

Сработает ли такой подход в других компаниях? Председатель правления Роджер Сант высказался следующим образом: «Я бы не рекомендовал другим компаниям заимствовать наши механизмы, отдельно взятые. Прежде всего, компании должны принять некие общие ценности... Но если они согласятся с разделяемыми нами принципами, то и наши механизмы могут пригодиться». Бакке, однако, беспокоится о том, что многие менеджеры не согласятся на организацию с очевидной всем нежесткой иерархией: «Не думаю, что это происходит в других компаниях, потому что... люди, начиная с директора и правления, обычно не хотят отдавать свою власть. А без их желания бесполезно и начинать»<sup>18</sup>.

Следовательно, это фундаментальный выбор, который предстоит сделать людям, обладающим властью в успешно действующих компаниях: хотят ли они пожертвовать частью своих полномочий ради того, чтобы создать организации, которые смогут работать намного лучше, чем прежде?

---

## Уроки нежестких иерархий

Все иерархии, независимо от того, сколько в них ступеней, имеют общую структуру: информация стекается в единый центр, где топ-менеджмент принимает решения, которыми руководствуются подчиненные. Если вы согласны быть частью подобной системы, то легко подчинитесь решениям своих начальников. И если вы делаете то, что они хотят, вас вознаграждают.

Часто иерархии имеют свои преимущества. Они хороши, например, для крупных структур со сравнительно небольшими информационными потоками. Даже в нежесткой иерархии компании Linux, где ее глава Линус Торвалдс не указывает служащим, что делать сегодня, а что — завтра, осуществляется строгий контроль за тем, чтобы компоненты программного обеспечения были совместимы друг с другом и с общими целями данного проекта.

Иерархии хороши также, по крайней мере в принципе, при разрешении конфликтов интересов. Без авторитета более высокого должностного лица отдельные субъекты деятельности (будь то феодалы,

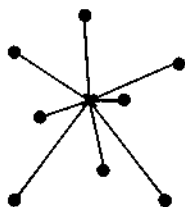
партнеры в консалтинговой фирме или университетские профессора) часто склонны пререкаться, не соглашаясь делать то, от чего в конечном счете выиграли бы все. Как высший руководитель в централизованной иерархии вы можете указать людям, что делать, и они обычно соглашаются без лишних дискуссий. Но чем слабее иерархия, тем реже и деликатнее вам придется проявлять власть.

Достоинства иерархий сдерживаются их недостатками. Во-первых, руководители часто бывают перегруженными, поскольку по управленческой цепочке должно проходить много решений. В самом деле, иногда мы определяем ранг начальника по времени ожидания приема у дверей кабинета. Даже в компании Linux, если Торвальдс или один из его главных помощников перегружены (или находятся в длительном отпуске), система в целом замедляет работу.

Во-вторых, так как каждое лицо в иерархии выполняет свои задачи, никто, кроме представителей верхнего уровня управления, не видит картины целиком. Компания AES пытается смягчить эту проблему за счет непрерывной ротации сотрудников и консультирования на разных уровнях в процессе принятия решения. Но к концу рабочего дня лишь директору-распорядителю и правлению компании действительно ясна ситуация в целом.

### Иерархии: определение

#### Структура коммуникации



#### Как принимаются решения?

Вертикаль власти (ваши решения обязательны для подчиненных)

#### Граница принятия решений

Если вы соглашаетесь быть частью такой системы, решения вышестоящих лиц для вас обязательны

#### Стимулы

Угоджайте начальству (и будете вознаграждены)

В крупных иерархиях руководители даже не знают всех индивидуальных достоинств и недостатков работающих на них людей. В результате порой для выполнения заданий подбирают далеко не лучших сотрудников. Когда в AES лицам, принимающим решения на низшем уровне, требуется консультация, к их услугам широкая сеть неформальных контактов, чтобы найти нужных специалистов, при этом они знают, кто компетентен в том или ином вопросе.

В-третьих, на каждом уровне любой иерархии один-единственный человек, облеченный правом принимать решения, может налагать вето на любые предложения, которые ему не нравятся. Это приводит к более узкому взгляду на дело в целом, сокращает общение и обмен мнениями (альтернатива упущена, ведь больше этим никто не займется). Кроме того, это делает иерархии не защищенными от неверных решений на каждом уровне. Часто серьезно рассматривается только одна возможность, и если выбор оказывается ошибочным, данной иерархии может потребоваться много времени, чтобы наверстать упущенное. Если Торвальдс, например, примет неправильное решение о главном техническом направлении, то восстановиться компании после этой ошибки много труднее, чем когда в ходе принятия решения изучаются разные варианты.

### **Иерархии: оценка**

#### **Достоинства**

- Иерархии успешно работают в крупных структурах с относительно небольшими информационными потоками
- В жесткой иерархии проще разрешить конфликты сотрудников в интересах общего дела и достичь согласия без лишних дискуссий

#### **Недостатки**

- Каждый работник занят своим делом и видит лишь часть общей проблемы (а он, возможно, максимально проявил бы свои способности в другой сфере, к которой не имеет доступа)
- Если информации слишком много, руководители бывают перегружены. Возникают «узкие места», работа стопорится
- На любом уровне человек, принимающий решения, может отклонить какой-то вариант просто потому, что он ему не нравится. Сплошь и рядом изучается только одна альтернатива
- Часто людям трудно ощущать себя самостоятельными

Наконец, в иерархиях вам всегда задают направление деятельности вышестоящие лица. По этой причине просто некогда размышлять о независимом мнении, мотивации к работе и т. д. В традиционных иерархиях это отсутствие самостоятельного выбора направления может вырасти в крупную проблему. Многие мультфильмы о Дилберте говорят именно об этом. Какая там мотивация! Какое творчество! Вы просто винтик в машине бесчувственной, авторитарной иерархии...

Цель любой иерархической организации — уравновесить ее достоинства и недостатки. Нежесткие иерархии дают возможность достичь этого баланса. Они сохраняют сильные стороны иерархий, но устраняют многие их несовершенства. В частности, за счет более равномерного распределения полномочий в данной организации нежесткие иерархии уходят от неповоротливости и инертности, которые часто подрывают жизнеспособность крупных предприятий. Нежесткая иерархия — решение, подходящее не для каждой крупной компании. Но там, где оно подходит, результаты могут быть очень хорошими.

---

### Альтернатива

Итак, первый из возможных вариантов — «поместить» в управленческий центр компании много людей, шире делегировать ответственность в рамках данной иерархической по существу структуры. Наиболее распространенный способ — передача полномочий по принятию решений на нижестоящие уровни управления. За вышестоящими уровнями остается оценка правильности решений и, соответственно, вознаграждение работников.

Формирование нежесткой иерархии — дело непростое. Люди должны быть готовы принимать решения. Они должны понимать критерии, по которым будут оценивать их работу, им необходим доступ к нужной информации. Кроме того, таких людей нужно готовить. Некоторым, возможно, придется сменить работу, так как не всякий способен принимать самостоятельные решения. И даже те, кто способен, не всегда хотят делать это. Наверное, самое главное здесь, как сказал Деннис Бакке, чтобы люди, имеющие власть, захотели поделиться ею.



## Глава 5

# Плоды демократии

**КАЖДЫЙ МЕНЕДЖЕР** любого из 143 американских супермаркетов Whole Foods, решая нанять кого-нибудь на работу, хорошо понимает, что его решение является на самом деле только рекомендацией. Прежде чем попасть в штат, кандидат трудится в течение 30-дневного испытательного срока в одном из отделов супермаркета, например овощном, булочных изделий или полуфабрикатов. По истечении этого периода коллектив отдела голосует, оставить ли его на работе.

Такое голосование — не просто конкурс популярности. Мало прослыть «милашкой». Команда заинтересована в тщательном отборе новичков, ведь люди ежемесячно получают бонус в зависимости от эффективности труда отдела. Они знают: от выбранных ими людей будет прямо зависеть их собственная заработная плата<sup>1</sup>.

Этот простой пример иллюстрирует еще один способ принятия децентрализованных решений — *демократический*. Во всякой демократически управляемой группе каждый подчиняется решению, за которое проголосовало большинство.

Мы привыкли, конечно, к государственной демократии. Но она, как правило, ограничена, существуя лишь на самом верху. В Соединенных Штатах, скажем, президента выбирают, но президент управляет с помощью большой иерархической бюрократии. Народ выбирает сенаторов и представителей в Конгресс, которые принимают законы, но обеспечение проведения их в жизнь предоставлено иерархической системе государственных служб и судов.

Обычно мы об этом не задумываемся, однако большинство крупных компаний имеют удивительно похожую структуру. Акционеры

выбирают директоров, совет директоров голосованием устанавливает направления деятельности, которым затем следует организованная по иерархическому принципу компания. Принципиальным отличием является, конечно, то, что выбор правления корпорации открыт только для тех, кто владеет ее акциями, и (как правило) чем больше у вас акций, тем больше голосов вы имеете.

Но что, если бы корпорации стали пользоваться принципом демократического принятия решений в более широких масштабах? Идея не нова — некоторые компании десятилетиями экспериментировали с демократией на рабочих местах<sup>2</sup>. В большинстве случаев, однако, эти попытки напоминали опыты с политической демократией в древних Афинах: успешные в ограниченном числе ситуаций, они не стали всеобщей тенденцией. Однако по мере того как затраты на коммуникацию продолжают резко падать, демократическая форма принятия решений становится более вероятной, чем когда-либо прежде. Рассмотрим несколько примеров того, что уже происходит, и попытаемся понять, чего нам ожидать в недалеком будущем.

---

## Опрос общественного мнения

Несмотря на то что в большинстве корпораций официальный характер управления сегодня остается иерархическим, элементы демократии в нем распространяются все шире. Добровольное сотрудничество работников весьма важно для успеха современной компании, поэтому менеджеры все чаще, по существу, руководят своими подразделениями как маленькими демократиями. Руководитель, имея право принять решение самостоятельно, тем не менее узнает мнения подчиненных и учитывает их. Один мой знакомый именно так управлял небольшой консалтинговой фирмой. Он редко принимал важные решения сам, не посоветовавшись со всеми, кого они касались. Цель этого менеджера — широкое управляемое обсуждение и достижение общего предварительного согласия, которое поддерживали бы почти все его подчиненные.

В некоторых случаях спрашивать мнение служащих — это не просто знак расположения и уважения, а необходимость. Например, когда сотрудники владеют контрольным пакетом акций своей компании, именно их голоса определяют, кто главный руководитель фирмы. В крупных профессиональных партнерствах, таких как адво-

катские или бухгалтерские фирмы, все партнеры голосуют за тех, кто войдет в топ-менеджмент.

Новые информационные технологии значительно расширяют возможности демократического процесса принятия решений. С помощью недорогих интернет-опросов и других приемов маркетинговых исследований компании могут узнавать мнения своих сотрудников, заказчиков и акционеров по разным поводам. Насколько работники довольны новой пенсионной программой? Какие свойства должны быть у нового продукта? Какие новые технологии могли бы изменить нашу отрасль?

Одна из ведущих мировых консалтинговых фирм по вопросам управления регулярно опрашивает своих служащих: считают ли они, что их руководители действуют в соответствии с корпоративными ценностями? Ценности, которые широко обсуждают в названной компании, включают стремление к открытой честной информации и приоритетность интересов клиентов. Фирма настолько серьезно относится к результатам своих опросов, что руководителям всех рангов почти невозможно получить повышение, если подчиненные не дали им хороших оценок<sup>3</sup>.

Еще более поразительный пример опроса произошел в конце 2001 года, когда Hewlett-Packard (HP) предложила купить компанию Compaq Computer. Решающим моментом успеха этого слияния оказалась поддержка 86 тысяч служащих HP. Как отмечено в статье журнала «The Wall Street Journal», «[служащие] это основа организации, причем не только как заинтересованная сторона, но и как та движущая сила, которой выпала сложная работа по интеграции Compaq»<sup>4</sup>. Статья также сообщает: HP периодически опрашивала своих служащих, чтобы выявить настроения по поводу приобретения, и последний опрос показал поддержку сделки «значительным большинством». Сегодня подобная история о масштабном опросе сотрудников по ключевому стратегическому решению пока еще тема для новостей. В будущем это, возможно, станет нормой.

---

### Совместное принятие решения в компании W. L. Gore

Мы становимся свидетелями более широкого использования демократического способа принятия решений в бизнесе — с формальным голосованием или без него. Компания W. L. Gore and Associates

(1,2 млрд дол. годовой прибыли и около шести тысяч служащих) известна как изготовитель водонепроницаемых тканей «гортекс» («Gore-Tex»). Но она знаменита и своим чрезвычайно новаторским стилем менеджмента<sup>5</sup>. Эту компанию ежегодно с 1998 по 2003 год журнал «Fortune» называл одной из 100 лучших компаний Америки для работы.

Кроме президента и секретаря (две должности, предусмотренные законом для регистрации учреждения в качестве юридического лица) ни у кого другого в компании нет конкретных званий. Они просто «коллеги». Чтобы стать руководителем, не надо ждать повышения в должности — вы должны выйти из строя и найти тех, кто согласен работать с вами. Вот как сотрудница Gore Терри Келли объясняет свою роль лидера команды:

«Руководя производством тканей для нужд военных, лидером я являюсь, только когда есть люди, готовые мне подчиняться. Ни один проект не двинется с мертвой точки, пока не найдутся желающие принять в нем участие. Вы готовите сторонников, „продавая себя“, формулируя свои идеи и зарабатывая репутацию знающего человека... Скажем, я начинаю проект производства новых зимних спальных мешков для военных. В первую очередь я иду к лицу, отвечающему за маркетинг спальников, чтобы выяснить, есть ли на них спрос. Если спроса нет, придется начать с нуля и адаптировать проект к нуждам рынка. Если же мой партнер маркетолог загорится этой идеей, посчитает ее плодотворной, я возьму его в свой проект, чтобы он помог мне его разработать»<sup>6</sup>.

В целом решения принимаются способом неформальной договоренности, а не приказами руководства. Даже вопросы о заработной плате комиссии решают на основании анализа письменных отзывов и многочисленных рейтингов, составленных по отзывам коллег. «Идея в том, что работники подотчетны не президенту компании, они подотчетны своим коллегам», — говорит Келли<sup>7</sup>.

В результате подобных принятых с участием персонала решений в компании создавалась благоприятная атмосфера, налицо творческий коллектив работников. В одном проведенном обследовании 97% сотрудников заявили, что эта компания — замечательное место для работы<sup>8</sup>. И хотя в Gore формально нет научно-исследовательского подразделения, поступающие от сотрудников идеи помогают компании год за годом разрабатывать и выпускать новые виды продукции.

## Общая демократия в корпорации Visa International

Демократические структуры принятия решений могут быть использованы и в отношениях между компаниями, а не только внутри них. Рассмотрим ситуацию, в которой оказались в конце 1960-х годов Bank of America и другие банки, которым он предоставил лицензии на использование кредитных карт «BankAmericard»<sup>9</sup>. Операционные трудности лицензиаты стали испытывать в попытках расширить молодой бизнес предоставления многочисленным клиентам кредитов по плавающим ставкам. Bank of America обвинял партнеров в возникших проблемах, а те, в свою очередь, обвиняли его. Пока споры продолжались, убытки от ссудной деятельности стремительно росли.

Все затронутые этой проблемой банки, включая и Bank of America, были конкурентами, и никто не хотел, чтобы эту важную часть его деятельности контролировал соперник. Чтобы работать эффективно, им пришлось скооперироваться — в определенной степени — в сложную сеть торговых банков и банков розничных клиентов.

Что они могли сделать?

Решением, в конце концов устроившим всех, оказалась общая, или кросс-организационная, демократия. Банки создали коммерческую корпорацию с совместной собственностью. Члены получили права голоса, пропорциональные объемам их продаж. Однако в решениях, принимаемых корпоративным советом директоров, ни один банк не имел больше одного голоса. Чтобы ратифицировать крупные решения, вроде изменения названия кредитной карты, требовалось не менее 80% голосов. Bank of America участвовал в этой новой организации и подчинялся тем же правилам, что и все остальные ее члены.

Корпорация, получившая впоследствии название Visa International, сама не выпускала никаких карт и не давала ссуд. Ее единственная роль заключалась в том, чтобы устанавливать стандарты, разрабатывать маркетинговые программы и технологическую инфраструктуру с целью облегчить банкам-участникам более эффективное сотрудничество. И она добилась успеха. За три десятилетия, прошедших с момента ее создания, Visa стала одним из самых широко признанных мировых брендов. К 2002 году сеть Visa включала

свыше 21 тысячи финансовых учреждений-членов в 150 с лишним странах и произвела платежи за товары и услуги на сумму свыше 2,4 трлн дол.<sup>10</sup>

Могла ли добиться такого успеха организация с традиционной иерархической структурой? Очевидно, нет.

Когда требуется координировать деятельность многих независимых, порой конкурирующих друг с другом компаний, межорганизационная, или кросс-организационная, демократия, подобная используемой Visa (а также ее главным конкурентом Mastercard), становится весьма привлекательной.

---

### Компания eBay: интерактивная демократия для потребителей

Рассмотренные примеры показывают, как компании могут принимать демократические решения, не пользуясь какими-либо специальными информационными технологиями. Однако наличие современных средств коммуникации делает демократические решения осуществимыми в большинстве ситуаций.

Возьмем eBay — очень успешную аукционную интернет-компанию. Как мне рассказывал Фред Райхелд, автор книги «Loyalty Rules» («Принципы лояльности»), самые важные решения, касающиеся работы сайта eBay, принимаются демократически<sup>11</sup>. Формальное голосование отсутствует, но менеджеры компании используют всевозможные электронные средства, чтобы иметь постоянную интерактивную связь с покупателями и продавцами. Когда этот сайт открылся впервые, основатель компании Пьер Омидьяр предложил клиентам сообщать свое мнение по электронной почте или через электронную доску объявлений. Сегодня eBay имеет десятки таких досок обмена мнениями буквально по каждому аспекту своего сайта и интерактивных сообществ, созданных с его помощью. Если компания изучает вопрос о внесении изменения в процесс проводимых ею торгов, она обычно заранее размещает сообщения, давая пользователям достаточно времени для ответа.

Конечно, в некотором смысле это просто хороший маркетинг. Любая эффективно управляемая компания старается выяснить желания своих клиентов, чтобы им соответствовать. Но eBay делает

это до такой степени, что создается впечатление, будто именно клиенты руководят ею. Когда, например, старший менеджер по стратегии связи с сообществом Мэри Лу Сонг попробовала изменить цвет звезд, означающих рейтинги продавцов, она была удивлена интенсивностью реакции потребителей: «Две недели они меня просто бомбардировали. Приходили сотни писем. Диапазон комментариев охватывал вопросы от „Почему вы выбрали именно эти цвета?“ до „Вы хоть представляете, как эта компания работает?“»<sup>12</sup>.

«Я считала: сама разберусь, что лучше для клиентов. Ведь это всего лишь звездочки. Но чем упрямее я стояла на своем, тем энергичнее возражало сообщество пользователей сайта»<sup>13</sup>.

В конце концов Мэри изменила свою стратегию и начала активно добиваться откликов потребителей, прежде чем предпринимать какие-либо действия. Теперь она обычно не начинает работать над изменением до тех пор, пока с ней не согласится большинство участников интерактивного опроса. «То, что вы сейчас видите, — результат скоординированных усилий нашей компании и потребительского сообщества... Координация осуществляется постоянно. Если возникает проблема, мы рассматриваем ее совместно, создавая петли обратной связи, чтобы люди могли участвовать в принятии решения до того, как мы введем жесткую норму»<sup>14</sup>.

Такой тип интерактивной демократии действует в eВау чрезвычайно эффективно. С момента основания в 1995 году компания стала одной из самых быстрорастущих в США. К 2002 году у нее было свыше 60 млн зарегистрированных пользователей во всем мире, доход составлял 1,2 млрд дол., а норма прибыли от основной деятельности — свыше 30%<sup>15</sup>.

Одним из факторов, способствовавших столь замечательному успеху компании, является ее метод интерактивной демократии, помогающий реализовать энергию, творчество и чувство личного владения у огромного сообщества потребителей.

---

## Mondragon Cooperative Corporation

Один из самых ярких примеров демократии в деловой жизни сегодня можно найти в городке Мондрагон в испанской провинции басков, где группа из 150 с лишним компаний образует Mondragon Cooperative Corporation (МСС; Кооперативную корпорацию Мондрагона). Многие из компаний-членов заняты в различных отрас-

лях производства — автодеталей, предметов хозяйственного обихода, автобусов, промышленного оборудования и металлообрабатывающих станков; в корпорацию входят также банк, сеть супермаркетов и консалтинговая фирма. Всего в МСС занято около 60 тысяч человек, и в 2001 году ее доход (не считая банка) достиг примерно 8 млрд дол. Это позволило ей войти в семерку самых крупных компаний Испании<sup>16</sup>.

### Структура процесса принятия решений

Каждая входящая в группу Mondragon компания является кооперативным предприятием, принадлежащим работникам. Почти все проработавшие в таком кооперативе более пяти лет являются его «членами» («members»). В качестве частичных собственников сотрудники принимают окончательные решения. Другими словами, вместо того чтобы идти сверху вниз по иерархической вертикали, власть движется в обратном направлении — снизу вверх. Но, как в большинстве демократических государств, работники осуществляют свою власть через избранных представителей.

Самые главные из этих представителей — члены руководящих советов всех первичных кооперативных компаний. Такой совет, как правило, состоящий из 7–10 человек и переизбираемый через четыре года, действует в каждом кооперативе как своеобразный совет директоров. Совет нанимает и увольняет директора-распорядителя (эквивалент генерального директора) своего предприятия, утверждает распределение прибыли и принимает путем голосования другие крупные политические решения<sup>17</sup>. Кроме выборов своих представителей в руководящий совет сотрудники имеют право присутствовать на проходящих дважды в год общих собраниях, где обсуждаются и иногда выносятся на голосование главные вопросы, стоящие перед данной компанией.

Все 150 кооперативов распределены по 22 промышленным секторам, которые, в свою очередь, объединены в девять отделений. Эти отделения плюс несколько групп штатных менеджеров корпоративного уровня образуют собственно МСС. Каждый промышленный сектор имеет свой собственный административный совет, директора-распорядителя и общие собрания; это же имеет место в корпорации в целом. Административный совет корпоративного



уровня (называемый постоянным комитетом) избирает президента МСС и контролирует деятельность команды топ-менеджеров.

При такой структуре принятия решений (снизу вверх) корпорация в целом не владеет своими «дочерними» компаниями. Правильнее говорить об обратном: входящие в нее отдельные кооперативы — хозяева корпорации. Назначение управленческого центра — обеспечивать обслуживание индивидуальных предприятий, то есть компании-члены являются, по сути, клиентами корпорации. Любой кооператив может выйти из состава МСС, если решит, что больше не получает адекватной ценности от менеджеров.

### Финансовая структура

Необычную структуру процесса принятия решений МСС дополняет столь же неординарная финансовая структура. Чтобы стать членом — собственником первичного кооператива, работник должен внести стартовый капитал, равный примерно половине его среднегодовой зарплаты. Обычно кооператив дает работнику ссуду на часть или всю сумму вноса. Со временем счет основного капитала работника растет двумя основными путями. Первый — накопление процентов на внесенный стартовый капитал. Второй — ежегодное получение части прибыли предприятия (пропорционально размеру заработной платы). Фактически деньги на счете нельзя расходовать до тех пор, пока работник не уйдет на пенсию или не уволится по собственному желанию. Эти средства используются компанией как резервный фонд и как источник инвестиционного капитала. В действительности в те годы, когда кооператив скорее убыточен, чем прибылен, счета сотрудников уменьшаются. Кроме того, прежде чем распределить прибыль по счетам работников, предприятия по установленным правилам должны отчислить определенную часть своей прибыли на образование собственных резервных фондов, другим кооперативам и самой корпорации, а также на поддержку социальной и образовательной деятельности.

В целом такая консервативная финансовая политика помогает достигать одну из главных нефинансовых целей — стабильную долговременную занятость для работающих членов кооперативов. За свою почти пятилетнюю историю компании Mondragon Cooperative Corporation выдержали существенные экономические спады без заметного сокращения общей занятости персонала. Даже если отдель-

ные предприятия уходили из бизнеса или были вынуждены временно увольнять персонал, их работники обычно переводились в другие компании, входящие в структуру МСС.

Другое направление финансовой политики Mondragon Corporation содействует такой цели: создать равноправное согласованно действующее сообщество. В отличие от многих крупных компаний, которые платят директорам в 500 раз больше, чем получают работники низшего звена, в МСС предельное соотношение окладов самых высоко- и самых низкооплачиваемых работников не более 6:1.<sup>18</sup> В целом это означает, что рядовым сотрудникам платят больше, чем в других компаниях, тогда как менеджеры высшего звена получают несколько меньше. Однако из бесед с людьми в корпорации я вынес впечатление, что большинство не считает такое нивелирование жалования старших администраторов чем-то существенным. Если принять во внимание участие в разделе прибыли, разница в оплате труда топ-менеджеров в МСС и традиционных компаниях, как правило, не столь велика. К тому же работа в дирекции корпорации означает высокий статус в баскском сообществе.

### Уроки Мондрагона

Народные компании не являются чем-то необычным. В сфере сервиса уже десятки лет существуют многие профессиональные партнерства, находящиеся в полной либо частичной собственности их работников. И даже в некоторых крупных корпорациях типа United Parcel Service (UPS), Publix Supermarkets или United Airlines большая часть акционерного капитала находится в руках рядовых сотрудников<sup>19</sup>. Все подобного рода компании имеют потенциальное преимущество в привлечении и мотивации своего персонала.

Однако Mondragon Cooperative Corporation идет значительно дальше. Во-первых, 80% работников в большинстве компаний корпорации — это члены (и, следовательно, собственники) своих кооперативов, что намного важнее, чем в профессиональных сервисных партнерствах. Во-вторых, каждый член любого предприятия МСС имеет только один голос при принятии решений; голоса не распределяются пропорционально числу акций, которыми владеет конкретное лицо, либо сумме счета его основного капитала. Самое же главное в том, что МСС разработала сложную иерархическую структуру, приспособленную к организации больших коллективов

и ресурсов. Это структура с обособленными, но взаимно связанными многоуровневыми представительными демократиями.

Если налицо только один уровень представительной демократии, например когда работники коллективно выбирают совет директоров всей корпорации, право каждого принимать решения обеспечено слабо и имеет незначительный мотивационный эффект. Но преимущество принятия решений демократическим путем весьма усиливается, когда люди активно в этом участвуют, голосуя достаточно мелкими группами (численность большинства кооперативов МСС по 1500–2000 членов) по вопросам, прямо их касающимся.

Mondragon Cooperative Corporation демонстрирует, что крупную промышленную компанию можно организовать не только с целью максимизации финансовой доходности для инвесторов, но и для того, чтобы достигнуть ряда финансовых и нефинансовых целей, важных для ее членов. Для МСС такие цели включают стабильную занятость, экономическое развитие региона и социальную ответственность.

Будет ли работать подобная структура в других организациях? Естественно, особая история и социально-культурное окружение (регион басков) сыграли свою роль в успехе МСС. Но народные предприятия и демократически управляемые компании процветают и в других условиях. Пример корпорации показывает перспективность основной идеи — сочетать сложность многоуровневой организационной структуры с представительной демократией на каждом уровне.

По словам руководителей МСС, с которыми я беседовал, демократическая структура, с одной стороны, затрудняет управление, а с другой — облегчает его. Трудности связаны с тем, что нужны менеджеры с очень высокой профессиональной квалификацией и опытом, к тому же знающие право и психологию, чтобы уметь управлять людьми, являющимися для этих руководителей в некотором смысле начальниками. Но дело облегчается тем, что все сотрудники предприятия являются одновременно его собственниками. Таким образом, каждый финансово и психологически очень заинтересован в том, чтобы помочь компании стать максимально успешной: готов много трудиться, всегда искать способ усовершенствовать работу и делиться имеющейся информацией. Во многих ситуациях, как скажет вам всякий менеджер, именно от такой мотивации зависит успех или неудача.

## Радикально-демократическая иерархия

Как далеко зайдет в бизнесе такое представление о демократии? Для интереса давайте подумаем, как могла бы работать организация еще одного нового типа — радикально-демократическая иерархия. Поводом для предлагаемых размышлений стало сообщение в интернете Дейвида Вули, одного из пионеров компьютерных конференций. Мы используем пример Mondragon Corporation и результаты научной программы Массачусетского технологического института «Inventing the Organizations of the 21<sup>st</sup> Century» («Создание организаций XXI века») <sup>20</sup>.

### Структура принятия решения

Как и в кооперативах Мондрагона, в этой новой организации используется традиционная иерархия сбора информации и принятия решений, однако источник власти помещается, скорее, в ее основание, а не на высший уровень. Но вместо демократически избираемых представителей лишь трех уровней (кооператив, промышленный сектор, корпорация) здесь каждый иерархический уровень имеет свою собственную прямую демократию, то есть на каждом уровне члены данной группы выбирают своего собственного менеджера, который и представляет их на следующем, более высоком уровне. Члены группы могут делегировать своему менеджеру право принимать за них решения по части или по всем вопросам, сохраняя за собой право аннулировать эти решения или в любое время заменить своего представителя.

Вместо того чтобы установить строгие правила представительной демократии, как в МСС, каждая группа сама выбирает, каким образом будет принимать свои решения, в конечном счете большинством голосов решая любой вопрос, который нельзя решить методом консенсуса или другим способом.

Такие группы могут свободно, по своему усмотрению, увеличивать или уменьшать количество членов. В группах, занимающих в иерархии более высокое положение, число голосов, контролируемое каждым менеджером, пропорционально числу людей, которых он представляет. Так, менеджеры, представляющие крупные

коллективы, имеют больше влияния, чем представители мелких, а общее число голосов на каждом уровне равно соответствующему числу людей. В принципе, члены каждой группы более низкого уровня могут прямо использовать свое право голоса (как индивидуальные лица) в группах более высокого уровня. На практике большинство людей, вероятно, захотят делегировать это право своим избранным представителям<sup>21</sup>.

### Одобрительное голосование

Особенно любопытным способом выбора представителей является *одобрительное голосование*. При таком голосовании можно по желанию голосовать за любое количество кандидатов. Если, например, вам все равно, кто представит вашу группу, можно голосовать за каждого члена группы. Или если вы считаете, что приемлем любой из данных трех человек, вы можете голосовать за всех троих. Побеждает тот кандидат, который получил больше голосов. (Любой победитель, не желающий занять эту выборную должность, может, естественно, отклонить ее, и тогда место занимает кандидат, следующий за ним по числу полученных голосов.)

В принципе, одобрительное голосование может быть постоянным, поскольку людям свойственно в любое время менять мнение. Как только рейтинг действующего менеджера упадет по сравнению с другим членом группы, победитель получает шанс стать руководителем. Однако на практике, вероятно, следует делать перерывы в этом процессе во избежание постоянных срывов в работе. Выборы нового менеджера путем одобрительного голосования желательно отложить, скажем, на полгода или год. Поскольку подобное голосование связано с личным участием в собраниях и обработкой бумажных бюллетеней, новые технологии существенно облегчают положение: куда проще действовать в режиме он-лайн или с помощью других электронных средств.

### Перераспределение внутренних денежных средств

Чтобы стать чем-то большим, чем формальное объединение независимых компаний, эта радикально-демократическая организация имеет полномочия перераспределять прибыль, полученную любым

ее подразделением. Например, группа менеджеров высшего звена (представляющая в этой организации всех работников) может решить направить средства, полученные от производства освоенных, пользующихся спросом товаров (так называемых «денежных ковров»), на разработку и внедрение перспективных новых продуктов.

Чаще всего команда топ-менеджеров (назовем ее исполнительным комитетом) просто разделит деньги между составными частями организации, которые, в свою очередь, будут снова и снова их делить, пока деньги не дойдут до групп, занимающих самое низкое положение в иерархии. Исполнительный комитет может, например, выделить деньги для трех разных производственных подразделений (назовем их А, В и С), а также для нескольких общих отделов (например, сбыта, финансов и юридического). Кроме того, исполнительный комитет оплатит все свои прямые расходы, не относимые на нижестоящие группы (дивиденды, проценты, налоги, ренту, фонд заработной платы административных служащих, гонорары консультантов и пр.).

С целью сохранить в организации премиальную систему оплаты труда «снизу вверх» большинство групп сами захотят определять размер жалованья своим менеджерам, а не иметь суммы, утвержденные наверху. Например, исполнительный комитет выделяет денежные средства отделу продаж, но не устанавливает конкретно размер оклада его руководителю. Этим занимаются сотрудники отдела, исходя из общей полученной суммы. Такой подход сильнее стимулирует менеджеров заботиться о представляемых ими людях — не только сохраняя рабочие места, но и увеличивая их заработную плату.

### Назначение вознаграждения

Особенно интересен вопрос: как члены группы определяют вознаграждение? В некоторых коллективах это происходит так: сначала люди голосуют за размер оклада своего менеджера, а тот потом устанавливает жалованье сотрудникам. Но есть еще одна, более привлекательная возможность. Каждый работник назначает всем остальным процент от общего фонда заработной платы отдела. Средняя цифра, выведенная для сотрудника, и определит фактический размер его вознаграждения. Где-то, возможно, предпочтут голосовать и распределять оклады открыто; где-то захотят сохранить цифры

в секрете. Эту же процедуру можно использовать в группах более высокого иерархического уровня, члены которых занимаются распределением общих денежных фондов по сметам нижестоящих отделов, представителями которых они являются.

Энергетическая компания AES изучила одну похожую систему назначения окладов с учетом мнения коллег. В этом эксперименте каждый сотрудник предложил остальным желательный размер своего оклада. На общем собрании представленные цифры были рассмотрены и проанализированы исходя из общей сметной суммы. В одном случае большинство полученных предложений были совершенно одинаковые, однако запрос одного работника резко выделялся среди прочих. После трех дней переговоров он заметил, что разность между суммой всех предложенных окладов и бюджетом отдела как раз составляла величину, на которую он завысил свой предполагаемый оклад. Тогда этот сотрудник уменьшил свое предложение, и проблема решилась<sup>22</sup>.

### Реорганизация и временное увольнение работников

Что произойдет, если коллектив сочтет нужным реорганизовать какую-то свою часть или даже временно уволить людей? Такие решения принимаются точно так же, как и остальные. Если большинство представителей крупного отдела решат, что его часть следует реформировать или сократить, это произойдет. Будет ли подобное решение легким? Конечно, нет. Организация почти всегда неохотно идет на увольнение своих членов, поскольку вся структура управления в целом отражает интересы сотрудников. Но иногда такие жесткие решения идут на пользу коллектива в целом.

### Акционеры

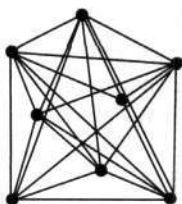
Точнее всего акционеров этой организации можно представить как группу, которая подчинена непосредственно исполнительному комитету. Как и всякая другая группа, держатели акций делают нечто важное (инвестирование капитала) и, в свою очередь, получают вознаграждение (дивиденды) и право голоса. Но есть, однако, два важных различия между группой акционеров и всеми остальными группами. Во-первых, получаемое акционерами финансовое вознаграждение

граждение можно зафиксировать заранее в контракте, а не устанавливать его периодически путем голосования на уровне топ-менеджеров. Например, акционеры могли бы ежегодно получать фиксированный процент прибыли. Во-вторых, каждый индивидуальный держатель акций не обязательно получает один голос (в отличие от работников организации). Вместо этого общее число голосов, принадлежащих акционерам, может быть установлено в ходе переговоров между ними и менеджментом организации (представляющим всех ее сотрудников), а затем каждый индивидуальный держатель акций получает долю этих голосов в зависимости от числа акций, которыми он владеет.

Ключевым является вопрос: владеют ли держатели акций коллективно более 50% голосов в группе руководителей высшего звена? Если да, то они могут блокировать любое решение, принятое работниками и менеджментом компании. В этом случае предприятие превращается в более привычный тип организации, где власть осуществляется сверху вниз. Более интересна поэтому ситуация, в которой все внешние акционеры имеют меньше 50% голосов в группе выс-

### Демократии: определение

#### Коммуникационная структура



#### Как принимаются решения?

Голосование (большинством, двумя третями голосов, консенсусом и т. д.)

#### Схема принятия решения

Вы подчиняетесь любому решению, принятому группой, к которой принадлежите

#### Побудительные мотивы

Голосуете за то, что, по вашему мнению, является лучшим (для группы или для вас лично)



шего менеджмента. В этом случае они получают финансовую компенсацию и имеют голос в управлении деятельностью компании, но не обладают полномочиями, которые мы обычно связываем с ответственностью.

Захотят ли акционеры инвестировать капитал на таких условиях? Возможно. Многие аналитики с Уолл-стрит, например, сочли философию руководства AES (предоставление широких полномочий в принятии решений рядовым работникам) большим фактором риска. Но AES почти каждый год с тех пор, как в 1991 году стала открытой компанией, достигала выдающейся доходности инвестированного капитала<sup>23</sup>.

Описанная здесь новая организационная структура идет намного дальше в делегировании работникам полномочий, чем это делают даже AES и Mondragon Corporation. Это действительно переворачивает вверх дном традиционную структуру полномочий. Если такой подход раскроет во всей полноте таланты персонала, то многие инвесторы захотят принять участие в этом действии — независимо от того, будет у них право конечного контроля или нет!

## Уроки демократии

Как видно из последних иллюстраций, демократии позволяют каждому делиться информацией с любым коллегой, но требуют от каждого подчиняться принятым группой решениям, согласен он

### Демократии: оценка

#### Сильные стороны

- Каждый человек может участвовать в принятии всех касающихся его решений
- Групповые решения могут заставить отдельных людей выполнять то, что хорошо для группы в целом, даже если эти люди — противники принятых решений

#### Слабые стороны

- Группе обычно требуется много общения, для того чтобы голосующие были хорошо информированы и делали свой выбор сознательно
- Индивидуальные голоса имеют одинаковый вес в принятии решений, без учета компетентности отдельных людей

с ними или нет. Поэтому демократии есть некоторого рода промежуточные структуры между контролируруемыми иерархиями и открытыми рынками.

Поскольку при демократиях люди имеют право голоса во всех касающихся их решениях, им обычно свойственно повышенное чувство автономности (а отсюда — творчество и мотивация) по сравнению с иерархиями. Но так как члены всякой демократии обязаны выполнять принятые решения, даже если они не убеждены в их правильности, у них автономности меньше, чем на рынке, где люди свободны поступать как хочется, независимо от мнения большинства. Со временем некоторые мелкие группы наемных работников в демократиях могут почувствовать себя ущемленными в правах со стороны более крупных коллективов, поэтому их мотивация значительно ослабнет.

Демократии в целом лучше, чем рынки, решают трудные конфликты интересов среди индивидуумов, поскольку могут заставить их делать то, что полезно для всей группы. В нашем сценарии радикальной демократии, например, исполнительный комитет может взять прибыль у зрелого бизнеса, даже против его воли, и вложить ее в перспективное новое предприятие.

Основные недостатки демократий вытекают из сравнительной неэффективности процесса принятия решений в них. Для демократических решений требуется больше времени, дискуссий и усилий, чем при иерархии. Кроме того, поскольку все голоса равны, иногда результат определяют люди, мало понимающие, за что они голосовали. Легко представить себе варианты радикально-демократического сценария, противоречащие целям высшего руководства компании. Например, людям приходится тратить слишком много времени на интриги, или не принимается хорошая, но непопулярная альтернатива, или конкретные спорные вопросы могут нарушить рабочий процесс на более длительное время, чем это происходит в условиях иерархии или рынка.

---

## Альтернатива

Мы рассмотрели второй основной способ привлечения большого числа людей к управлению организацией: вместо того чтобы назначать кого-то ответственным за принятие решений, можно раз-

решить делать это каждому члену группы. Мы признаем такой процесс демократического принятия решений само собой разумеющимся в политических делах, но на производстве он раньше не применялся. Теперь вы знаете, что это неправильно.

И хотя демократия в бизнесе не всегда уместна, новые информационные технологии делают ее приемлемой для все большего числа ситуаций. Если она работает хорошо, существенно возрастают энергия, творчество и чувство хозяина у персонала компании.

Но демократия — это не самый экстремальный способ децентрализации. В следующих двух главах мы увидим, что еще больше свободы могут дать людям рынки.

Вопросы: 1. Почему демократия в бизнесе не всегда уместна? 2. Какие информационные технологии делают демократию приемлемой для все большего числа ситуаций? 3. Какие преимущества дает демократия в бизнесе? 4. Почему демократия — это не самый экстремальный способ децентрализации? 5. Какие еще способы децентрализации существуют?

Вопросы: 1. Почему демократия в бизнесе не всегда уместна? 2. Какие информационные технологии делают демократию приемлемой для все большего числа ситуаций? 3. Какие преимущества дает демократия в бизнесе? 4. Почему демократия — это не самый экстремальный способ децентрализации? 5. Какие еще способы децентрализации существуют?

## Глава 6

# Дайте волю рынкам

**ОДНОЙ ИЗ КУЛЬТУР**, которую мой отец выращивал на нашей ферме, был хлопок. После того как хлопок собирали, он отвозил его на хлопкоочистительную машину, которой кооперативно владели он и несколько других окрестных фермеров. Оттуда этот хлопок проходил через целую сеть покупателей, оптовых торговцев и складов, по большей части попадая на текстильные фабрики в Соединенных Штатах и за границей. Там из него пряли нитки для разного рода тканей, которые затем фирмы-изготовители использовали для производства рубашек и простыней, занавесок и ковров, игрушек и полотенец — и все кончалось их продажей в самые отдаленные уголки земного шара.

Кто отвечал за этот очень сложный, гибкий и эффективный процесс? Никто.

Фермеры, фабрики, производители одежды, оптовые фирмы и розничные торговцы — все были отдельными экономическими субъектами, и никакая центральная власть не координировала их взаимодействий. Когда два субъекта договаривались о покупке или продаже, они совершали сделку самостоятельно. Никакого рассмотрения кем бы то ни было или утверждения не требовалось. Никакой босс не указывал моему отцу, сколько хлопка он должен выращивать. Никто со стороны не указывал прядильным фабрикам, сколько ткани красить в голубой цвет, и никто не говорил производителям, сколько мужских рубашек с длинными рукавами им выпускать. В некотором смысле каждый участник этого очень сложного процесса был хозяином ситуации.

Система, которую я только что описал, — это, конечно, рынок, и сегодня мы считаем доказанной его почти чудесную способность снабжать нас широким выбором доступных товаров и услуг. Мы больше не удивляемся тому, как несметное число, казалось бы, независимых сделок в итоге соединяются в эффективное и гибкое пользование ресурсами.

Но мы обычно не думаем о рыночной экономике как об альтернативном способе координации тех производственных задач, которые решаем в иерархических компаниях. Почему бы нет? Почему власть, собственность и инициатива не могут полностью распределяться рынком, а не навязываться высшим руководством иерархии? Почему нам всегда нужно иметь руководителей для контроля? Разве нельзя решить некоторые деловые проблемы так же хорошо и даже лучше, управляя с помощью децентрализованных действий многих людей на данном рынке? И не возникнет ли у людей сильная мотивация, если у них станет больше свободы самостоятельного выбора?

Рыночные структуры могут использоваться и используются компаниями для организации работы. В этой главе мы обсудим такой путь, как аутсорсинг, то есть привлечение посредством рынка подрядных исполнителей — компаний или людей — для решения собственных проблем заказчика. В главе 7 мы поговорим еще об одном и более неожиданном пути — создании внутренних рынков в пределах отдельной компании.

---

## Электронная дистанционная экономика

Идея привлечения специалистов со стороны для выполнения определенных заданий не является чем-то новым в бизнесе. Вместо найма постоянного персонала, например для написания и производства рекламных буклетов, некоторые компании заключают контракты на выполнение работы с независимыми составителями текстов и дизайнерами. Вместо того чтобы изготавливать все комплектующие части своей продукции, многие производители покупают их в установленном порядке у поставщиков. Вместо того чтобы иметь собственные отделы для разработки пенсионных и страховых про-

грамм или установления новой компьютерной системы, некоторые компании передают подобные задания внешним исполнителям.

А если расширить эту практику до такой степени, чтобы сеть поставщиков полностью заменила центральную компанию-заказчика? Говоря иначе, что, если вместо крупных корпораций многочисленные задачи станут выполнять временные комбинации самостоятельных мелких фирм и независимых профессионалов? Пойдем еще дальше. Что, если бы большая часть «компаний» состояла всего из одного человека каждая? Чтобы описать этот способ работы, мы с коллегой Робом Лойбахером придумали в 1998 году новый термин «e-lancer» (электронный внештатный сотрудник) для названия самостоятельных исполнителей, объединенных сетевой электронной связью, но не состоящих в штате организации<sup>1</sup>.

В электронной дистанционной экономике базовой единицей является не корпорация, а индивидуальный работник. Задания не распределяются и не контролируются через специальную устойчивую менеджерскую сеть, но автономно реализуются независимыми исполнителями. Дистанционные «свободные художники» объединяются в гибкие временные сети для производства и продажи товаров и услуг. Когда данная работа закончена спустя день, месяц или год, такая сеть распадается и ее члены опять становятся независимыми агентами, циркулирующими на отраслевом рынке в поисках следующего проекта.

Такой способ организации уже принят в ряде отраслей. Пожалуй, самый известный пример — Голливуд. Продюсер, режиссер, актеры, операторы, осветители и другие специалисты, многие из которых являются независимыми контрагентами, собираются вместе с целью сделать один фильм. После того как съемки, монтаж и озвучивание фильма закончены, группа расформируется, и позднее люди опять группируются в других сочетаниях для других проектов.

Строительная промышленность тоже все чаще идет по этому пути. Водопроводчики, электрики, плотники и прочие специалисты — многие из них работают самостоятельно или на мелкие фирмы — объединяются, чтобы построить здание. Когда работа выполнена, они разными способами группируются для строительства других объектов.

Аналогичные организационные структуры известны и в других, более традиционных отраслях. Многие проекты в сфере информационной технологии, например, передаются сторонним коллекти-

вам консультантов и подрядчиков для их реализации. Возникают даже целые новые отрасли, чей бизнес связан с явлением аутсорсинга. Такая деятельность сосредоточена на какой-то целостной функции, будь то управление человеческими ресурсами, ведение бухгалтерии или сервис, причем все это осуществляется от лица компаний-клиентов. Эта тенденция отражается статистикой занятости. По самым скромным оценкам, свыше четверти рабочей силы США в 2003 году составляли свободные внештатные исполнители (freelancers) того или иного типа<sup>2</sup>. Указанная цифра не включает людей, работающих на консалтинговые фирмы и другие организации, которые пользуются временными коллективами, создаваемыми под конкретный проект.

И — в который раз — отметим: падение затрат на коммуникацию способствует расширению практики фрилансинга (заочной работы над конкретным проектом) и аутсорсинга. За счет снижения издержек поиска, отбора, подготовки и оплаты работников для данного проекта новые информационные технологии облегчают организацию временных коллективов<sup>3</sup>. А свобода, обеспечиваемая электронно-сетевым способом работы, сохраняет его особую привлекательность для многих людей.

### Фрилансинг: преимущества и недостатки

Электронно-сетевой способ организации внештатных исполнителей может оказаться очень гибким и эффективным. Компаниям (или их отделениям) не нужно все время иметь большие штаты специалистов. Вместо этого они могут создавать коллективы, или команды, по мере необходимости, и в каждую такую команду можно подобрать людей, максимально подходящих именно для данного проекта. Если это экономически оправдано, компании могут даже пригласить лучших в мире специалистов, не довольствуясь собственными постоянными сотрудниками.

Фрилансинг подходит не для каждого бизнеса. Некоторые компании сохраняют свои творческие коллективы в течение долгого времени в силу специфики их деятельности (решение трудных проблем или осуществление сложных проектов, например). Потребности других организаций столь стабильны, что нет смысла тратить усилия и средства на создание гибкой сети «свободных

художников». Но если гибкость необходима — а бизнес в целом следует именно этой тенденции, — причем новые информационные технологии снижают затраты на ее обеспечение, очевидно, что все большая часть нашей экономики будет становиться экономикой, создаваемой трудом наемных вольных исполнителей-одиночек. Каждый такой работник находится в самом центре сложной сети динамичных, взаимосвязанных интерактивных процессов.

Подобный сдвиг будет очень притягателен для множества людей. Они смогут выбирать, где, когда и как работать, смогут принимать деловые решения, прямо соотнося их с собственными ценностями.

Работающие матери и отцы получают возможность строить планы с учетом своих родительских обязанностей по уходу за детьми. Люди постарше создадут собственные портфели проектов, чтобы оставаться активными и иметь дополнительные доходы. Люди с разными интересами смогут устроить себе творческие мини-отпуска, не спрашивая разрешения у начальства. Кто-то будет уделять значительное время благотворительности. А трудоголики, желающие работать по 80 часов в неделю, получают за это хорошую компенсацию.

Не все люди жаждут гибкости и самостоятельности, предоставляемых фрилансингом. Некоторые предпочтут работать в стабильной традиционной корпоративной обстановке. Как мы увидим далее, многие опасаются покидать насиженное гнездо своей компании и отправляться в свободное плавание. Они знают, что пока нет поддерживающих структур для внештатных работников. С фрилансингом связаны и другие риски<sup>4</sup>. Ведь если оплата почасовая (или за конечный результат), а не регулярная, то, вероятно, работа будет занимать все больше и больше времени, которое иначе вы тратили бы на семью или другие виды деятельности. Но если вы выбрали свои жизненные ценности и вам хватает воли для самоорганизации, фрилансинг может оказаться весьма привлекательной возможностью.

---

## Компания Elance, Inc.

В организованной на основе сетевой электронной связи экономике (e-lance-economy) люди постоянно группируются и перегруппировываются в коллективы, создаваемые для решения отдельных проблем. Чтобы делать это, требуется масса информации. В чем существ-



вует потребность? Какие специалисты нужны для этого? Кто есть в наличии? Насколько они подходят? Как они загружены? В небольших сообществах обменяться такой информацией легко. Но в электронно организуемой экономике для эффективной крупномасштабной деятельности существенной является инфраструктура обмена информацией. С конца 1990-х годов появился ряд компаний, ставящих перед собой цель обеспечить именно этот вид инфраструктуры с помощью интернета.

Мой любимый пример — компания Elance, Inc.<sup>5</sup> Основная идея веб-сайта Elance — создать интерактивные аукционы для продажи широкого диапазона услуг: разработки программного обеспечения, дизайна, исследований рынка, переводов с языка на язык и т. д. Общее у всех этих услуг одно: они выполняются в режиме он-лайн, то есть продавец и покупатель лицом к лицу не сталкиваются. К осени 2001 года у Elance было свыше 400 тысяч зарегистрированных пользователей в 160 с лишним странах.

Пользуются сайтом так. Покупатель отправляет электронное сообщение с описанием проекта и получает предложения от многих разных разработчиков. Основываясь на этих предложениях (и рейтинге претендентов, полученном у предыдущих клиентов), покупатель нанимает подрядчика. По окончании проекта оба — покупатель и продавец — оценивают друг друга и их интерактивные бренды корректируются соответствующим образом.

Я, например, воспользовался услугами Elance, чтобы сделать слайды. Я описал этот проект в режиме он-лайн и в течение дня или около того получил больше десятка предложений на заключение контракта. Я отобрал, на мой взгляд, самого лучшего претендента на основании его прежнего опыта, подтвержденного электронным портфолио и предыдущими рейтингами. Через несколько дней работа была закончена, и ее итоги вполне меня удовлетворили.

В процессе изготовления этих слайдов я понял, что хотел бы сделать специальный график, иллюстрирующий участников двух конференций. Я твердо знал, как он должен выглядеть, но чтобы его сделать, мне нужно было точно знать число присутствовавших на этих конференциях. Я поискал во Всемирной паутине, но найти нужную информацию сразу не удалось. В результате пришлось поручить этот поиск компании Elance. И опять в течение дня я получил шесть предложений на контракт, а еще через пару дней имел нужную диаграмму.

Этот пример показывает, как можно пользоваться концепцией Elance, Inc., привлекая внешнюю компанию целиком не только для работы, но и для микроаутсорсинга. Это не значит, что весь проект (подготовка доклада) был передан внешним исполнителям или что моя компания (в данном случае Массачусетский технологический институт) была полностью распущена. Нет, я просто воспользовался услугами Elance для пары мелких задач, изготовления нескольких слайдов и небольшого поиска в интернете.

Тысячи подобных вещей делаются ежедневно в крупных организациях — специалисты и менеджеры делают их сами или поручают помощникам. Во многих случаях целесообразнее передать такие работы рынку. Но в недавнем прошлом о том, чтобы пригласить стороннего исполнителя для столь незначительной работы, не стоило и говорить. С появлением же интернета вдруг стало возможным мобилизовать рынки даже для очень простых видов деятельности.

Действительно, поскольку крупные компании сегодня все еще доминируют в нашей экономике, Elance концентрируется на оказании им помощи в приобретении услуг. Со временем, по мере того как инфраструктуры фрилансинга будут становиться все более совершенными, а их идеи все более популярными, границы индивидуальных компаний, возможно, исчезнут.

---

## Компания Asynchrony Software

Эта компания — другой яркий пример электронной экономики — сосредоточена только на формировании рынков программного обеспечения (ПО). Ее инфраструктура аналогична модели открытого источника Linux, но с одним существенным отличием. Linux опирается на людей, пишущих ПО просто из любви к такому занятию; за свои усилия они фактически не получают плату. Компания Asynchrony Software опирается еще и на экономическую заинтересованность этих людей. Девиз компании: «Программировать ради удовольствия и денег».

Вот как она работает. Некто, имеющий идею проекта разработки ПО, посылает ее на веб-сайт Asynchrony. Заинтересованные в проекте люди отвечают, и руководитель набирает команду. До начала работы лидер должен достичь соглашения с членами команды о том, как между ними будет поделен конечный доход. Другими

словами, каждый проект похож на небольшую создаваемую компанию, в которой каждый участник получает оговоренную долю в капитале.

После формирования команды разработка идет более или менее обычным способом. Каждый пишет свою часть ПО, лидер проекта обеспечивает общее руководство, и программа публикуется на сайте Asynchrou. Интересно, что «бета-тестеры» («beta testers»), проводящие полную проверку начальных версий ПО на наличие ошибок, тоже вербуются через сайт и получают свои доли дохода. Когда разработка программы закончена, компания помогает продать ее на рынке, получая обычно от 10 до 25% дохода.

В компании нет начальников, которые, восседая в своих креслах, диктуют остальным: «Вот наши приоритеты. Мы собираемся разработать эти типы ПО, и нам нужны программисты таких-то специальностей». Все решения распределены среди сообщества компании Asynchrou, насчитывающего более 30 тысяч человек, разбросанных по всему миру. Индивидуальные члены и команды этого сообщества решают для себя, какие проекты надо делать, кто их будет делать, как оценить исполнение и как вознаградить авторов.

Пока в компании проекты иницируются только технологами, имеющими «крутые идеи» («cool ideas») с коммерческим потенциалом. Желательно, чтобы эта концепция развивалась дальше и возможность запускать новые проекты получили другие компании и покупатели ПО. Вероятно, для Asynchrou имеет смысл помимо людей с техническим образованием шире привлекать маркетологов и других специалистов по бизнесу.

Наконец, те программисты, которые в данный момент работают над проектами Asynchrou, не получают немедленной компенсации — лишь обещание доли будущих доходов. Это хорошо для небольших проектов или для людей, уже обеспечивающих себя другими способами. Но для ряда крупных программ желательно приглашать венчурных капиталистов своего рода — людей, которые гарантировали бы финансирование ранних стадий разработок в обмен на собственные доли от фактических будущих доходов.

Будет ли деятельность этой компании успешной? Поживем — увидим. Но достоинства ее базовой бизнес-модели бесспорны, они проявляются не только в разработке программного обеспечения, но и в создании многих других интеллектуальных продуктов, таких как учебники, газеты, компьютерный дизайн физических продук-

тов и пр. Представляется неизбежным, что эта модель организации труда будет расширяться, поскольку затраты на коммуникацию продолжают падать.

### Компания eBay

В главе 5 eBay — интернет-компания по электронной продаже товаров с аукциона — приводилась в качестве примера управленческой демократии. Но эта компания является также рынком, причем глобальным. В 2003 году у нее было 30 млн активных покупателей и продавцов, а ее планка в валовом объеме продаж достигла 5 млрд дол., что составило 2% от всего электронного торгового оборота США<sup>6</sup>.

Компания выросла до огромных размеров всего за последние восемь лет не за счет найма розничных торговцев. Нет, продавцы на аукционной бирже eBay выполняют такую работу, которой занимались бы служащие универсального магазина (а также закупщики товаров, торговые фирмы, маркетологи и грузоотправители) в традиционной компании розничной торговли. В результате eBay обеспечивает инфраструктуру, в которой сотни тысяч человек могут работать в качестве внештатных электронных розничных торговцев.

Так, по оценке самой компании, от 130 тысяч до 150 тысяч человек работают в системе eBay продавцами так активно, что обеспечивают себе этим средства к существованию<sup>7</sup>. Если бы все эти люди были штатными сотрудниками, то компания считалась бы в Соединенных Штатах одним из 50 самых крупных частных работодателей<sup>8</sup>. Но электронные «коробейники» не являются персоналом компании; каждый продавец — это, по сути, самостоятельно занятый собственник своего розничного магазина.

Что поддерживает рынок этой компании — или любой рынок такого рода, — так это доверие. Завоевать доверие в интернете особенно важно, ведь в этом случае имеешь дело с кем-то, кого никогда не встречал, в отдаленном городе, не видя физически витрину, и нет обычных способов установить взаимопонимание.

Чтобы решить эту проблему, eBay стала пионером в разработке сложной системы создания и поддержки репутации<sup>9</sup>. После каждой сделки покупатель и продавец дают друг другу оценку, немедленно обновляются их общие рейтинги, которые видит каждый член аукционной биржи.

Многие участники биржи очень стараются избежать негативной оценки по всякой сделке: они знают, что от репутации зависят их будущие продажи. Фактически негативными являются менее одного процента ее рейтингов. Обман случается лишь в 0,01 процента всех сделок<sup>10</sup>.

Компания eBay — это яркий пример одной из главных посылок данной книги. Компания пользуется недорогой инфраструктурой глобального обмена информацией, предоставляемой интернетом, давая возможность миллионам удаленных самостоятельных розничных торговцев получать выгоды от мирового масштаба торговли и рассылки и не требуя от них поступиться свободой, личным достоинством и мотивацией, характерными для владельцев магазинов маленьких городов.

---

## Компания Topsy Tail

Замечательным примером того, как далеко может зайти аутсорсинг (даже без новых информационных технологий), является небольшая компания Topsy Tail. Расположенная в Далласе, штат Техас, эта компания изготавливает пластмассовые парикмахерские инструменты. За последние годы ее доход достиг 80 млн дол. — и это в компании с персоналом всего три человека!

Topsy Tail разрешает своим подрядчикам делать почти все; она даже не прикасается к продукции, проходящей через цепь поставок. Сами устройства изготавливаются методом инъекционного прессования предприятиями-поставщиками, которые и отправляют их непосредственно в торговые дома (фирмы); те, в свою очередь, отгружают их коммивояжерам и оптовым торговцам. Единственное, чем занят персонал Topsy Tail, — это разработка новых видов продукции и планирование маркетинговой стратегии. Используя в своей деятельности децентрализованную, основанную на рынке структуру, компания росла много быстрее и стала более гибкой, чем если бы ей пришлось строить собственные фабрики, склады и оптовые центры.

Причиной, позволившей этой компании полностью положиться на сторонние предприятия-подрядчики, является то, что Topsy Tail владеет патентом на свой продукт. Поэтому фирма не беспокоится о том, что поставщики начнут незаконное производство товаров. (Защита интеллектуальной собственности должна стать ключевым

вопросом для любой организации, стремящейся широко открыть свои двери рынкам.) Опыт компании Topsy Tail показывает, как можно вытеснить традиционную корпоративную организацию с помощью гибкой сети мелких компаний.

---

## Корпоративное объединение Prato Textile Industry

Текстильная промышленность возле Прато (Италия) — это пример совершенно другого типа децентрализованного рынка. Начиная с середины 1970-х годов крупные текстильные компании, когда-то преобладавшие в этом регионе, стали распадаться. К 2000 году насчитывалось свыше 15 тысяч мелких фирм с числом работающих в среднем не более пяти человек. Но это не примитивные надомные промыслы — названные фирмы применяют передовое оборудование. А чтобы добиться экономии за счет масштаба, эти компании имеют кооперативные венчурные предприятия для таких функций, как закупочная деятельность и разработка и развитие новых товаров.

Всю эту систему связывает воедино группа брокеров, называемая *imprannatori*, помогающая этим мелким фирмам работать сообща. Когда поступающий заказ оказывается слишком большим для одного предприятия, брокеры организуют временную коалицию, или консорциум, для его выполнения.

Однако брокеры, облегчая функционирование местного рынка, отнюдь не контролируют его. В объединении Prato Textile Industry нет директора. Каждый участник принимает собственные решения о том, с кем вести свои дела и на каких условиях. В результате таких децентрализованных взаимодействий получаются лучшие в мире модные ткани.

---

## Интернет

Сам интернет имеет рыночную структуру, где основной товар — информация. «Продавцы» решают, какой вид информации сделать доступным (взять за нее плату, использовать ее для рекламирования другого продукта и услуги или просто давать даром), а «покупатели» решают, хотят ли они ею пользоваться (и, если надо, платить за нее). Большинство покупателей и продавцов также пла-

тят за доступ в интернет, иначе говоря, за возможность войти на этот рынок.

Как и на большинстве рынков, каждый пользователь интернета находится, в определенном смысле, в положении хозяина ситуации. Здесь нет боссов — никто не может закрыть эту сеть, заблокировать доступ к ней или контролировать сделки. Фактически интернет можно считать просто совокупностью протоколов взаимодействия — правил обмена информацией. Всякий, кто следует таким протоколам, может играть роль, какую хочет: поставщика услуг выделенной сети (провайдера), поставщика сетевых услуг либо пользователя услугами.

Парадоксально, но жесткие технические стандарты на одном уровне (называемом Протоколом интернета — Internet Protocol, IP) обеспечивают поразительную гибкость сети на всех других уровнях. Из-за того что каждый соблюдает эти общие стандарты, пользователи могут выстраивать множество различных возможностей на разных уровнях, и все эти возможности совместимы.

Кроме указанных стандартов бесперебойную работу сети помогают обеспечивать несколько ключевых, централизованно управляемых процессов, например, создание доменных имен верхнего уровня (.com, .edu, .biz и т. д.). Эти процессы управляются рядом избранных и добровольных советов директоров, таких как группа интернет-проектирования — IETF (Internet Engineering Task Force) и интернет-корпорация по присвоению имен и номеров — ICANN (Internet Corporation for Assigned Names and Numbers). Хотя эти базовые процессы временами оказываются спорными (продолжаются непрерывные дебаты о том, сколько следует создавать новых доменных имен), на них приходится ничтожная доля тех усилий, которые необходимы для управления столь невероятно сложной системой более централизованным способом.

В порядке иллюстрации представим, что некая крупная централизованная организация управляла бы интернетом. Я слышал, например, что дважды это предлагалось корпорации AT&T и оба раза был получен отказ. Что произошло бы, согласись «мамаша Bell» \*? Думаете, интернет рос бы быстрее, чем сейчас (с 1988 года почти ежегодно удваивая свой размер)? Конечно, мы не можем знать на-

---

\* Название корпорации «Bell Telephone System» в среде профессионалов. — *Примеч. ред.*

верняка, но когда я спрашиваю людей об этом, большинство из них отрицательно качают головой. Они считают, что взрывной рост сети никогда бы не случился под присмотром Ma Bell.

Вероятно, действительно существует глубокая связь между необыкновенно децентрализованной природой интернета и его поразительным ростом, гибкостью и инновационностью. Что, если бы подобную энергию можно было направить и на другие экономические цели? Подумайте только, сколько освободилось бы интеллектуальных возможностей, энергии и творческих сил!

### Слишком много свободы?

До сих пор в этой главе мы рассматривали примеры того, какими необычными и эффективными способами можно использовать рынки. Но как насчет людей на этих рынках? Чего они хотят?

Когда я говорю об использовании рынков, а не традиционных компаний для организации труда, люди порой нервничают. Они говорят: «Но не каждый же хочет такой свободы. Некоторые любят, когда им указывают, что делать, потому что, выполнив свою работу, они могут идти домой, к семьям и заняться тем, что для них действительно важно». И разумеется, это верно. Не каждый стремится к большей независимости. И не каждый способен грамотно распоряжаться ею.

Представьте себе распределение людей — членов какого-то сообщества по степени самостоятельности, которую они желают иметь. Когда это распределение типично для большинства вещей в мире, оно образует нормальную кривую (см. рис. 6.1).



Рисунок 6.1

Распределение людей по степени самостоятельности



Теперь для сравнения рассмотрим графики степени самостоятельности для того же сообщества — желаемой и предоставляемой на рабочих местах (см. рис. 6.2). Для большинства мест сегодня характерно несовпадение этих двух кривых. Другими словами, вероятно, все еще имеется много людей, которые хотят большей свободы в своей деятельности, чем это им дают на рабочих местах.

**Рисунок 6.2**

Желаемая и предоставляемая степень самостоятельности

То, ради чего следует работать, — это мир, в котором эти две кривые будут совпадать. Не стоит стремиться к тому, чтобы каждый имел полную независимость. В этом случае множество людей остались бы один на один с необходимостью делать выбор в ситуациях, с которыми они не в силах совладать. Однако чтобы использовать потенциал работников, необходимо обеспечить им намного больше возможностей для самостоятельных действий. И это именно то, на что способны новые децентрализованные организации.

### Забота о людях: профессиональные организации будущего

Те децентрализованные организации, о которых мы говорили, предоставляют своему персоналу больше свободы и гибкости в действиях. Свободные (внештатные) специалисты — фрилансеры — имеют, например, больше возможности выбирать, где, когда, как

и над чем им работать. Но как насчет их других потребностей — финансовой обеспеченности, здравоохранения, общения с коллегами, признания заслуг, обучения? Как работники, предоставленные самим себе, могут удовлетворить эти потребности? И сумеют ли они сохранить свое «я» в условиях непостоянных трудовых контрактов?

До недавних пор контракт на работу по найму в традиционных корпорациях давал ясные ответы на эти вопросы. Сотрудники выполняли для своих нанимателей работу, получая взамен гарантию занятости, медицинское страхование, пенсии, возможность служебного роста и во многих случаях даже своего рода «вторую семью». Такие отношения означали существенный прогресс по сравнению с более примитивными условиями труда на первом этапе промышленной эры, но и они сами были продуктом своего времени — середины XX века. Примерно с 1980-х годов деловая конъюнктура изменилась. Люди стали мобильнее, ослабла привязанность к одной компании. И под ударами конкуренции большинство организаций отказались от обещаний пожизненного найма. Теперь во многих случаях люди рассчитывают уделить своей компании не больше нескольких лет, а то и нескольких месяцев.

Так как данная тенденция нарастает, необходимо найти способы для замены той гарантии занятости и услуг, которую в обязательном порядке содержал старый контракт найма на работу. В противном случае возникнет опасность создать весьма неприятный мир одиночек, где человеческие потребности останутся неосуществленными.

Один весьма обещающий подход возник в ходе нашей работы в Массачусетском технологическом институте. Размышляя над этой непростой проблемой, мы поняли, что есть очевидное, но пока еще мало кем признанное решение. Вместо того чтобы полагаться на нанимателей и правительства, которые обеспечивали выгоды, традиционно ассоциируемые с постоянной работой, нужно создать ряд новых организаций, которые обеспечивали бы стабильный «дом» для временных работников и следили за удовлетворением их человеческих потребностей по мере того, как те переходят с одного места на другое, от проекта к проекту.

Такие организации, наверное, можно назвать сообществами, ассоциациями, общинами или клубами. Но больше всего мне нра-

вится слово «гильдии» — термин, который вызывает в воображении ремесленные цехи Средневековья. Выросшие из купеческих общин и клубов взаимопомощи, средневековые гильдии выполняли несколько функций: обучали подмастерьев и помогали им найти работу; скрепляли общественные связи — члены гильдий вместе молились в церкви и единой группой торжественно проходили в городских шествиях; давали ссуды на образование. А когда случалась беда с их членами, цехи содержали семьи пострадавших<sup>11</sup>.

### Что могут сделать гильдии?

Известные сегодня организации уже осуществляют эти функции. Возьмем гильдию киноактеров. Около 30% основного гонорара ее членов идет в страховой фонд гильдии. Взамен те получают полное медицинское страхование (в том числе во время, когда у них нет работы), большие пенсии, пользуются программами повышения профессионального мастерства.

Вообразим вариант подобной организации более широкого масштаба, в которой ее члены отдают некоторую часть своего дохода в хорошие времена, получая взамен гарантированный минимальный доход в плохие времена. В отличие от обычного страхования от безработицы, предоставляемого обезличенной бюрократией, помощь, предоставляемая такой гильдией, может быть гораздо выше, чем получаемая от государства. Члены другой гильдии имели бы, например, побудительный мотив, а часто и возможность помогать коллегам в поисках работы. Кроме того, подобные организации обладали бы средствами и стимулами давать возможность своим членам получать новые профессии, чтобы оставаться востребованными в эпоху перемен. Наконец, члены гильдий, вероятно, могли бы оказывать социальное давление на тех безработных коллег, которые, по их мнению, на самом деле не пытаются искать себе занятие. Обезличенная бюрократия никогда не действует столь же эффективно.

Еще одно преимущество работы в компаниях — социализация, то есть общение, пусть даже у банального автомата с водой, за ланчем или на собраниях. Когда люди являются независимыми сторонними исполнителями, которые кочуют из команды в команду и часто трудятся дома, они могут чувствовать себя в изоляции.

Этой беде тоже помогут гильдии, организовывая места, как физические, так и электронные, для общения своих членов. Вообразим, например, гильдию, которая создает постоянно действующие клубы в больших городах и спонсирует регулярно проводимые встречи за чашкой кофе или ланчем в маленьких городках и сельской местности.

Компании также традиционно помогали своим сотрудникам повышать профессиональную квалификацию и демонстрировали миру их достижения, назначая на более высокие должности и вручая различные удостоверения о полномочиях.

Такого рода услуги могли бы предоставлять и гильдии. У юристов и врачей, например, есть профессиональные сообщества, которые награждают почетными дипломами практикующих специалистов, следя за их успехами, и обеспечивают возможности для непрерывного образования. Профсоюзы в течение многих лет выполняли аналогичные функции, помогая своим членам расти от учеников до мастеров своего дела.

Наконец, множество людей сегодня извлекают выгоду, идентифицируя себя с нанимателем. «Я работаю в IBM», «Я работаю в Procter & Gamble» или «Я работаю в Массачусетском технологическом институте» — часто говорят, представляясь друг другу. А что говорить, если вы каждую неделю меняете организацию? Самоидентификация может развиваться из членства в какой-нибудь гильдии: «Я член института инженеров-электриков и электронщиков» или «Я член гильдии выпускников Массачусетского технологического института». Возможно, общая профессия членов гильдии дает более прочное основание для самоидентификации, чем любая крупная, но разнородная по составу корпорация.

### Как формировать гильдии?

Современные разнообразные организации уже сегодня исполняют некоторые роли гильдий. Многие из них могли бы довольно легко расширить диапазон своих услуг.

**Профессиональные общества.** Многие профессиональные общества предоставляют своим членам возможности страхования, повышения квалификации и профессиональной социализации. Так,

Ассоциация по вычислительной технике (Association for Computing Machinery) — сообщество компьютерных специалистов — предоставляет услуги по профессиональному трудоустройству, медицинскому страхованию, страхованию жизни, проведению конференций, помощи с публикациями, оформлению кредитных карт, скидок на программные продукты и по пожизненному пользованию электронной почтой. Так как все больше членов профессиональных сообществ уходят с постоянного места службы в корпорациях, такие объединения могут стать новой профессиональной средой обитания.

**Отраслевые профсоюзы.** Сегодня мы обычно считаем, что главная роль отраслевых профсоюзов — это торг с администрацией по поводу коллективных трудовых договоров. Но если крупные корпорации, с которыми ведут переговоры профсоюзы, исчезнут, то последние могут развиться в гильдии, гораздо больше делающие для своих членов. В конце концов, профсоюзы с давних пор обеспечивали льготы и пособия, позволявшие работникам сохранять накопленный пенсионный кредит при переходе от одного нанимателя к другому (например, в строительстве и индустрии развлечений). Иногда профсоюзы давали направления на работу (например, «профсоюзные биржи труда» в начале XX века), а также возможность социализации и временную материальную помощь. В будущем универсальные профсоюзы (full-service unions), как называет их мой коллега по Массачусетскому технологическому институту Том Коучан, будут, видимо, расширять деятельность по оказанию услуг своим членам, включая деятельность по трудоустройству, переподготовку кадров и страхование<sup>12</sup>. Отдельные профсоюзы, типа АФТ/КПП\*, уже начали вести такого рода переговоры<sup>13</sup>.

Может случиться и так, что изменится содержание диалога между профсоюзами и компаниями. Раньше переговоры происходили примерно так:

Компании. Мы должны делать деньги.

Профсоюзы. Вы обязаны предоставлять нам хорошие рабочие места.

---

\* Американская федерация труда/Конгресс производственных профсоюзов (American Federation of Labour/Congress of Industrial Organizations). — *Примеч. переводчика.*

А вот как может звучать новый диалог:

**Компании.** Как нам успевать за меняющимися требованиями рынка?

**Профсоюзы.** Как мы можем помочь своим членам стать экономически эффективными?

Чтобы сыграть свою роль, профсоюзам, вероятно, потребуется частично отказаться от контроля. В прошлом, чтобы эффективно договориться с крупными (а иногда монопольными) компаниями, профсоюзам приходилось сохранять собственную монополию на объединение рабочих данной профессии. Но если профсоюзы больше не будут торговаться с администрацией, эта монополия окажется совсем ненужной. На самом деле, без нее они, пожалуй, лучше бы служили своим членам. История конкурентных свободных рынков показывает, что рабочим чаще выгоднее иметь много профсоюзов, или гильдий, соревнующихся за то, кто предоставит больше лучших услуг за меньшие цены.

**Фирмы по предоставлению временного персонала.** Сегодняшние бюро, предоставляющие временных работников, также, наверное, могли бы превратиться в гильдии. Уже сейчас многие из этих фирм предлагают преимущества, похожие на те, что обеспечиваются традиционными работодателями: отпуск и оплату больничных, страхование здоровья и пенсии, обучение, помощь в карьере и даже право приобрести акции по льготной цене. Например, базирующаяся в Бостоне фирма Aquent Associates, предоставляющая временных работников, не только гарантирует им страхование здоровья, пенсии и оплачиваемый отпуск, но и оказывает всемерную помощь в карьере. Последняя услуга называется на фирме Aquent «ваш личный Джерри Магуайр» — намек на голливудский фильм об одном агенте, который выступал за профессиональных спортсменов.

**Ассоциация выпускников колледжей.** Гильдии, наверное, могут возникнуть из ассоциаций выпускников колледжей. Многие люди испытывают сильную, продолжающуюся всю жизнь родственную связь с колледжами и однокурсниками. Ряд ассоциаций уже предоставляют выпускникам некоторые услуги, которые осуществляли бы гильдии. Ассоциация выпускников Массачусетского технологи-

ческого института, например, предоставляет помощь в устройстве на работу по профессии, в публикации статей, пользовании электронной почтой, проведении широких встреч и продолжении образования. Нет никаких причин, почему бы ей не стать главным профессиональным домом для какой-то части своих членов.

**Новые организации.** Профессиональные гильдии будущего могут также развиваться из названных выше компаний нового типа. Например, в 2003 году eBay начала предлагать страхование здоровья «полномочным продавцам» — 30 тысячам своих самых активных торговцев<sup>14</sup>. А недавно начавшая действовать в Нью-Йорке некоммерческая компания Working Today фокусирует свои действия на поддержке независимых внештатных работников из Силиконовой долины. Компания уже предлагает этим людям различные виды страхования — здоровья, жизни, нетрудоспособности — и ряд финансовых услуг, в том числе ведение пенсионных и чековых (без комиссии) счетов. В конечном счете Working Today надеется расширить свой сервис и на другие сообщества независимых профессионалов.

**Традиционные корпорации.** Даже привычные нам корпорации могли бы стать гильдиями. Что, если компании перестанут видеть свою основную роль в том, чтобы указывать работникам, как удовлетворить требования клиентов? Вдруг они поймут, что искать и удерживать клиентов — это дело сотрудников? Что, если доход каждого будет зависеть от качества выполненной работы? И что, если главная роль компании будет состоять в том, чтобы всего лишь обеспечить прочный дом и комплекс полезных услуг, чтобы помочь людям эффективно выполнять свою работу хорошо? Действительно, что, если бы компании рассматривали основных клиентов как собственных служащих, чью работу они поддерживают?

В некоторых отношениях такой мир, видимо, не будет слишком отличаться от привычного нам нынешнего мира. Множество людей все еще будут работать на те же крупные корпорации. Но технологические процессы, философия и подходы этих компаний, наверное, изменятся на 180 градусов по сравнению с нынешними.

Во всяком случае, мы все должны думать о том, как наилучшим образом позаботиться о независимых работниках в условиях нашей ускоряющейся экономики, невзирая на то, кто будет удовлетворять

их потребности: существующие организации, которые расширят свою роль, либо организации совершенно нового типа, либо трансформированные варианты крупных корпораций.

## Альтернатива

Мы рассмотрели здесь еще один важный способ поставить множество людей в центр любой структуры: не делегируя принятие решений и не принимая их путем голосования, вы предоставляете решение рынку. Таким образом, крупные решения принимаются на основе множества мелких решений, сделанных индивидуальными покупателями и продавцами.

В данной главе мы рассмотрели, каким образом это может происходить, когда юридически независимые работники и компании взаимодействуют на открытом рынке. Но можно также получить большие выгоды и от рынка *внутри* отдельной компании. Об этом — в главе 7.



## Глава 7

# Впустите рынок в свою компанию

В 1998 году Джон Браун, председатель правления и генеральный директор British Petroleum (BP), сделал публичное заявление о намерении сократить к 2010 году выбросы в атмосферу загрязняющих газов на 10% по сравнению с уровнем 1990 года. Если бы ваш директор поставил такую цель, какие действия в этом случае предприняла бы ваша компания?

Большинство компаний, вероятно, поступили бы так: старшие управляющие установили бы задания на снижение вредных выбросов для подразделений и дочерних компаний, а те, в свою очередь, спустили бы индивидуальные поручения каждому заводу. Многие предприятия возразили бы, что цифры несправедливые и нереальные (так это или нет — не столь важно), и началась бы торговля по этому поводу, вплоть до утверждения окончательных параметров. В ходе работы одни заводы нашли бы, что выполнить требования не так трудно и особо усердствовать смысла нет. Другим пришлось бы тратить время и огромные денежные средства, чтобы выполнить свои задания. Возможно, кому-то удалось бы убедить свое руководство снизить требования. А кто-то просто отказался бы от этих планов, заработав дурную репутацию. В конечном счете какой-то прогресс был бы достигнут, но сам процесс оказался бы неэффективным и вызывающим негативные эмоции.

British Petroleum, однако, использовала подход, противоположный централизованному иерархическому способу решения проблем. Она создала внутренний рынок, чтобы координировать усилия раз-

личных подразделений компании в достижении поставленной цели<sup>1</sup>. Вот как он работает: сначала топ-менеджеры назначают задания бизнес-единицам, выдавая определенное количество «разрешений». Каждое разрешение дает его держателю право на выброс в атмосферу объема загрязняющих веществ, эквивалентного одной тонне диоксида углерода в год. Затем подразделения продают и покупают друг у друга такие разрешения, пользуясь специально разработанной системой электронных торгов. Например, если глава какого-то завода видит способ перевыполнить полученный им план по снижению вредных выбросов, он может продать «остаток» разрешения другим подразделениям, не справляющимся со своими заданиями. В 2001 году подразделения BP за счет этой системы продали права на выброс в атмосферу свыше 4,5 млн т газов по средней внутрифирменной цене около 40 дол. за тонну.

Таким образом, руководители всех бизнес-единиц BP могут принимать собственные решения о снижении выбросов до приемлемого для них уровня. А British Petroleum в целом имеет работающий инструмент поиска самых экономически эффективных методов сокращения объема вредных выбросов в атмосферу. Такой подход к проблеме оказался столь успешным, что компания достигла поставленной цели — снизить выбросы на 10% — на девять лет раньше запланированного срока!

Как показывает этот пример, рынки не всегда должны оставаться за пределами компаний. Методы «рыночного» принятия решений нужно применять и внутри компаний. Иногда, как в случае с BP, такие внутренние рынки включают движение реальных денежных средств между подразделениями компании. Но рыночные отношения внутри предприятия также могут быть основаны на системе баллов или других показателей ценности.

В течение десятилетий компании экспериментировали с черновым вариантом этой идеи (внутреннее трансфертное ценообразование), когда одно подразделение компании продает продукцию или услуги другому<sup>2</sup>. Когда это работает эффективно, такое ценообразование дает руководителям определенные рыночные стимулы. Однако данный метод находится в состоянии разработки и часто, становясь предметом бюрократических интриг, искажается. В настоящее время новые технологии упрощают управление информационными потоками, необходимыми для того, чтобы оперировать реальными внутренними рынками.

---

## Внутренний фрилансинг

Ныне стало возможным, например, создать внутренний рынок труда для распределения работников по разным проектам, другими словами, внедрить электронную дистанционную экономику в отдельной компании. В самом деле, становится все более ясным, что организация труда на основе рыночных отношений помогает использовать таланты и способности более эффективно и гибко, чем это возможно в традиционных иерархиях, где служащие закреплены за конкретными подразделениями. Даже в крупных компаниях все больше штатных профессионалов — инженеров, маркетологов, продавцов, консультантов, а то и менеджеров — работают автономно в маленьких временных коллективах, постоянно формируемых, изменяемых и распускаемых по мере начала и окончания работы над проектами. Эти люди становятся, по сути, внутренними внештатниками. За ними сохраняется право получать чек на заработную плату, но они сами «продают» себя в рамках компании, постоянно находясь в поисках места, где можно произвести добавочную стоимость и заработать такую репутацию, чтобы другие сотрудники хотели работать с ними.

Часто этот метод используют и вновь созданные венчурные компании. Небольшие временные коллективы создают для выполнения конкретных заданий (например, изыскания первоначальных ресурсов для финансирования проекта, разработки первых продуктов или создания торговой организации), используя возможность укомплектовывать специалистами каждый этап развития предприятия. Люди часто перемещаются с одного места работы на другое, в зависимости от своих контактов и личных деловых сетей. Порой они задерживаются в одной компании на несколько лет, а порой лишь на несколько месяцев<sup>3</sup>. Даже официально работая в крупных компаниях, внутренние внештатники являются в некотором смысле предпринимателями, занимающимися своим собственным индивидуальным бизнесом.

---

## Квазирынки и формирование проектных команд

Большинство внутренних фрилансеров ищут работу через неофициальные сети. Но некоторые компании создают в своих стенах более формальные рынки труда. Исследовательский отдел компании Merck

давно уже предоставляет отдельным ученым большую степень свободы в выборе, над каким проектом работать<sup>4</sup>. Руководители проектов не имеют полномочий на составление смет или выдачу грантов. Вместо этого они должны набирать для себя членов команд, каждый из которых приносит свое оборудование и другие ресурсы, необходимые для данного проекта. Программы, которые не привлекают достаточного числа талантливых людей, просто не разрабатываются.

Hewlett-Packard активно экспериментирует с еще более усовершенствованной системой<sup>5</sup>. Система НР не является формализованным рынком с настоящими денежными потоками и долями акционерного капитала, как в Asynchronous Software, однако общие структурные черты здесь те же. Я называю это квазирынком. Действует он примерно так. Любой представитель компании НР, имеющий идею какого-либо проекта, может предложить ее совету старших управляющих в так называемом кафе венчурных капиталистов. Этот совет функционирует как своего рода группа венчурного капитала, обеспечивающая финансирование тех проектов, которые она считает самыми перспективными. Описание одобренных проектов поступает в интранет, и любой человек, заинтересованный в данной работе, сообщает об этом руководителю проекта. Тот беседует со всеми кандидатами и создает команду специально под проект.

Сочетание комбинаций специалистов может быть разным, непрерывно меняясь; реструктурировать же предприятие в целом необходимости нет. Хорошие идеи циркулируют по всей компании. Где бы в ней ни работали люди с нужной для проекта квалификацией, их обнаружат и пригласят. Служащие находят проекты, которые им подходят, даже если руководители не догадываются об интересах своих работников. А менеджеры через постоянную обратную связь получают информацию относительно того, какие проекты их работники считают самыми перспективными. Более того, если совет кафе венчурных капиталистов убедится, что никто не заинтересован в выполнении утвержденного им проекта, придется отменить принятое решение. В конце концов, если знающие люди не считают работу интересной, может, идея не так уж и хороша!

Один из наших исследовательских проектов в Массачусетском технологическом институте предполагает работу с компанией Hewlett-Packard с целью расширить применение этого метода. Две из наиболее интересных обсуждавшихся нами возможностей касаются двойной иерархии и явного внутреннего рынка.

## Двойная иерархия: руководители проектов и менеджеры по кадрам

В современных организациях одни и те же руководители, как правило, отвечают как за выполняемые задания, так и за работников своих групп. В двойной иерархии эти два вида ответственности разделены и подведомственны лидерам двух типов: *руководители проектов* отвечают за задания, то есть за управление временными командами специалистов с целью достичь конкретных результатов; *менеджеры по кадрам* отвечают за людей — помогая работникам находить проекты, соответствующие их квалификации, предоставляя возможности профессионального развития и личностного роста, способствуя максимальной выгоде для компании в целом.

В отличие от традиционных организаций руководители в двойных иерархиях не принимают в одиночку решений по персоналу. Для широкого распространения информации о том, что необходимо сделать и кто может это сделать, используются информационные технологии, давая возможность руководителям и членам временных коллективов сориентироваться и оценить возможности друг друга. Коммуникационные барьеры преодолены, они больше не вынуждают работников оставаться в границах относительно мелких организационных единиц.

## Явные внутренние рынки

Эксперимент, проводимый компанией HP, ведет к росту возможностей более явного использования рыночных механизмов. Аналитический совет кафе венчурных капиталистов, например, может выделить на каждый одобренный им проект наличные денежные средства, которые руководитель конкретного проекта может израсходовать на предложения кандидатам в свою команду. Если руководитель считает, что какой-то специалист крайне необходим для выполнения проекта, он может использовать значительную сумму полученных средств на то, чтобы увеличить вознаграждение этому лицу, даже несмотря на то что проект не является приоритетным для компании. Кроме того, люди, пожелавшие стать участниками проекта или просто свободные в данный момент, соглашаются на более низкую оплату своих услуг по сравнению с обычной.

Каждый потенциальный член команды, как и каждый менеджер по кадрам, в результате становится «центром прибыли», стремя-

щимся к максимизации своего дохода. В конце года накопленная прибыль повлияет на размер вознаграждения, признание и другие формы поощрения каждого члена команды и менеджера по кадрам. Такой метод оплаты стимулирует каждого все время делать что-то ценное для компании. Но именно это и есть настоящая цель управления человеческими ресурсами.

Не все организации захотят идти по пути создания внутреннего рынка, основанного на денежных отношениях участников. Однако каждое предприятие может выбрать наиболее привлекательное место в континууме возможностей — от традиционных иерархий до подлинных рынков — и менять свою позицию по мере необходимости. Чем дальше к рынку продвинется организация, тем больше ее работников почувствуют себя предпринимателями, являющимися хозяевами своего собственного бизнеса.

---

### Абстрактные фьючерсные торги

Иногда внутренние рынки подразумевают не покупку и продажу товаров, а только обмен информацией. В одном недавнем эксперименте компания Hewlett-Packard работала с экономистом из Caltech Чарльзом Плоттом, пытаясь создать особый вид внутреннего информационного рынка<sup>6</sup>. Целью был сбор и анализ разрозненных данных о вероятных объемах будущих продаж принтеров HP. Но участники рынка вместо покупки-продажи самой информации торговали только *прогнозами* будущих продаж. Например, вы полагаете, что в сентябре продажи принтеров составят примерно 1501–1600 штук, и покупаете акции некоего фьючерсного контракта на этот прогноз. Если ваш прогноз оправдался и фактический объем продаж находился именно в этом диапазоне, вы получаете 1,00 дол. на каждую свою акцию. В противном случае не получаете ничего.

Прогнозы будущих продаж были разбиты на 10 разных групп, а участниками рынка стал в основном торговый персонал компании HP. Каждое лицо начинало торги, имея примерно по 20 акций на каждом из этих 10 рынков. «Биржи» работали в течение нескольких дней, участники могли купить и продать акции, руководствуясь своей интуицией о том, каким будет уровень реализации товаров.

В результате оказалось, что точность прогнозирования объемов продаж принтеров превзошла официальные прогнозы компании! Во всех 16 экспериментах биржевой прогноз уровня продаж сов-

пал с фактическим объемом не менее точно, чем по официальным прогнозам. Причем во всех случаях, кроме одного, биржевые прогнозы оказались значительно точнее.

Как такое могло случиться? Почему профессиональные аналитики из главного отдела сбыта НР, которые по роду своей деятельности должны предсказывать объем продаж, не смогли выполнить работу лучше, чем это сделала группа брокеров, в течение нескольких дней затрачивая по нескольку минут в день? Очень просто: у плановиков центрального органа не было всей той информации, которой коллективно располагали рассредоточенные по компании трейдеры. Даже если бы персонал этой центральной службы провел анкетный опрос, множество факторов влияли бы на полученные ответы. В одном случае трейдер, возможно, завысит предполагаемый объем, чтобы заранее, хотя бы ненадолго, осчастливить своего начальника; в другом — руководитель отдела сбыта, напротив, захочет понизить указанный им объем, с тем чтобы можно было просить об увеличении штата.

В то же время на «бирже» все трейдеры заинтересованы в том, чтобы торговать на том уровне, который, как они считают, действительно будет иметь место. Еще более важно, что трейдеры видят текущее совпадение оценок своих коллег. Тогда они могут использовать любую другую имеющуюся у них информацию (или просто интуицию), чтобы вынести свое суждение о том, стоит ли за данную цену покупать данный прогноз<sup>7</sup>.

Робин Хансон первый предложил идею абстрактных фьючерсных контрактов в 1988 году, и с тех пор ряд других людей проверили ее действие<sup>8</sup>. Например, на веб-сайте Iowa Electronic Markets проводились электронные торги по всем президентским выборам в США, начиная с соревнования Джордж Буш — Майкл Дукакис в 1988 году<sup>9</sup>. Каждый имевший доступ в интернет мог участвовать в торгах, заплатив 500 дол. реальных денег.

Вместо игрушечных акций, дающих победителям 1,00 дол. за штуку и ничего — проигравшим, электронные биржи президентской гонки имеют в своем составе также рынки «акций голосов». На этих рынках окончательная цена одной акции за Буша, скажем, сверялась с фактическим процентом полученных им голосов на прямых выборах.

Стоит заметить, что такой электронный рынок часто дает более точный прогноз фактических итогов голосования, чем опросы об-

ественного мнения<sup>10</sup>. Накануне дня голосования в 1988 году число голосов, поданных за Буша, по прогнозу Iowa Electronic Markets, составило 53,2%, что точно совпало с фактическими данными. Дукakis, согласно тому же прогнозу, должен был получить 45,2%, что оказалось всего на 0,2% меньше того количества, которое он реально получил на выборах. Это были существенно более точные цифры, чем результаты всех проведенных в том году опросов общественного мнения. Почему? Как и на бирже НР, большинство трейдеров строили свои ставки не на собственных желаниях или других скрытых мотивах, а на трезвой оценке того, что, по их мнению, произойдет на самом деле. И у тех, кто был кровно заинтересован в деньгах, а значит, и более внимательных, был самый сильный стимул действовать рационально<sup>11</sup>.

Есть много других бирж в интернете, торгующих абстрактными фьючерсами прогнозов всего и вся, от кассовых сборов за ту или иную кинокартину ([www.hsx.com](http://www.hsx.com)), курса ценных бумаг на фондовом рынке ([www.biz.uiowa.edu/iem](http://www.biz.uiowa.edu/iem)) и до возникновения будущих технологий типа самодвижущихся автомобилей ([www.ideosphere.com](http://www.ideosphere.com)). Исследовательская группа в Массачусетском технологическом институте использует аналогичную идею при изучении конъюнктуры рынка, оценивая потребительский спрос на продукты, которых пока не существует<sup>12</sup>.

Во время подготовки этой книги к печати Министерство обороны США предложило создать аналогичную биржу для оценки вероятности различных событий, связанных с терроризмом на Ближнем Востоке. Поначалу такую идею широко раскритиковали, но потом внимательные аналитики начали усматривать важный потенциал в вариациях этой идеи. Само предложение назвали, по выражению одной газетной передовицы, «пиаровским бедствием», однако идеей весьма интригующей<sup>13</sup>.

Одна из причин, почему биржи абстрактных фьючерсов пока еще широко не распространены, состоит в том, что почти везде считается незаконным заключать на реальные деньги пари на исход событий. Компания Iowa Electronic Markets, например, имеет специальное «запретительное» письмо от Комиссии по срочной биржевой торговле США (U. S. Commodity Futures Trading Commission), в котором ей разрешена образовательная деятельность. В такого рода запрете нет ничего нового: многие нынешние широко применяемые финансовые инструменты (морское страхование, страхо-



вание жизни и фьючерсные контракты) когда-то считались незаконными<sup>14</sup>.

Предполагая, что юридические ограничения по абстрактным фьючерсам когда-нибудь будут сняты, нетрудно представить рост подобных рынков. Многие компании могли бы включать в свои стратегические планы биржевые прогнозы, касающиеся технического прогресса, экономических условий и изменения конъюнктуры. (Рыночные аналитики как хорошие специалисты по прогнозам заработали бы, наверное, больше денег от торговли на этих биржах, чем от своих лекций и публикаций статей.) Возникнут или нет открытые рынки, компании, вероятно, захотят последовать примеру Hewlett-Packard и учредить собственные внутренние рынки абстрактных фьючерсных контрактов с целью прогнозирования объемов своих продаж, успешности проектов создания новых продуктов и т. д.

И компании могли бы пойти еще дальше. Что, если бы вместо прогнозирования одних лишь итогов (например, объема продаж) у НР были бы созданы внутренние биржи фьючерсов на прогнозы результатов различных альтернативных действий компании, например рынки прогнозов типа «если мы закроем производственную линию X, наша прибыль в следующем году увеличится?»

Вряд ли компания НР кинется немедленно действовать в соответствии с рекомендациями рынков абстрактных фьючерсных контрактов. Однако многие менеджеры высшего звена, безусловно, будут очень заинтересованы в том, чтобы знать мнение информированных сотрудников.

---

## Внутренние рынки по распределению производственных мощностей

Одна из интереснейших возможностей, которые мы с коллегами изучали в Массачусетском технологическом институте, — использование внутренних рынков не для распределения людей по проектам или сбора информации, а для распределения производственных мощностей. В одном эксперименте мы работали вместе с Intel Corporation, пытаясь создать прототип внутреннего рынка распределения производственных ресурсов<sup>15</sup>.

Как и большинство сегодняшних крупных и успешных производственных организаций, Intel использует сложный комплекс процессов, чтобы решить, как использовать свои мощности. Эти процессы, известные всем как стратегическое планирование, планирование загрузки производственных мощностей, составление бюджета, календарное планирование производства и ценообразование, очень иерархичны, часто громоздки и негибки. На них затрачиваются много времени, огромные суммы денежных средств и все способности управленческого персонала. Многие сказали бы, что эти процессы просто не успевают за меняющимися условиями.

Главная идея нашего эксперимента заключалась в проверке, нельзя ли повысить эффективность размещения производственных мощностей с помощью децентрализованных процессов вроде рыночных. Мы догадывались, что правильно организованный внутренний рынок приведет к прибыльным и своевременным решениям. В частности, мы хотели проверить возможность создания такого рынка, где директора заводов, представители отдела продаж и другие сотрудники могли бы покупать и продавать фьючерсные контракты на конкретные виды продукции, которая будет производиться компанией в определенные сроки в будущем. Например, внутренняя цена одной пластины интегральных схем (примерно 100 штук фактических микросхем), отгруженных из Аризоны на следующей неделе, составит 80 дол., но цена такого же количества микросхем, отгруженных из Аризоны через восемь недель, составит только 60 дол.<sup>16</sup> Начав с простой модели, разработанной экономистом Дейвидом МакАдамсом (участником нашей институтской команды) и представителями Intel, мы рассмотрели условие: один продукт, один директор завода и пять торговых агентов.

Мы применили экспериментальную, основанную на сетевой технологии систему создания биржи, разработанную в Массачусетском технологическом институте, позволяющую игрокам размещать заказы на покупку и продажу акций, как на настоящем фондовом рынке<sup>17</sup>. Можно предлагать покупку или продажу акций *на бирже* (то есть по текущей курсовой цене) либо отдать приказ брокеру, ограничивающий условия покупки или продажи не выше (или не ниже) конкретно указанной цены. Чтобы отразить неодинаковую информированность игроков о спросе, ценообразовании и т. д., каждый участник моделирования получал также сведения, неизвестные остальным. Например, каждому торговому представителю было

сказано, сколько микросхем и по какой цене он может продать внешним заказчикам. Их целью было максимизировать свою норму прибыли, то есть разрыв между тем, что им пришлось бы заплатить за эти микросхемы на внутреннем рынке, и тем, что они получили бы, продав их внешним заказчикам. Директору завода сообщили информацию о производственной мощности и предельных издержках изготовления микросхем. Целью директора была максимизация разности между предельными издержками и ценой реализации товара. Кроме того, все игроки могли свободно спекулировать на внутренней бирже, покупая микросхемы по низкой цене в надежде перепродать их затем значительно дороже.

И хотя каждый участник эксперимента старался максимизировать свою собственную прибыль, общая цель компании заключалась в том, чтобы эффективно использовать свои производственные мощности. В этой простой модели такая цель означала, что компания хочет продать как можно больше микросхем тем покупателям, которые желают заплатить за них наибольшую цену. Кроме того, компания не хотела изготавливать микросхемы, которые она не смогла бы продать по цене более высокой, чем издержки их производства.

С корпоративной точки зрения, на первом этапе наша внутренняя биржа была эффективной на 86,6%. Это означает, что компания заработала 86,6% от того, что она могла получить, если бы размещение ее производственных мощностей и объем продаж были совершенными. Однако на последующих этапах, по мере того как мы применяли разные сценарии для издержек и спроса и учились быть хорошими игроками, наша эффективность быстро росла. На втором этапе мы были эффективными на 95,6%; на третьем — достигли 99%!

Разумеется, сейчас гораздо сложнее для Intel на деле использовать систему, подобную нашей. Но мы работаем с Мэри Мерфи-Хой и другими сотрудниками компании, чтобы помочь сделать это. Перед нами стояли три главные цели: 1) разработать и практически использовать более реалистичные модели, которые бы отражали больше подробностей, таких как неопределенность спроса, большое число внутренних заводов и т. п.; 2) максимально усовершенствовать программные средства и правила внутренней биржи; 3) выявить препятствия (как экономические, так и технические), мешающие практическому применению подобной системы в будущей деятельности

компаний. Стимулом для этого является признание корпорацией Intel огромных потенциальных выгод, которые дает подобная биржевая система. Рассмотрим несколько других ее преимуществ.

### Каждый может увидеть картину в целом

В настоящее время сотни сотрудников Intel занимаются размещением производственных ресурсов. Менеджеры производственных линий соревнуются за производственные мощности предприятий. Торговые представители лоббируют получение продукции для своих заказчиков. Группы стратегического планирования, плановики производства и логистики стараются скоординировать планы и намерения подразделений, порой противоречащие друг другу. Но никто не видит картины целиком. Даже директор, который теоретически отвечает за все предприятие, не в состоянии вникнуть во все детали положения дел.

На внутренней бирже каждый видит цены на все виды продукции во все будущие периоды времени. Таблица 7.1 приводит пример (из одного нашего плана) того типа информации, которая явля-

*Каждая цифра указывает цену покупки (предложенную покупателем цену) или продажи (цену продавца) за 100 единиц продукции данного вида в данном месте при указанном сроке поставки (число недель) в будущем. Столбцы со сроком поставки 0 недель указывают цены «спот» рынка наличного товара*

**Таблица 7.1**

Гипотетические цены на внутренней фьючерсной бирже производственных мощностей

Вид продукции	Местонахождение завода	Цена при сроке поставки							
		0 недель		1 неделя		2 недели		...	
		I	II	I	II	I	II	...	
A	1	2	3	4	5	10	11	...	
A	2	5	8	6	7	10	11	...	
B	1	10	11	10	11	12	13	...	
B	2	10	11	10	11	18	19	...	
...	...	...	...	...	...	...	...	...	

I и II — цены продавца и покупателя соответственно.

ется доступной в системе внутреннего электронного рынка. В настоящее время мы анализируем различные сценарии, чтобы определить влияние других сведений (например, данные о всех задержанных заказах или о текущих производственных сроках) на стимулирование участников этой системы.

### Быстрый трейдинг может помочь скорее адаптироваться к изменениям

Чтобы приспособиться к сегодняшнему миру, где все изменяется неожиданно, множество людей обычно вынуждены действовать очень быстро. Когда землетрясение разрушает важнейшее предприятие на Тайване, или когда спрос на микросхемы нового поколения стремительно растет, или когда потребительский рынок компьютеров истощается, приходится в темпе пересматривать все планы и календарные графики. Срочно проводятся встречи, по компании циркулируют сводные таблицы и слайды, руководители тратят почти все свое время на обсуждение и принятие решений. Часто компании просто не успевают достаточно быстро отреагировать на возникающую проблему или извлечь выгоду из представившейся возможности.

При наличии внутреннего рынка компании обладают гораздо большей гибкостью и скоростью. Индивидуальные трейдеры, торговый персонал, плановики и директора заводов могут немедленно начать торговлю на основе новой информации. В действительности у каждого есть стимул приступить к заключению сделок как можно раньше, чтобы получить преимущества. Вместо группы топ-менеджеров, последовательно изучающих отдельные варианты, многие люди одновременно проверяют массу возможностей.

Скажем, землетрясением разрушено ключевое предприятие корпорации. Из-за того что ценность производственных мощностей сразу резко возрастет, руководители всех оставшихся заводов будут очень заинтересованы в пересмотре своих планов, чтобы взять на себя дополнительную нагрузку. Они могут отложить выпуск плановой продукции, и если цены на внутреннем корпоративном рынке более или менее точны, директорам ясно, что можно откладывать, а что нельзя. Подобные корректировки использования производственных мощностей в этих условиях производятся одновременно по всей компании, при этом исчезает необходимость в экспертах,

пытающихся анализировать обстановку и прогнозировать ответные действия. Невидимая рука рынка сводит все разрозненные действия в единый скоординированный план.

### **Внутренние цены могут помочь индивидуализировать сервис**

Такого же рода процесс подходит и для ориентирования производства на местные условия. Сегодня, если торговый представитель чувствует, что ускорение доставки данного заказа поможет осчастливить важного клиента, он всячески постарается этого добиться. Приходится делать десятки звонков, использовать личные связи с производителями или логистиками, а порой и обращаться на вышестоящие уровни в поисках руководителя, который согласится одобрить исключение из правил.

При наличии внутренней биржи торговый представитель сразу видит, сколько будет стоить такое ускорение заказа. Если он располагает достаточными средствами из прибыли отдела продаж и считает, что овчинка стоит выделки, тогда в одностороннем порядке принимается решение оплатить дополнительные издержки и компенсировать (пока живу — надеюсь!) связанные с этим убытки за счет увеличения числа будущих заказов от довольного клиента. Даже когда торговому представителю приходится просить кого-то еще в компании оплатить такую услугу, дополнительные затраты на ускорение доставки заказа сразу становятся видимыми для всякого, кто будет в это вовлечен.

### **Внутренние трейдеры могут помочь сохранить эффективность биржевого механизма**

Чтобы сохранять эффективность биржи, людям нужно разрешить играть на ней всякий раз, когда они убеждены, что текущие цены неточно отражают действительные ценности. Это справедливо как для внутренних, так и для внешних рынков. Например, если вы менеджер производственной линии, искушаемый желанием завысить прогнозируемый спрос на свою продукцию, то вам придется подкрепить слова делом и купить фьючерсные контракты на дополнительные производственные мощности. Но учтите, что другие игроки на внутренней бирже, решив, что ваша оценка грядущего спроса

ошибочна, охотно продадут вам требуемые мощности сейчас, предвкушая, как выкупят их вскорости обратно по более низкой цене.

Для некоторых людей роль внутреннего трейдера — постоянно изучать рынок в поисках потенциальных проблем и торговать этой информацией — может превратиться в полноценную работу. Действительно, тем, кто в настоящее время занят в группах планирования, гораздо эффективнее будет использовать свой опыт и влияние в качестве игроков на таком рынке.

Так как трейдеров оценивают по тому, сколько прибыли они получают от своих операций, очень просто увидеть, чьи действия эффективны для организации. Люди, делающие прибыль на своих операциях с фьючерсными контрактами, как правило, вносят вклад в итоговую прибыль компании. Например, молодые логистики в отдаленных периферийных офисах наверняка лучше предскажут фактический спрос в своих регионах, чем профессионалы из центрального отдела планирования. Если «регионалы» используют свою способность прибыльно торговать на внутренней бирже, то их квалификация станет очевидной для всех в компании.

### **Внутренние регуляторы помогут предотвратить рыночные злоупотребления**

Порой на внутренних биржах происходят вещи, выгодные для отдельных сотрудников, но вредные для компании в целом. Например, вы можете попытаться скупить весь объем какого-то вида продукции, создать этим искусственный дефицит, а затем запрашивать непомерные цены у отчаявшихся покупателей. Компания должна использовать все возможности своей корпоративной иерархии (положительные и отрицательные) для регулирования внутренних бирж, чтобы предотвратить подобные злоупотребления.

Так, если, по вашему мнению, кто-то из работников злоупотребляет на внутреннем рынке, можно урезать его бонус или, в более серьезных случаях, уволить. Осуществить подобный способ регулирования и давления намного проще в рамках компании, чем на сегодняшних внешних рынках. Поскольку все сделки осуществляются внутри данной компании, очень легко обнаружить злоупотребления, просто проверив данные торгов. А так как все брокеры работают на одну и ту же компанию, не потребуется никакого формального разбирательства законности действий. Пользуясь своей

компетенцией, управляющие сами урегулируют каждую ситуацию наиболее приемлемым способом.

Отдельные управленческие иерархии, возможно, сохранятся в будущем, главным образом для того, чтобы обеспечивать регулируемую и юридическую структуры внутреннего рынка. Руководство компаний установит четкие правила, касающиеся того, что считать ненадлежащими действиями на торгах и при сборе информации. Предусмотрены будут и механизмы принуждения для тех, кто нарушает данные правила.

### Внутренние прибыли можно увязать с реальной компенсацией

Брокерам, торгующим на внутренних биржах, необходимы стимулы для повышения эффективности их деятельности, и при этом они не должны использовать свои личные деньги. Компания может создать центры операционной прибыли для всех трейдеров. Результаты работы каждого такого центра будут, очевидно, одним из главных, но не единственным фактором в определении суммы компенсации для данного лица. Так, люди могут получать в конце года премию (штраф) в размере одного процента от полученной прибыли (или убытков!), записанной на его счете в центре прибыли.

Некоторые компании, возможно, захотят еще больше ослабить индивидуальный стимул брокеров к торговле на собственные средства, разрешив хождение «игрушечных денег», обычно используемых только для неденежного поощрения, например «оплаты» бесплатных обедов или поездок в экзотические места. В целом, однако, чем ближе внутренние биржи подойдут к использованию реальных денег, тем лучше будут распределяться ресурсы.

### Уроки рынков

Рынки, согласно определению, представленному на иллюстрации, основаны на коммуникационной структуре, позволяющей делить информацию, а потенциально и заключать сделки с любым участником данного рынка.

Самой явной характеристикой рынка является, однако, то, что на чистом рынке все решения принимаются посредством взаимного соглашения всех вовлеченных сторон с учетом конкурирующих воз-



возможностей, которые есть у каждой стороны. Как мы видели, рынки дают много преимуществ: они могут обеспечить компании — и отдельным лицам — большую эффективность, гибкость и мотивацию.

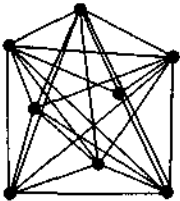
Означает ли это, что рынки нужно использовать везде? Конечно, нет. В той же врезке, где приведены определения рынка, названы и свойственные ему недостатки. Рассмотрев эти недостатки, мы лучше поймем те ситуации, где рынки желательны и где нет.

### Стимулы и доверие

Экономисты обнаружили, что рынки работают плохо, если конфликтующие стимулы участников препятствуют им достичь соглашения, удобного для системы в целом<sup>18</sup>. Например, если вы нанимаете независимого подрядчика, чтобы он разработал для вас какую-то компьютерную программу, то его краткосрочный экономический стимул — получить за небольшую работу возможно более высокий гонорар. Это может привести к следующему: недобросовестный контрагент постарается сэкономить свои силы и время в ущерб написанной программе таким образом, что вы сразу ничего не заметите,

**Рынки: определение**

**Структура коммуникации**



**Как принимаются решения?**  
На основе взаимного соглашения заинтересованных сторон (с учетом всех возможностей)

**Границы принятия решений**  
Вы должны согласиться со всяким решением, которое касается ваших действий

**Стимулы**  
Максимизируйте свою прибыль: стоимость того, что вы получите, за вычетом стоимости того, что вам придется затратить для этого

но позже получите массу хлопот. К счастью, эта конкретная проблема менее характерна для внутренних рынков, чем для внешних. Если предложить собственному давно работающему сотруднику такую работу, то он будет знать, что рано или поздно вы обнаружите все орехи. Поэтому у него будет меньше желания ловчить.

Проблема различия стимулов возникает, когда есть риск, что компании, к услугам которых вы прибегаете, станут вашими конкурентами<sup>19</sup>. Один из самых известных случаев, иллюстрирующих

### Рынки: оценка

#### Сильные стороны

##### **Эффективность**

Когда каждый игрок думает о своей собственной прибыли, в результате размещение ресурсов обычно получается очень эффективным для компании в целом (невидимая рука рынка)

##### **Гибкость**

- Когда ситуация меняется, много умов могут работать одновременно над общей проблемой: как приспособиться к новым условиям
- Одновременно можно анализировать разные варианты. Успехи обычно легче увидеть и скопировать
- Каждый может работать над любым аспектом проблемы, которую он хочет решать. Эта система дает хорошую обратную связь и стимулы, заставляющие людей участвовать в том, в чем они могут быть наиболее полезны для системы в целом
- Даже когда ситуация стабильна, общая система взаимных соглашений с легкостью регулирует отдельные проблемы

##### **Мотивация**

Автономность поведения, мотивация и творчество, как правило, высокие, так как все игроки должны соглашаться с решениями, которые их касаются непосредственно. При этом видят прямые результаты своих действий

#### Слабые стороны

##### **Проблемы стимулирования**

В некоторых ситуациях не удастся достичь соглашений, которые хороши для организации в целом, так как они не соответствуют собственным интересам одной или обеих вовлеченных сторон

##### **Потребности коммуникации**

Обычно требуется обмен большими объемами информации, чтобы найти и сравнить альтернативы и провести переговоры по множеству парных соглашений

эту проблему, относится к началу 1980-х годов, когда гигант IBM поручил разработку операционной системы для своих персональных компьютеров одной очень маленькой компании под названием Microsoft. В конце концов Microsoft использовала этот факт в качестве стратегического средства воздействия, чтобы затмить IBM как одного из доминирующих игроков на рынке промышленного производства персональных компьютеров.

Проблема стимулирования характерна и для знания: если у меня есть идея стоимостью в миллионы долларов, а единственное средство заработать на моей идее деньги — это использовать вашу фабрику, то как мы разделим это знание? Если я предложу идею вам, вы не захотите платить мне миллионы долларов, не ознакомившись с ней. Но если нет легального способа защиты идеи (патента, авторского права), то, как только я изложу суть своей идеи, вы можете использовать ее бесплатно. На открытом рынке делиться ценными, но незащищенными идеями очень опасно. Но если мы принадлежим к одной компании, то можем делиться идеей более свободно, а компания пожнет свою экономическую выгоду. Вероятно, в будущем одной из самых веских причин существования крупных компаний станет упрощение обмена особо ценной информацией между сотрудниками.

### Нужды коммуникации

Другим возможным недостатком рынков является то, что им нужен огромный объем информации. Раньше экономисты утверждали, что рынки сокращают коммуникацию, необходимую для координации данной системы, потому что в этих условиях требуется сообщать только цены. Но это лишь часть истины. Всякий раз, когда рынки имеют дело с чем-нибудь кроме полностью стандартизированных товаров классической микроэкономики, приходится передавать намного больше информации. Например, когда вы собираетесь нанять внештатного временного работника, вам необходимо по меньшей мере установить, кто из специалистов доступен, и узнать, что они умеют делать. Вы, вероятно, также не хотите нанять первого попавшегося. Нет, вам захочется сравнить размеры гонораров, опыт работы и квалификацию, а также деловые репутации нескольких претендентов. Вам, наверное, захочется обсудить специальные расценки и условия.

Сбор всех этих сведений и ведение переговоров отнимают много времени и денег. Объем требуемой рынком или иерархией информации зависит от многих деталей (например, какие данные нужны, для каких решений, где такие сведения находятся). Однако часто при решении одной и той же проблемы рынкам требуются бóльшие объемы информации, чем иерархиям. К счастью (и это ключевой момент данной книги), новые информационные технологии неумолимо снижают затраты и уменьшают трудности коммуникации. Поэтому хотя недостатки рынка, связанные с издержками передачи информации, очевидно, полностью не исчезнут, они все меньше и меньше будут влиять на многие ситуации.

### Стандарты и «неупорядоченные» ситуации

Одним из ключевых факторов, определяющих издержки коммуникации, является наличие стандартов во взаимодействиях между различными игроками рынка. Например, отдельные отрасли (такие, как производство персональных компьютеров) имеют четкие стандарты совместимости компонентов, изготовленных разными производителями (например, дисководов, микросхем, клавиатур). Это означает, что любая компания, скажем Dell, может собрать свои собственные компьютеры, используя стандартные компоненты, купленные у других поставщиков. Различаясь в деталях, многие типовые задачи, которые решают независимые подрядчики (в том числе графический дизайн, изучение рынка и разработка программного обеспечения), также имеют аналогично стандартизированные интерфейсы.

В противоположность этому ранние стадии разработки инновационного продукта или организация новой компании часто связаны с поиском новых концепций и подходов, с новыми ролями, для которых стандартов еще не существует. В подобных неупорядоченных ситуациях по прошествии некоторого времени члены команд постепенно приходят к общему пониманию того, чем они занимаются и как будут работать вместе дальше. Однако такое понимание часто остается невысказанным и труднообъяснимым. А поскольку в процессе работы эти временные соглашения «по умолчанию» постоянно меняются, обычно нелегко составить контракты для сторонних исполнителей, в которых должным образом учитывались бы всевозможные неожиданности.

В целом, когда ситуация остается неопределенной, компании могут пользоваться рынками, чтобы комплектовать команду и поощрять ключевых членов коллективов, а также для аутсорсинга второстепенных задач. Но ядро коллектива обычно сохраняют в качестве стабильного структурного подразделения до тех пор, пока не будут завершены решающие фазы проекта.

### Альтернатива

Итак, вот последний фундаментальный способ, с помощью которого можно поставить как можно больше людей в центр бизнеса: не просто делегировать полномочия в рамках иерархической структуры или принимать решение голосованием — надо, чтобы решения возникали в ходе рыночных взаимодействий многих покупателей и продавцов. Иногда это делается путем аутсорсинга функций, обычно выполняемых силами компании. В других случаях можно впустить рынок в вашу собственную организацию, создавая внутренние биржи для торговли продуктами, услугами и информацией.

Оба варианта имеют свои сложности. Неосторожно пользуясь аутсорсингом, вы можете вдруг обнаружить, что сдали ключевые стратегические преимущества своим поставщикам. Если недооценивать аутсорсинг, не исключено, что окажетесь в плену своих собственных традиционных способностей и не сможете достаточно быстро двигаться, не отставая от конкурентов. Так же и с рынком: чтобы впустить его в свою компанию, придется заново создавать новые инфраструктуры, новые знания и навыки у своих работников и новые управленческие подходы к рискам и контролю.

Эти разные типы рынков, однако, являются наиболее перспективными, для того чтобы поставить людей в центр деятельности организации. А широкая коммуникация, необходимая для того, чтобы эти люди действовали эффективно, становится все дешевле и лучше.

## Глава 8

# Когда децентрализация имеет смысл?

ВСКОРЕ ПОСЛЕ ТОГО КАК ЛУ ГЕРСТНЕР в 1993 году стал генеральным директором IBM, он принял, по его словам, «наверное, важнейшее решение в своей карьере»<sup>1</sup>. К тому времени многие служащие в IBM были убеждены (и деловая пресса их в этом поддерживала), что лучшим выходом из положения для «громоздкого неповоротливого динозавра» было бы дробление на мелкие компании. При децентрализации этим способом, утверждали они, IBM приобрела бы крайне необходимые преимущества мелкого предприятия: гибкость, скорость, предпринимательскую мотивацию. А рынок лучше, чем руководство корпорации, скоординирует взаимодействие всех появившихся в результате компаний.

Однако Герстнер пришел к убеждению, что лучшей альтернативой будет как раз обратное решение: сохранить IBM в качестве обособленной крупной компании и использовать ее уникальный размер и возможности, чтобы помочь потребителям совместить разнообразные компоненты их информационно-технологических систем. Другими словами, он хотел нацелить иерархические структуры принятия решений единой корпорации, какой была IBM, на координацию всех информационно-технологических решений, которые в противном случае заказчики вынуждены принимать самостоятельно (либо нанимать кого-то).

Теперь мы знаем, что произошло. Герстнер ослабил организационную структуру IBM, но не разрушил ее. И его план сработал. Курс акций IBM рос с коэффициентом 10 за время пребывания Герстнера в своей должности, и многие считают, что он великолеп-

но справился с ситуацией, обернув ее в свою пользу при малых шансах на успех.

Конечно, неизвестно, что вышло бы, осуществи другой генеральный директор план дробления корпорации. Возможно, отделившись от материнской, дочерние компании стали бы даже более успешными, чем объединенная ИВМ. Но мы точно знаем, что выбор Герстнера сохранить централизованную компанию оказался в высшей степени успешным.

Можно было ожидать, что Герстнер станет ревностным сторонником централизации, поскольку она сослужила ему хорошую службу в той ситуации. Но внутри ИВМ он отстаивал существенную децентрализацию: «Давайте децентрализуем принятие решений, где это возможно, но... мы должны уравновесить этот процесс с общей стратегией и общей ориентацией на интересы потребителя»<sup>2</sup>. Что еще более удивительно, он полагал, что успех централизации в ИВМ необычен: «Директорам-распорядителям не следует прибегать к такому уровню интеграции, как в ИВМ, если это не стало *абсолютно необходимым*» (курсив Герстнера. — *Авт.*)<sup>3</sup>. Такой уровень интеграции, считает он, — это «ставка компании в пари». Ставят часто, замечает он, но почти никогда не добиваются успеха.

Возможно, проблема выбора между централизацией и децентрализацией никогда не встанет перед вами в таких масштабах и так отчетливо, как это было у Герстнера, но большинство руководителей в той или иной мере сталкиваются с подобными проблемами постоянно. Как принять правильное решение? Как узнать, что в вашей ситуации децентрализация целесообразна? А если вы собираетесь ее провести, то как выбрать наиболее подходящий вид децентрализации?

Как показано в таблице 8.1, и централизованные иерархии, и три основных типа децентрализации — нежесткая иерархия, демократии и рынки — имеют сильные и слабые стороны. Когда приходится экономить на расходах, связанных с передачей информации, или необходимо разрешать трудные конфликты интересов, централизованные иерархии, видимо, подходят лучше всего. Когда же требуется усилить мотивацию и раскрыть творческий потенциал работников или заставить думать сразу многих людей, особенно заманчивыми становятся рынки. Если важно и то и другое, могут подойти промежуточные структуры (нежесткие иерархии и демократии).

В таблице приведены обобщенные данные; индивидуальные ситуации могут различаться

Таблица 8.1

Сравнительные достоинства и недостатки различных структур принятия решений

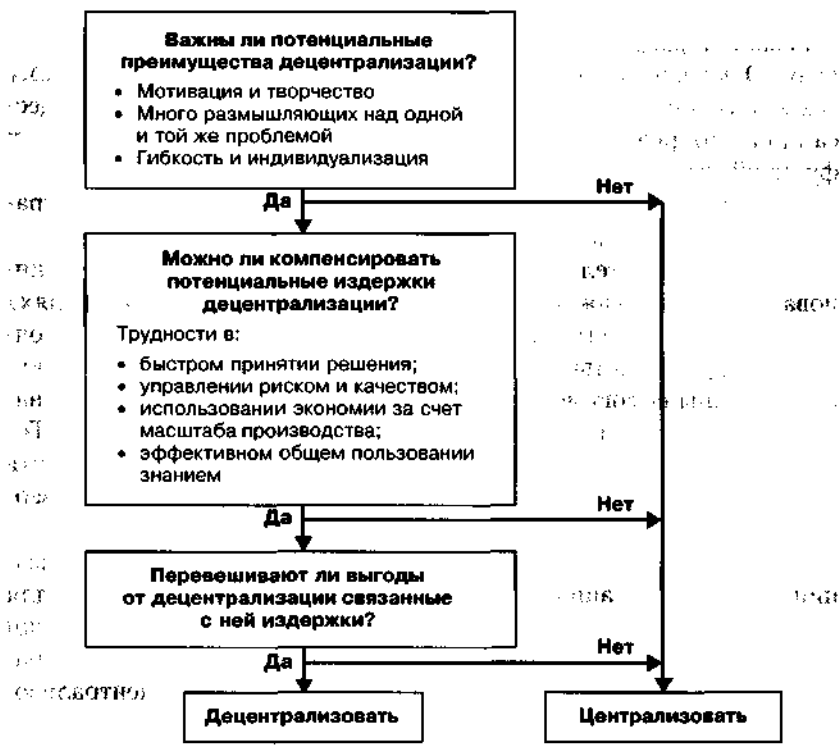
Структура принятия решения	Издержки коммуникации <sup>a</sup>	Индивидуализация и способность использовать много умов одновременно	Умение разрешать конфликты	Автономность, мотивация и творчество
Централизованная иерархия	Низкие	Низкие	Высокие	Низкие
Нежесткая иерархия	Средние	Средние	Среднее	Средние
Демократия	Высокие	Средние	Среднее	Средние
Рынок (биржа)	Высокие	Высокие	Низкие	Высокие

<sup>a</sup> Примечание: В этом столбце низкие издержки являются желательными, а высокие — нежелательными. Во всех остальных столбцах «высокие» затраты желательны, «низкие» — нежелательны.

Во многих случаях, однако, оптимальным решением является создание особой, разработанной с учетом конкретных условий системы, которая соединяет в себе элементы нескольких основных структур. Можно, например, использовать разные модели принятия различных типов решений. Это то, что часто происходит на внутренних биржах: главные производственные решения принимаются посредством децентрализованного рынка, но иерархические менеджеры выбирают участников сделок, устанавливают основные правила и регулируют рынок, когда есть опасность его разрушения, в интересах организации в целом.

Приписать разные решения разным структурам непросто, для этого требуется досконально понимать специфику конкретной ситуации и знать цели. Однако, как видно из рисунка 8.1, существует особый систематический прием мышления, помогающий разобраться в этой проблеме<sup>4</sup>. Задавайте себе следующие три вопроса по поводу каждого важного решения, принимаемого вашей компанией: 1) важны ли потенциальные преимущества децентрализации; 2) можно ли компенсировать потенциальные издержки децентрализации; 3) перевешивают ли выгоды от децентрализации связанные с ней издержки? Рассмотрим отдельно каждый из этих вопросов.



**Рисунок 8.1**

Факторы, которые необходимо учитывать при выборе децентрализации как метода принятия конкретного решения

## Важны ли потенциальные преимущества децентрализации?

Как мы уже видели, у децентрализации есть три основных преимущества: она создает мотивацию и поощряет творчество работников; позволяет множеству людей работать одновременно над одной и той же проблемой; обеспечивает гибкость и индивидуальный характер действий. Указанные преимущества в разное время и в разных ситуациях имеют неодинаковое значение. Есть отрасли и должностные обязанности, где они особенно важны. Например, успех

большинства профессиональных сервисных организаций (консультирование, разработка программного обеспечения, юридические услуги) зависит от мотивации и творчества исполнителей. Поэтому такие компании — первые кандидаты на децентрализацию процесса принятия решений. Творчество и новаторство важны для таких функций, как, например, инжиниринг, продажи, разработка новых видов продуктов и информационные технологии. И здесь децентрализация часто окупается.

Но по мере интеллектуализации труда и роста потребности в инновациях (а это важнейшие условия успеха во многих отраслях) преимущества децентрализации, похоже, становятся важными почти повсюду<sup>5</sup>. Действительно, почти для всех видов деловой активности нужны высокомотивированные и творческие работники. Значительная часть деятельности Движения за всеобщее качество (Total Quality Movement), например, состояла в том, чтобы поощрять рабочих — сборщиков на конвейере искать способы замены и совершенствования выполняемых ими рутинных операций.

Так что вопрос о том, важны ли преимущества децентрализации в вашей ситуации, не просто объективен. Он существен для выбора вашей стратегии. Разные люди в одной и той же ситуации могут принимать неодинаковые решения по этому поводу. Компания Mrs. Fields Cookies старается систематизировать и централизованно контролировать почти все решения, связанные с управлением ее местными универсамами, тогда как Wal-Mart склонна предоставить своим работникам на местах существенную автономию<sup>6</sup>. Хорошими могут быть обе стратегии. Но вам нужно выбрать одну и последовательно ее реализовывать.

---

### Можно ли компенсировать потенциальные издержки децентрализации?

Наверное, вы думаете: «Безусловно, все эти рассуждения о децентрализации звучат замечательно, но как часто они оправдываются на деле? Как можно эффективно принимать решения, когда нет реального контроля? Как можно гарантировать качество продукции или защитить компанию от убытков, если все пущено на самотек? Как можно использовать преимущества экономии за счет

масштабности производства или возможности делиться знанием, если все разбито на части?».

Подобные сомнения могут привести к отказу от децентрализованных структур и введению жестких иерархий. И все же есть методы, позволяющие справиться с потенциальными проблемами (см. табл. 8.2). Рассмотрим четыре основные трудности, касающиеся децентрализации, и возможные пути их устранения.

**Как можно принимать решения  
быстро и эффективно,  
если никто никого не контролирует?**

Порой требуется много времени, чтобы привлечь сотрудников организации к совместному решению проблем и притом избежать конфликта интересов. Более дешевые и быстрые средства связи, например электронная почта, помогают сделать эту проблему менее острой. Но даже если сама передача информации является свободной и мгновенной, людям все же необходимо время, чтобы послать или осмыслить принятую информацию. И независимо от того, сколько человек общаются, по каждому вопросу обязательно возникают разногласия. Каждая децентрализованная структура предлагает свой способ решения проблемы, и это повышает результативность процесса.

В нежестких иерархиях вы как руководитель можете время от времени навязывать людям решения, даже если с ними не все согласны. В период экономического спада, например, вы, наверное, сами решите, какие группы сократить, не дожидаясь, пока сотрудники сами примут это трудное решение.

Если вы грамотный менеджер в нежесткой иерархии, то, вероятно, не будете слишком часто подталкивать своих сотрудников к решениям. Иногда вам придется это делать, например, когда обсуждение затягивается, или когда кажется, что общего согласия не достичь, или когда люди, тратя слишком много времени на споры, забывают о своей работе. Но в остальном необходимо предоставлять возможность самостоятельных решений.

В демократиях есть два способа наиболее эффективного решения проблем. Первый: вы позволяете персоналу избирать менеджеров, которые будут от его имени принимать решения, подобно тому как поступают многие юридические и консалтинговые фирмы,

**Таблица 8.2**

Потенциальные проблемы, связанные с децентрализованным принятием решений, и возможные способы их устранения

Проблема	Возможные решения		
	Нежесткие иерархии	Демократии	Рынки
<b>Как принимать решения быстро и эффективно</b>	Руководители иногда форсируют решения	По некоторым решениям люди голосуют, по остальным избирают руководителей, которые и принимают решения	Люди покупают и продают только по взаимному согласию, но каждый подчиняется установленным правилам
<b>Гарантирование качества и защита от губительных потерь</b>	Руководители контролируют качественный кадровый состав и результаты его действий (например, с помощью стандартов), но не контролируют сами действия	То же, что в нежестких иерархиях, за исключением следующего: некоторые решения люди принимают голосованием и избирают руководителей, принимающих остальные решения	Компании пользуются системами рейтингов, страхования, контрактных гарантий, дополнительного обеспечения
<b>Использование преимуществ экономии за счет масштаба</b>	Руководители время от времени заставляют работников пользоваться преимуществами экономии от масштаба деятельности	Голосование (а также выбор руководителей) иногда вынуждает людей пользоваться преимуществами экономии от масштаба	Покупатели и продавцы сами находят и используют преимущества экономии за счет масштаба. Правила иногда побуждают к крупномасштабным действиям (например, коммунальные службы) либо ограничивают их (например, монополии)
<b>Использование выгоды от распространения знания</b>	Руководители обеспечивают каналы и стимулы для широкого распространения знания	То же, что для нежестких иерархий. Стимулирование включает определяемое голосованием поощрение за распространение знания	Правила устанавливают эффективные способы защиты знания, ценообразования на него и продажи

избирая управляющих партнеров. Второй: можно дать свободу прямого голосования (или провести опрос общественного мнения) по самым важным проблемам, как это иногда делается в уже известных нам кооперативах Мондрагона.

На рынках решения часто эффективны потому, что необходимо согласие всего двух сторон — покупателя и продавца, чтобы сделка состоялась. Скажем, если землетрясением разрушена одна из ваших фабрик, а в вашей компании существует внутренняя биржа, то пары покупателей — продавцов могут начинать взаимные торги и немедленно решать проблему. Они не нуждаются в посредниках, чтобы договориться.

Но для хорошей работы рынка все его участники должны согласовать правила игры. Рынкам нужны законные схемы решения споров между покупателями и продавцами, а тем необходимы системы регулирования, чтобы препятствовать действиям (таким, как дезинформация, фиксация цен, «черная» бухгалтерия или недобросовестная реклама), приводящим рынок в целом к меньшей продуктивности. На внешних рынках такие правила устанавливаются обычно правительствами. Однако, как мы видели на примере компаний Visa International и eBay, правила могут устанавливать и другие организации, например торгово-промышленные ассоциации, участники финансового рынка и органы стандартизации. На внутренних рынках (биржах) правила устанавливаются и обеспечиваются санкциями со стороны руководителей конкретной компании.

### Как в отсутствие контроля гарантировать качество и защиту от катастрофических убытков?

Многие считают, что гарантия качества и управление рисками требуют специально назначенных ответственных. Но это не всегда верно. При наличии должных стимулов порой достаточно просто поделиться информацией, чтобы сохранить качество и уменьшить риски. Предположим, что в вашей компании вознаграждение каждого, кто имеет дело с клиентами, частично зависит от потребительской оценки. И предположим, что в компании любой служащий может свободно открыть любую страницу интранета и ознакомиться с рейтингами каждого магазина и каждого продавца, составленными по отзывам покупателей. Одно только введение подобной системы, вероятно,

само по себе решит многие проблемы по качеству обслуживания без всякого централизованного вмешательства. Социальное или другие виды давления заставят людей совершенствоваться.

Обмен информацией удобен в нежестких иерархиях, демократиях и на рынках. Но каждая децентрализованная структура принятия решений также предлагает свои методы управления рисками и качеством. Менеджеру в нежесткой иерархии не нужно следить за каждым шагом своих подчиненных или увольнять их с работы за проступки. Освободившееся время дает возможность сосредоточиться на контроле квалификации персонала и оценке результатов. Так, больше внимания можно уделять вопросам найма и карьерного роста работников, формам поощрения за хорошие итоги<sup>7</sup>.

В демократиях можно выбрать менеджеров, которые будут следить за качеством работы и рисками. Или можно, приняв во внимание и качество и риски, разрешить членам данной группы напрямую голосовать по вопросам приема на работу и продвижения по службе, а также распределения поощрений. Многие консалтинговые и юридические фирмы, например, избирают новых компаньонов путем голосования нынешних партнеров.

В рыночных структурах можно контролировать качество двумя способами. Первый — использовать работающие в интерактивном режиме системы рейтингов (как в компаниях eBay, Elance и Asynchro), чтобы помочь служащим прежде всего отобрать высококачественных поставщиков<sup>8</sup>. Когда интерактивные рейтинги станут широко распространенными, возможно, уменьшится значение традиционных знаков качества, таких как названия брендов. Фактическое мнение пользователей дает покупателям более точный и эффективный метод оценки качества продукции, чем информация о бренде.

Какой телевизор вы предпочтете: а) с известным брендом (например, Sony), несмотря на то что предыдущие покупатели и независимые оценщики вроде Consumer Reports (публикуемые отчеты потребителей) присваивают ему низкий рейтинг, или б) неизвестной марки (скажем, Joe's No-Name Appliances [«телевизоры производства безымянного Джо»]), получающей повсюду восторженные отзывы от большинства покупателей и объективных оценщиков?

Кроме систем рейтингов на рынках существует еще один способ управления качеством и рисками, связанный с различными финансо-

выми инструментами: страховые полисы, контрактные гарантии, фонды рискованного капитала и прочие дополнительные обеспечения. Один из моих бывших студентов, например, когда-то работал в отделе кредитных карт CapitalOne, крупной финансовой сервисной компании с децентрализованной предпринимательской корпоративной культурой. Студент высоко оценил ту свободу, с которой индивидуальные аналитики принимали решения по ценообразованию и кредитной политике для огромного числа предложений о кредитных картах. Но в 2002 году государственные контролеры вынудили CapitalOne учредить многочисленные централизованные контролирующие службы и процессы одобрения с целью сократить риски огромных убытков<sup>9</sup>. На взгляд моего студента, эта вынужденная централизация серьезно подорвала уникальную предпринимательскую культуру и силу названного банка.

Могла ли CapitalOne управлять рисками другими, более децентрализованными способами? Я думаю, да. Есть, например, такая возможность. Вместо одного ответственного, подписывающего условия платежа для каждой почтовой рассылки, любой аналитик мог бы иметь свой фонд рискованного капитала. В этом случае, чтобы сделать рассылки, в которых общая сумма предложенного кредита меньше вашего лимита рискованного капитала, внешних разрешений не требуется. Кроме того, можно превысить этот лимит с разрешения группы коллег, обладающих такими фондами, которые добровольно внесли бы часть своего капитала на покрытие недостающей суммы. Если риски слишком высоки, возможно, придется получать санкцию вышестоящего руководителя. Однако вы и ваши коллеги все же можете управлять основными собственными рисками децентрализованным способом.

### Как воспользоваться преимуществами экономии за счет масштаба деятельности, если все децентрализовано?

Часто люди считают, что раз можно экономить на масштабах хотя бы на одном этапе процесса, то весь процесс должен быть централизованным. Однако выгоды можно получать как от крупного предприятия, так и от мелкого, централизуя принятие лишь тех решений, которые относятся к использованию эффекта масштабности, и децентрализуя все остальные. Например, в производстве полу-

проводников эффективность процесса их изготовления непосредственно связана с масштабом предприятия — Intel в настоящее время расходует около 2,5 млрд дол. на строительство завода<sup>10</sup>. Но это не обязательно означает, что Intel экономит на размахе своей деятельности во всех остальных сферах. Ничто не мешает еще больше децентрализовать, например, разработку интегральных схем (ИС). Действительно, ряд ее конкурентов, вроде Taiwan Semiconductor Manufacturing Company (TSMC), впадая в крайность, используют эту идею только в обслуживании основного производства. Клиенты этой компании, от крошечных новых предприятий и до огромных транснациональных корпораций, проектируют свои собственные ИС, продавая их затем TSMC для производства.

Даже когда пытаются экономить за счет масштабов, успеха можно достичь, централизуя контроль. Вот два ключевых способа: широкий обмен информацией и стимулы, поощряющие эту экономию. Многие компании считают, например, что для достижения эффекта масштаба в закупочной деятельности им необходимо централизовать принятие решений в этой области. Заставляя все свои подразделения пользоваться услугами одних и тех же поставщиков, эти организации экономят на очень крупных скидках за счет большого объема товаров.

А что, если вместо установки покупать у одних и тех же поставщиков вы просто обеспечите людям стимулы для формирования добровольных закупочных групп? Так, если мне безразлично, каким персональным компьютером пользоваться, то я могу передать решение вопроса о покупке для меня компьютера какому-нибудь агенту по закупке ПК и автоматически получу ту скидку с продаж, о которой он сумеет договориться. Если же мне не все равно, то, проанализировав схемы приобретения ПК в электронной базе данных компании, я выберу самую для себя подходящую. При таком сценарии персоналу отдела закупок остаются организация добровольных объединений покупателей, ведение базы данных имеющихся планов закупки, а также переговоры о скидках от объема продаж для тех, кто захочет в этом участвовать.

Конечно, при плохом стимулировании работников подобная схема не будет успешной. Скажем, я предпочту своего любимого поставщика ПК, пусть с точки зрения компании это будет и не самый лучший выбор. Но если мои действия оценивают и поощряют исходя из моего вклада в прибыль корпорации, то я могу позволить



себе компенсировать все факторы, важные для меня, за счет потенциального снижения издержек, что важно для компании.

В целом три названные децентрализованные структуры позволяют работникам индивидуально принимать решения о том, стоит ли экономить за счет масштабов деятельности. Но в каждой структуре порой приходится ограничивать свободу некоторых сотрудников, чтобы поощрить такую экономию (например, в сфере коммунальных услуг) или предотвратить злоупотребление рынком (например, в монополиях). В нежестких иерархиях это берут на себя руководители. В демократиях, как уже неоднократно говорилось, это осуществляется путем избрания менеджеров либо прямым голосованием работников. На рынке данную функцию делегируют регулирующие инфраструктуры. Например, на внутренней бирже по распределению производственных мощностей отдельного предприятия корпорация скорее предпочтет регулировать деятельность этого предприятия, как в сфере коммунальных услуг, чем позволит его руководителям назначать такие цены, которые может выдержать внутренний рынок.

### Как воспользоваться выгодами от обмена знанием без централизованного контроля?

Одно из самых больших преимуществ крупной организации — свободный доступ ко многим источникам знания. Владелец ларька гамбургеров в маленьком городке в Нью-Мехико ведет бизнес, руководствуясь только своими собственными идеями и опытом. Но вот менеджеру из McDonald's в том же городке обеспечен доступ, по крайней мере теоретически, к любой информации, касающейся данной сферы деятельности.

Разумеется, крупные компании не всегда пользуются в полной мере потенциальной возможностью делиться знанием. И даже если они делают это, то получение выгоды от обмена информацией вовсе не требует централизованного контроля. Все что нужно — широко делиться знанием. Когда коммуникация трудна и дорога, лучшим способом обмена знанием, по-видимому, является наличие в организациях менеджеров, способных находить лучшие идеи во всех подразделениях и распространять их. Но при дешевых и легкодоступных средствах связи удобнее, чтобы приобретение знаний

работниками происходило непосредственно и по разным каналам. Например, независимые директора ресторанов могут обмениваться информацией друг с другом на встречах отраслевого союза предпринимателей, проводя интерактивное обсуждение в группах, обмениваясь базами данных по лучшему опыту и т. д.

В каждой структуре принятия решений имеются разные способы поощрения широкого обмена знаниями. В нежестких иерархиях и демократиях одна из главных ролей менеджера часто состоит в обеспечении каналов и стимулировании обмена знаниями. Например, некоторые консалтинговые фирмы, устраивая ежегодные аттестации своих служащих, принимают во внимание их индивидуальный вклад в корпоративные базы знания.

Чтобы распространять знания с помощью рынков, нужны эффективные методы их покупки-продажи. Эффективное распространение знаний является целью законов об интеллектуальной собственности (патентное законодательство, авторское право). Некоторые удивляются, услышав, что законы об интеллектуальной собственности означают помощь в приобретении и распространении знаний. Они, например, думают, что если нельзя бесплатно скачать музыку из интернета, то законы сокращают ваши возможности по приобретению знания. Но хорошо разработанные, юридические инфраструктуры, подобные закону об авторском праве, дают людям намного более сильные экономические стимулы для создания знания и заключения соглашения на его распространение.

---

### Перевешивают ли выгоды от децентрализации связанные с ней издержки?

Взвесьте выгоды и издержки от децентрализации, чтобы понять, нужна ли она вам. Здесь опять-таки нет простых ответов — многое зависит от конкретной ситуации. Несколько простых эмпирических определений помогут вам обдумать выбор.

**Используйте децентрализацию, когда решающими являются мотивация и творческий характер труда большого числа людей.** Мы уже видели примеры такого подхода на практике — в AES, консалтинговых фирмах, на внутренних биржах по размещению производственных мощностей, в производстве полу-

проводников и т.д. Эта схема становится особенно важной в определенных ситуациях. Если ваша компания быстро растет, то стоит поощрять к творчеству: это откроет новые возможности. Если ваша отрасль охвачена процессом быстрых изменений, лучший способ адаптироваться к ним — разрешить большому числу заинтересованных сотрудников экспериментировать. Когда в компании небольшие группы специалистов работают независимо друг от друга (например, в консалтинговых фирмах или в университетах), то часто стоит децентрализовать почти все решения и подстегнуть этим стремление к инновационности.

**Используйте централизацию, если главным является разрешение конфликтов.** Положим, ключевой проблемой для организации является не стимулирование творчества, а разрешение спорных ситуаций. Значит, вряд ли удастся обойтись без централизации. Например, Горан Линдал, бывший президент жестко централизованной швейцарской компании АВВ, говорит, что централизация часто бывает необходима, когда идет сокращение организации<sup>11</sup>. В периоды спада деловой активности приходится делать нелегкий выбор, где сокращать и что изменять. Добиться согласия людей отказаться от чего-то, в том числе оставить работу, обычно много труднее, чем принять такое решение и спустить приказ сверху. AES, например, в настоящее время вынуждена перейти к более централизованной системе управления, очевидно, вследствие того, что вся отрасль переживает период сокращений<sup>12</sup>.

**Используйте централизацию, когда главное — это детализация на всех уровнях управления, вплоть до низового, при осуществлении общего замысла.** Несмотря на то что в съемках и подготовке фильма к показу иногда заняты тысячи человек, режиссер обычно самостоятельно принимает много мелких решений, гарантируя этим, что фильм будет подчинен единому художественному замыслу. В некоторых случаях такой принцип применяется в решениях, касающихся выбора стратегии компании. Например, можно утверждать, что успешный стратегический ход компании Microsoft в середине 1990-х годов с целью подчинить себе интернет стал возможен потому, что Билл Гейтс знал свой бизнес в деталях и имел значительные централизованные полномочия.

**Используйте централизацию, если принимать правильные решения способны единицы.** Порой люди думают, что децентрализация означает автоматическое спускание всех решений на нижестоящие уровни организации, независимо от того, имеются там компетентные люди или нет. Но такой подход — не децентрализация. Это просто глупость. Для решения некоторых вопросов, независимо от объема имеющейся у вас информации, нужны еще специальный опыт и знания. Большинство пациентов в больницах, например, хотят, чтобы курс лечения им назначали хорошо обученные врачи, даже если у медицинских сестер имеется намного больше подробной информации.

Аналогично этому, некоторые деловые решения полезны только в том случае, если они приняты на основе многолетнего опыта. Подобные решения часто должны быть централизованы. Однако даже в таких случаях компания может выиграть, развивая у большего числа людей способность принимать правильные решения. Можно лишь подивиться тому, что могут сделать некоторые, кому вовремя предоставили возможности развить свое мастерство.

---

### Сочетание централизованного и децентрализованного способов принятия решений

Решая децентрализовать один тип решений, часто необходимо подумать о возможном воздействии на другие решения. Решения, принятые по политическим соображениям, например, могут влиять на операционные процессы. Cisco Systems дает пример того, как справляться с такого рода влиянием. Для принятия решений о командировочных расходах эта компания использует интересное сочетание: автоматизированная система управления плюс делегирование полномочий сотрудникам<sup>13</sup>. Даже работники низшего звена принимают самостоятельные решения о своих служебных поездках, для чего им не требуется разрешения руководителей, с тех пор как они пользуются специальным билетным сайтом в интранете Cisco и оплачивают все расходы специальной кредитной карточкой «American Express».

По окончании поездки служащие составляют интерактивный отчет о расходах в соответствии с информацией о платежах, поступающей с кредитной карточки. Если все эти расходы соответствуют установленным компанией правилам (авиаперелеты самым дешевым классом, такси и питание в пределах определенной суммы суточных), то автоматизированная система управления возвращает командировочному израсходованную на поездку сумму без всякого участия администрации. Руководители вмешиваются лишь в исключительных случаях.

Аналогичный подход применяется компанией Cisco для учета многих других видов затрат. До тех пор пока платежи укладываются в определенные рамки, служащие вольны сами решать, когда и что покупать. Такая система учета издержек является примером того, как несколько тщательно продуманных централизованных ограничений позволяют повысить степень децентрализации процесса принятия решений.

В других случаях, однако, децентрализованность в одном отделе может оказать влияние на централизацию в других<sup>14</sup>. Так, компания Cypress Semiconductor предоставила своим работникам большую свободу в выборе своих целей и установлении производственных сроков (после консультации со своими руководителями) в разного рода проектах. Затем ход реализации этих целей отслеживается в доступной для сотрудников базе данных. Но в некоторых случаях менеджеры явно пользуются такой информацией, вмешиваясь по мелочам в ход работ, пользуясь своими централизованными полномочиями<sup>15</sup>.

Размышления над тем, как сочетать децентрализацию и централизацию, — скорее искусство, чем наука. Но такое искусство, применение которого на практике в ближайшие десятилетия будет расширяться.

---

## Переход от централизации к децентрализации

В сотнях книг и статей обсуждается вопрос, как управлять изменением организационной структуры, и большинство рекомендаций сводится все к той же децентрализации: составить концепцию, создать ощущение срочности реформ, заинтересовать людей на эмо-

циональном уровне, осуществлять перемены поэтапно и т. д.<sup>16</sup> Эта книга повествует не о сложнейшем и очень важном процессе проведения организационных изменений. Но один вопрос из этой области должен быть задан, потому что он является сутью перехода от централизованного к децентрализованному принятию решений: кто решает провести изменение?

В принципе возможно возникновение открытого сопротивления реформам — рядовые работники объединяются и отнимают бразды правления у администрации. Но на практике такое почти никогда не происходит. Напротив, поскольку сегодняшние компании остаются все еще довольно централизованными, переход к более децентрализованной системе управления почти всегда требует поддержки топ-менеджеров, в том числе и генерального директора.

Иначе говоря, вам не удастся действительно децентрализовать организацию, пока главные руководители, имеющие полномочия, не захотят отдать часть из них. Лу Герстнеру это в определенной степени удалось в IBM, как и Джону Брауну в British Petroleum. Иногда менеджеры высшего звена отказываются от власти, потому что видят в этом долговременный источник выгоды для компании. В иных случаях они идут на это, подражая успешным конкурентам. Однако генеральные директора и другие старшие администраторы, добровольно уступающие свои полномочия, — это скорее исключение, чем правило.

К счастью, децентрализация может идти другим путем, тем, который станет, наверное, самым популярным. Если децентрализованные с самого начала компании работают успешно, они растут и завоевывают долю рынка своих централизованных конкурентов. Мы уже видели, что произошло с AES, Mondragon, W. L. Gore, Visa International, eBay и интернетом. Несколько иным образом это происходило в компьютерной промышленности в 1980-е годы. Многочисленные успешные мелкие компании (типа Apple, Lotus и Microsoft) отняли часть рынка у гигантов вроде IBM. С самого начала большинство этих новых компаний отличались от своих предшественников своей децентрализованностью. И хотя многие из них существенно разрослись, их внутриорганизационное управление остается все еще более децентрализованным, чем это было в прежней IBM.

Есть еще и третий — промежуточный — способ распространения децентрализации: централизованные фирмы все чаще привлекают

внешних исполнителей для решения собственных проблем (аутсорсинг).

Именно это, по существу, происходило в киноиндустрии США в период 1950–1970-х годов<sup>17</sup>. Примерно до 1950 года несколько крупных киностудий нанимали на работу огромный штат актеров и технического персонала, снимали большинство значительных фильмов и владели почти всеми местными кинотеатрами, где осуществлялся прокат этих фильмов. Федеральные иски о нарушении анти-трестовского законодательства заставили студии отказаться от своих кинотеатров. Затем конкуренция телевидения сократила их зрительскую аудиторию. Наконец, спад производства в начале 1970-х годов создал более тяжелый экономический климат в целом. Все вместе названные факторы привели крупные студии к созданию тех децентрализованных организаций киноиндустрии, которые существуют по сей день. Крупные студии все еще играют ключевую роль в финансировании и прокате фильмов, но большинство картин снимаются независимыми продюсерскими фирмами. Большинство актеров и рабочих являются либо независимыми контрагентами, либо нанятыми на работу специализированными фирмами, а основная сеть кинотеатров принадлежит независимым собственникам.

Вот, следовательно, те три основных способа, которыми будет идти децентрализация. Первый: менеджеры высшего звена централизованных фирм добровольно сделают свои организационные иерархии менее жесткими. Второй: децентрализованные конкуренты отвоюют у централизованных фирм часть рынка. Наконец, третий: централизованные фирмы будут все шире прибегать к аутсорсингу, передавая свои функции мелким компаниям. Несмотря на то что переход к децентрализации — отнюдь не легкое дело, он будет происходить по мере того, как менеджеры и предприниматели начнут открывать и осваивать те области экономики, где децентрализация окажется наиболее полезной.

---

## Альтернатива

По мере неуклонного падения затрат на коммуникацию будут возникать сочетания трех типов децентрализованных структур принятия решений. Во многих случаях люди, раздумывающие, каким образом воспользоваться новыми открывающимися возможностями

в крупных или мелких компаниях, получают существенное преимущество по сравнению с теми, кто этого не делает.

Однако изменения произойдут не вдруг, не всякая хорошая идея осуществляется сразу. Посмотрите, как это было в политической сфере. Демократии появились в Соединенных Штатах и Франции в конце XVIII века. Потребовались десятилетия, чтобы образовались их основные структуры и демократии начали распространяться в других странах. Движение к децентрализации в бизнесе началось в 1990-х годах и временно затормозилось, видимо, вследствие преждевременного энтузиазма вокруг «доткомовских пузырей». Но фактор снижения издержек коммуникации продолжает действовать.

Хотя централизованные структуры никогда не исчезнут полностью, в ближайшие десятилетия мы, очевидно, увидим все больше и больше примеров децентрализации. Появится новый подход к осмыслению сущности менеджмента как такового. Традиционный командно-административный метод не исчезнет, но возрастет значение новой, совсем иной модели управления.

## КАНТАНОЧЕГА

Вот так, как вы видите, в центре внимания оказались не столько люди, сколько их взаимодействие. И это взаимодействие, как вы видите, не столько в пространстве, сколько во времени. И это взаимодействие, как вы видите, не столько в пространстве, сколько во времени. И это взаимодействие, как вы видите, не столько в пространстве, сколько во времени.



Часть III

От  
административно-  
командной  
системы  
к координации  
и воспитанию



## Глава 9

# Координационная деятельность

НЕСКОЛЬКО ЛЕТ ТОМУ НАЗАД, когда Глен Эрбан только начал свою деятельность в качестве декана Слоуновской школы менеджмента Массачусетского технологического института, это учебное заведение впервые поднялось на второе место в одном из широко распространенных рейтингов бизнес-школ. Как я помню, в своем выступлении на состоявшемся по столь приятному поводу торжестве Глен сказал, что, поскольку с тех пор как он стал деканом прошло всего несколько месяцев, его заслуги в этом достижении фактически нет. «Но, — продолжил он, — мне сказали, что я могу приписать и себе часть успеха, потому что на этой должности приходится отвечать и за все ошибки, в которых я не повинен!»

Несмотря на то что год спустя школа заняла первое место в том же рейтинге и Глен уже по праву поставил это себе в заслугу, его замечание четко выразило одну из самых трудных проблем руководителей в децентрализованных организациях. Как можно управлять, фактически не обладая полномочиями контролировать? Как можно управлять, если границы организации так расплывчаты, что многие люди, от которых вы зависите, вам даже не подотчетны, а некоторые вообще работают в других компаниях? Как можно уследить за тем, что происходит (уже не говоря о руководстве), если работу надо делать, а сотрудники, ее выполняющие, постоянно меняются? Как можно хотя бы понять, за что ты отвечаешь, когда предполагается, что все больше людей должны принимать решения самостоятельно?

Сколько бы мы ни говорили о новых методах управления, большинство из нас все еще хранят в памяти старый образ: руководитель должен отдавать приказы и контролировать их исполнение. Назрела необходимость в новом стиле менеджмента. От административно-командного метода пора перейти к тому, что я называю *координацией и воспитанием* (coordinate-and-cultivate).

Координировать, или согласовывать, — значит организовывать работу так, чтобы все шло хорошо независимо от того, вмешиваетесь вы или нет. Одни виды координации являются централизованными, другие — децентрализованными. При любом способе согласование сосредоточено на тех действиях, которые надо выполнить, и на их соотношении. Воспитание, напротив, направлено на людей, выполняющих действия: чего они хотят, в чем их достоинства, как они могут помочь друг другу. Воспитывать — это значит выявлять в людях лучшее, правильно сочетая контроль и свободу действий. Порой приходится спускать распоряжения сверху, а иногда надо просто помочь своим сотрудникам найти и развить их собственные сильные природные качества. Воспитание, то есть работа с людьми, таким образом, включает в себя поиск правильного баланса между централизованным и децентрализованным управлением.

Координация и воспитание не являются противоположностями приказу и контролю. Скорее, это более общая установка, включающая как приказы и контроль, так и много других приемов управления, от жестко централизованных до полностью децентрализованных. Понимая управление как координацию и воспитание и освобождаясь от старых шаблонов, вы открываете для себя целый ряд новых моделей. Именно таков сегодня эффективный менеджер: он способен свободно перемещаться в пространстве централизованного и децентрализованного воздействия на людей в зависимости от ситуации.

В этой главе мы рассмотрим, что включает в себя координация. А главу 10 посвятим искусству общения с людьми — их воспитанию.

---

## Координация — не всегда контроль

Если вы считаете, что роль руководителя состоит в контроле над деятельностью подчиненных, то этим ограничиваете свои возможности. Руководитель может ставить цели, конкретные или весьма общие, делегировать полномочия — радикально или в небольших

масштабах, мотивировать работников путем поощрения или наказания, следить за ходом дел или за результатами. Понимание этих возможностей (и умение выбирать) было существенным для успеха в тех иерархических организациях, которые доминировали на протяжении большей части истории человечества. И во многих нынешних ситуациях все это еще важно. Но если вы видите себя в роли координатора, а не контролера, ваши возможности неожиданно расширяются. Многие из открывшихся альтернатив более уместны в сегодняшней реальности — реальности стремительно децентрализующихся компаний.

Вообще говоря, координация означает просто организацию работы, то есть выстраивание отдельных действий с целью достижения желаемого результата. Точнее, координация имеет дело с созданием трех основных условий выполнения работы — способностей, стимулов и связей. Эти условия позволяют группе людей получить хорошие результаты.

### Способности

Люди должны быть способны делать то, что нужно. Традиционные организации используют централизованно управляемую работу с персоналом, чтобы обеспечить деятельность компании нужными кадрами — посредством набора, продвижения, обучения, а иногда увольнения людей. В децентрализованных организациях наличие нужных способностей обеспечивается очень разными способами. В нежестких иерархиях и демократиях многие — а не несколько человек — оценивают кандидатов на прием или повышение. В рынках и сильно ослабленных иерархиях (вроде организации Linux) часто не существует границы между «нанятым» и «уволненным». В принципе, можно уйти и прийти по желанию. На деле же фактически не так-то просто получить работу, если люди не доверяют твоим способностям, если репутация, рекомендации или другие факторы не подтверждают их.

### Стимулы

Для хороших результатов требуются хорошие стимулы. Некоторые из них являются финансовыми — более высокое жалование или хорошая прибыль, например. Но есть также много других побуди-

тельных мотивов: статус, общественное признание, доступ к информации и возможность делать интересную и дающую удовлетворение работу. Они должны быть увязаны с факторами, помогающими координировать действия группы в целом. Если интересы одного несовместимы с мотивами остальных, то даже команда компетентных и увлеченных специалистов не добьется больших результатов. Поэтому различные стимулы должны быть увязаны и стать опорой в достижении глобальных целей, разделяемых группой в целом.

### Связи

Последним ключом к хорошей координации является должная связь между действиями и информацией. У всякой принимающей решение структуры есть собственные характерные виды связей. Вообще, по мере продвижения к более децентрализованным способам координации действий повышается важность роли горизонтальных связей «коллега — коллега», а вертикальные, нисходящие, теряют свое значение. И здесь общие цели являются главными — они обеспечивают прочность организации, объединяя разные действия в связанное целое.

---

### Происхождение целей

Разделяемые общие цели являются, безусловно, решающими для всякой эффективной организации. В традиционных структурах цели устанавливаются верхушкой корпоративной иерархии — небольшой группой топ-менеджеров — и передаются по нисходящей. У руководителя более децентрализованной организации есть, однако, альтернатива в способе установления тех целей, которые будут увязывать действия предприятия. Вы можете выбрать роль дирижера либо фасилитатора<sup>1</sup>. Дирижер имеет собственные представления о том, что должно быть целями организации, и старается быть их проводником среди персонала. В демократии, например, вы можете постараться убедить в своих взглядах неформальных лидеров. На внутреннем рынке вы, очевидно, разработаете механизмы ценообразования таким образом, чтобы общие результаты работы биржи оказались, с вашей точки зрения, полезными для организации в целом.

Что касается фасилитатора, он не стремится реализовать свои цели. Он просто пытается помочь данной группе людей понять суть

их желания и найти способ добиться его выполнения. Он попробует, например, четко изложить то, чего, по его мнению, хотят люди в организации, и будет корректировать свою концепцию до тех пор, пока остальные с ней не согласятся. Либо он просто обеспечит инфраструктуры для проведения голосования или создаст биржу и позволит людям непосредственно взаимодействовать друг с другом, чтобы определить общие цели.

На практике нет резкого различия в ролях дирижера и фасилитатора. Как мы увидим ниже при подробном обсуждении вопроса о воспитании кадров, большинство руководителей в децентрализованных условиях деятельности разными способами сочетают обе эти роли. Например, Джим Широ, генеральный директор PricewaterhouseCoopers (PwC), совместил их, руководя слиянием Price Waterhouse и Coopers & Lybrand<sup>2</sup>. Сначала в качестве дирижера он сформулировал цель: новая фирма должна стать единым целым. Затем, уже как фасилитатор, он проверил свое представление о целях на сотрудниках организации. При этом обнаружил: многих беспокоило, что сосредоточение на глобальной интеграции как главной цели может затормозить развитие фирмы и бюрократизировать ее. В конце концов, в результате длительных дискуссий первоначальную цель глобальной интеграции сузили до «разумной интеграции при согласовании с клиентами».

Иначе говоря, PwC постарается преуспеть в интеграции своих ресурсов только в том случае, когда это однозначно в наибольшей степени соответствует интересам потребителя услуг. Сочетая таким образом командный и демократический методы постановки цели, компания смогла сформулировать цель, вероятно, наиболее привлекательную для ее служащих.

## Парадокс стандартов

Цели помогают всем двигаться в одном направлении. Но недостаточно только поставить цель. Цели слишком расплывчаты, и людям трудно разглядеть их связь со своей повседневной деятельностью. Один из лучших способов управления такими связями в децентрализованной организации — установление стандартов. Многие полагают, что жесткие стандарты несовместимы с гибкостью и децентрализацией. Какая тут гибкость в условиях жестких норм? Если все стандартизировано, индивидуумы не могут при-

нимать собственные решения. «Наверняка, — вероятно, думаете вы, — мир децентрализации собирается отказаться от стесняющих, удушающих стандартов».

Но вот удивительный парадокс децентрализованной координации:

*Жесткие стандарты, применяемые в правильно выбранных частях системы, обеспечивают гораздо больше гибкости и децентрализации в остальных ее частях.*

На большинстве реальных рынков, например, покупатели и продавцы взаимодействуют друг с другом свободно и гибко потому, что подчиняются набору стандартов. Они указывают цены в стандартизированных валютных единицах. У них есть законы (например, единообразные своды законов о торговле), определяющие права и обязанности каждого участника. И они имеют легальную систему рассмотрения споров. Если бы каждой потенциальной паре «покупатель — продавец» приходилось всякий раз самостоятельно вести переговоры по всем этим вопросам, то рыночная система стала бы громоздкой, дорогостоящей и негибкой.

Стандарты имеют меньшее значение в традиционных, централизованных организациях, потому что начальники могут просто указать работникам, что делать. Двум сторонам не нужно вести переговоры друг с другом, чтобы достичь соглашения, они просто следуют директивам сверху. Пусть начальников беспокоит то, чтобы действия каждого лица совпадали с направлением общих целей.

Однако когда работники принимают свои собственные решения, наличие стандартов приобретает огромное значение<sup>3</sup>. В интернете, например, жесткие технические стандарты — в виде основного интернет-протокола — обеспечивают огромную гибкость всей системе. Администраторы играют роль фасилитаторов, совершенствуя протоколы. Потом любому, кто пользуется в своих целях интернетом, легко взаимодействовать с кем ему нужно.

Аналогичная идея лежит в основе схемы, по которой разрабатываются и реализуются проекты создания открытого программного обеспечения (Apache Software Foundation). Не полагаясь на единственного иерархического менеджера (вроде Линуса Торвальдса в Linux), эти проекты опираются на более демократический метод принятия решений — голосование участников по всем важным вопросам. Но каждый проект тоже имеет четкие основные направления



или уставы, точно определяющие роли, ответственность, правила голосования и разные формы коммуникации<sup>4</sup>. Такие стандарты помогают демократии работать эффективно, не проводя всякий раз обсуждения всех деталей.

Парадокс стандартов действует также и в рамках компаний. Например, когда есть четкие стандарты выбора специалистов, которых вы нанимаете и продвигаете по служебной лестнице, часто можно делегировать им многие решения, как мы видели выше на примере компании AES. А имея ясные нормы для оценки результатов деятельности персонала, не нужно тратить время на проверку и запоздалый анализ их решений.

Боб Хербоулд, бывший главный операционный директор Microsoft, говорит, что стандартизированные финансовые схемы, которые он ввел в компании, помогли ей стать более эффективной и гибкой<sup>5</sup>. Многие предпринимательские группы и объединения независимых программистов в рамках Microsoft могли тратить свою энергию и творческие способности на разработку и продажу новых продуктов, повторно не изобретая собственные финансовые схемы. А для топ-менеджеров упростилось сравнение результатов различных групп за счет применения общего набора показателей.

Стандарты не обязательно должны быть приняты официально. Например, консультанты из McKinsey охотно работают над проектами совместно во временных рабочих группах. Дело в том, что все они ознакомлены с исходными положениями об условиях формирования таких групп и ролях, отведенных каждому. Каждый примерно знает, что будут делать руководитель команды, ее члены и партнер из другого отдела фирмы, если кто-нибудь из группы обратится с вопросом.

Большинство таких стандартов не подтверждено документально в инструкциях; они являются частью неписаной корпоративной культуры. Но поскольку они существуют и им следуют, топ-менеджеры компании McKinsey могут оставить основную часть оперативных решений консультантам, фактически выполняющим работу. Однако эти руководители по-прежнему играют ключевую роль в поддержании организационной культуры, составной частью которой являются стандарты. В будущем одной из главных функций всех руководителей высшего звена, вероятно, станет установление правил игры — стандартов, по которым будет работать остальная часть этой организации.

## Архитектура процессов для взаимозаменяемых организаций

В сложных децентрализованных процессах, особенно охватывающих одновременно несколько организаций, для обеспечения эффективной координации часто требуются не два-три отдельных, а целая сеть взаимосвязанных стандартов. Такое построение процессов обеспечивает набор общих схем и помогает рассредоточенным автономным действиям людей эффективно сливаться в единое целое.

Архитектура процесса действует аналогично архитектуре продукта<sup>6</sup>. Например, когда в начале 1980-х годов IBM определила архитектуру продукта для персональных компьютеров, это позволило тысячам мелких фирм — производителей аппаратуры и программных средств работать совместно, без какого бы то ни было централизованного контроля. Каждая компания продолжала совершенствовать свои изделия, и до тех пор, пока она подчинялась общим нормативам, ее продукция оставалась совместимой с изделиями других производителей.

Архитектура процесса сосредоточивается на соотношении действий, а не физических компонентов. Такие архитектуры обычно принимают форму карт операционной деятельности, указывающих, как каждый процесс связан с другими. Например, VIAG Interkom, германская телекоммуникационная компания, запустила новую систему обслуживания потребителей по интернету всего за 10 недель, использовав для этого тщательно разработанную архитектуру процесса, которая подразумевает аутсорсинг почти всех требуемых операций<sup>7</sup>. Один поставщик создал сервисный центр обработки заказов, другой придумал и произвел компакт-диски, необходимые для установки указанной системы на компьютерах клиентов, третий взял на себя логистику. С целью гарантии, что сопряжение всех этих операций пройдет незаметно для пользователя, администрация компании работала с поставщиками над картами деятельности, документировавшими каждую часть общего процесса. Поставщики использовали затем утвержденные карты для контактов напрямую друг с другом, минуя ненужный ежедневный контроль со стороны VIAG Interkom.

### Процессы типа «включай и работай»

Когда-нибудь архитектура процессов станет единой для целых отраслей, подняв на новый уровень гибкость экономики. Можно будет быстро создавать новые процессы (реорганизуя их по мере необходимости) путем применения взаимозаменяемых составных элементов, подобно сделанным по принципу «включай и работай» составным частям продуктов. Самый популярный ныне термин для описания соответствующей технологической инфраструктуры — это *веб-службы* (*web services*). Выигрыш от таких архитектур столь велик, что почти не поддается описанию.

Вот пример. Если вы — банк и хотите работать с заявками на ссуды под недвижимость, вам не нужно самим создавать сложное программное обеспечение и обучать своих сотрудников пользоваться им. Вместо этого можно формировать временные команды из работников вашей и других компаний и «заимствовать» чужие программы<sup>8</sup>. Вероятно, можно использовать одну из нескольких доступных автоматических интернет-служб, чтобы извлечь кредитовую запись вашего клиента. А независимые внешние подрядчики позвонят на место работы клиента, чтобы выяснить достоверность поданных сведений. И вы можете иметь группу собственных экспертов и уже известных вам квалифицированных фрилансеров, которые и будут принимать окончательное решение о выдаче ссуды на основании установленных вами критериев.

Базирующаяся в Гонконге глобальная торговая компания Li & Fung с годовой прибылью 2 млрд дол. уже делает такого рода аутсорсинг с переменной конфигурацией с помощью своей сети из более чем 3000 независимых производителей<sup>9</sup>. Когда предприятия розничной торговли, такие как компании The Limited или Gymboree, заказывают определенный вид одежды, Li & Fung быстро «конструирует» кастомизированную снабженческо-сбытовую цепочку. Компания комбинирует, скажем, поставщиков материалов из Китая и Кореи с фабрикой в Таиланде и группой дистрибьюторов из Соединенных Штатов и Европы. Частично из-за того что Li & Fung разработала замечательную стандартизированную инфраструктуру для координации всей своей деятельности, компания может быстро и гибко выполнить любые специфические требования своих клиентов — а это главное преимущество в стремительно меняющейся индустрии моды.

В ближайшем будущем подобную организацию труда в более широком масштабе сделает возможной набор общих электронных операционных карт. Будут существовать карты для процессов всех видов: выдачи ссуд, производства одежды, создания веб-сайтов, составления бизнес-планов, издания ежедневных информационных бюллетеней, возможно, даже для проектирования автомобилей. Такие электронные карты будут определять базовые операции (например, проверку кредитоспособности, подтверждение места работы и разрешение на выдачу ссуды) наряду с их обычными разновидностями и основные взаимодействия этих видов деятельности<sup>10</sup>.

Карта будет иметь несколько типовых уровней детализации, с тем чтобы каждый вовлеченный в данный процесс, независимо от того, отвечает он за целый этап или только за часть этапа, всегда понимал, как его действия вписываются в более крупный процесс. И если на какой-то стадии возникает проблема, исполнитель, точно зная, кто использует результаты его работы, может проконсультироваться с этим лицом в поисках оптимального решения. Часто описание деятельности будет просто формулировать ожидаемый результат каждого этапа, не вдаваясь в способы его получения. Следовательно, выполняющие каждую операцию люди получают большую свободу в том, как им делать свою работу, и смогут на месте приспособиться к возникшей ситуации<sup>11</sup>.

Также — что очень важно — электронные карты будут включать инструменты для поиска людей или автоматических служб для выполнения каждой операции. Например, это могут быть форма заявки для независимых подрядчиков на проведение операции подтверждения места работы клиента, желающего взять ссуду в банке, и сопутствующая ей форма, представляющая рейтинги фрилансеров, уже выполнявших такие задания.

Если вы отвечаете за подобный процесс, вашим главным делом будет не контроль всех его операций и их увязка в целое. Вместо этого вам придется сосредоточиться на целях более высокого уровня:

- определении задач данного процесса;
- привлечении способных людей (в качестве сотрудников либо подрядчиков);
- установке правильных стимулов;
- обеспечении (или помощи в создании) электронных операционных карт или других инфраструктур, необходимых для того, чтобы управлять их взаимодействиями.

В каком-то смысле хорошие менеджеры в нежестких иерархиях так работали всегда. Разница лишь в том, что интернет и другие современные коммуникативные технологии делают этот метод координации работы возможным в невиданном прежде масштабе. В самом деле, если на рынке использовать достаточно процессов типа «включай и работай», то можно, наверное, процветать вообще без сотрудников!

---

## Глубинная структура бизнес-процессов

Карты деятельности, необходимые, чтобы координировать сложную архитектуру процессов, сильно отличаются от технологических схем, применяемых сегодня компаниями с целью документировать последовательность выполнения работ. Традиционные технологические схемы являются слишком подробными и жесткими. Так как они направлены на то, чтобы точно определить, *как* следует выполнять каждый шаг, а не *что* должно быть произведено, они негибки и оставляют мало места для индивидуальной изобретательности. Что нам надо в сегодняшних условиях, так это инструменты отражения ключевых целей и операционных взаимодействий на более глубоком уровне в виде диаграмм или карт. Это поможет обозначить сущность процесса таким образом, чтобы на практике дать простор творчеству и возможность адаптироваться к запросам потребителя.

Что значит составить карту процесса на более глубоком уровне? Мне нравится аналогия с тем, что лингвисты называют глубинной структурой языковой конструкции. Для лингвиста любое предложение имеет поверхностную и глубинную структуры. Поверхностная структура — это конкретная последовательность слов; глубинная структура — это значение слов, их смысл. Одну и ту же глубинную структуру, или значение, часто можно выразить различными поверхностными структурами. Например, два предложения «Джон ударил по мячу» и «Мяч был послан Джоном» имеют разные поверхностные, но одинаковую глубинную структуры.

Точно так же можно представить себе, что любой деловой процесс имеет поверхностную и глубинную структуры. Поверхностная структура — это конкретная последовательность действий, харак-

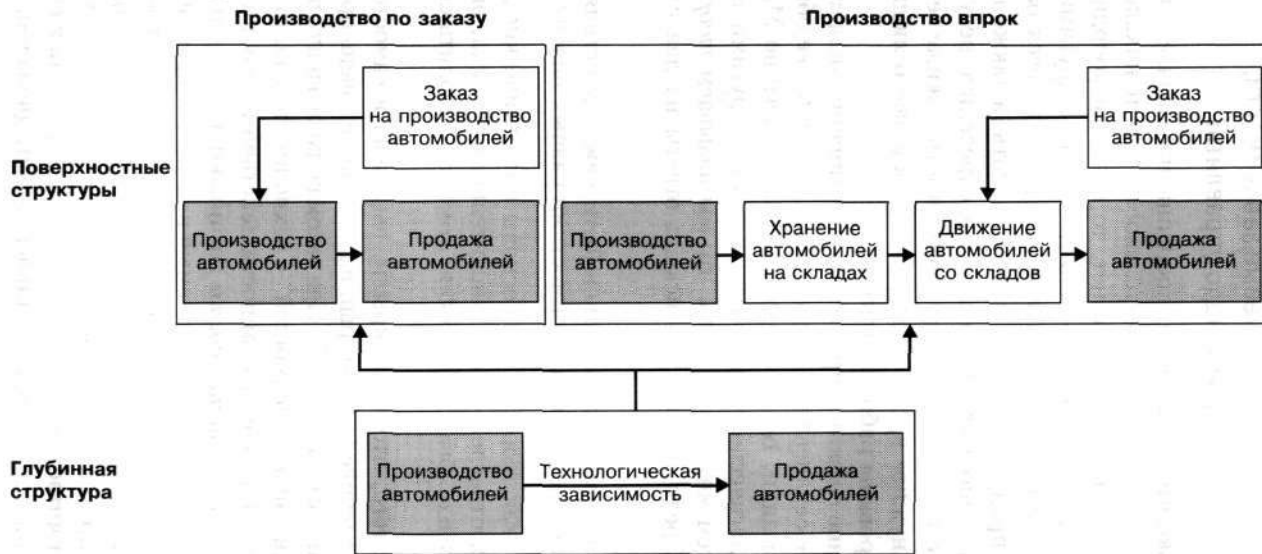
терная для конкретной ситуации. Глубинная структура — это «значение» данного процесса, то есть лежащие в его основе цели, существенные действия и разные ограничения по сочетаемости этих действий (пример подобного ограничения: невозможность начала одного действия до тех пор, пока не завершится другое). Одна и та же глубинная структура процесса может иметь много поверхностных структур. Другими словами, возможно наличие многочисленных совершенно разных видов деятельности, которые имеют одинаковые основные цели и отвечают одним и тем же ограничениям.

Один пример поможет проиллюстрировать это. Рисунок 9.1 показывает поверхностную структуру двух различных — очень упрощенных — процессов продажи автомобилей. У обоих этих процессов одна и та же глубинная структура: автомобили производят в ходе одного вида деятельности (на заводе) и затем направляют в другой вид деятельности для продажи (через посредника). Для точности назовем отношение между двумя указанными видами деятельности *технологической зависимостью*: процесс «продажа автомобилей» зависит от объема производства в процессе «изготовление автомобилей» и ограничен им. Везде, где есть технологическая зависимость, требуется координация всех видов деятельности.

Указанные на рисунке поверхностные структуры различаются по методам их координации. В одной — производство по заказу: автомобили делаются только после того, как получен заказ, с последующей отгрузкой непосредственно дилеру. В другой — производство впрок: автомобили производятся и хранятся на складах до тех пор, пока на них не поступит заказ. После получения заказа их отгружают тому же дилеру.

Как и изображенная на рисунке схема глубинной структуры, некоторые традиционные методы анализа технологического процесса тоже определяют его цели и основные действия, необходимые для достижения этих целей. Схема глубинной структуры отличается от них тем, что она точно выявляет зависимости между действиями. Эти зависимости указывают, где необходима координация, не конкретизируя, каким способом ее осуществлять и каков ожидаемый результат. Участники процесса, или менеджеры, выбирают лучший способ координации каждой зависимости, привязывая его к ситуации на месте.

Виды деятельности, указанные в незатемненных квадратах, являются частью координационных процессов для управления технологической зависимостью



**Рисунок 9.1**

Поверхностная структура двух бизнес-процессов с одинаковой глубинной структурой

### Что такое ключевые зависимости, которыми надо управлять?

Как мы только что установили, координация означает управление зависимостями между видами деятельности<sup>12</sup>. Если никакой взаимосвязи между двумя действиями нет, то нечего и координировать. Но когда вы работаете над чем-нибудь вместе с другими людьми, действие каждого лица будет влиять на решения всех остальных. Приходится продумывать, что и когда делать, а также кто какую часть работы выполнит. Вы должны распределить ресурсы и каким-то образом организовать так, чтобы иметь нужные вещи в нужном месте в нужное время. При этом прежде всего люди должны быть мотивированы работать вместе.

Управление сложным процессом координации является в некотором смысле сердцевинной менеджмента или, в более общем виде, сутью организации. Более 10 лет я и мои коллеги по Массачусетскому технологическому институту наряду с другими исследователями во всем мире изучали то, что мы называем *теорией координации*<sup>13</sup>. Среди прочего мы искали ответы на два следующих вопроса:

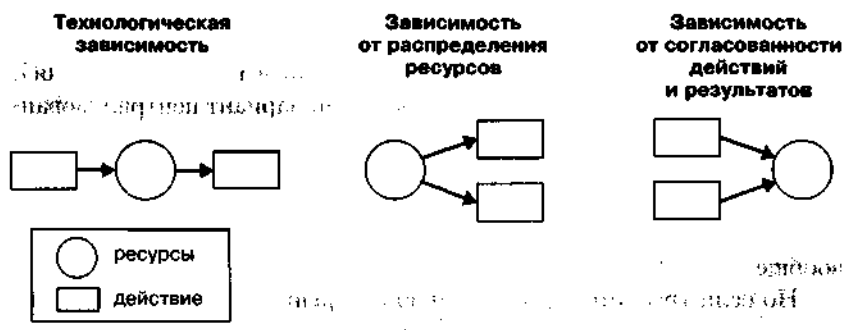
- Какие существуют виды зависимости между действиями?
- Как можно управлять зависимостями разных видов?

Мы изучали, как теоретические основы и практические данные из столь разных отраслей, как вычислительная техника, экономика, социальная психология и биология, помогают пролить свет на эти вопросы.

Часть из того, что мы открыли, выделена в самостоятельные элементы на рисунке 9.2, который иллюстрирует очень простой способ нахождения зависимостей<sup>14</sup>. При таком подходе видно, что существуют всего три типа зависимостей — технологическая, от распределения ресурсов и от согласованности действий и результатов.

*Технологические зависимости* возникают там, где одна операция производит ресурс, используемый в другой операции. Этот тип зависимости существует почти во всех процессах. Например, технологические зависимости существуют при переходе от одного участка конвейера к другому, от одного лица, пишущего отчет, к другому, которое отчет читает, и от продавца данного продукта к его покупателю. Большинство приемов составления карт движения производ-



**Рисунок 9.2**

Три основных типа зависимостей между действиями

ственных потоков (например, технологические схемы) сосредоточены главным образом на этих зависимостях.

*Зависимости от распределения ресурсов* наблюдаются тогда, когда один и тот же ресурс используется во многих операциях. Например, такой тип зависимости возникает, когда два процесса приходится выполнять одному и тому же работнику, когда оба процесса производит одна и та же машина в цехе или когда оба действия финансируются из одного бюджета.

Наконец, *зависимости от согласованности действий и результатов* возникают, когда несколько видов деятельности совместно производят единый продукт. Например: несколько инженеров проектируют различные части одного автомобиля (скажем, двигатель, трансмиссию и корпус), в этом случае появляется зависимость между их действиями — в готовом автомобиле сконструированные детали должны точно соответствовать одна другой.

Наша гипотеза состоит в том, что все остальные зависимости представляют собой комбинации, части или особые случаи трех названных основных типов. За более чем пять лет работы мы не нашли ни одного исключения из своей гипотезы.

### Как можно управлять зависимостями?

В управлении каждым типом зависимости имеется альтернативный выбор координационных методов — централизованных и децентрализованных. Чтобы управлять технологической зависимостью,

например, необходимо иметь *нужную вещь на нужном месте в нужное время*. В высокоцентрализованной иерархии такие решения принимает менеджер (или другие люди в цепи управления). Сборочный конвейер — это экстремальный вариант централизованного метода управления технологической зависимостью: руководители точно решают, где и когда произойдет смена автоматического режима и что будет передано на каждую последующую операцию. У людей, работающих на конвейере, очень малая свобода действий вообще.

Но если требуется децентрализовать решения в сфере технологической зависимости, то ответственным за них людям необходимо знать две вещи. Во-первых, что такое зависимости вообще. Если я как директор предприятия решаю, стоит ли задержать партию продукции на заводе, то полезно знать, кого затронет мое решение или, по крайней мере, во что оно обойдется. Обычно люди знают некоторые, но не все такие зависимости, и выявление их с помощью карт деятельности может резко повысить производительность и эффективность определенного процесса.

Во-вторых, принимая решения, люди должны знать, каковы общие цели, к которым им надо стремиться. Часто эти цели бывают нечеткими и непоследовательными. Например, руководители производственных подразделений чаще всего получают вознаграждение за максимизацию загрузки мощностей, тогда как руководителей служб сбыта поощряют за максимизацию объема продаж. До тех пор пока у них нет единой общей цели более высокого уровня, этим группам работников будет очень трудно самим, не обращаясь к вышестоящему руководителю, разрешать конфликты по поводу календарного планирования производства.

Если зависимости и цели понятны, принятие решений можно децентрализовать разными способами. В нежестких иерархиях передают рядовым сотрудникам больше полномочий на это. Можно разрешить покупать и продавать друг другу необходимое на внешних рынках или внутренних биржах. В сценарии действий на внутренней бирже компании по производству полупроводников, описанном в главе 7, работники ее службы сбыта могли на конкурентной основе определять, кто в разное время получит микросхемы для своих клиентов. Можно, вероятно, использовать даже демократии, чтобы выбрать общие цели или людей, которые будут принимать более детальные технологические решения.

---

**Пример:**  
**радикальная децентрализация**  
**в консалтинговой фирме**

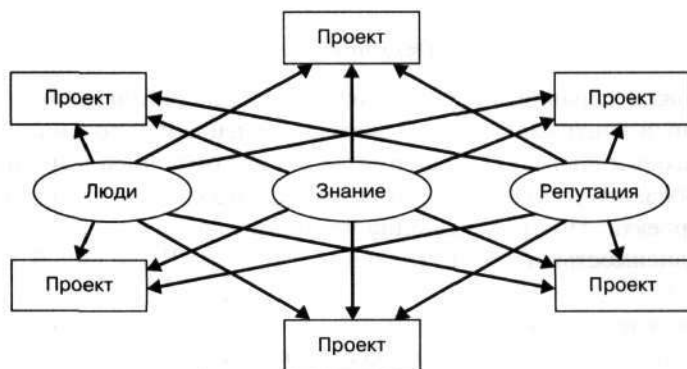
Концепции глубинной структуры и координации зависимостей являются особенно полезными при решении вопроса о том, а нужно ли централизовывать или децентрализовывать какой-нибудь процесс. С помощью данных подходов можно системно рассмотреть всю совокупность возможностей.

Предположим, что вы задумали открыть новую консалтинговую фирму и хотите изучить некоторые радикальные, новые идеи о том, как сделать ее децентрализованной. Предположим также, что вам не нужны дополнительные исследования, для того чтобы понять поверхностные структуры, типичные для сегодняшних консалтинговых фирм, так как вы много лет занимались этой деятельностью.

Первым шагом должен стать анализ глубинной структуры такой фирмы. Это можно сделать несколькими способами, каждый из которых дает свое понимание проблемы. На рисунке 9.3 показан как раз один из этих способов.

---

*Линии между проектами отражают три типа зависимостей: распределение людей, распределение знания и общую репутацию*



---

**Рисунок 9.3**

Взгляд на глубинную структуру консалтинговой фирмы

Линии между указанными проектами представляют три основные зависимости от распределения ресурсов: распределение людей, распределение знания и общая репутация. Чтобы обеспечить специалистами разные проекты, вы используете в рамках фирмы общий кадровый «фонд», что обычно дает больше гибкости в комплектовании команд, чем имеют независимые консультанты. Еще более важно, наверное, что внутри компании можно непосредственно обмениваться знанием между проектными группами. Иногда это происходит официально в хранилищах знаний и баз данных о практике разработки проектов. Значительно чаще обмен знаниями неформален, когда, например, вы звоните своим знакомым в поисках ответа на возникший вопрос. Наконец, самые разные проекты несут репутацию фирмы (и потенциально на нее влияют). Так, даже самые слабые консультанты в элитных консалтинговых компаниях по менеджменту извлекают выгоду из их общих репутаций, но даже лучшие консультанты из Arthur Andersen пострадали от ущерба корпоративной репутации, нанесенного аудиторской деятельностью в компании Enron.

Показанная на рисунке 9.3 диаграмма глубинной структуры, как рентгеном, высвечивает ряд ключевых проблем в управлении консалтинговой фирмой. Но какие поверхностные структуры здесь возможны? Чтобы ответить на вопрос, вспомним различные упомянутые ранее способы управления зависимостями трех основных типов.

### Распределение людей

Как можно управлять распределением специалистов по проектам? Типичный централизованный метод, применяемый во многих консалтинговых фирмах, — сформировать из сотрудников группы, из которых затем руководители этих групп комплектуют штат для каждого проекта. Но это лишь одна из многих возможностей управления зависимостью от распределения ресурсов. В таблице 9.1 перечислен ряд других вариантов.

Приведенная таблица включает ряд традиционных возможностей, вроде объединения профессионалов по функциональному или географическому критерию и разрешения вышестоящим менеджером комплектовать кадры для проектов. Но она также предлагает новые варианты, например разрешение людям группироваться

с коллегами, которые им нравятся, избирать руководителей своих групп и «продавать» свое время проектам на внутренних биржах. Возможно, самой экстремальной из предложенных в таблице возможностей является наличие внешних рынков, на которых каждый консультант является независимым подрядчиком, а руководители проектов применяют для комплектования команд компьютерные средства (вроде тех, что используются компаниями Elance и Asynchrony).

**Таблица 9.1**

Некоторые способы распределения людей по проектам

На каждый вопрос есть несколько альтернативных ответов, а ответы на различные вопросы можно комбинировать разными способами

**1. Как группируются люди?**

- По функциям (например, информационная технология, стратегия, человеческие ресурсы);
- по географическому критерию;
- по типу клиентов (высокие технологии, издательская деятельность, производство);
- произвольно (люди объединяются с теми, кто им нравится);
- не группируются (каждое лицо действует как независимый внутренний или внешний подрядчик)

**2. Как происходит распределение?**

- Никакого обмена между группами (руководитель назначает своих сотрудников только в проекты собственной группы);
- временный обмен (можно назначить специалистов из одной группы на время в другую группу, если об этом просит ее руководитель);
- двойная организация (руководители по тематике комплектуют штат для своих проектов, набирая специалистов из групп, управляемых менеджерами по кадрам);
- внутренние биржи по распределению рабочего времени (компьютерные средства для подбора людей и проектов);
- внешние рынки по распределению рабочего времени (компьютерные средства для подбора людей и проектов)

**3. Как выбирают руководителей групп?**

- Назначают вышестоящие руководители;
- избирают члены группы

**4. Какие применяются стимулы для распределения людей?**

- Иерархические (вышестоящие руководители поощряют вас, если считают, что вы эффективно произвели обмен специалистами с другими группами);
- рыночные (вы работаете над теми проектами, где ваша профессиональная квалификация наиболее ценна, что отражается предлагаемым вознаграждением);
- культурные (люди ожидают от вас помощи в других проектах)

## Распределение знания

Существует также несколько возможностей для обмена знанием между проектами (см. табл. 9.2). И здесь есть традиционный и нетрадиционный способы. Почти во всех компаниях, например, люди привычно задают друг другу вопросы. Во многих организациях имеются официальные справочники, помогающие найти нужных специалистов-экспертов. Но слишком немногие, если они вообще есть, полагаются на рынки распределения знания.

Размышление о том, как этим способом распределять знание, открывает много интересных возможностей. Что, если, например, вместо создания новой традиционной консалтинговой компании вы откроете фирму, которая обеспечит инфраструктуру для независимых консультантов, помогая им формировать команды для проектов и обмениваться информацией? Общее знание могло бы выйти за пределы традиционного (вроде образцов предложений и выборки результатов по различного рода проектам). Ваше хранилище общего знания может включать подробные электронные карты дея-

**Таблица 9.2**

Некоторые способы распределения знаний между проектами

- 
1. Какие структуры применяются для распределения знания?
    - Несистемные вопросы к отдельным лицам (по электронной почте или телефону);
    - «широковещательные» вопросы к группам (по списку адресов электронной почты);
    - хранилища корпоративной базы знания (предыдущие предложения, отчеты по проектам, карты деятельности)
  
  2. Кто поддерживает эти структуры?
    - Всякий, в процессе выполнения конкретной работы;
    - назначенные лица, выбранные теми же группами, которые использованы для распределения людей;
    - любой из официально признанных, но неформальных профессиональных сообществ;
    - штат менеджеров знания («внутренние бизнес-журналисты»);
    - внешняя компания, предоставляющая управленческие услуги в области знания
  
  3. Каковы ваши стимулы для распределения знаний?
    - Иерархические: вклад в базу знания влияет на оценку вашей работы и размер компенсации;
    - рыночные: вы получаете оплату за то, что вносите свой вклад в базу знания, и сами должны платить за пользование знанием, внесенным другими;
    - культурные: люди ожидают от вас помощи другим в том, что вы можете;
    - статус: когда ваш вклад ценят другие люди, ваше общественное положение в профессиональном сообществе повышается
-

тельности — полезнейшую информацию для специалистов, никогда не работавших вместе, из которой они узнают, какая роль отведена им в проекте конкретного типа.

Но почему вдруг один независимый консультант захочет работать с другими независимыми консультантами? И зачем, в частности, ему делиться своим с трудом приобретенным знанием и опытом со своими конкурентами? Один возможный ответ — деньги. Обладая возможностью легко собирать команды специалистов с подходящей квалификацией, проще конкурировать с крупными фирмами, не поступаясь своей свободой, которая в первую очередь и привлекает людей к независимой работе. А если поиск команд, заинтересованных в вашем профессиональном мастерстве, упростится, вы увеличите свои шансы иметь столько работы, сколько пожелаете. А раз кто-то платит вам за знание, которое вы вносите в некое хранилище, то, очевидно, можно иногда заработать больше денег на продаже своего капитала в виде знаний, чем на продаже своего времени в качестве консультанта!

Это хорошо звучит в теории, но будет ли действовать на практике? Как, например, заставить людей платить за то, что они пользуются информацией из вашего хранилища общего знания, и как можно соответственно поощрять тех, кто вкладывает туда собственные знания? Здесь тоже можно организовать новые процессы с различными поверхностными структурами. Можно, наверное, создать рынок, на котором покупатели по определенным расценкам платят за каждый бит используемой ими информации, а часть этой платы отдается создателю этой информации или продавцу данного знания. Можно, наверное, брать с пользователей фиксированную месячную плату за подписку на доступ ко всем знаниям в определенном секторе хранилища. В этом случае тем, кто вносит вклад в общее знание, можно платить пропорционально тому, сколько раз используется их информация. А можно даже сделать доступными для индивидуальных консультантов все свои знания и услуги в обмен на фиксированный процент от того дохода, который они зарабатывают, пользуясь вашим сервисом.

### Общая репутация

Кроме распределения людей и знания консультанты в традиционных консалтинговых фирмах имеют еще одно преимущество (и риск) — общую репутацию. Для подлинно независимых специалистов такая

зависимость от доверия к фирме значит не много. Их успехи и неудачи имеют сравнительно слабое воздействие на репутацию других. Но что, если, создав сеть независимых консультантов, помочь им воспользоваться некоторыми выгодами репутации крупной фирмы?

Существуют по меньшей мере два основных способа приобрести (и защитить) свою репутацию: первый — предоставлять хорошие продукты или услуги, второй — доказывать всему миру, какой вы хороший (активно применяя рекламу и связи с общественностью). Чтобы предоставлять продукты или услуги высочайшего уровня, вам многое потребуется выполнять отлично. Например, придется нанимать на работу высококлассных профессионалов, приобретать высококачественное сырье и оптимизировать производственные процессы. Одним из особенно важных способов защиты репутации являются проверка и контроль качества поставляемых вами продуктов и услуг. В таблице 9.3 перечислен ряд альтернативных методов такого контроля.

Например, типичным способом контроля качества в традиционной компании-производителе является организация внутреннего контроля. Штатные контролеры проверяют качество поступающей

**Таблица 9.3**

Некоторые методы проверки и контроля качества конечных продуктов и услуг

<b>1. Когда контролируют качество продукта или услуги?</b>	
• До создания продукта или услуги (проверяя поступившее предложение или людей, которые будут выполнять работу);	
• в процессе создания продукта или услуги (проверяя промежуточные продукты или сами процессы их создания);	
• по окончании создания продукта или услуги, но до поставки их заказчику;	
• после доставки клиенту	
<b>2. Кто проверяет?</b>	
• Работники, создавшие продукт или услугу;	
• вышестоящие руководители;	
• особые внутренние контролеры;	
• внешние контролеры;	
• клиенты	
<b>3. Как отбирают контролеров?</b>	
• Назначают вышестоящие руководители;	
• избирают;	
• отбирают клиенты или те, кто платит за результаты оценки качества	



с конвейера конечной продукции. Аналогично аудиторская фирма, проводя проверки, будет тратить много времени на встречи с менеджерами компании-клиента с целью проверить и подтвердить собственные промежуточные результаты до того, как будет официально передано окончательное заключение. А для типичной консалтинговой фирмы по менеджменту важной частью контроля качества ее услуг является просто тщательный отбор специалистов для выполнения конкретной работы.

Чтобы поддержать сеть независимых консультантов, вы, вероятно, захотите сконцентрировать основное внимание на персональной оценке самих профессионалов, а не на продуктах их индивидуальной деятельности. Таблица 9.3 предлагает вам интересные приемы для этого. Во-первых, как и на многих интерактивных рынках (например, eBay и Elance), можно дать возможность клиентам высказать свое мнение о профессионализме конкретных консультантов и затем, составив общий рейтинг, предоставить его всем потенциальным потребителям. Подобная гласность значительно укрепит уверенность клиентов в нанимаемых ими консультантах. Люди будут более спокойно обращаться к незнакомому им специалисту, если узнают, что его последние 20 клиентов в один голос рассказывали нейтральной третьей стороне, что он проделал блестящую работу.

Но иногда потенциальному клиенту трудно разобраться в прежних рейтингах. Например, какое мне принять решение по проекту стоимостью 1 млн дол.: нанять консультанта, получившего блестящие рейтинги по 20 мелким проектам стоимостью по 100 тыс. дол. каждый, или эксперта, получившего две блестящие и одну хорошую оценку по трем проектам стоимостью 1 млн дол.? И как мне знать, может быть, прежние клиенты просто зависили свои оценки?

Чтобы облегчить потенциальным клиентам оценку консультантов, вы можете предоставить услугу составления независимого рейтинга на основании большого объема информации (например, мнения потребителей, интервью с консультантами и с их клиентами). Тогда будет обеспечена надежность оценки квалификации и опыта консультантов. Существуют несколько аналогов данной услуги. Один — это оценка товаров потребления, например автомобилей и телевизоров, различными организациями, вроде Consumer Reports или J. D. Powers. Другим видом является выдача докторам официальных свидетельств, разрешающих им заниматься врачебной практикой по разным специальностям.

Для консультантов по менеджменту, например, можно было бы предусмотреть общие рейтинги их опыта и квалификации по аналогии с названием должностей, как, например, коллега, менеджер с испытательным сроком, партнер и директор в традиционной консалтинговой фирме. Очень полезны частные рейтинги участия в экспертизе проектов разной тематики, например, корпоративная стратегия, организационные изменения и создание системы информационной технологии. Таким образом, у клиента появляется выбор: нанять ему высокопоставленного консультанта по стратегии для проекта реорганизации предприятия либо консультанта более низкого ранга с большим конкретным опытом в данной сфере.

Но кто будет выбирать составителей рейтингов? Одна очевидная возможность — вы выбираете их сами в рамках инфраструктурных услуг, предоставляемых вами организованной сети консультантов. Другая интересная альтернатива — демократический подход: отказавшись от подбора «судей», вы создаете структуру, в которой консультанты сами избирают членов своих оценочно-квалификационных советов. Кому-то покажется удобным включать в такие советы более снисходительных людей, но персональные долговременные интересы каждого обязательно приведут к тому, что в судьях окажутся действительно честные и объективные эксперты.

### Может ли это реально работать?

Мы только что основали консалтинговую фирму нового типа. Сообщество независимых консультантов широко применяет электронные сети, чтобы найти клиентов, подобрать других членов в свою команду для более крупных проектов, обмениваться всеми видами знания, а также создать и защитить общую репутацию. Такая сеть зависит от разного рода инфраструктур и услуг, поэтому она не нуждается в централизованном иерархическом контроле, который ассоциируется с традиционной корпорацией. И в то же время у этой сети есть потенциальная возможность воспользоваться многими выгодами крупной фирмы.

Речь идет о сети независимых подрядчиков. Но при желании можно применить почти все перечисленные идеи к отдельной крупной консалтинговой компании. При иерархической (слабой) структуре управления и минимальной заработной плате персонала основ-

ные процессы и компенсационная система будут во многом аналогичны тем, на которых строится сеть независимых консультантов.

Подробная разработка организационных изменений и управление ими, необходимые для консалтинговой фирмы нового типа, — это, конечно, огромная задача. Вероятно, в процессе осуществления подобного замысла придется переосмыслить многие детали и изменить их. Но по отдельности такие элементы уже можно найти в успешно действующих компаниях, и кое-что, вроде только что описанных новых комбинаций, скорее всего, тоже будет успешным.

---

### Систематическое изобретение новых идей о способах координации

Описанный процесс пригоден для поиска новых способов координации деятельности любой организации. Прежде всего вы определяете ключевые зависимости глубинной структуры данной ситуации. Затем продумываете альтернативные способы управления каждой зависимостью.

К счастью, вам не нужно самому определять все типы возникающих каждый раз зависимостей и альтернатив с нуля. Многие общие модели постоянно повторяются в деловой жизни. В действительности концепция глубинной структуры столь широко применима потому, что если докопаться до сути, то сравнительно небольшое число схем оказываются пригодными для очень большого числа ситуаций. Если вам известны некоторые из этих общих схем, вы сможете применять их опять и опять, не придумывая каждый раз новые альтернативы.

Например, вновь взглянув на альтернативы, приведенные в таблицах 9.1–9.3, вы увидите, что ничего необычного для консалтинговых фирм там нет. Таблицы перечисляют возможности для управления зависимостями трех типов (распределением людей, распределением знаний и общей репутацией) между проектами или продуктами. Все эти возможности реально применимы к любому типу организации — компаниям-производителям, финансовым консалтинговым фирмам, университетам, ресторанам и т. д.

Более того, каждый из трех основных типов (технологическая зависимость, зависимость от распределения ресурсов и зависимость

от согласованности действий и результатов) обеспечивает определенный набор схем, повторяющихся во всех компаниях. Например, где бы ни встречалась технологическая зависимость (когда что-то производится одним видом деятельности и используется другим), вы всегда можете задать себе вопрос: нельзя ли применить систему, ориентированную на самостоятельный выбор клиента (производя продукт строго по заказу), или принудительную систему (производя продукт впрок), чтобы управлять ею?

Даже очень простые, но базовые вопросы, вроде этого, могут иногда стать основой для важных интуитивных решений. Компания Dell Computer, например, реформировала отрасль персональных компьютеров, ответив на этот вопрос нетрадиционным способом. Вместо того чтобы производить компьютеры впрок и затем самостоятельно их продавать, Dell рассчитала: не надо торопиться со сборкой компьютера, пока на него не поступит заказ. Такая система добровольного клиентского выбора дала компании существенный выигрыш в издержках хранения товарно-материальных запасов, сроках доставки, способности изготавливать компьютеры по индивидуальному заказу и в других областях<sup>15</sup>.

### Интерактивные базы знаний помогут вам выдвигать новаторские идеи

Есть и еще одна причина, из-за которой не требуется каждый раз придумывать все заново по поводу новых координационных возможностей: даже если вам еще не известны основные схемы, относящиеся к решению вашей проблемы, можно их поискать в интерактивных базах знания. Моя исследовательская группа в Массачусетском технологическом институте работала в течение 10 с лишним лет, чтобы создать прототип такой базы знания. Мы называем его «Процесс-справочник» («Process Handbook») <sup>16</sup>.

Этот справочник включает в себя систематически структурированную библиотеку из более 5000 действий, в том числе базовые схемы деловой активности, основные разновидности и интересные примеры конкретных ситуаций<sup>17</sup>. (Текущую версию этой базы знаний можно бесплатно посмотреть по веб-каталогу на сайте: [ccs.mit.edu/ph](http://ccs.mit.edu/ph).) Все сведения организованы в соответствии с деревьями семейств, по их глубинным структурам. В каждом случае глубинная структура является «родителем» для данного семейства,

имеющего общую базовую структуру, а все различные поверхностные структуры — это «дети».

Один из самых продуктивных способов пользования нашим электронным справочником — найти интересующие вас примеры и прошлые аналоги того процесса, который вы стараетесь усовершенствовать. Если вы хотите освоить новые идеи о том, как нанимать на работу людей, можете изучить относящиеся к этому примеры, начиная с автоматизированной системы компании Marriott для изображения на экране кандидатов с помощью сенсорно-тональных телефонов и заканчивая сборочным конвейером компании BMW, смоделированным для оценки потенциальных возможностей заводских рабочих<sup>18</sup>. Можно также расширить свои знания, рассмотрев совершенно иной, но аналогичный процесс — покупку. Что, если отдельные лица или компании будут использовать аукционы для найма на работу сотрудников по аналогии с интерактивными аукционами товаров? Это звучит не столь уж невероятно. В самом деле, это весьма напоминает то, что уже делают Elance и другие похожие интернет-компании.

---

## Альтернатива

Если рассматривать свою компанию как координирующую, а не контролирующую структуру, то яснее виден весь диапазон возможностей выбора методов управления — от жестко централизованных до чрезмерно децентрализованных. Порой можно спускать цели сверху; время от времени стоит позволять целям спонтанно зарождаться в недрах вашей организации. Иногда целесообразно разрешать людям проголосовать за трудное решение, в другое время — позволить рынку выбрать лучший курс.

Однако никакая координация не поможет, если у вас нет людей, готовых работать вместе. Аналогично тому как идея координации помогает шире понять диапазон возможностей по организации всех видов деятельности, идея воспитания работников, о которой пойдет речь в главе 10, расширит ваше представление о возможных методах организации людей.

# Воспитание людей

ЧИТАЯ ЛЕКЦИИ о новых организациях, я часто провожу небольшой опрос, чтобы посмотреть, как высоко аудитория оценивает использование сегодняшними компаниями возможностей своих служащих. Я задаю такой вопрос: «Как вы считаете, на сколько процентов ваша организация фактически использует интеллект и творческие способности своих служащих?».

Прежде чем читать дальше, прервитесь и задайте этот вопрос себе. Что бы вы сказали по поводу своего работодателя (или любой другой организации)?

В ответ я слышу: «В среднем потенциал работников используется на 30–40%». (Разброс большинства откликов лежит в пределах от 10 до 80%.) Обычно несколько человек будут утверждать, что их организации используют больше 90%, а кто-то скажет, что меньше чем 10%.

Эти цифры весьма приблизительны. Мы не знаем в действительности, каким образом измерить степень использования интеллекта и творчества, чтобы иметь реальные ответы. Но приведенные выше результаты отражают общее для большинства из нас мнение: сегодня почти ни одна организация даже близко не подошла к тому, чтобы осознать и использовать человеческий потенциал.

В прежнем мире крупномасштабного, в основном рутинного производства интеллект и созидательные способности работников не были столь необходимы и административно-командный стиль управления «сверху вниз» был, как правило, достаточно эффек-

тивным. Но по мере того как организации все более децентрализуются, интеллектуальный труд становится доминирующим в экономике, а инновации все более важными, одним из решающих условий успешной деятельности предприятий оказывается использование всех преимуществ интеллекта и творческого потенциала сотрудников.

Подходящей метафорой для нового стиля управления, которого потребует новый мир, является *воспитание* (cultivation). Оставив мелочную опеку своих работников, руководители все в большей степени станут заниматься направленным развитием своих организаций и людей. Для того чтобы что-то вырастить успешно — будь то ферма, сад, ребенок или организация, — нужно понимать и уважать их природные потребности и склонности, одновременно формируя нужные качества ценными для вас методами. То есть вы должны стараться раскрыть и поддержать положительный потенциал и ограничить вред, вызываемый негативными склонностями. Не навязывая свою волю развивающейся системе, следует адекватно балансировать методы контроля с правильными приемами предоставления свободы.

Я обращаюсь к этой метафоре потому, что она дает схему для объединения старого и нового в единое целое. Мой отец как фермер порой предпринимал решительное «административное» действие: распахивал поле или уничтожал сорняки. Но любой фермер также знает, что растения растут со своей скоростью и по-своему. Даже ценой героических усилий вы не вырастите яблоки на кусте хлопчатника.

Развивая организацию, вам тоже наверняка придется порой предпринимать радикальные меры в стиле «сверху вниз», например закрывать отделения компании или увольнять работников. Но вы осознаете также, что важнейшей частью вашей работы являются поиск и поддержка ценностей, способностей и творческих идей, уже существующих в вашей организации. Никакие концепции и лидерство не позволят организации сделать то, на что она не способна. Более того, иногда наиболее ценное, чего можно добиться, — это использовать особенности своей организации, не стараясь их изменить только потому, что вам лично они не нравятся.

Этот конфликт между централизованным и децентрализованным управлением — между подконтрольным состоянием и свободой — будет все больше превращаться в одну из главных трудно-

стей жизни предприятия. И хотя о децентрализованном подходе к управлению говорят давно, исторические факторы, которые мы рассмотрели в части I, ведут к тому, что вопрос становится все более актуальным<sup>1</sup>. Идея воспитания поможет вам мысленно согласовать присущие этому подходу противоречия.

Киноиндустрия демонстрирует прототип того вида знаниеемкого и творчески интенсивного труда, который, вероятно, станет характерным для большинства отраслей в ближайшие десятилетия. Катлин Кеннеди, продюсер фильма «Jurassic Park» («Парк юрского периода») и ряда других хитов, так описывает необходимый баланс между контролем и согласием: «Как только главный оператор начинает, режиссер-постановщик отступает назад и смотрит, куда идет фильм. Всякий фильм — это органическая, живая, дышащая вещь. Он не просто определяется сценарием, он непрерывно изменяется. Творческий процесс продолжается все время. Иногда самые лучшие идеи возникают неожиданно. Но нужен кто-то, кто сохраняет общий замысел, сосредоточивает внимание на картине в целом, а не на ее отдельных элементах»<sup>2</sup>.

Еще более простыми словами о парадоксе режиссера (быть руководителем, не имея контроля) говорит Ролан Жоффе, режиссер фильмов «Killing Fields» («Поля смерти») и «City of Joy» («Город удовольствий»): «Быть режиссером — это все равно что играть на многослойной многомерной шахматной доске. Правда, шахматные фигуры в этом случае сами решают, куда ходить»<sup>3</sup>.

Управлять таким способом нелегко. Но представление о своей работе как о воспитании, а не только контроле поможет вам перешагнуть через рамки административно-командного мышления. Тогда вы станете более гибким и открытым разного рода возможностям. Подход к управлению как к воспитанию людей признает, что их иногда надо тактично контролировать, иногда лишь подталкивать в нужном направлении, а иногда принимать и поощрять направление, в котором они уже двигаются. Пусть даже это не совсем то направление, которое вы предпочитаете.

---

## Принципы развития организаций

Интуитивно люди в большинстве своем довольно хорошо понимают динамику развития. Они знают, что некоторые процессы, хотя и не все, можно контролировать; знают, что каждый имеет свое соб-



ственное мнение, и хорошо понимают, что порой приходится приспособляться к другим, стараясь добиться своего.

Однако прежний административно-командный метод управления все еще оказывает сильное воздействие на наше мышление. Слишком просто думать: раз вы не обладаете контролем, значит, вам чего-то не хватает. И часто люди убеждены: если в организации возникает проблема, правильным решением будет централизовать контроль, чтобы впредь это не повторилось. Подобная реакция очень естественна, но не всегда разумна. Несколько описываемых ниже принципов помогут вам воспитывать людей, не сводя дело лишь к контролю.

### Используйте в своих целях естественные склонности сотрудников

Любой хороший продавец, участник переговоров или мотиватор знает: один из лучших способов убедить кого-нибудь сделать то, что вам нужно, — показать, как это будет способствовать достижению его собственных целей. Дуайт Эйзенхауэр однажды сформулировал понятие «лидерство» как «искусство убедить человека сделать то, что ты хочешь, потому что он сам этого желает»<sup>4</sup>. Продолжая в том же духе, замечу, что работа консультанта-продавца связана с тем же: продавать, не запугивая покупателей до полного подчинения, но понимая их потребности достаточно хорошо, чтобы доказать, что ваши товары им необходимы.

Однако чтобы успешно развивать и совершенствовать свою компанию, вам придется пойти дальше и уже не только использовать цели других людей в своих собственных интересах, а самому приспособлять собственные цели к целям и способностям сотрудников. Вероятно, не случайно многие представления о работе с людьми мы заимствуем из сферы политики. Политические деятели, в отличие от большинства руководителей в бизнесе, обыкновенно пытаются управлять системами, которые они реально не контролируют. Французский политик Александр Ледрю-Роллен выразил этот принцип в радикальной форме: «Туда идет мой народ. Я должен выяснить, куда именно, с тем чтобы повести его»<sup>5</sup>.

Но необходимость использовать в своих целях естественные стремления людей никоим образом не ограничивается сферой политики. Рассказывая о проекте компании Linux, Линус Торвальдс

предположил, что его подход, который хорошо подошел для разработки операционной системы, возможно, не годится для менее сложной в техническом смысле проблемы: «Нужно иметь проект, который интересен многим программистам, — с прикладными программами это обычно не так. У программы, аналогичной текстовому процессору, нет „очарования“. Она очень нужна пользователям, но большинство программистов сочтут, что написать ее хотя и непросто, но крайне скучно...»<sup>6</sup>.

Широко используемый в интернете язык программирования «Java» («Ява») первоначально разрабатывался одним из лучших программистов компании Sun Microsystems для компьютерных микросхем микроволновых печей и других электробытовых приборов<sup>7</sup>. Увидев недостаточный спрос на это использование языка, компания Sun решила фактически подарить его интернету. Однако этот свободный язык стал очень популярным, и Sun перестроила всю свою корпоративную стратегию относительно этого актива, ставшего неожиданно важным. Иначе говоря, вместо того чтобы перенацелить своих программистов на другие задания, Sun стала воспитывать способности программистов и сформулировала, опираясь на них, новую бизнес-стратегию.

### «Пусть расцветает тысяча цветов»

Иногда самый лучший способ развития организации — это не стараться решать заранее или «сверху», какая из имеющихся альтернатив лучшая. Вместо этого можно позволить многим сотрудникам экспериментировать. Затем, если какое-то направление приносит хорошие результаты, его поощряют и выделяют больше ресурсов; в противном случае закрывают.

Примечательно, что фраза «пусть расцветает тысяча цветов», в течение многих лет характеризующая такой подход, впервые была высказана Мао Цзедунем: «Политика, позволяющая расцвести сотне цветов и сосуществовать сотне школ идей, — это политика поддержки прогресса искусства и науки»<sup>8</sup>.

Как видно из этих слов Мао, такой подход уже является общепринятым в науке, искусстве и многих других областях, где творчество является обязательным условием. А поскольку творчество приобретает все более решающее значение и в бизнесе, то принцип «тысячи цветов» будет становиться все более важной частью но-

вого стиля управления. Ряд компаний уже сейчас формируют по несколько групп разработчиков для создания одного нового продукта. Команды, получающие наиболее успешные результаты на первых этапах, стимулируются и поощряются; остальные переводятся на другие проекты. Возможно, на продажу пойдет продукт только одной группы или по примеру многих японских компаний будут продаваться несколько аналогичных продуктов, а уж рынок решит, который из них выживет.

Этот подход — тоже часть секрета инноваций в рыночных экономиках: несколько компаний могут одновременно пытаться воплотить в жизнь многие разнообразные идеи, и никто из их лидеров не указывает, что делать. Какие-то идеи наверняка окажутся слабыми, или неосуществимыми, или бесполезными. Но эта неэффективность — слишком малая плата за крупное новшество.

В случае успеха общим итогом такого массового эксперимента будет то, что экономист Джозеф Шумпетер когда-то назвал творческим разрушением (*creative destruction*) — динамичным, вечно развивающимся процессом непрерывного новаторства. Как биологическая эволюция осуществляется в ходе множества генетических экспериментов, по-видимому случайных, так и свободное экспериментирование в экономике когда-нибудь тоже может привести к прорыву<sup>9</sup>.

### Поощряйте «гибридизацию» идей

В природе перекрестное опыление может происходить в одном поколении данного организма только однажды. «Гены» же организации — это просто идеи о том, как что-то делать. Эти идеи можно комбинировать и рекомбинировать столь же часто, сколь часто происходят организационные изменения. Следовательно, одной из важнейших функций руководителей нового типа в воспитании инновационной и творческой способности будет поощрение «перекрестного опыления», или «гибридизации», путем создания инфраструктур нужного типа и стимулирования обмена информацией.

Во многих традиционных организациях информация была дефицитным товаром. Она медленно просачивалась через плотные сети менеджеров среднего звена, которые порой припрятывали ее как источник власти. В новых, более децентрализованных компаниях информация циркулирует свободнее. Можно пользоваться прежними

традиционными коммуникативными «технологиями» — личными встречами, телефонными звонками и служебными записками, но теперь имеются и новые технологии, например электронная почта и интернет. Эти новые методы связи сильно снижают затраты на обмен информацией и поиск людей, располагающих нужными вам сведениями.

В настоящее время ряд крупных консалтинговых компаний имеют огромные внутренние базы данных своего опыта работы с разного рода клиентами, проблемами и проектами. Представьте себе некоего живущего в Чикаго консультанта, желающего обратиться в какую-нибудь торговую сеть магазинов бакалейных товаров Среднего Запада с предложением реструктурировать процесс управления ее запасами. Входя в сеть базы данных своей консалтинговой фирмы, этот человек легко находит предыдущие проекты по реструктуризации запасов в других отраслях (в том числе копии предложений, отчеты о проектном решении и слайды презентаций). Консультант может изучить опыт своей фирмы, полученный в ходе работы с другими представителями данной отрасли, а также найти тех, кто контактировал в последнее время с его возможным клиентом. Разумеется, теоретически такой консультант мог бы найти все эти сведения и прежде, до того как возникли современные базы данных, но, из-за того что для такого поиска требовалось множество телефонных звонков, совещаний и случайных встреч, от него обычно отказывались.

Наши процессы управления знанием пока еще отработаны слабо. Компаний, действительно понявших, как можно извлечь пользу из потенциала «гибридизации», очень немного. Одна из ключевых задач здесь — найти правильные стимулы для людей, которые вкладывают собственную информацию в базы данных, поддерживая их, то есть преодолеть инстинкт накопительства.

Моя коллега по Массачусетскому технологическому институту Ванда Орликовски изучала одну из первых крупных консалтинговых компаний с целью расширить применение «Lotus Notes», одной из ранних систем электронного обмена сообщениями и сотрудничества<sup>10</sup>. Она обнаружила, что консультанты мало пользовались такими аспектами системы, как управление знанием, потому что у них было недостаточно стимулов для этого. Служащих компании оценивали в конце года по количеству часов учитываемого

рабочего времени, а время, потраченное на изучение пользования системой (или на внесение данных в ее базу), не оплачивалось. Кроме того, Орликовски установила, что эта компания (как и многие другие) вознаграждала работников за то, что они являлись экспертами в чем-то, то есть за то, в чем никто кроме них не разбирался. Поэтому стоит ли удивляться, что немногие охотно отдают свои знания открытой базе данных?

Значит, одна из ваших главных обязанностей как менеджера децентрализованной организации — поощрять этот тип «перекрестного опыления». А делая это, нельзя полагаться лишь на какой-то один простой способ. Обычно требуется обдумать разнообразные методы поощрения: технологические, культурные, финансовые и пр.

### Импровизируйте

Если ситуации меняются часто, а решения принимают множество людей, вы не всегда можете планировать «сверху вниз». Нужно уметь реагировать на неожиданно возникающие проблемы, научиться пользоваться преимуществами новых возможностей. Приходится импровизировать.

Конечно, чем больше вы знаете, тем больше вариантов можете предугадать и заранее планировать в расчете на все эти возможности. В хорошо понятных ситуациях предвидение и планирование, наверное, будут самым лучшим направлением действий. Но в быстро меняющихся условиях, в отсутствие единого центра, иногда лучше отказаться от этого метода и стартовать в правильном направлении, помня о главной цели. При этом будьте готовы творчески реагировать на все, что происходит. Многие уже знают об этом принципе, но пока не реализуют его (или не желают с ним согласиться).

Размышлять о воспитании стоит потому, что это помогает в полной мере воспользоваться возможностями импровизации, вместо того чтобы чувствовать себя виноватым каждый раз, когда не удастся что-то эффективно спланировать. Орликовски, например, рассказывает о трех типах изменений: те, что удастся предвидеть, те, которые «как снег на голову», или чрезвычайные, и продиктованные сиюминутными соображениями<sup>11</sup>. Первые относятся к традиционному типу: вы заранее решаете, что хотите нечто изменить. Чрезвычайные изменения, хорошие или плохие, происходят неожиданно.

Сиюминутные изменения — это не запланированные вами события, которыми вы с успехом пользуетесь.

Одной из организаций, которые изучала Орликовски, была компания с оборотом 100 млн дол. по производству программных средств, которую она назвала Zeta. Компания ввела новую систему программного обеспечения, помогавшую отслеживать проблемы, которые по просьбам пользователей решал отдел поддержки клиентов. В эту систему нужно было вводить каждую очередную проблему, а затем и все этапы ее решения. Такая запись конкретной задачи и поиск ее решения были предвиденными изменениями, и как ожидалось, это приводило к лучшему документированию всех случаев и давало больше информации менеджерам, облегчая корректировку рабочих нагрузок и т. д.

Однако вскоре начали неожиданно возникать другие изменения. Специалисты отдела поддержки клиентов, например, стали затрачивать больше времени на просмотр записей, сделанных другими сотрудниками, и создали неформальные способы распознавания достоверной и недостоверной информации. Некоторые наиболее опытные эксперты приобрели репутацию надежных источников.

Потом руководители отдела использовали и учли эти чрезвычайные изменения, решив предпринять некоторые сиюминутные изменения. Например, они реорганизовали этот отдел с целью включить в него два «слоя» специалистов. Молодые сотрудники принимали все новые вызовы и решали столько проблем, сколько могли. Самые трудные случаи они передавали более опытным старшим программистам. Старшие специалисты старались всячески помогать молодым. Постепенно все работники отдела привыкли более активно передавать свои знания в общую базу данных, не дожидаясь, как прежде, когда их попросят о помощи.

---

## Психология воспитания

В деловых кругах уже стало модным говорить о делегировании полномочий и демократии, но было бы наивно думать, что мы — человеческие существа — навсегда покончим со спорами о власти и контроле. Большинство из нас выросли в семьях с четкими иерархиями, в которых у родителей было намного больше власти, чем у детей. Разве могут годы, проведенные в условиях неравенства, не оказать влияние на отношения в нашей взрослой жизни?

Более того, все мы являемся приматами, которые, как объясняют ученые, имеют биологические стимулы к созданию определенных типов доминантных иерархий, или сложившихся неофициальных порядков подчинения. Разве это может не влиять на наши отношения со своими собратьями-приматами на работе? Дело не в том, что нужно отказаться от всякого контроля, идущего сверху вниз. Мы должны научиться жить в условиях напряженности. Мы должны научиться правильно и своевременно уравнивать контроль и одобрение, и именно в этом нам поможет метафора воспитания.

Добиваться правильного равновесия психологически довольно трудно, даже если мы готовы принять его как необходимость. Многие психологи говорят: динамику межличностных отношений в организациях часто можно понять, если считать, что на работе сотрудники разыгрывают эмоциональные драмы, истоки которых таятся еще в семьях, где они росли. Я знаю, например, довольно много людей среднего возраста, которые, кажется, все еще находятся в состоянии подросткового бунта против своих начальников или других авторитетных лиц в своем трудовом окружении.

И напротив, мы все знаем менеджеров, ориентированных на контроль, которые явно удовлетворяют некоторые свои глубинные — возможно, бессознательные — психологические потребности, стараясь управлять даже в мелочах всем, что происходит в их организациях. Движущим фактором в стремлении многих людей к высоким должностям является желание власти над другими.

Один из слушателей моих лекций по программе MBA написал следующую на редкость честную самохарактеристику: «Мне будет трудно отказаться от власти в децентрализованной организации. Дело в том, что у меня лично еще не было полномочий принимать важные решения, несмотря на то что хотелось бы! Теперь же мне предлагают отдать свои полномочия прежде, чем я ими воспользовался».

Такие конфликты между разумом и эмоциями порой приводят к комичным ситуациям. Я знал нескольких очень харизматичных руководителей, которые на словах были сторонниками децентрализации и делегирования полномочий, говорили правильные речи и имели много последователей. Но если посмотреть со стороны на реально происходящее, станет ясно, что они создали организации с невероятно централизованной властью! Все внимание было об-

рашено на них, им подчинялись, к ним обращались за последним словом. Хотя они и говорили о передаче власти другим, на деле удерживали контроль.

Как показывают эти примеры, совсем не просто воспитать в себе правильный баланс между контролем и свободой. Вы думаете, что хотите поделить свою власть с подчиненными, но действуете так, что фактически устанавливаете свой контроль. Считаете, что вам нужно больше полномочий и самостоятельности в работе, а в итоге упорно ищите других, чтобы свалить все на них. Уверены, что надо использовать больше контроля в определенной ситуации, но оказывается, что идти на неизбежный при этом риск очень страшно. Что сможет вам помочь в подобных ситуациях? Понимание парадокса власти.

### Парадокс власти

В главе 9 мы видели, как — парадокс! — жесткие стандарты в одной части системы содействуют свободе и гибкости в других ее частях. Есть аналогичный удивительный парадокс и в воспитании:

*Иногда лучший способ получить власть — расстаться с ней.*

Если вы пытаетесь мелочно контролировать людей, они будут сопротивляться этому. А если и уступят, у них не будет мотивации помогать вам в достижении вашей цели. С другой стороны, если дать людям право принимать собственные решения, они будут склонны поддержать вас своей энергией, творческими способностями, преданностью вашему делу. Они будут более успешными, но и вы тоже. Иначе говоря, дайте им больше власти — и вы сами приобретете больше могущества.

Мы уже рассмотрели много подобных примеров. Линус Торвалдс достиг власти, отдавая ее другим программистам. Деннис Бакке из AES получил больше полномочий, делегируя их служащим. Мег Уитман в eBay добилась власти, подарив ее клиентам.

Джим Коллинз в своей книге «Good to Great» приводит следующую иллюстрацию передачи власти<sup>12</sup>. Когда он проанализировал 1435 компаний из рейтинга «Fortune 500», то обнаружил, что лишь у 11 из них показатели курсов акций изменились с просто «хороших» на «превосходные» и затем оставались на этом уровне в теч-



ние еще 15 лет. И примечательно, что в каждой из этих 11 компаний во времена такого сдвига генеральный директор был скромным и держался в тени. Интересно, не правда ли?

## Ключевые способности для распределенного лидерства

Кроме умения изменять взгляды на власть эффективно развивать организации помогут еще несколько специфических способностей. В течение нескольких лет мои коллеги Дебора Анкона, Ванда Орликовски, Питер Сенге и я читаем курс лекций о таких способностях. Мы назвали его семинаром по *распределенному*, или *рассредоточенному*, лидерству. Распределенное лидерство — это то, что в организации можно осуществить в любом месте: наверху, внизу или где-нибудь посередине. Назначение нашего семинара — в основном помочь студентам развить четыре главные способности, которые мы считаем важными для рассредоточенного лидерства: умение предвидеть, осмысливать ситуацию, изобретательность и умение устанавливать отношения<sup>13</sup>.

### Умение предвидеть

В организациях прошлого можно было бесконечно долго оставаться только хорошим исполнителем указаний начальников. Но в децентрализованных организациях будущего вы не захотите всегда зависеть от распоряжений боссов. Вместо этого вы должны будете сами формулировать, что и как нужно делать. Все в большей степени вам — а не кому-то, стоящему над вами, — придется решать проблемы и искать новые возможности.

А чтобы эффективно развивать организацию, мало просто инициативно реализовывать цели, уже поставленные вашими начальниками. Все больше и больше вам придется выходить со своим собственным представлением о том, что может сделать ваша организация. К сожалению, в течение последних десятилетий словом *видение* (vision) злоупотребляли. По мнению многих людей, оно стало означать некое заявление о намерениях, полное банальностей. Но хорошее видение — это не просто красиво звучащий на-

бор слов. Это конкретный образ результата, который вы твердо намерены получить.

Это значит, что видение должно быть важно персонально для вас. Если оно не связано с чем-то очень значимым, тогда это просто слова. Кто захочет последовать за вашим видением, если оно даже вас не зажигает? Но когда вы по-настоящему преданы ему и оно серьезно связано с вашими личными ценностями, часто появляется удивительная сила для воплощения видения в жизнь.

Помимо важности лично для вас большинство новых концепций предполагают участие других людей. В таких случаях хорошее видение — это не просто способ навязать окружающим свои ценности и желания. Оно резонирует также с потребностями и ценностями всех, кто будет вовлечен в его реализацию. Видение уважает их способности и природные склонности. Оно помогает им реализовать и их желания. Иными словами, хорошее видение — это не инструмент командования, а средство воспитания людей, чтобы они могли делать не только то, чего хотите вы, но и то, чего хотят они сами.

### Умение осмыслить ситуацию

Чтобы эффективно развить организацию, необходимо понимать, что происходит вокруг. Надо искать смысл в реалиях, даже когда они приводят вас в замешательство и являются неопределенными. В централизованной организации одна из главнейших забот руководителей — получать информацию из разных источников и размышлять над тем, что она значит и что следует предпринять. В децентрализованной компании умение докапываться до смысла — привилегия не только нескольких руководителей высшего ранга, почти всем работникам приходится это делать. Действительно, способность осмыслить множество разнородных данных и раньше других увидеть тенденции — важный элемент персонального успеха.

Похоже, одним людям от природы свойственно умение разбираться в неясных ситуациях в большей степени, чем другим. Но большинство могут развить в себе такую способность, просто сознательно выполняя свои функции. Если вы интуитивно считаете, что все обстоятельства должны быть предельно ясны, а когда это не так, значит, кто-то в этом виноват, то вам будет все труднее выносить подобную неопределенность достаточно долго. Но если вы

уверены, что ничего не изменить, то вам будет гораздо труднее распознать новые тенденции, когда они возникнут.

В 1995 году, например, задолго до того как большинство людей осознали значение интернета, Билл Гейтс отложил свои ежедневные дела, чтобы сосредоточиться на осмыслении множества разных фактов, касающихся этой новой технологии. Результатом стала основополагающая записка о наступлении «цунами интернета»<sup>14</sup>. Хотя другие осознали эту тенденцию раньше Гейтса, сделанные им выводы привели к глубоким изменениям именно в его компании. Записка стала вехой во всей производственной стратегии компании Microsoft. Возможно, изменение корпоративной стратегии, в свою очередь, помогло катализировать последующий энтузиазм по поводу интернет-экономики.

Позднее тысячи людей на всех уровнях других организаций пытались осмыслить, что же происходит с интернетом. Действительно ли он все изменяет? Были ли 25-летние технологи самыми подходящими людьми, для того чтобы возглавить инновационные компании и их подразделения? Что, экономические законы можно иногда аннулировать? Или эта «новая экономика» была просто опасной иллюзией и на самом деле вообще ничего не изменила?

Истина, как мы теперь знаем, оказалась между этими двумя крайностями. Но из-за этого рывка, по мере того как росли и позднее лопались «мыльные пузыри» виртуальных компаний, множеству людей пришлось принимать решения на основе неоднозначных данных. Они должны были решать, кого нанимать, какие виды продукции выпускать и где работать, полагаясь на свои предположения о том, что происходило вокруг. Те, кто угадал правильно, смогли помочь своим организациям эффективно реагировать на постоянно меняющуюся ситуацию.

### Изобретательность

Чтобы успешно развивать организацию, требуются не только притягательное видение будущего и развитая способность к осмыслению. Вы должны также найти пути воплощения своего видения в жизнь. Когда окружающий мир изменяется медленно, ваша концепция, вероятно, потребует знаний и определенных суждений, но не обязательно много творческих усилий. Возможно, не стоит «вылезать с совершенно новыми идеями», поскольку и старые способы дости-

жения целей все еще, как правило, работают. Необходимые изменения будут достаточно редкими, их можно спустить, как обычно, сверху вниз.

Но мы-то живем в динамичном, ускоряющемся мире. Сегодня скорость адаптации к меняющимся технологиям, конкурентам и заказчикам часто является решающим фактором. Он и определяет разницу между успехом и поражением. Ни один топ-менеджер крупной компании не обладает достаточными знаниями, чтобы видеть и полностью понимать всю необходимость изменений и их потенциальные возможности. Мы живем в условиях, когда множеству людей внутри любой организации необходимо непрерывно изобретать новые способы деятельности. Способность постоянно выдумывать может стать важнейшим для вас качеством при воспитании сотрудников.

Как и в случае других способностей, необходимых при рассредоточенном лидерстве, одним от природы больше присуща склонность к изобретательству, чем другим. Но большинство людей независимо от исходного уровня могут развить свою способность генерировать творческие идеи. Дон Мейхенбаум уверен: ваша творческая отдача возрастет, если вы просто поверите в свои креативные возможности<sup>15</sup>. В этом помогает ощущение, что вы сами контролируете свою работу и делаете свой собственный выбор.

Есть много других способов, также стимулирующих ваше творческое мышление. Например, методы мозгового штурма, синектики и творческого решения проблем<sup>16</sup>. Выражение «мозговой штурм» (brainstorming), например, исходит из метода креативности, разработанного Алексом Осборном в 1930-х годах. Мозговой штурм включает в себя четыре «правила», которые можно перефразировать так. Первое: никакой критики, оценки или суждения во время выработки идеи. Второе: никакую идею нельзя называть «сумасшедшей». Третье: количество идей важнее, чем их качество. И четвертое: хорошо бы опираться на то, что уже кем-то высказано<sup>17</sup>.

Несмотря на то что методы креативности имеют много отличий, всем им присущи два общих принципа: 1) следует отделять генерацию идей от ее оценки (то есть откладывать критический анализ) и 2) в процессе рождения замысла надо постараться разглядеть непривычные сочетания идей. А понятие глубинной структуры из главы 9 поможет вам применять эти методы творческого мышления еще более производительнее<sup>18</sup>.

## Умение устанавливать отношения

В деловом мире слишком мало удается делать в одиночку. Как правило, чтобы воплотить видение в жизнь, приходится так или иначе вступать в контакт с другими людьми и структурными подразделениями. А способность управлять этими отношениями — второй ключевой фактор вашего успеха в процессе воспитания.

Менеджмент отношений является важной составной частью успеха почти во всех организациях. Однако в децентрализованных компаниях таких отношений слишком много, в них участвуют много людей, эти отношения пронизывают все процессы и участки. В централизованных организациях ваш босс и боссы вашего босса играют ключевую роль в оценке вашей деятельности. Действительно, если начальство постоянно довольно вами, иногда удается преуспеть, даже если большинство ваших коллег считают вас полным идиотом. В децентрализованных же организациях у вас может вообще не быть реального начальника. А если он и есть, то ваши отношения с ним почти не имеют значения. Гораздо важнее мнение о вас окружающих. Ваш успех обычно зависит в основном от того, насколько хорошо вы умеете строить свои отношения с другими людьми на всех уровнях вашей и других организаций.

В общем, это означает, что необходимо сознательно тратить время на налаживание отношений с двумя типами людей. Первый — это те, с кем у вас прочные связи, то есть те, от кого вы зависите по ресурсам, в чьей постоянной помощи нуждаетесь или кто пользуется результатами вашего труда. Второй тип — это те, с кем у вас слабые связи, то есть люди, от которых можно услышать полезные для вас новости, чья помощь вам может быть время от времени необходима в будущем или чьи мнения влияют на вашу репутацию и будущие возможности<sup>19</sup>.

Моя коллега Дебора Анкона выяснила, что группы, ориентирующиеся на внешние связи (она называет их X-команды), часто обгоняют по производственным показателям более традиционные, сфокусированные на внутренних отношениях группы, даже если у этих последних были все качества, которые обычно считаются хорошими, как, например, прочные рабочие взаимоотношения и дух коллективизма<sup>20</sup>. Что кроется за успехом X-групп, так это их умение строить отношения. Они тратят много времени на внешнюю деятельность трех видов: представительскую деятельность (знакомство данной

группы с руководителями высшего звена, получение ресурсов и управление репутацией группы), разведку (сбор информации по всей компании и всей отрасли) и координацию заданий (управление ключевыми зависимостями совместно с другими подразделениями).

### Что еще необходимо делать?

Даже если у вас есть все четыре способности, а именно умение предвидеть, осмысливать ситуацию, изобретательность и умение устанавливать отношения, нередко решающей для вашего успеха в децентрализованных организациях является способность управлять своим временем. В любой централизованной организации ваш начальник «помогает» занять ваше время самыми важными проблемами и следить за выполнением поставленных задач. В децентрализованной организации вы предоставлены самому себе. Многие талантливые молодые профессора в децентрализованных университетах, например, терпят неудачу потому, что им не удается научиться эффективно управлять своим собственным временем в условиях бесконечных отвлечений и конкурирующих целей и программ.

---

### Альтернатива

Жизнь в организациях, по крайней мере в теории, прежде была проще: все контролировали менеджеры. Они решали, что необходимо делать, давали указания, следили, чтобы все выполнялось правильно. Когда между подчиненными или структурными подразделениями возникали конфликты, управленцы отвечали за их разрешение. И границы между компаниями были четкими.

Многие аспекты этого административно-командного мира теперь даже теоретически не подходят к современным реалиям. Информация и контроль будут все шире распространяться в организациях. Границы между предприятиями будут становиться все более размытыми. Будут появляться новые информационные способы управления отношениями между людьми, организациями и видами деятельности.

Каким будет менеджмент в этом новом мире? Все чаще и чаще вам придется решать, где ваше место в широком пространстве централизации, и перемещаться в этом диапазоне. Одни решения будут

централизованными, другие — децентрализованными, а какие-то будут меняться.

Чтобы сделать разумный выбор, необходимо использовать как жесткие, так и нежесткие составляющие мышления. Жесткая составляющая — координация — поможет вам мысленно представить и оценить новые приемы управления взаимозависимостями в действиях людей. Мягкая метафора — воспитание — дает новые пути в уравнивании напряженности между управлением «сверху вниз» и «снизу вверх». Вместе эти две составляющие помогут вам стать более гибким и творческим руководителем по мере того, как деловой мир движется от прошлой эпохи административно-командного управления в новый век воспитания и координации.

Но вы ничего не сможете скоординировать или воспитать, не осмыслив свои ценности и цели. Об этом поговорим в главе 11.

Воспитание — это процесс, который помогает людям понять, что они могут сделать, чтобы изменить свое поведение и свои отношения с другими. Это процесс, который помогает людям научиться принимать решения, основанные на своих ценностях и целях. Воспитание — это процесс, который помогает людям научиться работать в команде и достигать общих целей.

Воспитание — это процесс, который помогает людям научиться принимать решения, основанные на своих ценностях и целях. Воспитание — это процесс, который помогает людям научиться работать в команде и достигать общих целей. Воспитание — это процесс, который помогает людям научиться принимать решения, основанные на своих ценностях и целях. Воспитание — это процесс, который помогает людям научиться работать в команде и достигать общих целей.

Воспитание — это процесс, который помогает людям научиться принимать решения, основанные на своих ценностях и целях. Воспитание — это процесс, который помогает людям научиться работать в команде и достигать общих целей. Воспитание — это процесс, который помогает людям научиться принимать решения, основанные на своих ценностях и целях. Воспитание — это процесс, который помогает людям научиться работать в команде и достигать общих целей.

Воспитание — это процесс, который помогает людям научиться принимать решения, основанные на своих ценностях и целях. Воспитание — это процесс, который помогает людям научиться работать в команде и достигать общих целей. Воспитание — это процесс, который помогает людям научиться принимать решения, основанные на своих ценностях и целях. Воспитание — это процесс, который помогает людям научиться работать в команде и достигать общих целей.

# Глава 11

## Помещая общечеловеческие ценности в центр бизнеса

**НА ЗАНЯТИЯХ** в Массачусетском технологическом институте, читая курс лидерства, я часто даю своим студентам упражнение, помогающее им понять, что для них на самом деле главное. Аналогичные упражнения имеются во многих других учебных программах по управлению временем и по персональному совершенству<sup>1</sup>. Происходит это примерно так.

Найдите место, где можно побыть одному и где вас никто не побеспокоит. Расслабьтесь на несколько минут и выбросьте из головы свои повседневные заботы. Если хотите, закройте глаза. Затем попытайтесь представить то, что, вы знаете, обязательно когда-нибудь случится, — свою кончину. Вы можете увидеть себя на больничной койке сознанием, что жить осталось всего несколько часов, или вообразить свои собственные похороны.

Независимо от того, какую сцену выбрало ваше воображение, постарайтесь как можно образнее представить ее. Кто в вашей палате? Во что они одеты? Какие звуки вы слышите? Где люди стоят или сидят? Какие запахи вы ощущаете? Каков цвет пола? Вообразите все это на несколько минут.

А теперь подумайте, что в этой сцене вам по-настоящему хотелось бы увидеть. Какие слова должны прозвучать от дорогих вам людей? Что вам хотелось бы осуществить до конца своей жизни? Какую истину о себе вы хотели бы постичь перед смертью, даже если никто, никто в этом мире ее не узнал и теперь уже не узнает?..



Возможно, размышляя над этими вопросами, вам захочется открыть глаза и кое-что существенное записать. Многие даже находят полезным пользоваться таким упражнением перед составлением личного заявления о миссии, то есть описания самых главных целей, к которым вы будете стремиться всю жизнь.

Если вам еще не приходилось выполнять подобное упражнение, рекомендую вам сделать это сейчас, прежде чем читать дальше.

Одно из достоинств этого упражнения в том, что оно помогает быстро понять, что для вас действительно важно. Это не обязательно то, чего хотят от вас родители; не то, что думают о вашем желании начальники, учителя или друзья; не то, что важно обществу. Это то, чего хотите *вы* на самом деле.

Многие при этом осознают, что заполняют свои дни текучкой, которая совсем мало будет значить для них в конце жизни. А действительно важные стороны жизни они постоянно отодвигают в сторону, или откладывают на потом, или забывают о них. Часто люди утверждают, что такие достижения, как, например, здоровье или профессиональный успех, будут мало значить для них в конце жизни, а такие понятия, как семья, друзья, духовные устремления и создание лучшего мира, будут очень важны. Что бы вы ни ответили (а через некоторое время мнение наверняка изменится), в данный момент это ваш самый сокровенный взгляд на самое главное в жизни.

---

## Почему важны ценности?

Зачем иметь собственное представление о том, что для вас действительно важно? Первое (и об этом мы много говорили в этой книге): если вы намерены принимать больше собственных решений в своей работе, вам необходимо более тщательно подумать о тех ценностях, исходя из которых вы будете делать свой выбор. Прежде всего, без должного осмысления нельзя принять разумное решение. И если вы не поймете, что для вас действительно значимо, то очень легко придете в замешательство и собьетесь на мелочи, реально для вас не главные.

Но это не единственная причина подумать о жизненных ценностях. Если вы хотите создать компанию, которая заслуженно

вызывает уважение и лояльность работников, клиентов и других заинтересованных сторон, необходимо апеллировать не столько к экономическим, сколько к общечеловеческим ценностям<sup>2</sup>. Если вы хотите глубоко мотивировать поведение людей и стимулировать их творческие способности (то есть воспользоваться преимуществами децентрализованной организации), следует обращаться к тем ценностям, которые на самом деле важны для ваших сотрудников.

Существуют признаки (особенно много их в последние десятилетия), что те ценности, которые мы подчеркиваем в бизнесе, все дальше дрейфуют от общечеловеческих ценностей<sup>3</sup>. Для множества граждан Соединенных Штатов трагедия 11 сентября 2001 года стала страшным напоминанием: деньги и материальный успех — не самое ценное. Этот трагический эмоциональный опыт имел последствия: многие люди пересмотрели свои приоритеты и проводят теперь больше времени в кругу семьи или уделяют больше внимания религиозной деятельности. Конечно, со временем легко забывается то, что подобные события делают очевидным. Жизнь возвращается в привычную колею. Но внутреннее чувство беспокойства у многих остается.

В этом еще одно значение фразы «поместить человека в центр бизнеса». Имеется в виду отнюдь не перевод большого числа сотрудников в центр принятия решений. Речь идет о помещении человеческих ценностей в фокус наших размышлений о бизнесе.

---

## Чего люди хотят от бизнеса?

Многие хотят от бизнеса одного — денег. Деньги позволяют купить всевозможные вещи — и те, в которых вы действительно нуждаетесь, и те, которые просто хочется иметь. Понятно, мы стремимся, чтобы наши компании были эффективными производителями экономической ценности.

Но люди делают выбор в пользу бизнеса и по другим причинам. Возможно, потому, что это позволяет создавать невиданные новые технологии, самоутверждаться при достижении цели или просто проводить время на свежем воздухе, работать с интересными людьми, ездить в экзотические места, уделять больше времени своим семьям.

Несмотря на то что у каждого из нас свои чаяния, общечеловеческие потребности и желания очень схожи. Много лет назад психолог Абрахам Маслоу заметил, что у людей есть базовые потребности (такие, как пища, вода и безопасность), которые обычно должны удовлетворяться на определенном уровне просто для того, чтобы выжить. По мере удовлетворения базовых нужд все важнее становятся другие вещи, такие как отношения с другими людьми, разного рода достижения и поиск смысла жизни<sup>4</sup>.

В современном мире, особенно в промышленно развитых регионах, многие базовые потребности людей уже удовлетворены. Поэтому все в большей степени они расценивают бизнес как средство выполнения других своих нужд. Деньги хороши, чтобы снять насущные проблемы, но они не всегда эффективны в отношении таких понятий, как дружба, признание, вызовы действительности, достижение цели.

В конечном счете успешные компании должны будут дать своим сотрудникам чувство смысла жизни, которое, как правило, появляется, когда человек обретает определенную цель, превосходящую его личную жизненную задачу. Так, по мере все большего удовлетворения базовых потребностей работники, клиенты, поставщики и инвесторы будут искать организации, которые кроме чисто экономического успеха дадут им целеустремленность. Иногда это обусловлено сущностью продуктов или услуг, предоставляемых компанией (например, лечение, образование или развлечение). Порой удовлетворение приходит от способа, каким компания производит свои продукты и услуги (например, сокращая загрязнение окружающей среды или обеспечивая рабочие места). А порой удовлетворение возникает в результате любезности, с которой компания обходится со своими клиентами и сотрудниками. Все в большей степени организациям придется конкурировать в своей способности дать смысл жизни людям.

Конечно, не следует удивляться словам: деньги — это не главное, компании должны думать о том, что именно мотивирует людей. На самом же деле многие, размышляя о бизнесе, игнорируют эти истины. Они считают, что зарабатывать деньги — это единственная законная цель компании, а может быть, и единственная *законная* цель. Как согласовать эту точку зрения с тем очевидным фактом, что разным людям нужно разное: кому — экономические ценности, а кому — иные?

## Единственная цель бизнеса — заработать деньги?

В последние несколько десятилетий, особенно в Соединенных Штатах, преобладает мнение, что единственная легитимная цель бизнеса — зарабатывать деньги для своих акционеров. В 1981 году, например, «Круглый стол бизнеса» (Business Roundtable — группа топ-менеджеров 200 крупнейших компаний США) объявил: работа управленцев состоит в том, чтобы сбалансировать законные требования всех заинтересованных сторон — акционеров, клиентов, персонала, сообществ, поставщиков и общества в целом. Но в 1997 году эта же группа в своем заявлении о корпоративном управлении говорила обратное: «Мнение о том, что правление компании должно каким-то образом согласовывать интересы акционеров вопреки интересам других сторон, в корне неправильно истолковывает роль директоров». Менеджеры и директора в первую очередь должны защищать своих акционеров<sup>5</sup>.

Вероятно, наиболее ярко это мнение выразил Милтон Фридман в 1970 году в своей знаменитой статье в журнале «New York Times Magazine». Он считает, что *единственной* социальной обязанностью компании является «заниматься деятельностью, направленной на увеличение ее прибыли, до тех пор пока это остается в рамках существующих правил игры»<sup>6</sup>. Основной аргумент Фридмана сводится к тому, что индивидуальные акционеры, сотрудники и клиенты любой компании должны сами решать, какие социальные или другие процессы они хотят поддерживать своими деньгами; корпорация не должна делать этот выбор за них.

Конечно, по мнению Фридмана, в бизнесе не следует заниматься ничем таким, что является незаконным или неэтичным. А добрые дела иногда помогают заработать больше денег. Например, хорошее отношение к своим служащим, очевидно, поможет вам привлечь таланты, так же как занятие благотворительностью обеспечит благосклонность местных властей. Рекламируя свою продукцию как экологически чистую, вы добьетесь роста продаж. Но делать добрые дела «просто так», не ожидая устойчивого и долговременного финансового успеха, — это чересчур!

В этом аргументе есть привлекательная логика, которая придает бодрящую ясность нашим рассуждениям об этом скользком предмете. Во многих случаях прибыль — хороший показатель того,

насколько хорошо вы работаете, чем бы вы ни занимались. Но, к сожалению, эта логика применима не так широко, как думают многие<sup>7</sup>.

В целом аргумент Фридмана опирается на посылку: менеджеры работают на владельцев. В крупных открытых компаниях, утверждает он, желанием их собственников «как правило, будет заработать столько денег, сколько возможно, не нарушая основных предписаний общества» (курсив мой. — Авт.). Фридман делает исключения лишь для компаний, собственниками которых являются отдельные лица или группы лиц, основавших корпорации для других целей (например, для управления больницами или школами).

Но это огромные лазейки! Разумеется, Фридман напрямую не утверждает, что такие компании должны преследовать только свои финансовые интересы. Он только говорит, что предприятия должны служить желаниям их владельцев, какими бы эти желания ни были.

Однако кто является собственниками компаний и чего они хотят? Это люди. А у людей много желаний — финансовых и не только. Зачем людям считаться с нефинансовыми ценностями, решая, как инвестировать свои деньги, даже если они принимают эти ценности во внимание в других сферах своей жизни?

Простым примером является рост так называемых социально ответственных инвестиционных фондов. Такие фонды тщательно анализируют свои инвестиции, стремясь вывести из списков компании, деятельность которых, по мнению менеджеров фондов (и их инвесторов), является социально нежелательной. И наоборот, эти фонды включают в свой состав компании, занятые в социально желательных видах бизнеса.

Конечно, не все одинаково понимают, что является социально желательным и руководители различных фондов свободны в установлении критериев. Общепринято, что нежелательны компании, получающие доходы от азартных игр и продажи таких продуктов, как табак, оружие и алкоголь. Однако различные фонды могут использовать противоположные параметры по спорным проблемам, например по контролю над рождаемостью или абортам<sup>8</sup>.

Многие люди рассматривают социально ответственное инвестирование как благотворительное дело, относящееся главным образом к охране окружающей среды, защите прав работников и т. д. Но есть также весьма консервативные фонды, которые инвестируют в «орга-

низацию жизни, семьи, основываясь на Библии»<sup>9</sup>. В принципе, не существует причины для того, чтобы любая группа — от крайне правой до крайне левой, — имеющая политический, религиозный или иной интерес, не могла создать свой фонд.

Сначала социально ответственные фонды были очень мелкой нишей в мире инвестиций, но начиная с 1990-х годов они стали доминировать. Согласно отчету за 2001 год, в США почти 12% всех фондов, находящихся под профессиональным руководством, осуществляли тем или иным способом социально ответственное инвестирование средств<sup>10</sup>.

Как доказывают эти социально ответственные фонды, для вложения средств в базовые или любые другие виды деятельности можно выбрать компании, осуществляющие свою деятельность в соответствии с вашими ценностями. Однако может ли крупная акционерная корпорация законно действовать ради нефинансовой цели как основного объекта своей деятельности? Ответ — да. Корпорация Johnson & Johnson, например, серьезно относится к своему кредо, согласно которому интересы ее клиентов, сотрудников и сообществ открыто ставятся впереди интересов ее акционеров. Например, когда в 1982 году появилось подозрение, что ее лекарство тайлинол (Tylinol) стало причиной смерти нескольких людей, компания убрала этот продукт с полок магазинов по всем Соединенным Штатам. Она не возобновляла его продажу до тех пор, пока не разработала защищенную от неумелого обращения упаковку. Сегодня мы считаем действия этой компании замечательным примером социальной ответственности. Действительно, пример Johnson & Johnson с тех пор много лет задает стандарт поведения для других организаций. Но в то время поступок компании был чрезвычайно рискованным для ее репутации и доходов.

Мы уже рассматривали другой пример крупной публичной компании, открыто установившей приоритет нефинансовых целей перед финансовыми. Как говорит соучредитель корпорации AES Деннис Бакке, «мы никогда не намеревались быть самой эффективной, или самой мощной, или самой богатой компанией в мире — мы только хотели максимально удовлетворять интересы людей»<sup>11</sup>. В аргументе Фридмана ничего не говорится о том, что компании не могут либо не должны преследовать нефинансовые цели, коль скоро с этим согласны их инвесторы.

## Как группа людей может решать, каким ценностям следовать?

Но если иметь в компании нефинансовые цели похвально, то где же предел этому? Кто имеет право выбирать цели? Инвесторы — не единственные люди, чье согласие необходимо для успешной деятельности компании. Если компания собирается добиться успеха, все остальные заинтересованные стороны, в том числе сотрудники, клиенты и поставщики, тоже должны добровольно выбирать, иметь ли им дело с этой фирмой. Даже общество в целом должно «согласиться» на то, чтобы разрешить компании существовать и работать<sup>12</sup>.

Часто заинтересованные стороны имеют разные мнения о том, каковы должны быть цели компании. Тогда кто же принимает решение? В сущности, это решение ничем не отличается от любого другого. Любая структура, участвующая в данном процессе и описанная в части II, сможет его принять. Одна из наиболее интересных возможностей — это использование самой децентрализованной структуры вообще, то есть рынков. Можете называть это рынком ценностей.

### Рынок ценностей

На рынке ценностей решения о ценностях принимались бы, как на любом другом рынке, путем взаимного соглашения между людьми, непосредственно вовлеченными в сделку. Можно преследовать свои главные ценности (притом законные), но успеха вы добьетесь лишь в случае, если найдете кого-то, кто согласен с ними. Эти люди, верящие, что вы не обманываете, скорее всего, захотят работать на вас, нанять вас на работу, покупать вашу продукцию либо вкладывать средства в вашу компанию.

В действительности у нас уже есть подобный рынок ценностей. Мы живем в нем, хотя обычно не думаем об этом. Потребители, например, выбирают компании, чьи ценности им подходят, и отказываются от фирм, ценности которых их не устраивают. Некоторые люди, скажем, выбирают фильмы компании Disney, которые, по их мнению, предназначены для семьи. Другие бойкотируют ее продукцию, потому что полагают, что она создает антисемейные развлечения и поддерживает стиль жизни вне брака<sup>13</sup>.

Компании могут осознанно апеллировать к разным видам таких ценностей. Так, British Petroleum сделала серьезный выбор в своей линии поведения и рекламной деятельности, сосредоточившись на новых, экологически безвредных источниках энергии, которые «не связаны с нефтью»<sup>14</sup>.

Работники по найму также выражают свои ценности, выбирая, где им работать. Когда компанию Nike в прессе критиковали за установившиеся трудовые условия в ее фирмах-подрядчиках, упало моральное состояние и ее собственных сотрудников. По словам Марии Айтел, вице-президента по социальной ответственности корпорации Nike, «на пикниках с барбекю народ говорил: „Как можно работать на эту корпорацию?“. Не знаю, потеряли ли мы работников, но это, конечно же... не способствовало их привлечению»<sup>15</sup>.

С другой стороны, когда какой-то конкретный набор ценностей становится популярным, для организаций, разделяющих эти ценности, значительно облегчается набор кадров. Центральное разведывательное управление, например, за девять месяцев получило втрое больше заявлений о приеме на работу после атаки террористов 11 сентября 2001 года, чем за тот же период предыдущего года<sup>16</sup>.

Как показывают эти примеры, неэкономические ценности людей уже играют большую роль в их экономических решениях. Разумеется, рынки все же навязывают некоторые экономические ограничения при выборе ценностей. Например, люди не могут бесконечно работать в компании, которая апеллирует к их ценностям, если она не получает прибыль или не имеет иных источников денежных средств. И рынки не являются идеальным способом для выбора всех ценностей. Так, люди, имеющие больше денег, обычно сильнее влияют на рыночные решения, чем те, у кого денег мало. Однако неодинаковая сила выбираемых решений не является уникальной лишь для рынков. В процессе демократического принятия решений мнения лидеров и людей, контролирующих масс-медиа, имеют намного больший вес, чем взгляды рядовых участников.

Несмотря на ограничения, у рынков ценностей есть ряд привлекательных свойств: как личность вы можете выразить свои ценности непосредственно в момент выбора — что покупать, где трудиться, как выполнять свою работу и куда вкладывать средства. Компании могут соревноваться за покупателей, сотрудников и инвесторов, не просто опираясь на выпускаемую ими продукцию, но и исходя из тех ценностей, которые они представляют. Каждый получает возможность выбирать людей и компании, с которыми



ему взаимодействовать, и никто не связан решением, с которым не согласен. Результатом всех таких взаимных соглашений является то, что рынок постоянно перемещает ресурсы способами, согласующимися с ценностями участвующих в нем людей. Перефразируя известное клише, люди на рынке ценностей, как и люди в демократии, получают то общество, которое они заслуживают.

Приносит ли рынок ценностей всегда тот результат, который нравится лично вам? Нет. Всегда ли его результатом будет то, что другие люди сочтут социально важным? Нет. Не пора ли нам внести в этот процесс демократически установленные ограничения? Безусловно. Но если пользоваться им сознательно и соответствующим образом, то, может быть, децентрализованный процесс рыночного выбора ценностей окажется гораздо лучшим способом достижения многих неэкономических целей.

Прозрачность

По мере того как все больше компаний стараются придерживаться неэкономических целей, одной из самых очевидных опасностей становится циничная попытка одних людей эксплуатировать хорошие намерения других. Например, коль скоро очень многие хотят работать в социально ответственных компаниях, то обязательно найдутся организации, которые, популистски заявляя о своей социальной ответственности, не собираются следовать этому принципу в действительности.

До печально известных скандалов Enron Corporation широко пропагандировала свои правила о нормах поведения на 64 страницах, касающиеся «морального и честного образа действий», характеризующего якобы работу этой компании<sup>17</sup>. За несоответствие реальности с создаваемыми образами критиковали и другие «социально ответственные» компании (например, The Body Shop)<sup>18</sup>.

Конечно, со стороны нелегко судить обо всех таких случаях. Но в мире бизнеса всегда находились дельцы, с успехом манипулировавшие другими ради достижения своих собственных целей. И если желания людей в отношении неэкономических ценностей растут, у таких циничных манипуляторов возникает все более сильный экономический стимул эксплуатировать окружающих на новый лад.

Поэтому чтобы процесс шел хорошо, он должен быть прозрачным. Людям необходимо делать свой выбор ценностей на основе

точной информации. В настоящее время слово «прозрачный» означает, что огромные объемы информации передаются множеству людей. И к счастью, новые информационные технологии делают такую прозрачность дешевле и проще. Как никогда прежде.

Сегодня потребителям, делающим выбор исходя из собственных ценностей, приходится полагаться на очень ограниченные сведения. Ваше знание, например, о корпорации Nike складывается из сочетания сведений активистов движения за права потребителей, журналистских расследований и высказываний сотрудников Nike по связям с общественностью. Ни одна из этих групп не является беспристрастной. И даже если у вас есть некоторая информация об этой корпорации, вы все равно не знаете, насколько практика Nike соответствует ей и насколько эти данные можно сравнивать с такой же информацией о конкурентах.

Хорошо было бы иметь систематический беспристрастный способ сбора информации о том, как разные компании ориентированы в своей деятельности на различные, важные для вас ценности. Другими словами, хорошо бы иметь эквивалент бухгалтерской и аудиторской проверок нефинансовых параметров аналогично тому, как это имеет место для финансовых показателей.

На самом деле подобные шаги уже предпринимаются. Многие компании начинают оценивать себя по так называемому тройному итогу: финансовому, социальному и экологическому (или «прибыль, люди и планета»). Десятки компаний по всему миру, от АВВ в Швейцарии до Yasuda Fire и Marine Insurance в Японии, составляют подробные публичные отчеты по таким количественным показателям, как загрязнение атмосферы газами, создающими «парниковый эффект», утилизация отходов и число несчастных случаев на производстве<sup>19</sup>. По мере того как подобная информация станет стандартной и широкодоступной, люди смогут ею пользоваться для принятия собственных решений о том, куда инвестировать, где работать и у кого покупать.

### «IdealsWork»

Одной из интереснейших попыток использования новых информационных технологий с целью повысить прозрачность компаний является веб-сайт, названный «IdealsWork» (идеальный труд; [www.Idealswork.com](http://www.Idealswork.com)). Этот сайт помогает потребителям сопоставить социальные и экологические характеристики тысяч продуктовых брендов

с собственными личными ценностями. Из указанных на нем самых разных категорий ценностей (например, экология, женские темы, проблемы меньшинств, условия труда, права животных, оружие, ядерная энергия) вы выбираете важные для вас. Большинство включенных в сайт ценностей по содержанию являются политически либеральными, но в принципе нет причин, почему аналогичные сайты не могли бы содержать вопросы, интересующие политических консерваторов, или католиков, или буддистов, или владельцев оружия, или любую другую группу, объединенную общими интересами.

Выбрав определенный набор ценностей, вы можете ранжировать различные продуктовые бренды по конкретным категориям. Рейтинги основаны, как объявлено в сайте, на «объективных, „жестких“ данных, таких как количество тонн токсичных отходов, выбрасываемых предприятием в атмосферу, или число женщин в совете директоров компании», для определенного точного временного окна, называемого отчетным периодом<sup>20</sup>.

Например, когда я сравнивал бренды обуви для отдыха по параметрам производственных показателей и с точки зрения прав человека, то компания Nike, к моему удивлению, оказалась в моем рейтинге почти в самом низу<sup>21</sup>. Между тем на сайте эта компания была указана в середине перечня. Такие бренды, как «Dr. Scholl's», «Stride Rite» и «Keds», получили более высокие, а другие, например «Reebok», «Rockport» и «FootJoy», более низкие оценки. Существенно упростив проведение подобных сравнений на основе ценностей и уточнив их, такие сайты в интернете делают для людей более вероятным учет важных для них неэкономических ценностей при решении вопроса о покупке товаров.

---

## Альтернатива

До сих пор в этой книге мы изучали, какие изменения в организации труда стали возможными благодаря новым информационным технологиям. Мы узнали, как выглядят эти новые возможности и что они означают для вас как руководителя. Мы также усвоили: для того чтобы в новых условиях добиться успеха в бизнесе, необходимо понять и принять целый ряд человеческих ценностей — не только узкоэкономических.

Но что означают эти перемены для вас как личности? Какое они имеют отношение к вашему внутреннему мироощущению?

Прежде всего, вы, наверное, будете более свободно следовать тому, что считаете для себя важным. Возможно, просто пожелаете тратить больше времени на такие существенные дела, как семья и друзья. Может быть, захотите финансово поддержать любимых людей. Или постараетесь улучшить наш мир в социальном, политическом или технологическом смысле.

Что бы ни было для вас важным, пожалуй, вы имеете гораздо больше возможностей реализовать свои ценности в бизнесе, даже работая в коммерческих компаниях. Не следует ограничиваться неправильным представлением, что корпорации всегда стремятся только к максимизации своих прибылей. Не следует также ограничиваться мнением других людей о социальной ответственности бизнеса. Реально вы ограничены только своей способностью к воображению и тем, сможете ли найти кого-то, кто поддержит ваши действия.

Высокие информационные технологии, такие как интернет, делают ваши способности более гибкими, чем прежде. Сильно облегчив обмен информацией, они упрощают вам поиск людей и компаний — единомышленников. Ныне легче также распознать то, чем на самом деле занимаются другие и как их поведение совпадает с провозглашаемыми ценностями. Таким образом, информационные технологии помогут сделать рынки значительно более прозрачными и эффективными при достижении не только экономических, но и неэкономических целей.

---

## Развивайте свои ценности

Можно не достигнуть заветной цели, несмотря на сильное желание и упорный труд. Как не всегда легко заработать деньги, так же не всегда просто воплотить в жизнь неэкономические цели. Мы живем в невероятно сложном децентрализованном мире, который никто полностью не контролирует. Порой даже малое действие имеет громадные последствия. А иногда, несмотря на все старания, усилия кажутся вам напрасными.

Однако даже если нельзя полностью контролировать свой мир, можно его развивать в соответствии с собственными вашими ценностями. Идрис Шах, современный учитель суфи, описывает этот процесс.

«Человек „находит себя“, только примирившись с окружающими его условиями, которые лишь *выглядят* похожими на какой-то

статичный мир или общество. Он живет не очень долго, может контролировать слишком мало обстоятельств своего существования, и все, что с ним случается, в конечном счете влияет на его жизнь больше, чем то, что он делает осмысленно, сколько бы усилий он ни вкладывал и что бы ни думал по этому поводу.

... Таким образом, можно сказать, что суфи доминирует над своим окружением, обладая способностью оставаться в стороне, если необходимо, позволяя лишь минимально воздействовать на себя и смешиваясь с окружением, когда нужно, тогда как индивид (особенно на Западе) очень часто старается доминировать в нем, давить его всем своим весом, используя все известные ему силы. Один подход — дитя главным образом западного мира, другой — скорее, восточного. Но они не столь противостоят друг другу, как это можно себе вообразить»<sup>22</sup>.

Стараясь контролировать какую-то систему, вы прилагаете все свои усилия, чтобы получить от нее желаемые результаты. Если же вы стараетесь развить, или «воспитать», систему, то добиваетесь своего другим способом. Например, если вы слишком сильно отождествляете себя с успехами и неудачами своих детей, то, возможно, это мешает им полностью использовать собственный потенциал. Напротив, когда вы культивируете развитие своих детей, то стараетесь понять их естественные способности и поощрять то, что цените сами. Однако известно, что независимо от усилий результаты бывают иногда плохие, а иногда хорошие.

То же самое происходит и в бизнесе: если вы слишком упорно стараетесь достичь каких-то целей (с вашей точки зрения, хороших), то можете не заметить, когда появятся лучшие. И еще: независимо от вашего упорства и усилий полученные результаты будут определяться многими другими факторами.

### Как узнать, что надо делать

Если все так сложно, как понять, что делать? Почти все крупные мировые религии и духовные учителя дают схожий ответ: слушать свой собственный внутренний голос<sup>23</sup>. Такой взгляд (более, чем любой логический анализ или политический довод) — самый надежный ориентир при выборе того, что считать хорошим. Но чтобы внутренний голос стал надежным советчиком, нужно научиться его слышать. Когда разум полон жадности, амбиций или гордости за

собственную добродетель, невозможно понять, что на самом деле хорошо. Стремление освободиться от этих недостатков всегда составляло одну из важнейших целей духовного развития личности.

Полагаю, что ничто лучше не подведет итог этим рассуждениям, чем следующий отрывок из заключения классической книги Е. Ф. Шумахера «Small is beautiful» («Красота в малом»).

«Повсюду люди задают себе вопрос: „Что я действительно могу *делать*?“. Ответ так же естествен, как естественно и замешательство от вопроса: мы, каждый из нас, можем трудиться, чтобы привести в порядок собственный внутренний дом. Руководство, в котором мы нуждаемся для этого, нельзя найти в науке или технике, зависящих от целей, которым они служат; но его можно найти в мудрости человечества»<sup>24</sup>.

## Эпилог

**МЫ КАК ЧЕЛОВЕЧЕСТВО** прошли длинный путь от своих первобытных общин до сегодняшних сильно разветвленных децентрализованных организаций. На каждом этапе этого пути основными двигателями нашего прогресса были такие информационные технологии, как письменность, печатный станок, а теперь интернет. Хотя централизованные иерархии не исчезнут, новые информационные технологии все в большей мере делают возможным — в невиданном прежде масштабе — принимать деловые решения децентрализованными способами: посредством нежестких иерархий, демократий и рынков. Чтобы успешно руководить в этом мире, требуется выйти за пределы традиционной модели административно-командного управления. Ведь существует широкий диапазон централизованных и децентрализованных способов координации действий и культивирования человеческих взаимоотношений.

На всем протяжении пути главными факторами нашего прогресса были человеческие ценности: наши стремления к материальному благополучию, миру и ко всем другим вещам, имеющим для нас значение. Осознаем мы это или нет, ценности влияют на осуществляемый нами выбор альтернатив. И если мы хотим выбирать их разумно, необходимо глубоко осмыслить те вещи, которые реально важны для нас. В любом случае наш сегодняшний выбор того, как использовать удивительный потенциал информационных технологий, определит контуры нашего будущего на десятки лет.

Когда весной 2003 года я писал этот эпилог, в мире было достаточно поводов для беспокойства. В последние несколько лет многие индексы фондовых рынков упали сильнее, чем когда-либо со времен Великой депрессии. И перспективы выздоровления экономики все еще очень неопределенны. Продолжаются бои на Ближнем Востоке, есть очень реальная опасность расширения терроризма, а возможно, глобальной конфронтации между культурами и религиями.

В такие беспокойные времена люди часто склонны отступать. Мы с надеждой смотрим на сильных лидеров: спасут, защитят? Иногда хочется вернуться к старому положению вещей, перестать беспокоиться о таких «излишествах», как социальные ценности, прекратить эксперименты с новыми способами деятельности.

Однако, как ни крути, отступать некуда. Отступая, мы не сможем покончить с современными проблемами. Их решение лежит не в возврате к старому, а в движении вперед; не в поисках защиты у авторитетных фигур, а в понимании новых вызовов; не в том, чтобы еще больше сосредоточиться на эффективности экономики, а в том, чтобы заглянуть себе в душу и понять, что же действительно ценно для человека.

Разумеется, здесь нет легких ответов. Определить для себя самого, как делать свою работу и идти по жизни так, чтобы этот путь совпадал с вашими глубочайшими внутренними ценностями, ныне не легче, чем прежде. Но одна из самых важных идей этой книги состоит в том, что альтернатив для выбора сегодня больше, чем вы реализуете в своей работе и в жизни. И в это сложное время ваш выбор, вероятно, окажет большее воздействие на приведение мира в порядок, чем вы считаете.

К тому времени как вы будете читать эти слова, проблемы, о которых я говорю, вероятно, станут еще глубже. А может быть, они исчезнут. Вы увидите признаки усиления централизации. Но возможно и противоположное развитие.

Независимо от кратковременных взлетов и падений, присущих делам людей, глубинные факторы, которые мы рассмотрели в этой книге, год за годом и десятилетие за десятилетием будут оказывать свое воздействие на компании и общества.

Чем все это закончится?

Конечно, наверняка мы не знаем. Но когда будущие поколения оглянутся на нынешнюю историю бизнеса, они, наверное, поймут, что централизованные иерархические корпорации XX столетия не были вершиной экономической организации. Вместо этого они, пожалуй, увидят в «традиционных» корпорациях просто временное явление (промежуточный эпизод), возникшее между периодами децентрализации.

Децентрализованные организации XXI века, в отличие от своих предшественниц, смогут воспользоваться преимуществами как крупных, так и мелких предприятий. Они дадут отдельным лично-



стям гибкость и свободу, но они и объединят людей и интегрируют их деятельность по всему миру в масштабах, не существовавших в истории человечества. Действующие в этом направлении мощные экономические и технологические факторы делают подобный результат весьма реальным.

Один вопрос о нашем будущем остается неясным и тревожащим: будет ли новый мир не только более эффективным экономически, но и лучше устроенным для живущих в нем людей?

Это зависит и от вас тоже.



## Приложение

# Как издержки коммуникации влияют на централизацию?

## Простая модель

КАК ПОКАЗАЛА ЭТА КНИГА, затраты на передачу информации, возможно, играют кардинальную роль в распределении полномочий в принятии решений в организациях. Как это происходит, помогает обнаружить одна простая модель, служащая к тому же ориентиром при выборе: централизоваться или децентрализоваться<sup>1</sup>.

В этой модели выделены два основных фактора: 1) издержки коммуникации и 2) стоимость отдаленной информации. Сами затраты на коммуникацию состоят из двух частей: *удельных издержек* передачи «единицы» информации на некое фиксированное расстояние и *общей суммы затрат* на все коммуникации, необходимые для данного решения. Так, стараясь выбрать нового поставщика, вы, наверное, пошлете по факсимильной связи одной из компаний-кандидатов точную копию перечня спецификаций. Удельные издержки на отправку такого факса по системе телефонной связи составляют примерно 50 центов. Общие затраты на информацию, необходимую для решения вопроса о новом поставщике, однако, включают все расходы на почтовую отправку писем, обмен предложениями, проведение встреч и телефонные звонки, которыми обменивались вы и все ваши потенциальные партнеры. В целом, по мере совершенствования информационных технологий удельные издержки коммуникации снижаются. Общие затраты на передачу информации могут, однако, увеличиваться, уменьшаться или оставаться неизменными в зависимости от того, как изменения удельных издержек влияют на спрос на коммуникацию.

Второй фактор, то есть стоимость отдаленной информации, тоже можно разделить на части: *потенциальную ценность* и *фактическую выгоду*. Потенциальная ценность — это то, сколько будет стоить фактическое получение такой информации из других мест. Иногда, например при принятии решения, что ответить разгневанному покупателю, нужная вам информация находится прямо перед глазами: слова покупателя, его лицо и причины его расстройства. Поэтому в данном случае потенциальная ценность информации из других мест низка. Но порой, например при решении, какие виды продукции заказывать на предстоящий осенний сезон, потенциальная ценность отдаленной информации о ценах, рыночных тенденциях, сроках поставки и т. д. может быть очень высокой.

Фактическая выгода от отдаленной информации зависит от того, пользовались ли вы этой информацией в процессе принятия решения. Если нет, то фактическая выгода для вас равна нулю; если да, то указанная выше модель предполагает, что вы реализовали ее полную потенциальную стоимость. (Иногда, конечно, информация приносит меньше выгоды, чем вы рассчитывали. В этой простой модели, однако, мы не терзаемся подобной тонкостью. Мы просто определяем потенциальную стоимость как такую выгоду, которую вы фактически получили бы в случае использования данной информации.) В целом потенциальная стоимость отдаленной конкретной информации не изменяется по мере того, как варьируют затраты на коммуникацию. И все же по мере снижения таких затрат фактические выгоды, как правило, возрастают, так как вы имеете финансовую возможность использовать больше данных из всегда имеющегося объема потенциально полезной информации.

На выбор между централизацией и децентрализацией влияют и многие другие факторы<sup>2</sup>. Для целей этой модели они сведены в общую категорию, названную «прочие издержки». В эту категорию можно включать такие факторы, как ваше доверие к качеству решений, принимаемых удаленными от вас лицами; степень мотивированности этих лиц в случае, когда они принимают свои собственные решения; жалование лиц, принимающих решения; эффект масштаба (или отсутствие такового) и множество других. В общем, все эти факторы не меняются по мере изменения затрат на передачу информации, но они могут весьма заметно влиять на то, какой тип организации — централизованный или децентрализованный — желателен в первую очередь, а также на результаты вариаций издержек коммуникации.

## Как эти факторы совместно воздействуют на решения и различные структуры их принятия

Вспомним три структуры принятия решений, которые мы видели на протяжении развития истории общества и компаний: независимая, централизованная и децентрализованная. Эти структуры снова показаны на рисунке П-1.



**Рисунок П-1**

Три основные структуры принятия решений, используемые в обществе и в компаниях

В таблице П-1 суммированы относительные затраты и выгоды каждой из трех этих структур. Как видно из таблицы, принимающие независимые решения лица несут минимальные суммарные издержки коммуникации (так как по определению они пользуются минимальной внешней информацией). За ними идут лица, принимающие централизованные решения; замыкают ряд те, кто принимает децентрализованные решения. Более того, лица двух последних типов реализуют фактическую выгоду отдаленной информации, чего

**Таблица П-1**

Совокупные издержки и выгоды при различных структурах принятия решений

Тип структуры принятия решения	Совокупные издержки коммуникации	Фактическая выгода отдаленной информации	Прочие издержки (доверие, мотивация и т. д.)
Независимая	Низкая	Низкая	?
Централизованная	Средняя	Высокая	?
Децентрализованная	Высокая	Высокая	?

нет у лиц, принимающих независимые решения. Затраты на все прочие факторы для этих трех структур зависят в значительной мере от ситуации. Поэтому в таблице они обозначены вопросительными знаками.

Как все эти виды издержек соотносятся в разных ситуациях? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо принять во внимание потенциальную ценность отдаленной информации для конкретного решения и удельные издержки коммуникации. На рисунке П-2 представлена взаимосвязь этих двух факторов. Для каждой точки на диаграмме показано также, какая структура принятия решения будет наиболее желательной.

Разумеется, точное местонахождение указанных на диаграмме участков, для которых удобна та или иная структура, зависит от точности измерения издержек и выгод, характерных для них. Примечательно, однако, что указанные на рисунке П-2 формы и относительные позиции участков математически вытекают из упрощенных предположений, перечисленных в таблице П-1, но с одним дополнением. Диаграмма исходит из того, что «прочие издержки» лиц, принимающих децентрализованные решения, меньше, чем затраты лиц, принимающих решения централизованные<sup>3</sup>. Такое предположение, очевидно, правильно, например в том случае, когда лица, принимающие децентрализованные решения, намного более

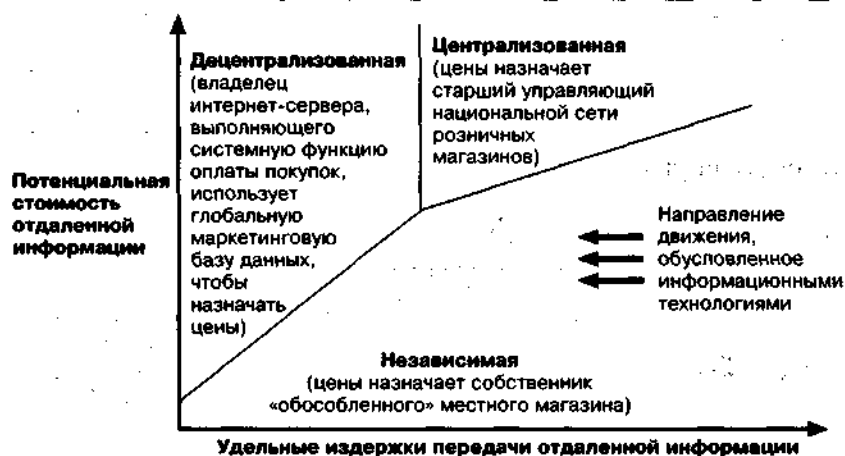


Рисунок П-2

Желательные структуры принятия решений для разных типов решений

мотивированы, чем работники, просто следующие распоряжениям. Если это допущение неверно (то есть если издержки лиц, принимающих децентрализованные решения, превышают издержки принятия централизованных решений), тогда, судя по диаграмме, децентрализованные решения вовсе не будут желательны, а область централизованного участка расширится вплоть до вертикальной оси.

Чтобы понять рисунок П-2, рассмотрим два типа решений. Решения, в которых передача отдаленной информации является дорогой относительно ее потенциальной ценности, сдвигались бы к нижней правой стороне рисунка. Из рисунка следует, что независимые лица, обладающие информацией, принимают решения самостоятельно. Даже в централизованных национальных сетях розничной торговли управляющие местными магазинами обычно принимают собственные решения, например о том, кого принять на работу в качестве продавцов.

В то же время если отдаленная информация является достаточно ценной, то решение сдвинется в верхнюю часть рисунка П-2. В этом случае могут оправдаться значительные издержки коммуникации в другие места для принятия решений. Например, первичные бухгалтерско-учетные сведения о том, сколько денег получено и израсходовано в каждом магазине, являются ценной информацией в принятии деловых решений многих типов. Такие данные, следовательно, почти всегда передаются еще куда-нибудь, независимо от того, как (централизованно в одном месте или децентрализованно во многих местах) принимаются решения.

рис. П-2. Информационные технологии

## Информационные технологии и эволюция централизации

Рисунок П-2 демонстрирует, какое важное воздействие оказывают информационные технологии на снижение издержек передачи многих видов информации. Это означает, что, в целом, можно ожидать постепенного смещения данного типа решений (скажем, решений о ценообразовании на продукцию) в левую сторону рисунка по мере того, как снижаются удельные издержки передаваемой информации, используемой в этом типе решений. Следовательно, многие решения пройдут через стадию централизации, прежде чем в конце концов сдвинутся к структуре, состоящей из объединенных системой сетевой связи лиц, принимающих децентрализованные решения.

Таким образом, данный рисунок суммирует логическую основу для периодического повторения рассмотренной схемы организационных изменений. Когда затраты на передачу информации слишком высоки, наиболее желательной является структура независимого принятия решений. Но по мере сокращения этих затрат за счет внедрения высоких информационных технологий многие решения пройдут через стадию централизованного принятия решения, прежде чем переместятся в конце концов в децентрализованную структуру.

Конечно, не всегда эта прогрессия будет происходить полностью. Например, когда отдаленная информация имеет умеренную ценность (а остальные издержки централизованного контроля велики), мы, очевидно, увидим переход от независимого принятия решений к децентрализации этого процесса. Вместо создания собственной централизованной сети локальных ремонтных цехов для грузовых автомобилей компания Caterpillar — производитель двигателей для грузовиков — создала основанную на использовании персональных компьютеров систему обслуживания. Она позволяет независимым ремонтным мастерским пользоваться национальной базой архивных данных по ремонту разных двигателей грузовых автомобилей<sup>4</sup>. Аналогичным образом в ситуациях, когда отдаленная информация еще менее доступна (а издержки принятия согласованных децентрализованных решений тоже сравнительно велики), самой желательной структурой может быть принятие решений независимыми лицами, даже при нулевых затратах на коммуникацию.

В общем, все же следует ожидать, что снижение издержек передачи информации приведет к движению по уже описанному пути, если: 1) локальные решения можно значительно улучшить за счет рассмотрения отдаленной информации и 2) важна также и какая-то другая выгода децентрализации. В число таких выгод можно, наверное, включить и те, что были перечислены в главе 3:

1. Лица, принимающие локальные решения, становятся энтузиастами, отличаются обязательностью и креативностью, если получают больше самостоятельности в своей работе.
2. Локальные решения существенно улучшаются, если во внимание принимается местная информация, которую опасно передавать (то есть «щекотливая»).
3. Лица, принимающие локальные решения, ценят свободу и индивидуализацию.



# Примечания

## Предисловие

1. *Inventing the Organizations of the 21st Century* / Eds. Thomas W. Malone, Robert J. Laubacher, Michael S. Scott Morton. Cambridge, MA: MIT Press, 2003.

2. О последних выводах работы по теории координации см. в книге: *Coordination Theory and Collaboration Technology* / Eds. Gary M. Olson, Thomas W. Malone, John B. Smith. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2001.

3. *Thomas W. Malone, JoAnne Yates, Robert I. Benjamin*. *Electronic Markets and Electronic Hierarchies* // *Communications of the ACM (Association for Computing Machinery)* 30, 1987, № 6, p. 484–497.

4. *Thomas W. Malone*. Is «Empowerment» Just a Fad? Control, Decision-Making, and Information Technology // *Sloan Management Review* 38, 1997, № 2, p. 23–35.

## Глава 1

1. См., например: *Charles Handy*. *The Age of Unreason*. Boston: Harvard Business School Press, 1990; *Tom Peters*. *Liberation Management*. New York: Knopf, 1992; *James Brian Quinn*. *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York: Free Press, 1992; *Peter F. Drucker*. *Post-Capitalist Society*. New York: HarperBusiness, 1993; *Kevin Kelly*. *Out of Control*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1994; *Russell Ackoff*. *The Democratic Corporation*. New York: Oxford University Press, 1994; *Charles Handy*. *The Age of Paradox*. Boston: Harvard Business School Press, 1994; *John H. Holland*. *Hidden Order*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1995; *Stuart Kauffman*. *At Home in the Universe*. New York: Oxford University Press, 1995; *Sumantra Ghoshal, Christopher A. Bartlett*. *The Individualized Corporation*. New York: HarperBusiness, 1997; *Dee Hock*. *Birth of the Chaordic Age*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1999; *Eric Bonabeau, Marco Dorigo, Guy Theraulaz*. *Swarm Intelligence*. New York: Oxford University Press, 1999; *Charles A. O'Reilly III, Jeffrey Pfeffer*. *Hidden Value*. Boston: Harvard Business School Press, 2000; *Don Tapscott, David Ticoll, Alex Lowy*. *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*. Boston: Harvard Business School Press, 2000; *Steven Johnson*. *Emergence*. New York: Scribner, 2001; *Shoshana Zuboff, James Maxmin*. *The Support Economy*. New

York: Viking, 2002; *Peter F. Drucker*. Managing in the Next Society. New York: Truman Talley Books / St. Martin's Press, 2002; *Brook Manville, Josiah Ober*. A Company of Citizens. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

2. См., например: *JoAnne Yates*. Control through Communication: The Rise of System in American Management. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1989.

3. Подробнее о взглядах на централизованное управление см. в книге: *Mitchel Resnick*. Turtles, Termites, and Traffic Jams: Explorations in Massively Parallel Microworlds. Cambridge, MA: MIT Press, 1997.

## Глава 2

1. *Jared Diamond*. The Third Chimpanzee. New York: Harper Collins, 1992, p. 36.

2. Ibid., p. 45.

3. The Cambridge Encyclopedia of Hunters and Gatherers / Eds. Richard B. Lee, Richard Daly. New York: Cambridge University Press, 1999, p. 1–19.

4. Такое эгалитарное принятие решений в первобытных общинах было, очевидно, очень распространенным, но не всеобщим. Об исключениях см. статью: *Robert L. Keely*. Hunter-Gatherer Economic Complexity and «Population Pressure»: A Cross-Cultural Analysis // Journal of Anthropological Archaeology 7, 1988, p. 373–411.

5. *Richard B. Lee*. The !Kung San. New York: Cambridge University Press, 1979, p. 343–344, цит. по книге: *Allen W. Johnson, Timothy Earle*. The Evolution of Human Societies: From Foraging Group to Agrarian State. Stanford, CA: Stanford University Press, 1987, p. 52. См. также многочисленные литературные источники в данной книге: *Johnson and Earle*. The Evolution of Human Societies, p. 39–54.

6. Ibid.

7. *G. Henriksen*. Hunters in the Barrens: The Naskapi on the Edge of the White Man's World // Newfoundland Social and Economic Studies, Newfoundland, Canada: Institute of Social and Economic Research, 1973, № 12, p. 42, суммировано в статье: *Tim Ingold*. On the Social Relations of the Hunter-Gatherer Band // The Cambridge Encyclopedia of Hunters and Gatherers / Eds. Richard B. Lee, Richard Daly. New York: Cambridge University Press, 1999, p. 407.

8. Конечно, в разных местах мира существовало много различий в специфических способах охоты и собирательства, в размерах групп, в степени равноправности их членов и в других аспектах повседневной жизни. Для более глубокого анализа различных первобытных общин см. книгу:

*Robert L. Kelly*. The Foraging Spectrum: Diversity in Hunter-Gatherer Life-ways. Washington, DC: Smithsonian Institution Press, 1995.

9. См., например: *Jared Diamond*. Guns, Germs, and Steel. New York: W. W. Norton, 1997, p. 86, 110–112, 135; *J. R. Harlan*. Crops and Man. 2<sup>nd</sup> ed. Madison, WI: American Society for Agronomy, 1992, суммировано в книге: *Brian Fagan*. People of the Earth: An Introduction to World Prehistory. 10<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, p. 236.

10. *S. E. Finer*. The History of Government from the Earliest Times. Vols. 1–3. Oxford: Oxford University Press, 1999, p. 39, 112–114, 116, 139–147; *Brian Fagan*. People of the Earth, p. 390–402.

11. См., например: *Elman Service*. Primitive Social Organization. New York: Random House, 1962; *Elman Service*. Origins of the State and Civilization. New York: W. W. Norton, 1975; *Morton Fried*. The Evolution of Political Society. New York: Random House, 1967; *Johnson, Earle*. The Evolution of Human Societies; *Keely*. Hunter-Gatherer Economic Complexity, p. 404; *Kelly*. The Foraging Spectrum, p. 304; *Diamond*. The Third Chimpanzee, p. 281; *Robert Wright*. Non Zero: The Logic of Human Destiny. New York: Pantheon, 2000.

12. *Diamond*. Gun, Germs, and Steel, p. 215; *Wright*. Non Zero, p. 93.

13. *Wright*. Non Zero, p. 94; *Diamond*. Gun, Germs, and Steel, p. 215. Даже инки, которых некоторые (то есть *Diamond*. Gun, Germs, and Steel, p. 215) рассматривают как создавших организованное государство, не имея письменности, по-видимому, имели некий эквивалент технологии для ведения учета и передачи информации, основанный на очень сложной и хитроумной системе вязания узелков на веревках. См.: *Marcia Ascher, Robert Ascher*. The Code of the Quipu. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 1981; цит. по: People of the Earth, p. 599.

14. *Peter Farb*. Man's Rise to Civilization. 2<sup>nd</sup> ed. New York: E. P. Dutton, 1978, p. 169; цит. по книге: Non Zero, p. 32.

15. *Farb*. Man's Rise to Civilization, p. 180–181; *Carleton S. Coon*. The Hunting Peoples. New York: Little, Brown, & Co., 1971, p. 35–37, 66–67, 126–129, 134, 143–146, 271 (обе ссылки указаны в книге: Non Zero, p. 32).

16. *Wright*. Non Zero, p. 33.

17. *Diamond*. The Third Chimpanzee, p. 190.

18. *Diamond*. Gun, Germs, and Steel, p. 291–292.

19. Ibid., p. 289–292.

20. Ibid., p. 289–291.

21. Ibid., p. 274.

22. Ibid., p. 265–292.

23. Конечно, люди не всегда хотели больше свободы. Человеческая природа включает оба элемента: эгалитаризм и иерархию. С одной стороны,

наши человеческие предки развились в мировые уравнительные общины — даже сегодня многие сопротивляются, когда кто-то указывает им, что делать. С другой стороны, люди являются приматами, а многие приматы имеют четко развитые иерархии господства. Например, когда самцы-бабуины в африканской саванне соперничают один на один, то это сообразно линейной иерархии господства по всем таким парам. См. в книге: *Irven DeVore, Sherwood L. Washburn. Baboon Ecology and Human Evolution // African Ecology and Human Evolution / Eds. F. Clark Howell, Francois Bourliere. New York: Wenner-Gren Foundation for Anthropological Research, 1963; цит. по книге: The Tangled Wing Biological Constraints on the Human Spirit, by Melvin Konner. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1982, p. 39.*

В целом, следовательно, все люди имеют природные тенденции как к равенству, так и к иерархии. Но переход к иерархическим обществам потребовал от большинства людей отдать свободы больше, чем они были вынуждены это делать в течение всей истории человечества вплоть до момента этого перехода.

24. *Brook Manville, Josiah Ober. A Company of Citizens. Boston: Harvard Business School Press, 2003.*

25. *Finer. History of Government, p. 322–324.*

26. *Ibid., p. 90–93, 238–241, 1024–1051, 1501–1516, 1538–1542.*

27. *Ibid., p. 1541.*

28. *Philip Slater, Warren G. Bennis. Democracy Is Inevitable // Harvard Business Review, 1964, March/April (reprinted, with updated commentaries, 1990, September/October, p. 167–175).*

### Глава 3

1. О фирме Nike см.: *Debra Spar, Jennifer Burns. Hitting the Wall: Nike and International Labor Practices. Case № 9–700–047. Boston: Harvard Business School, 2000; по HP см.: Molly Williams. Hewlett-Packard Faces Sharpest Criticism of Compaq Deal from Its Own Employees // Wall Street Journal, 2001, November 16; по BP см.: Steven E. Prokesch. Unleashing the Power of Learning: An Interview with British Petroleum's John Browne // Harvard Business Review, 1997, September/October.*

2. *Alfred D. Chandler, Jr. The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1977, p. 51.*

3. *Ibid., p. 51–52.*

4. *Ibid., p. 37.*

5. О финикийских торговцах см., например: *M. E. Aubet. The Phoenicians and the West: Politics, Colonies and Trade / Trans. M. Turton. Cambridge: Cambridge University Press, 1996; Karl Moore, David Lewis. Foundations of Corporate Empire: Is History Repeating Itself? London: Financial*

Times/Prentice Hall, 2000, ch. 5, особенно p. 50–53. О католической церкви см.: *S. Harris*. Confession-Building: Long-Distance Networks and the Organization of Jesuit Science // *Early Science and Medicine* 1, 1996, № 3, p. 287–318. О Hudson Bay Company см.: *Michael O'Leary, Wanda Orlikowski, JoAnne Yates*. Distributed Work over the Centuries: Trust and Control in the Hudson Bay Company // *Distributed Work* / Eds. Pamela J. Hinds, Sara Kiesler. Cambridge, MA: MIT Press, 2002, p. 1670–1826.

6. *Chandler*. The Visible Hand, p. 107–108.

7. *Ibid.*, p. 236.

8. *Ibid.*, p. 280.

9. *Erik Brynjolfsson, Thomas W. Malone, Vijay Gurbaxani, Ajit Kam-bil*. Does Information Technology Lead to Smaller Firms? // *Management Science* 40, 1994, № 12, p. 1628–1644. Существует некоторая неясность в том, как изменился размер фирм со времени нашего последнего исследования в середине 1990-х годов. См., например: *Frederic L. Pryor*. Will Most of Us Be Working for Giant Enterprises by 2028? // *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2001, 44, p. 363–382.

10. Top 500 Companies by Employees // Hoover's Master List of U. S. Companies 2003. Austin, TX: Hoover's, 2002, p. 7. Указанная численность 2 042 400 работающих по найму включает временно занятых работников, поэтому Manpower не является работодателем номер один, например: *DEB Business Rankings*, 2002 Edition (Bethlehem, PA: Dun & Bradstreet, 2002).

11. *Don Tapscott, David Ticoll, Alex Lowy*. Digital Capital Harnessing the Power of Business Webs. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

12. *Elizabeth D. Scott, K. C. O'Shaughnessy, Peter Capelli*. Management Jobs in the Insurance Industry: Organizational Deskillng and Rising Pay Inequity // *Broken Ladders* / Ed. Paul Osterman. New York: Oxford University Press, 1996, p. 126–154.

13. *Raghuram G. Rajan, Julie Wulf*. The Flattening Firm: Evidence from Panel Data on the Changing Nature of Corporate Hierarchies (доклад на конференции: The National Bureau of Economic Research Conference on Organizational Economics, Cambridge, MA, 2002, November 22–23). См. также сайт [http://www-management.wharton.upenn.edu/wulfresearch/Papers/Flattenmg-\\_Firm\\_11\\_02.pdf](http://www-management.wharton.upenn.edu/wulfresearch/Papers/Flattenmg-_Firm_11_02.pdf) (доступ получен 23 мая 2003 г.).

14. *Erik Brynjolfsson, Lorin Hitt*. Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance // *Journal of Economic Perspectives*, fall 2000, p. 23–48.

15. *JoAnne Yates*. Control through Communication: The Rise of System in American Management. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1989.

16. Отсрочки доставки и удельные затраты на доставку цит. непосредственно по книге: *JoAnne Yates, Robert Benjamin*. The Past and Present As a Window on the Future // *The Corporation of the 1990's* / Ed. Michael S.

Scott Morton. New York: Oxford University Press, 1991, p. 72. Предполагается, что одна страница текста передается из Нью-Йорка в Чикаго, на расстояние примерно 850 миль. При почтовой и железнодорожной доставке указан почтовый тариф США за одно письмо. Предполагается, что одна страница телеграфного текста, переданного с помощью тогдашних обычных способов телеграфирования, содержит 50 слов. Время передачи телеграфного текста пять минут, включены операции передачи и приема с двух концов.

Я сделал следующее дополнительное допущение, чтобы рассчитать продолжительность доставки в 100 мест назначения и соответствующие затраты: места назначения разбросаны по территории США, двух одинаковых нет, но среднее расстояние и срок доставки для всех назначений равны расстоянию и сроку доставки из Нью-Йорка в Чикаго. Страница передаваемого текста уже написана, а в случае электронной почты она уже записана в электронном носителе (например, в электронной среде). При почтовой доставке писем (лошадьми и железной дорогой) они должны быть переписаны от руки 99 раз. Копирование одной страницы текста вручную занимает примерно 5 минут (0,083 часа). Затраты на копирование страницы текста вручную равны 0,83 дол. (исходя из ставки заработной платы 10,00 дол. в час). Для передачи телеграмм имеются одновременно два телеграфиста в телеграфной конторе, где написано послание, так что две телеграммы можно послать одновременно.

Все остальные затраты, кроме ставки заработной платы на копирование текста, выражены в текущих (а не в неизменных) ценах. Влияние инфляции сделало бы контраст еще более резким.

17. *Thomas W. Malone, JoAnne Yates, Robert I. Benjamin*. Electronic Markets and Electronic Hierarchies // *Communications of the ACM* 30, № 5, 1987, p. 484–497.

18. *Brynjolfsson et al.* Does Information Technology Lead to Smaller Firms?

19. См., например: *Teresa Amabile, B. A. Hennessey, B. S. Grossman*. Social Influences on Creativity: The Effects of Contracted-For Reward // *Journal of Personality and Social Psychology* 50, 1986, p. 14–23; *Teresa Amabile*. Creativity in Context. Boulder, CO: Westview Press, 1996, p. 176–177; *Teresa Amabile*. Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do // *California Management Review* 40, 1997, Fall, № 1, p. 48; *Teresa Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, M. Herron*. Assessing the Work Environment for Creativity // *Academy of Management Journal* 39, 1996, № 5, p. 1154–1184.

20. *Amabile*. Motivating Creativity in Organizations.

21. *Albert Einstein*. Autobiography // *Albert Einstein: Philosopher-Scientist* / Ed. P. Schilpp. Evanston, IL: Library of Living Philosophers, 1949, p. 18.

22. *J. R. Hackman, G. Oldham*. Work Redesign. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.

23. См., например: *Vijay Gurbaxani, Seungjin Whang*. The Impact of Information Systems on Organizations and Markets // Communications of the ACM 43, 1991, № 1, p. 59–73; *Paul Attewell James Rule*. Computing and Organizations: What We Know and What We Don't Know // Communications of the ACM 17, 1984, № 12, p. 1184–1192; *Joey E. George, John L. King*. Examining the Computing and Centralization Debate // Communications of the ACM 34, 1991, № 7, p. 63–72.

Приводя примеры продолжающих процветать крупных или централизованных организаций, некоторые современные авторы пытаются опровергнуть довод, что информационные технологии ведут к появлению более мелких или более децентрализованных организаций. См., например: *Francis Fukuyama*. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York: Free Press, 1995, p. 24; *John Seely Brown, Paul Duguid*. The Social Life of Information. Boston: Harvard Business School Press, 2000, p. 26–31. Наша модель, как описано в этой главе и главе 8, объясняет более подробно условия, при которых следует ожидать появления такого рода усиливающейся централизации и при которых нет.

В одной особенно интересной статье авторы отмечают, что сегодняшние постиндустриальные организации несут в себе неожиданное сходство с протоиндустриальными организациями, которые предшествовали промышленной революции (*Susan J. Winter, S. Lynne Taylor*. The Role of Information Technology in the Transformation of Work: A Comparison of Postindustrial, Industrial, and Protoindustrial Organization // Information Systems Research 7, 1996, March, p. 5–21). Эти авторы рассматривают свое наблюдение как удивительный парадокс, ставящий под сомнение технологическое обоснование современного изменения. Но наша модель объясняет это кажущееся парадоксальным наблюдение.

24. Об аналогичном наблюдении см.: *Fukuyama*. Trust, p. 341.

25. Точнее, наша работа показывает, что при прочих равных условиях следует ожидать эту последовательность (сначала независимые лица, за ними лица, принимающие централизованные решения, а за ними лица, принимающие децентрализованные решения), если присутствуют три следующих условия: 1) затраты на передачу информации постоянно снижаются, 2) каждая стадия в этой последовательности требует больше информации, чем предыдущая, и 3) каждая стадия имеет некоторые важные преимущества по сравнению с предыдущей.

26. Во многих книгах по экономике основная логическая структура излагается на ряде соответствующих примеров, после чего рассматриваются общие для них схемы. В отличие от этого приводимые в данной книге примеры охватывают несколько тысячелетий человеческой истории и «захватывающая схема» показывает, что в этих примерах общее. Поэтому случаи из деловой жизни, которые представлены в других главах этой книги, имеют целью не то, чтобы доказать существование этой схемы, а только ее иллюстрацию.

## Глава 4 Энциклопедия и Интернет

1. Примеры основаны на информации из доклада: *Craig Silverstein*. Google, Innovation, and the Web (The O'Reilly Emerging Technology Conference, Santa Clara, CA, 25 апреля 2003). Я весьма обязан Джонатану Грудину за то, что он предложил этот пример.

2. The Word Spy. <<http://www.wordspy.com/words/egoboo.asp>> (доступ получен 27 мая 2003 г.). См. также следующий комментарий по «egoboo»: *Robert D. Hof*. Tech Outfits Should Take Notes // *BusinessWeek*, 2003, March 3, p. 86.

3. Сведения о самой этой энциклопедии, ее обширной истории и описание редакторской политики сайта см.: <<http://www.wikipedia.org>> (доступ получен 29 апреля 2003 г.). См. также: *Kendra Mayfield*. Not Your Father's Encyclopedia // *Wired News*, 2003, 28 January <<http://www.wired.com/news/culture/0,1284,57364,00.html>> (доступ получен 29 апреля 2003 г.); *Ben Hammersley*. Common Knowledge // *Guardian Unlimited*, 2003, 30 January <<http://www.guardian.co.uk/online/story/0,3605,884666,00.html>> (доступ получен 29 апреля 2003 г.).

4. «Программное обеспечение Wiki» упрощает создание и редактирование гипертекстовых документов (таких, как на www), не требуя знания деталей языка HTML (язык разметки гипертекстов), применяемого большинством веб-страниц. См.: <<http://www.wikipedia.org/wiki/Wiki>> (доступ получен 27 апреля 2003 г.).

5. *Dave Brooks*. Site Makes Use of Useful, Useless Facts // *Nashua (NH) Telegraph*, 2003, February 12. См. также на сайте: <<http://www.nashuatelegraph.com/Main.asp?SectionID=30&SubSectionID=90&ArticleID=73632>> (доступ получен 26 апреля 2003 г.).

6. Виртуальная, открытая свободному доступу энциклопедия «Wikipedia» <[www.wikipedia.org/wiki/Wikipedia](http://www.wikipedia.org/wiki/Wikipedia)> (доступ получен 27 апреля 2003 г.). «Nupedia» (<http://www.nupedia.com>) — это энциклопедия открытого содержания, требующая экспертной оценки. Многие работающие над ней люди сместили свое внимание на «Wikipedia», поэтому «Nupedia» не активируется с октября 2001 г.

7. См. сайт: <[www.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Policies\\_and\\_guidelines](http://www.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Policies_and_guidelines)> (доступ получен 27 апреля 2003 г.).

8. Из веб-сайта корпорации AES <<http://www.aes.com>> (доступ получен 23 мая 2003 г.).

9. *Suzu Wetlaufer*. Organizing for Empowerment: An Interview with AES's Roger Sant and Dennis Bakke // *Harvard Business Review*, 1999, January/February, p. 112.

10. *Carol Bowers*. The Amazing Rise of AES // *Utility Business*, 2000, April.



11. *Wetlaufer*. Organizing for Empowerment, p. 114.
12. *Dennis Bakke*. Personal communication. AES Headquarters, Arlington, VA, 2001, August 7.
13. Ibid.
14. Ibid.
15. *Wetlaufer*. Organizing for Empowerment, p. 117.
16. *Bakke*, personal communication, 2001, August 7.
17. *Wetlaufer*. Organizing for Empowerment, p. 120.
18. *Bakke*, personal communication, 2001, August 7.

## Глава 5

1. Пример основан на данных статьи: *Charles Fishman*. Whole Foods Is All Teams // *Fast Company* 2, 1996, April, p. 103; а также на телефонном разговоре с Эми Хопфенспергер (руководитель отдела по связям с общественностью компании Whole Foods Market) 21 мая 2003 г.

2. Замечательное введение к идее демократии в бизнесе см.: *Brook Manville, Josiah Ober*. A Company of Citizens. Boston: Harvard Business School Press, 2003. По другим обзорам: *Charles Manz, Henry Simms, Jr.* Business Without Bosses. New York: John Wiley & Sons, 1995; *Russell Ackoff*. The Democratic Corporation. New York: Oxford University Press, 1994; *Patricia McLagan, Christo Nel*. The Age of Participation. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1995; *Ronald E. Purser, Steve Cabana*. The Self-Managing Organization. New York: Free Press, 1998.

Другие ранние примеры демократически управляемых организаций см.: *Polly LaBarre*. This Organization Is Dis-Organization // *Fast Company* 3, 1996, June/July, p. 77 (Oticon); *Charles Fishman*. Engines of Democracy // *Fast Company* 28, 1999, October, p. 174 (General Electric jet engine plant in Durham, NC); *Charles Leadbeater*. The Weightless Society. New York and London: Texere, 2000, p. 68–71 (рекламное агентство St. Luke).

3. Пример основан на беседе автора с директором фирмы 29 сентября 2002 г. Название фирмы и имя директора не указаны из соображений конфиденциальности.

4. *Molly Williams*. Hewlett-Packard Faces Sharpest Criticism of Compaq Deal from Its Own Employees // *Wall Street Journal*, 2001, November 16.

5. Примеры в этом разделе основаны на следующих источниках: *Michael Kaplan*. You Have No Boss // *Fast Company* 11, 1997, October/November, p. 226; *John Huey*. The New Post-Heroic Leadership // *Fortune*, 1994, February 21, p. 42–50; W. L. Gore corporate Web site // *Fast Facts* <<http://www.gore.com/about/fastfacts.html>> (доступ получен 24 мая 2003 г.);

*Charles C. Manz, Henry P. Sims, Jr.* Business without Bosses. New York: John Wiley & Sons, 1995, p. 131–150; *Rick Carter*. Quality's Different Drummer // Industrial Maintenance and Plant Operation, 2002, January, cover story.

6. *Kaplan*. You Have No Boss.

7. Ibid.

8. *Alastair McCall*. The Firm That Lets Staff Breathe // Sunday Times (London), 2002, March 24 (in One Hundred Best Companies to Work For special section).

9. *Dee Hock*. Birth of the Chaordic Age. San Francisco: Berrett-Koehler, 1999, p. 103, 106–111, 161, 181–185, 189–190.

10. Корпоративный веб-сайт Visa International: About Visa <<http://corporate.visa.com/av/main.shtml>> (доступ получен 24 мая 2003 г.).

11. *Robert D. Hof*. The People's Company: eBay Is Run Like a Democracy, with Customers Playing a Major Role. But Will That Relationship Become a Casualty of the Auction Site's Success? // BusinessWeek, 2001, December 3, p. 15–21.

12. *Mary Lou Song*, цит. по статье *Jason Black*. Lean on Me: Companies on the Web Are Learning That Paying Attention to Users Who Call the Shots Makes Good Sense for Business // Internet World, 2001, May 15.

13. Ibid.

14. Ibid.

15. Статистика из: eBay Company Update, May 2003 <<http://www.shareholder.com/ebay/downloads/StandardPresentation051203a.pdf>> (доступ получен 25 мая 2003 г.).

16. См. корпоративный веб-сайт корпорации Mondragon <<http://www.mondragon.mcc.es>> (доступ получен 16 сентября 2002 г.) и брошюру «Mondragon Cooperative Corporation Corporate Profile» 2001 г. Ряд деталей о кооперативе Мондрагона в следующих параграфах основан также на беседах с его руководителями (27–28 июня 2002 г.) и последующих личных контактах. Особенно полезным в разъяснении некоторых вопросов были встречи с Инаки Дорронсоро, координатором научно-исследовательских центров и университета в Мондрагоне.

17. *Russell Ackoff*. The Democratic Corporation. New York: Oxford University Press, 1994, p. 110–141. Автор описывает похожую идею, которую он называет «круговой организацией». В ней все руководители на каждом уровне организации имеют свои собственные правления. Правление состоит из непосредственно подчиненных руководителю контролера и сотрудников. Следовательно, все руководители в определенном смысле подотчетны своим подчиненным.

18. О диспорпорциях в оплате управляющих см.: *Jennifer Gill*. We're Back to Serfs and Royalty // BusinessWeek Online, 2001, April 9; см. также сайт

<[http://www.businessweek.com/careers/content/apr2001/ca2001049\\_100.htm](http://www.businessweek.com/careers/content/apr2001/ca2001049_100.htm)>. Джилл количественно определяет разрыв в жалованье директоров и служащих компаний: «В 2000 г. директора 365 крупнейших открытых акционерных компаний... зарабатывали в среднем по 13,1 млн дол., или примерно в 561 раз больше, чем в среднем их служащие».

19. См. следующий веб-сайт Национального центра собственности работников (the National Center for Employee Ownership, NCEO): <<http://www.nceo.org/library/eol00.html>> (доступ получен 15 августа 2002 г.). Названные здесь компании являются тремя самыми крупными в перечне, составленном NCEO в июле 2002 г. Включенные в этот перечень компании не менее чем на 50% должны быть в собственности их работников, согласно плану, в котором могут участвовать большинство или все штатные сотрудники, кроме тех групп, которые исключены из него по условиям коллективных договоров.

20. *David Wooley. Introduction to a New Corporate Structure, 1983.* Материал размещен на сайте Global Ideas Bank <<http://www.globalideasbank.org/inspir/INS-57.HTML>> (доступ получен 30 мая 2003 г.) и на <<http://thinkofit.com/drwool/newcorps.htm>> (доступ получен 30 мая 2003 г.); *Robert Laubacher, Thomas W. Malone, and The 21st Century Scenario Working Group. Two Scenarios for 21st Century Organizations: Shifting Networks of Small Firms or All-Encompassing «Virtual Countries»? // Inventing the Organizations of the 21st Century / Eds. Thomas W. Malone, Robert J. Laubacher, Michael S. Scott Morton. Cambridge, MA: MIT Press, 2003.*

21. Особенно интригующим обобщением этого сценария является то, что можно назвать «демократией по доверенности». В демократии по доверенности можно пользоваться своим правом голоса, передав кому-либо другому свое полномочие — право голосовать от вашего имени по определенному кругу вопросов. А тот, кто получил от вас доверенность, может, в свою очередь, делегировать ее дальше. В описанном в тексте сценарии ваш руководитель автоматически имеет вашу доверенность по всем вопросам, по которым вы сами не голосуете.

Но в принципе нет никакой причины, почему нельзя передать такие полномочия по разным вопросам другим сотрудникам кроме вашего руководителя. Например, можно делегировать одному лицу свое полномочие по решениям о найме, а другому — по решениям о сметах. Затем лица, получившие от вас доверенность голосовать по сметам, могут передать эту доверенность какому-то лицу для голосования по сметам подразделения А, а другому — по сметам подразделения В. Если же вам не нравится, как эти люди голосуют от вашего имени, вы всегда можете передать свои доверенности в голосовании кому-то еще или голосовать сами.

В целом демократия по доверенности решает ту же главную проблему, что и представительная демократия: она позволяет людям выражать свои общие предпочтения, не тратя времени на голосование по каждому вопросу.

Но демократия по доверенности решает эту проблему более гибким и действенным способом: не нужно тратить на вопросы больше времени, чем вам хочется. Однако если тема вас волнует, то можно непосредственно влиять на ее решение, а не просто написать своему избранному представителю.

Хотя я не знаю ни единого места, где действует демократия по доверенности, она кажется мне в высшей степени заслуживающей того, чтобы проверить ее как в политике, так и в экономике. Как и много других возможностей, описанных в этой книге, эта идея становится намного более гибкой при наличии дешевых и удобных информационных технологий.

22. Личное общение с Деннисом Бакке, 7 августа 2001 г.

23. В 2001–2002 гг. фактически вся энергетическая отрасль, в том числе компания AES, существенно пострадала от падения курса акций, но это, по-видимому, отразилось больше на самой отрасли, чем на том, как организована AES.

## Глава 6

1. *Thomas W. Malone, Robert J. Laubacher*. The Dawn of the E-lance Economy // Harvard Business Review, 1998, September/October, p. 144–152.

2. Следующий статистический вывод по этому вопросу основан на исследовании моего коллеги Роба Лойбахера. В «Обследовании домашних хозяйств» Бюро статистики труда США (BLS) за апрель 2003 г. указывается, что из 137,7 млн работающих американцев 24,4 млн человек (17,7%) заняты неполный рабочий день или неполную рабочую неделю и 10,1 млн работников (7,3%) занимались собственным бизнесом. Суммарное число работников этих категорий составляет 34,5 млн человек (25,0%). В «Обследовании предприятий» BLS указано также, что в том же месяце 2,7 млн американцев были заняты во вспомогательной сфере деятельности. Часть этих работников предположительно уже учтена в «Обследовании домашних хозяйств» в качестве лиц, занятых неполный рабочий день или неполную рабочую неделю. Если принять, что в этой отрасли доля не полностью занятых сотрудников совпадает с долей не полностью занятых в экономике США в целом, то можно предположить, что из всего числа временно занятых работников примерно 5 млн человек были частично занятыми и около 2,3 млн человек (1,6% всей рабочей силы) — полностью занятыми. При сложении всех этих категорий нетрадиционных работников получается, что примерно 26,7% рабочей силы США приходится на не полностью занятых, временных или работающих не по найму. См.: U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics Data <<http://www.bls.gov/data//home.htm>> (доступ получен 29 мая 2003 г.).

3. *Thomas W. Malone, JoAnne Yates, Robert I. Benjamin*. Electronic Markets and Electronic Hierarchies // Communications of the ACM 30, 1987, № 6, p. 484–497.

4. О некоторых трудностях работы и семейных обязанностей дистанционных внештатных и работающих не по найму работников см., например: *Meg Lundstrom*. The New Mommy Track: Chief Executive, Cook, and Bottle Washer // *BusinessWeek Online*, 1999, December 2 <<http://www.businessweek.com/smallbiz/9912/f991202.htm>> (доступ получен 27 мая 2003 г.).

5. Учредители этой компании использовали для ее названия слово, употребленное в нашей статье в журнале «*Harvard Business Review*». Позднее я стал членом консультативного совета этой фирмы.

6. Статистика из источника: eBay Company Update, May 2003 — сайт <<http://www.Shareholder.com/eBay/downloads/StandardPresentation051203a.pdf>> (доступ получен 25 мая 2003 г.) и *Melanie Warner*. eBay's Worst Nightmare // *Fortune*, 2003, May 26, p. 89–94.

7. eBay Offers Health Insurance for Some // *Boston Globe*, 2003, January 8.

8. Top 500 Companies by Employees // Hoover's MasterList of U.S. Companies 2003 (Austin, TX: Hoover's, 2002), 7. При наличии 150 тысяч служащих компанию eBay можно было бы сопоставить с компаниями Blue Cross Blue Shield (номер 36), United Technologies (номер 35) и PepsiCo (номер 37).

9. Сложный анализ того, как и почему работает механизм репутации компании eBay, дан в работе: *Chrysanthos Dellarcas*. Efficiency and Robustness of eBay-like Online Reputation Mechanisms in Environments with Moral Hazard. Working paper 170, MIT Center for eBusiness, Cambridge, MA, 2003.

10. *Robert D. Hof*. The People's Company eBay Is Run Like a Democracy, with Customers Playing a Major Role. But Will That Relationship Become a Casualty of the Auction Site's Success? // *BusinessWeek* 3, 2001, December, p. 15–21. Для сравнения: мошенничество с кредитными картами в 9 раз выше, чем темп роста eBay. Альтернативная интерпретация, предполагающая, что фактически мошенничество, вероятно, выше, чем в отчете компании, дана в работе: *Warner*. eBay's Worst Nightmare, p. 90.

11. Приводимое в этой книге обсуждение вопроса о гильдиях основано на работах: *Rober J. Laubacher, Thomas W. Malone*. Flexible Work Arrangements and 21<sup>st</sup> Century Worker's Guilds, working paper 004, MIT Initiative on Inventing the Organizations of the 21<sup>st</sup> Century. Boston, October 1997; *Thomas W. Malone, Robert J. Laubacher*. The Rebirth of the Guild // *Boston Globe*, 2000, August 24; *Thomas W. Malone, Robert J. Laubacher*. Retreat of the Firm and the Rise of Guilds: The Employment Relationship in an Age of Virtual Business // *Inventing the Organizations of the 21<sup>st</sup> Century* / Eds. Thomas W. Malone, Robert J. Laubacher, Michael S. Scott Morton. Cambridge, MA: MIT Press, 2003.

12. *Paul Osterman et al.* Working in America: A Blueprint for the New Labor Market. Cambridge, MA: MIT Press, 2001.

13. *Steven Greenhouse*. The Most Innovative Figure in Silicon Valley? Maybe This Labor Organizer // *New York Times*, 1999, November 14.

14. eBay Offers Health Insurance for Some // *Boston Globe*, 2003, January 8.

## Глава 7

1. *Ajit Kambil, Eric van Heck*. Making Markets: How Firms Can Design and Profit from Online Auctions and Exchanges. Boston: Harvard Business School Press, 2002, p. 127–128, 160; *Jeff Morgheim*. Statement to the U. S. Senate Committee on Commerce, Science, and Transportation, 21 September 2000, доступно на сайте <<http://www.gcrio.org/OnLnDoc/pdf/pdf/morgheim000921.pdf>> (доступ получен 6 июня 2003 г.); веб-сайт *British Petroleum «Our Performance»* <[http://www.bp.com/environ\\_social/environment/climate\\_change/our\\_performance/index.asp#10](http://www.bp.com/environ_social/environment/climate_change/our_performance/index.asp#10)> (доступ получен 12 марта 2003 г.).

2. Классический обзор трансферного ценообразования см. в книге: *Robert J. Eccles*. The Transfer Pricing Problem: A Theory for Practice. Lexington, MA: Lexington Books, 1985. Одно из последних описаний некоторых вариантов новаторского подхода дано в книге: *Russell Ackoff*. The Democratic Corporation. New York: Oxford University Press, 1994, p. 142–167.

3. *AnnaLee Saxenian*. Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994.

4. *John Byrne*. The Miracle Company: Excellence in the Lab and Executive Suite Makes Merck a Powerhouse // *BusinessWeek*, 1987, October 19, p. 86.

5. *Robert J. Laubacher, Thomas W. Malone*. Temporary Assignments and a Permanent Home: A Case Study in the Transition to Project-Based Organizational Practices, working paper, MIT Center for Coordination Science. Cambridge, MA, 2003. Я особенно признателен Робу Ойдингу из Hewlett-Packard за этот предоставленный на ваше рассмотрение пример и за квалифицированную помощь при осуществлении данного проекта.

6. *C. R. Plott*. Markets as Information Gathering Tools // *Southern Economic Journal* 67, 2000, № 1, p. 1–15; *Kay-Yut Chen, Charles R. Plott*. Prediction Markets and Information Aggregation Mechanism: Experiments and Application, technical report. California Institute of Technology. Pasadena, CA, 1998. Название компании в этих отчетах не указано, но оно дано в ряде других ссылок на них, например: *Hal R. Varian*. Effect of the Internet on Financial Markets // Technical report, School of Information Management and Systems. University of California. Berkeley, 1998, September; *Robin Hanson*. Shall We Vote on Values, but Bet on Beliefs? // Technical report, Department of Economics, George Mason University, Fairfax, VA, 2000, September; доступно на сайте <<http://hanson.gmu.edu/futarchy.pdf>> (доступ получен 6 июня 2003 г.).

7. Цены и другую вырабатываемую такого рода рынком информацию можно использовать для расчета даже более точного прогноза будущего, чем это делает рынок сам по себе. См.: *Kay-Yut Chen, Leslie R. Fine, Bernardo A. Huberman*. Forecasting Uncertain Events with Small Groups // Proceedings of the ACM Conference on E-commerce. Tampa, FL, 2001, October.

8. См. перечень публикаций по идеям будущего на сайте <<http://hanson.gmu.edu/ideafutures.html>> (доступ получен 6 июня 2003 г.).

9. Iowa Electronic Markets <<http://www.biz.uiowa.edu/iem/>> (доступ получен 6 июня 2003 г.).

10. *Robert Forsythe et al.* Anatomy of an Experimental Political Stock Market // *American Economic Review* 85, 1992, № 5, p. 1142–1161.

11. Ibid.; *R. Forsythe, T. Rietz, T. Ross*. Wishes, Expectations and Actions: A Survey on Price Formation in Election Stock Markets // *Journal of Economic Behavior and Organization* 39, 1999, № 1, p. 83–110.

12. *Nicholas Chan, Ely Dahan, Adlar Kim, Andrew Lo, Tomaso Poggio*. Securities Trading of Concepts (STOC) // Working paper 172. MIT Center for eBusiness. Cambridge, MA, 2002, December.

13. *Shailagh Murray*. Online Exchange Chooses Turmoil As a Commodity // *Wall Street Journal*, 2003, July 29; *Peter Coy*. Betting on Terror: PR Disaster, Intriguing Idea // *BusinessWeek*, 2003, August 25, p. 41; *Jeremy Kahn*. The Man Who Would Have Us Bet on Terrorism—Not to Mention Discard Democracy and Cryogenically Freeze Our Heads—May Have a Point (About the Betting, We Mean) // *Fortune*, 2003, September 15, p. 179–186.

Это оригинальное предложение широко обсуждается, потому что может позволить террористам зарабатывать на их преступных делах и потому что аморально делать ставку в первую очередь на убийство и разрушение. Однако на такой бирже можно было бы легко запретить деятельность страховых компаний, ежедневно делающих ставки на жизни людей и торгующих особо нежелательными событиями определенного рода (типа убийств конкретных лиц). Кроме того, поскольку выигрыши ограничены 100 дол., то во всяком случае никто не мог бы извлечь большую пользу. Одним из весьма обещающих вариантов этой цели было бы открытие биржи вакансий только для экспертов из правительственных, академических и промышленных кругов. Это могло бы создать некий экспертный консенсус для прогнозирования опасности более эффективно, чем возможно обычными способами.

14. См. подробнее примеры и ссылки в книге: *Hanson*. Shall We Vote on Values? (p. 12–13).

15. Среди других ученых Массачусетского технологического института, включенных в этот проект, были Джим Райс, Дейвид Макадамс, Адлар Ким, Джим Хайнс, Джон Куимби, Джордж Герман, Бен Ку и Пауло Гонсалвес.

16. Цифра 100 выбрана здесь просто как иллюстрация и не отражает фактически применяемую компанией цену. Пластина — это тонкий силиконовый лист, содержащий сотни или тысячи индивидуальных интегрированных схем.

17. Для нашего применения эту систему предложил Адлар Ким. Более подробные детали по базовой системе см.: *Chan et al. Securities Trading of Concepts (STOC)*.

18. См., например: *Ronald Coase. The Nature of the Firm // Econometrica* 4, 1937, p. 386–405; *Oliver Williamson. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press, 1975; *Oliver Williamson. Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press, 1985; *Oliver Williamson. The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press, 1996; *Sanford Grossman, Oliver Hart. The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration // Journal of Political Economy* 94, 1986, p. 691–719; *Oliver Hart, John Moore. Property Rights and the Nature of the Firm // Journal of Political Economy* 27, 1990, p. 1119–1158; *Bengt Holmstrom, Paul Milgrom. Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design // Journal of Law, Economics, and Organization* 7, 1991, p. 24–52; *Robert Gibbons. Taking Coase Seriously // Administrative Science Quarterly* 44, 1999, p. 145–157; *Bengt Holmstrom, John Roberts. The Boundaries of the Firm Revisited // Journal of Economic Perspectives* 12, 1998, № 4, p. 73–94.

19. *Charles H. Fine. Clockspeed*. New York: Perseus, 1999.

## Глава 8

1. *Louis V. Gerstner, Jr. Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround*. New York: HarperBusiness, 2002, p. 12–13, 57–62, 68–70.

2. *Ibid.*, p. 22.

3. *Ibid.*, p. 248–252.

4. О процессе работы над созданием этого подхода см., например: *Jay R. Galbraith. Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*. 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002; *K. A. Merchant. The Control Function of Management // Sloan Management Review* 23, 1982, Spring, № 4, p. 43–55.

5. О возрастающем значении интеллектуального труда см., например: *Peter F. Drucker. Post-Capitalist Society*. New York: HarperBusiness, 1993.

6. *Thomas W. Malone. Is «Empowerment» Just a Fad? Control, Decision-Making, and Information Technology // Sloan Management Review* 38, 1997, № 2, p. 23–35; *M. Stevenson. The Store to End All Stores // Canadian Business Review*, 1994, May; *B. Fox. Staying on Top at Wal-Mart // Chain*



Store Age Executive 70, 1994, № 4, p. 47; *Thomas Richman*. Mrs. Fields' Secret Ingredient // INC. Magazine, 1987, October, p. 65-72.

7. *Merchant*. The Control Function of Management.

8. См., например статьи: *Chrysanthos Dellarocas*. The Digitization of Word-of-Mouth: Promise and Challenges of Online Reputation Mechanisms // Working paper. MIT Sloan School of Management. Cambridge, MA, 2002; *Paul Resnick et al.* Reputation Systems // Communications of the ACM 43, 2000, № 12, p. 45-48.

9. Capital One Financial Corporation // Securities and Exchange Commission Form 8-K, 2002, July 16; доступно на сайте <<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/927628/000092838502002514/d8k.htm>> (доступ получен 2 июня 2003 г.).

10. *Brent Schlender*. Intel's \$10 Billion Gamble // Fortune, 2002, November 11, p. 90.

11. *Горан Лундал* — из беседы с автором, состоявшейся 24 июня 2001 г. в Кармеле, шт. Калифорния.

12. *Rebecca Smith*. AES, Calpine Post Losses for the Quarter: Results Reflect Electric-Power Industry's Tight Credit, Instability, Declining Margins // Wall Street Journal, 2003, February 14.

13. *Stephanie Woerner*. Networked at Cisco // Case SeeIT #1. Cambridge, MA: MIT Sloan School of Management SeeIT Project Working Paper, 2001.

14. *Paul Milgrom, John Roberts*. The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization // American Economic Review 80, 1990, № 3, p. 511-528; *Erik Brynjolfsson, Amy Renshaw, Marshall VanAlstyne*. The Matrix of Change: A Tool for Business Process Reengineering // Sloan Management Review 38, 1997, Winter, № 2, p. 37-54.

15. *Charles A. O'Reilly III, Jeffrey Pfeffer*. Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People. Boston: Harvard Business School Press, 2000, p. 222-226.

16. См., например: *Edgar Schein*. Process Consultation: Lessons for Managers and Consultants. Vol. 1, 2<sup>nd</sup> ed. and vol. 2. Reading, MA: Addison Wesley, 1987 and 1988; *Tracy Goss, Richard Tanner Pascale, Anthony G. Athos*. The Reinvention Roller Coaster: Risking the Present for a Powerful Future // Harvard Business Review, 1993, November/December, p. 97-108; *Джон П. Коттер*. Впереди перемен / Пер. с англ. М.: «Олимп-Бизнес», 2003; *Джон П. Коттер, Дэн С. Коэн*. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации / Пер. с англ. М.: «Олимп-Бизнес», 2004; *Jim Collins*. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. New York: HarperCollins, 2001.

17. Я признателен Робу Лойбахеру за то, что он предложил и разъяснил этот пример. Более полный материал см.: *Michael Storper, Susan Chris-*

*topherson*. Flexible Specialization and Regional Industrial Agglomerations: The Case of the U. S. Motion Picture Industry // *Annals of the Association of American Geographers* 77, 1987, № 1, p. 104–117.

## Глава 9

1. Впервые термин «дирижер» в этом значении использован в работе: *John Hagel III, Scott Durchslag, John Seely Brown*. Loosening Up: How Process Networks Unlock the Power of Specialization // *McKinsey Quarterly*, 2002, May 31, p. 59–69; *John Hagel III*. Out of the Box: Strategies for Achieving Profits Today and Growth Tomorrow through Web Services. Boston: Harvard Business School Press, 2002, p. 114–116.

2. *Douglas Ready*. Mobilizing Collective Ambition: How Effective Top Teams Lead Enterprise-Wide Change // Working paper. International Consortium for Executive Development Research. Lexington, MA, 2002, July.

3. Я благодарен Дону Лессару за обсуждение, которое помогло уточнить изложенные в этом разделе идеи.

4. См., например, следующие веб-сайты: The Apache Software Foundation <<http://www.apache.org>>; The Apache XML Project: Project Guidelines <<http://xml.apache.org/guidelines.html>>; The Apache Jakarta Project <<http://Jakarta.apache.org/site/guidelines.html>> (доступ ко всем сайтам получен 8 июня 2003 г.).

5. *Robert J. Herbold*. Inside Microsoft: Balancing Creativity and Discipline // *Harvard Business Review*, 2002, January, p. 73–79.

6. *Rebecca M. Henderson, Kim B. Clark*. Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms // *Administrative Science Quarterly* 35, 1990, p. 9–30.

7. Клаус Дитер Хеерклотц (директор служб ИТ и мультимедиа в VIAG Intercom), разговор с автором 8 июня 1999 г. в Монте-Карло, Монако.

8. *Hagel*. Out of the Box; *John Hagel III, John Seely Brown*. Your Next IT Strategy // *Harvard Business Review*, 2001, October, p. 105–113.

9. *F. Warren McFarlan, Fred Young*. Li & Fung Internet Issues (A) // Case 9–301–009. Boston: Harvard Business School, 2000.

10. Пример процесса, из которого могут возникать подобные электронные схемы совместной деятельности, см. в книге: *Organizing Business Knowledge: The MIT Process Handbook* / Eds. Thomas W. Malone, Kevin G. Crowston, George Herman. Cambridge, MA: MIT Press, 2003.

11. *Hagel, Durchslag, Brown*. Loosening Up: How Process Networks Unlock the Power of Specialization.

12. *Thomas W. Malone, Kevin Crowston*. The Interdisciplinary Study of Coordination // *ACM Computing Surveys* 26, 1994, № 1, p. 87–119.

13. См., например: *Coordination Theory and Collaboration Technology* / Eds. Gary M. Olson, Thomas W. Malone, John B. Smith. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2001.

14. *Kevin Crowston*. Towards a Coordination Cookbook Recipes for Multi-Agent Action (Ph. D. diss., MIT Sloan School of Management, 1991); *Gilad Zlotkin*. Coordinating Resource Based Dependencies // Working paper (unpublished). Center for Coordination Science, MIT. Cambridge, MA, 1995; *Thomas W. Malone et al.* Tools for Inventing Organizations: Toward a Handbook of Organizational Processes // *Management Science* 45, 1999, № 3, p. 425-443.

15. *Thomas W. Malone*. How Can You Systematically Invent New Business Ideas? Leveraging an Online Process Handbook // Working paper. MIT Center for Coordination Science. Cambridge, MA, 2003.

16. Более детальное описание см. в книге: *Malone et al.* Tools for Inventing Organizations; *Organizing Business Knowledge* / Eds. Malone, Crowston, Herman. Результаты нашего исследования в Массачусетском технологическом институте использованы на коммерческой основе компанией Phios Corporation ([www.phios.com](http://www.phios.com)) — внедренческой компанией в рамках института, в которой я являюсь соучредителем и председателем.

17. Подробнее см.: *George Herman, Thomas W. Malone*. What Is in the Process Handbook? An Overview of Its Contents // *Organizing Business Knowledge: The MIT Process Handbook* / Eds. Thomas W. Malone, Kevin G. Crowston, George Herman. Cambridge, MA: MIT Press, 2003.

18. *Malone et al.* Tools for Inventing Organizations.

## Глава 10

1. См., например: *Charles Handy*. The Age of Unreason. Boston: Harvard Business School Press, 1990; *Tom Peters*. Liberation Management. New York: Knopf, 1992; *Charles Handy*. The Age of Paradox. Boston: Harvard Business School Press, 1994; *Russell Ackoff*. The Democratic Corporation. New York: Oxford University Press, 1994; *Charles Manz, Henry Simms, Jr.* Business without Bosses. New York: John Wiley & Sons, 1995; *Patricia McLagan, Christo Nel*. The Age of Participation. San Francisco: Berrett-Koehler, 1995; *Sumantra Ghoshal, Christopher A. Bartlett*. The Individualized Corporation. New York: HarperBusiness, 1997; *Ronald E. Purser, Steve Cabana*. The Self-Managing Organization. New York: Free Press, 1998; *Dee Hock*. Birth-of the Chaordic Age. San Francisco: Berrett-Koehler, 1999; *Charles A. O'Reilly III, Jeffrey Pfeffer*. Hidden Value. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

2. *Linda Seger, Edward Jay Whetmore*. From Script to Screens: The Collaborative Art of Filmmaking. New York: Henry Holt & Co., 1994, p. 72.

3. *Ibid.*, p. 97.

4. *Dwight Eisenhower*, quoted in *American Speaker* / Ed. Aram Bakshian, Jr. Washington, D. C.: Georgetown Publishing House, 1994, QUO/23.

5. *Alexandre Ledru-Rollin*, quoted in *American Speaker*, QUO/22.

6. *Mike Linksvayer*. The Choice of a Gnu Generation: An Interview with Linus Torvalds, *Meta* (online magazine), 1993, November 12 <<http://gondwanaland.com/meta/history/interview.html>> (доступ получен 1 июня 2003 г.).

7. *Philip Elmer-Dewitt*. Why Java Is Hot // *Time*, 1996, January 22, p. 58–60.

8. *Mao Tse-tung*. Речь, произнесенная в Пекине 27 февраля 1957 г. // *Selected Works of Mao Tse-tung*. Peking, Foreign Languages Press, 1977, p. 408.

9. *Richard Foster, Sarah Kaplan*. Creative Destruction Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market – and How to Successfully Transform Them. New York: Doubleday/Currency, 2001.

10. *Wanda J. Orlikowski*. Learning from Notes: Organizational Issues in Groupware Implementation, in *Proceedings of the Third ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work*. Toronto, 1992, November, p. 362–369.

11. *Wanda J. Orlikowski, J. Debra Hofman*. An Improvisational Model of Change Management: The Case of Groupware Technologies // *Sloan Management Review* 38, 1997, Winter, № 2, p. 11–21. Я заменил термин «оппортунистический» (opportunistic) на оригинальный термин этих же авторов «основанный на возможности» (opportunity-based).

12. *Jim Collins*. Good to Great. New York: HarperBusiness, 2001, p. 17–40.

13. *Deborah Ancona, Thomas W. Malone, Wanda Orlikowski, Peter Senge*. Core Capabilities of Distributed Leadership // Working paper. MIT Sloan School of Management. Cambridge, MA, forthcoming. В основе следующих четырех разделов (по четырем указанным способностям) лежат этот доклад и другие материалы, совместно разработанные авторами названного рабочего доклада.

14. Законченная записка (первоначально конфиденциальная) сейчас находится в качестве экспоната № 20 в судебном разбирательстве по обвинению Microsoft в монополии: <<http://www.usdoj.gov/atr/cases/exhibits/20.pdf>> (доступ получен 1 июня 2003 г.).

15. *Don Meichenbaum*. Enhancing Creativity By Modifying What Subjects Say to Themselves // *American Educational Research Journal* 12, 1975, p. 132; цит. по книге: *Teresa Amabile*. Creativity in Context. Boulder, CO: Westview Press, 1996, p. 247.

16. См., например, обзоры и резюме по ряду способов в работах: *M. I. Stem*. Stimulating Creativity. Vols. 1 and 2. New York: Academic Press, 1974 and 1975; *L. Rose, H. Lin*. A Meta-Analysis of Long-Term Creativity Training Programs // *Journal of Creative Behavior* 18, 1984, p. 11–22; *Amabile*. Creativity in Context.

17. *Alex F. Osborne*. Applied Imagination Principles and Procedures of Creative Thinking. New York: Scribner's, 1963.

18. *Thomas W. Malone*. How Can You Systematically Invent New Business Ideas? Leveraging an On-line Process Handbook // Working paper, MIT Center for Coordination Science, Cambridge, MA, 2003.

19. *Mark Granovetter*. The Strength of Weak Ties // American Journal of Sociology 78, 1973, p. 1360–1380.

20. *Deborah Ancona, Henrik Bresman, Katrin Kaeufer*. The Comparative Advantage of X-Teams // Sloan Management Review 43, 2002, Spring, № 3, p. 33–39.

## Глава 11

1. Этот вариант дан в книге: *Stephen R. Covey*. The 7 Habits of Highly Effective People. New York: Simon & Schuster, 1990, p. 95–144.

2. См., например: *Frederick F. Reichheld*. The Loyalty Effect: The Hidden Force behind Growth, Profits, and Lasting Value. Boston: Harvard Business School Press, 1996; *Frederick F. Reichheld*. Loyalty Rules! How Leaders Build Lasting Relationships. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

3. *MIT 21<sup>st</sup> Century Manifesto Working Group (Deborah Ancona, Lotte Bailyn, Erik Brynjolfsson, John Carroll, Tom Kochan, Don Lessard, Thomas W. Malone [chair], Wanda Orlikowski, Jack Rockart, Michael S. Scott Morton, Peter Senge, John Sterman, JoAnne Yates)*. What Do We Really Want? A Manifesto for the Organizations of the 21st Century // Inventing the Organizations of the 21st Century / Eds. Thomas W. Malone, Robert J. Laubacher, Michael S. Scott Morton. Cambridge, MA: MIT Press, 2003. Доступно на сайте <<http://ccs.Mit.edu/papers/pdf/wp032manifesto21C.pdf>> (доступ получен 11 июня 2003 г.).

4. См., например: *A. H. Maslow*. Motivation and Personality. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Harper & Row, 1987; *E. E. Lawler*. Motivation in Work Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1994. Оригинальная теория Маслоу состояла в том, что у человека потребности на одном уровне активизируются тогда, когда удовлетворены потребности на всех уровнях ниже данного. Более позднее исследование подтвердило, что предложенная Маслоу точная группировка потребностей и их последовательность некорректны, а некоторые из них оказываются не важными до тех пор, пока не удовлетворены другие. Например, Лоулер (Motivation in Work Organizations, ch. 2) обнаружил очевидность двухуровневой группировки (похожей на описанную здесь), в которой потребности более высокого уровня (такие, как любовь, уважение и самореализация) удовлетворяются в любом порядке только после того, как удовлетворены потребности физиологические и безопасности.

5. *Business Roundtable*. Statement on Corporate Responsibility. New York, 1981, p. 9; *Business Roundtable*. Statement of Corporate Governance. New York,

1997, p.3 (цит. по: *Henry Mintzberg, Robert Simons, Kunal Basu. Beyond Selfishness // Sloan Management Review 44, 2002, № 1, p. 67-74*).

6. *Milton Friedman. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits // New York Times Magazine, 1970, September 13, p. 32-33, 122-126.*

7. Утверждение, что корпорация может иметь нефинансовые цели, является верным не только с философской точки зрения, но и с правовой. В Соединенных Штатах, например, должностным лицам корпораций обычно на законном основании разрешено делать все, что наилучшим образом отвечает интересам организации. Так, в «Своде общих законов» штата Массачусетс, часть I, раздел XII, глава 156 В, статья 65, говорится: «Определяя, что, по его мнению, наилучшим образом соответствует интересам корпорации, директор может учитывать интересы работников данной корпорации, поставщиков, кредиторов и клиентов, экономику штата, региона и страны, интересы общин и сообществ, долгосрочные и краткосрочные интересы данной корпорации и ее акционеров, включая возможность того, что этим интересам лучше всего служит сохраненная независимость корпорации».

8. Дальнейшую информацию см., например, на следующих сайтах: <<http://www.socialinvest.org>> и <<http://www.betterworld.com>> (доступ к обоим получен 15 мая 2002 г.).

9. *Jason Zweig. What Would Jesus Buy? // Time, 2003, May 19, p. 86.*

10. Social Investment Forum // 2001 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States. Washington, DC: Social Investment Forum, 2001; <[http://www.socialinvest.org/Areas/research/trends/SRI\\_Trends\\_Report\\_2001.pdf](http://www.socialinvest.org/Areas/research/trends/SRI_Trends_Report_2001.pdf)> (доступ получен 13 июня 2003 г.).

11. *Suzy Wetlaufer. Organizing for Empowerment: An Interview with AES's Roger Sant and Dennis Bakke // Harvard Business Review, 1999, January/February, p. 112.*

12. Хороший комментарий по вопросам этого раздела см. в работе: *Charles Handy. What's a Business For? // Harvard Business Review, 2002, December, p. 49-55.*

13. *Zweig. What Would Jesus Buy?*

14. См., например, сайт корпорации British Petroleum <<http://www.Bp.com/index.asp>> (доступ получен 1 июля 2003 г.).

15. *Michael Skapinker. Why Nike Has Broken Into a Sweat // Financial Times (FT.com), 2002, March 6, доступно на сайте <<http://news.ft.com/ft/gx.cgi/ftc?pagename=View&c=Article&cid=FT363BTGHYC&live=true>> (доступ получен 7 мая 2002 г.).*

16. *Peter Dizikes. Analyze This: In Terror Fight, CIA Leans on Analysts to See Big Picture // ABCNews.com, 2002, June 10 <<http://abcnews.go.com/sections/business/DailyNews/ciaagents020610.html>> (доступ получен 1 июля 2003 г.).*

17. Enron Corporation. «Code of Ethics». Houston: Enron Corporation, 2000; см. сайт <<http://www.thesmokinggun.com/enron/enronethicsl.shtml>> (доступ получен 13 июня 2003).

18. London Greenpeace. What's Wrong with the Body Shop? A Criticism of «Green» Consumerism. London: London Greenpeace, 1998; см. сайт <[http://www.mcspotlight.org/beyond/companies/bs\\_ref.html](http://www.mcspotlight.org/beyond/companies/bs_ref.html)> (доступ получен 13 июня 2003 г.).

19. См., например, сайт организации Global Reporting Initiative <<http://www.globalreporting.org/index.htm>> (доступ получен 7 октября 2002 г.).

20. По поводу рейтингов см. сайт IdealsWork <<http://www.idealswork.com/ratings/index.asp#1>> (доступ получен 7 сентября 2003 г.).

21. Сравнение сделано в октябре 2002 г.

22. *Idries Shah*. A Perfumed Scorpion. London: Octagon Press, 1978, p. 140–141.

23. *Aldous Huxley*. The Perennial Philosophy, 1944, reprint. New York: HarperCollins, 1990, Perennial Library edition. Алдос Хаксли использует для этого общее во все века для всех религий и духовных учений название «вечная философия» (the perennial philosophy). Аналогичные иллюстрации общности различных религий см. в работах: *The King's Son* / Ed. Robert Cecil. London: Octagon Press, 1981; *The Choice Is Always Ours* / Eds. Dorothy B. Phillips, Elizabeth B. Howes, Lucille M. Nixon. San Francisco: Harper, 1975.

24. *E. E. Schumacher*. Small Is Beautiful. London: Blond & Briggs Ltd, 1973; New York: Harper Perennial, 1989, p. 318.

## Приложение

1. Более подробное описание этой модели см. в статье: *Thomas W. Malone*. Is «Empowerment» Just a Fad? Control, Decision-Making, and Information Technology // *Sloan Management Review* 38, 1997, № 2, p. 23–35; *George M. Wyner, Thomas W. Malone*. Cowboys or Commanders: Does Information Technology Lead to Decentralization? // *Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS96)*. Cleveland, OH, 1996, December 15–18.

2. См., например: *Paul J. DiMaggio, Walter W. Powell*. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field // *American Sociological Review* 48, 1983, p. 147–160; *Jay R. Galbraith*. Organization Design. Reading, MA: Addison-Wesley, 1977; *Vijay Gurbaxani, Seungjin Whang*. The Impact of Information Systems on Organizations and Markets // *Communications of the ACM* 34, 1991, № 1, p. 59–73; *George P. Huber, Reuben R. McDaniel*. The Decision-Making Paradigm of Organizational Design // *Management Science* 32, 1986, № 5, p. 572–589;

*M. Lynne Markus. Power, Politics, and MIS Implementation // Communications of the ACM 26, 1983, № 6, p. 430–444; Edgar H. Schein. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1985; W. Richard Scott. Organizations: Rational, Natural, and Open Systems. 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992; J. D. Thompson. Organizations in Action. New York: McGraw-Hill, 1967.*

3. Математическое доказательство этого результата дано в книге: *Wyner, Malone. Cowboys or Commanders. Аналогичная модель с идентичными, по существу, результатами была независимо разработана в Стэнфордском университете: Namhoon Kwon. Three Essays on the Theory of the Firm. Ph. D. diss., Department of Economics, Stanford University, 1997, p. 1–46.*

4. *D. Sullivan. On the Road Again // CIO Magazine, 1995, January 15, p. 50–52.*



# Указатель имен

## А

Айтел Мария (Eitel Maria) 200  
Анкона Дебора (Ancona Deborah)  
185, 189

## Б

Бакке Деннис (Bakke Dennis) 57,  
58, 59, 60, 64, 184, 198  
Беннис Уоррен (Bennis Warren) 33  
Браун Джон (Browne John)  
105, 142  
Брюньюльфссон Эрик (Brynjolfsson  
Erik) 41

## В

Вули Дейвид (Wooley David) 76  
Вулф Джули (Wulf Julie) 40

## Г

Гейтс Билл (Gates Bill) 139, 187  
Герстнер Луи (Gerstner Louis)  
126, 127, 142  
Гутенберг Иоганн (Gutenberg  
Johann) 33

## Д

Даймонд Джаред (Diamond Jared)  
29, 31

## Ж

Жоффе Ролан (Joffe Roland) 176

## К

Келли Терри (Kelly Terri) 68  
Кеннеди Катлин (Kennedy  
Kathleen) 176  
Коллинз Джим (Collins Jim) 184  
Коучан Томас (Kochan  
Thomas) 101

## Л

Ледрю-Роллен Александр  
(Ledru-Rollin Alexandre) 177  
Ли Ричард (Lee Richard) 25, 26  
Линдал Горан (Lindahl Goran) 139  
Лойбахер Роберт (Laubacher  
Robert) 86, 228, 233

## М

МакАдамс Дейвид (McAdams  
David) 114  
Маслоу Абрахам (Maslow  
Abraham) 195  
Мейхенбаум Дон (Meichenbaum  
Don) 188  
Мерфи-Хой Мэри (Murphy-Hoye  
Mary) 115

## О

Омидьяр Пьер (Omidyar  
Pierre) 70  
Орликовски Ванда (Orlikowski  
Wanda) 180, 181, 182, 185  
Осборн Алек (Osborn Alex) 188

**П**

Плотт Чарлз (Plott Charles) 110

**Р**

Раджан Рагхурам (Rajan Raghuram) 40

Райхелд Фред (Reichheld Fred) 70

**С**

Сангер Ларри (Sanger Larry) 52, 54

Сант Роджер (Sant Roger) 57, 61

Сенге Питер (Senge Peter) 185

Слейтер Филип (Slater Philip) 33

Сонг Мэри Лу (Song Mary Lou) 71

**Т**

Торвальдс Линус (Torvalds Linus) 50, 51, 61, 62, 63, 152, 177, 184

**У**

Уитман Мег (Whitman Meg) 184

Уотерман Боб (Waterman Bob) 58

Уэльс Джим (Wales Jim) 52, 54

**Ф**

Форд Генри (Ford Henry) 38

Фридман Милтон (Friedman Milton) 196, 197, 198

**Х**

Хансон Робин (Hanson Robin) 111

Хербоулд Роберт (Herbold Robert) 153

Хитт Лорин (Hitt Lorin) 41

**Ц**

Цзедун Мао (Tse-tung Mao) 178

**Ч**

Чандлер Альфред (Chandler Alfred) 36, 37, 38

**Ш**

Шах Идрис (Shan Idries) 204

Широ Джим (Schiro Jim) 151

Шумахер Е. Ф. (Schumacher E. F.) 206

Шумпетер Джозеф (Schumpeter Joseph) 179

**Э**

Эйзенхауэр Дуайт (Eisenhower Dwight) 177

Эйнштейн Альберт (Einstein Albert) 43-44

Эрбан Глен (Urban Glen) 147

# Указатель компаний, организаций и учебных заведений

## А

Американская федерация труда/  
Конгресс производственных  
профсоюзов 101

Ассоциация по вычислительной  
технике 101

## Г

Гильдия киноактеров 99

## К

Комиссия по срочной биржевой  
торговле США 112

Кооперативная корпорация  
Мондрагона. См. *Mondragon  
Cooperative Corporation*

## М

Массачусетский технологический  
институт (Massachusetts  
Institute of Technology, MIT)  
41, 55-56, 76, 90, 102, 108, 112,  
113, 114, 160, 172, 192, 231

Министерство обороны США 112

## С

Слоуновская школа менеджмента  
при Массачусетском  
технологическом институте  
(MIT Sloan School of  
Management) XV, 1, 2, 5, 147

Стэнфордский университет  
(Stanford University) XV

## У

Университет Райса (Rice  
University) XV

## Ц

Центр по координации науки  
при Массачусетском  
технологическом институте  
(MIT Center for Coordination  
Science) 6

## Ш

Школа бизнеса IESE, Барселона,  
Испания (IESE Business  
School, Barcelona, Spain) 1, 2

## А

ABB 139, 202

AES Corporation 15, 56-61, 62, 63,  
79, 81, 138, 139, 142, 153, 184

AOL 39

Apache Software Foundation 152

Apple 142

Aquent Associates 102

Arthur Andersen 164

Asea Brown Boverly 40

Association for Computing  
Machinery. См. *Ассоциация  
по вычислительной технике*

Asynchrony Software 90-92, 108,  
134, 165

AT&T 95

**B**

- Bank of America 69
- Bell 95, 96
- BMW 173
- British Petroleum 35, 40, 105-106,  
142, 200, 220

**C**

- Caltech 110
- CapitalOne 135
- Cisco Systems 40, 140, 141
- Citibank 39
- Citigroup 39
- Compaq Computer 35, 67
- Consumer Reports 169
- Coopers & Lybrand 39, 151
- Cypress Semiconductor 141

**D**

- Dell Computer 124, 172
- Disney 199

**E**

- eBay 70-71, 92-93, 103, 133, 134,  
142, 169, 184, 229
- Elevance, Inc. 88-90, 134, 165,  
169, 173
- Enron Corporation 164, 201

**F**

- Ford 38

**G**

- General Motors 40, 42
- Google 49
- Gymboree 155

**H**

- Hewlett-Packard (HP) 16, 35, 67,  
108, 109, 110-111, 113, 220
- Hudson Bay Company 37

**I**

- IBM 39, 40, 42, 50, 123, 126, 127,  
142, 154
- Intel Corporation 40, 113-116, 136
- Iowa Electronic Markets 111,  
112, 231

**J**

- J. D. Powers 169
- Johnson & Johnson 198

**L**

- Li & Fund 155
- Linus Group 50, 51, 55, 61, 62, 90,  
149, 152, 177
- Lotus 142

**M**

- Manpower Incorporated  
40, 221
- Marine Insurance 202
- Mastercard 70
- McDonald's 137
- McKinsey 55, 153
- Merck 107
- Microsoft 40, 50, 123, 139, 153,  
187, 236
- Mondragon Cooperative  
Corporation 15, 71-75, 76, 81,  
142, 226
- Mrs. Fields Cookies 130

**N**

- Nike 35, 40, 200, 202, 203, 220

**P**

Prato Textile Industry 94  
Price Waterhouse 39, 151  
PricewaterhouseCoopers (PwC)  
39, 151  
Publix Supermarkets 74

**S**

Sony 134  
Sun Microsystems 178

**T**

Taiwan Semiconductor Manufactory  
Company 136  
The Body Shop 201  
The Limited 155  
Time Warner 39  
Topsy Tail 93-94  
Travelers 39  
United Airlines 74  
United Parcel Service  
(UPS) 74

U. S. Commodity Futures Trading  
Commission. См. Комиссия  
по срочной биржевой  
торговле США

**V**

VIAG Interkom 154  
Visa International 69, 70, 133, 142

**W**

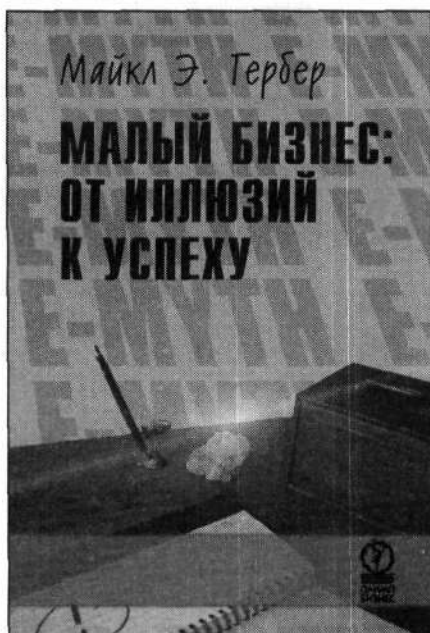
Wal-Mart 39, 40, 130  
Whole Foods 65  
Wikipedia 55  
W. L. Gore and Associates 67,  
68, 142  
Working Today 103

**X**

Xerox XV, 41

**Y**

Yasuda Fire 202



Майкл Э. Гербер  
**Малый бизнес:  
от иллюзий к успеху.**  
Возвращение к мифу  
предпринимательства

М., 2005, 240 с.: ил.  
60×90 1/16. Переплет  
ISBN 5-901028-93-7  
Перевод с английского:  
*Michael E. Gerber.*  
*The E-Myth Revisited:  
Why Most Small Businesses  
Don't Work and What to Do  
About It.*  
HarperBusiness, 2001.

Предлагаемая вниманию  
читателей книга Майкла Гер-  
бера позволяет по-новому  
взглянуть на проблемы, свя-

занные с организацией и развитием малых предприятий. Автор показывает, как общепринятые стереотипы могут воспрепятствовать успешному ведению бизнеса, проводит своих читателей через главные этапы развития малого предприятия — от основания и становления до зрелости. Большой интерес представляет описание технологий франчайзинга для повышения эффективности и предсказуемости бизнеса.

Книга рассчитана на широкий круг читателей — от студентов до опытных бизнесменов.