

ЖИВАЯ  
КОМПАНИЯ

# THE LIVING COMPANY

---

GROWTH, LEARNING AND LONGEVITY IN BUSINESS

**ARIE de GEUS**

# ЖИВАЯ КОМПАНИЯ

РОСТ, НАУЧЕНИЕ И ДОЛГОЖИТЕЛЬНОСТЬ В ДЕЛОВОЙ СРЕДЕ

АРИ де ГИУС



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ  
Stockholm School of Economics in Saint Petersburg

2004



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ  
Stockholm School of Economics in Saint Petersburg

Россия, Санкт-Петербург, Шведский переулок, д. 2  
Телефон: +7 (812) 320 48 00, Факс: +7 (812) 320 48 09

E-mail: [office@sseru.org](mailto:office@sseru.org)  
<http://www.sseru.org>  
191186, Санкт-Петербург, а/я 102

---

Серия «Книги Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге».  
Серия основана в 2000 году.

АРИ де ГИУС

## ЖИВАЯ КОМПАНИЯ

РОСТ, НАУЧЕНИЕ И ДОЛГОЖИТЕЛЬСТВО В ДЕЛОВОЙ СРЕДЕ

Перевод с английского *Игоря Трифонова*  
Фотографии и дизайн *Константина Воркунова*  
Редактор *Галина Ивашевская*

Copyright © 2002 Arie P. De Geus  
Translation Copyright © Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004  
(с разрешения Harvard Business School Press)

Все права защищены.  
Ни одна часть книги не может быть опубликована,  
воспроизведена или размножена любым другим способом  
без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN ISBN 5-315-00024-9  
Printed and bound in Finland.

© Ари де Гиус, 2004: текст.  
© Стокгольмская школа экономики в  
Санкт-Петербурге, 2004: макет, серия.

# СОДЕРЖАНИЕ

---

Предисловие Питера М. Сенге	6
Выражение признательности	11
Пролог. Срок жизни компании	13
<b>Часть I. Научение</b>	
Глава 1. Переход от капитализма к обществу знаний	27
Глава 2. Память о будущем	34
Глава 3. Инструменты предвидения	50
Глава 4. Принятие решений как процесс научения	68
<b>Часть II. Персона / индивидуальность</b>	
Глава 5. Только живые существа учатся	91
Глава 6. Управление ради прибыли или долговечности: есть ли выбор?	114
<b>Часть III. ЭКОЛОГИЯ</b>	
Глава 7. Сплачиваясь	145
Глава 8. Компания, обладающая терпимостью	156
Глава 9. Иммунная система корпорации	173
<b>Часть IV. ЭВОЛЮЦИЯ</b>	
Глава 10. Консервативное финансирование	185
Глава 11. Власть: <i>ни у кого ее не должно быть слишком много</i>	201
Эпилог. Компания будущего	213
Примечания	217

# Предисловие

---

Питер М. Сенге

Благодаря Ари де Гиусу, встреченному более 15 лет назад, я получил первое серьезное представление о концепции организационного обучения. Эта встреча стала началом путешествия длиной в жизнь.

Он ознакомил меня со знаменитым исследованием Royal Dutch/Shell, где он был координатором по глобальному планированию, которое выявило, что средняя ожидаемая продолжительность жизни фирм из списка Fortune 500 составляет всего 40–50 лет. Исследование также обнаружило большое число фирм старше 200 лет. Ари убеждал меня, что многие корпорации умирают преждевременно – подавляющее большинство до своей 50-й годовщины. Большинство крупных компаний страдает от неспособности учиться. Они не адаптируются и не развиваются по мере того, как мир вокруг них меняется.

Более важно, что он впервые навел меня на мысль о связи между низкой продолжительностью жизни и низкой жизнеспособностью фирм, продолжающих действовать. И то, и другое является свидетельством общего состояния здоровья предприятия. Подобно людям, которые нездоровы и вправе ожидать преждевременной кончины, большинство крупных, с виду успешных корпораций, глубоко больны. Члены этих организаций не ощущают, что ожидаемая продолжительность жизни их компании невелика. Они воспринимают корпоративное здоровье через рабочий стресс, бесконечные схватки за власть и контроль, цинизм и отстраненность, являющиеся

следствием рабочей атмосферы, которая скорее душит, чем раскрепощает человеческое воображение, энергию и приверженность. Повседневный климат в большинстве организаций, вероятно, более токсичен, чем мы даем себе труд признать, неважно, находятся ли эти организации в процессе упадка или нет.

Это книга практической философии. Мой опыт говорит, что выдающиеся практики вроде Ари могут внести уникальный вклад в управленческую мысль, но редко находят признание. В отличие от ученых, которые пишут о том, о чем размышляли, практики размышляют о том, что пережили. Поскольку источником их размышлений является опыт, а не концепции, они демонстрируют, что самые глубокие идеи иногда одновременно и самые простые.

В основе книги лежит простой вопрос с серьезными последствиями: а что если представить компанию как живое существо?

Следующий вопрос очевиден: каков альтернативный взгляд на компанию, если не рассматривать ее как живое существо? Ответ: как на машину для делания денег.

Эти два взгляда – машина против живого существа – проявляются в ряде базовых идей о менеджменте и организациях.

Я убежден, что почти все мы не задумываясь принимаем машинную модель. Поступая так, мы, вероятно, предопределяем судьбу отдельных организаций в гораздо большей степени, чем можем представить.

Например, машина кому-то принадлежит. Мы привыкли думать о компаниях точно так же: они принадлежат владельцам, обычно обособленным от сотрудников. Но что значит сказать, что живое существо принадлежит кому-то? Большинство людей в мире сочли бы идею, что один человек владеет другим, в корне аморальной. Не является ли это не менее аморальным в отношении компании?

Машина существует ради целей ее создателей. Опять-таки, это общераспространенный взгляд на компанию: ее цель – заработать наибольшее количество денег для ее владельцев. Но живые существа имеют свою собственную цель. Эта врожденная цель никогда не может быть полностью вытеснена целями других людей, даже если живое существо и способно реагировать на них. Что происходит с жизненной энергией живого существа, если оно неспособно следовать своей цели?

Чтобы быть эффективной, машина должна поддаваться управлению со стороны операторов. В этом состоит высший *raison d'être* менеджмента – управлять предприятием. Но живыми существами нельзя управлять теми же способами, что и машиной. (Сомневающиеся пусть рассмотрят свои успехи в управлении собственными детьми.) Они поддаются «влиянию», но только в ходе сложного интерактивного процесса, воздействующего как на влияющего, так и на объект влияния. Разве не является борьба за контроль первопричиной большинства корпоративных игр в политику?

Далее, восприятие компании как машины подразумевает, что она создана кем-то извне. Именно так большинство людей смотрят на корпоративные системы и процедуры – как на нечто, созданное руководством и навязанное организации. Живая компания *создает свои собственные механизмы действия*, так же, как человеческое тело производит собственные клетки, которые в свою очередь составляют его органы и системы. Разве не таким же образом зарождается неформальная организация любой большой компании? Сети взаимоотношений и каналов общения, необходимых для любого человека, занятого любой работой, действительно создаются самими людьми.

Компания-машина неизменна, статична. Она может измениться, только если кто-то изменит ее. Компания-живое существо развивается естественно.

Представление компании-машины о себе заложено в нее ее создателями. Живая компания обладает самосознанием, своей собственной индивидуальностью.

Действия компании-машины – это, фактически, реакции на цели и решения руководства. У живой компании есть свои собственные цели и способность к самостоятельному действию.

Компания-машина выйдет из строя, если ее вовремя не починить. Живая компания способна к саморегенерации, к длительному существованию в качестве опознаваемой сущности и без ее нынешних членов.

Члены компании-машины – наёмные служащие или, того хуже, «человеческие ресурсы», люди в резерве, в ожидании использования. Члены живой компании образуют человеческие рабочие сообщества.

Обучение в компании-машине есть обучение ее отдельных сотрудников. Живая компания обучается как единое целое, как это



происходит с театральной группой, джазовым ансамблем или спортивной командой. Ари доказывает, что только живые существа способны обучаться.

Размышляя над этими характеристиками живых существ, я не могу не чувствовать привлекательности взглядов Ари. Почему же я не пришел к этим взглядам раньше? Почему мне так трудно *действительно* думать о компании, как о живом существе? Почему эту очень простую идею не так легко принять?

Не потому ли, что мы думаем, что жизнь начинается и кончается нами? Организмы, более простые, чем мы, являются живыми. Почему тогда мы не воспринимаем более сложные организмы – семью, общество, компанию – как столь же живые? Является ли кишачье жизнью озерцо, оставшееся после отлива, менее живым, чем обитающие в нем актинии, мидии или раки-отшельники? Оттого ли это, что наша ментальная модель «компании» так жестко зафиксирована в наших умах, что мы не можем отказаться от нее? Или мы просто не желаем от нее отказаться? Если бы мы действительно думали о компаниях, частью которых являемся, как о машинах, это означало бы, что мы – механические элементы этой машины. Машина не имеет живых частей. Многим из нас это, несомненно, внушает чувство глубокой антипатии к нашим организациям. Нас глубоко возмущает превращение во что-то машинообразное в целях «встраивания» нас в машину. Вероятно, это говорит многое о том, насколько в действительности важен простой вопрос Ари.

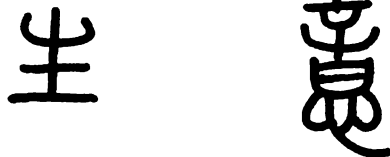
Машинная метафора столь могущественна, заявляет Ари, что формирует характер многих организаций. Они стали более похожи на машины, чем на живые существа потому, что их члены думают о них таким образом.

Наша первая задача – изменить свое мышление. Как сказал Эйнштейн, «Проблемы не могут быть решены на том же уровне осведомленности, который их породил». Когда мы сделаем это, совокупность предлагаемых Ари практических открытий, что компания может планировать, обучаться, управляться и направлять себя как живой организм, окажется бесценным подспорьем на пути туда, что для большинства из нас будет совсем другим миром.

Это также поможет осознать, что, сколь странными ни казались бы взгляды Ари, они стары как мир. По всей видимости, разные

культуры пользовались подобными понятиями в течение очень долгого времени. В шведском языке древнейший термин для «бизнеса» – *naringslivet*, «пища для жизни». Древними китайскими символами для «бизнеса», которым по меньшей мере 3000 лет, являются:

Первый переводится как «жизнь», «жить», «выжить» или «рождение». Второй означает «смысл».



Вступая в XXI век, будет своевременным, может быть даже критически важным, вспомнить то, что люди понимали уже очень давно – совместный труд действительно может быть источником смысла жизни. Что-либо меньшее – просто работа.

*Питер М. Сенге*  
6 декабря 1996 года

# Выражение признательности

---

Материал для этой книги копился много лет. Общение было неотъемлемой частью пребывания в Shell. Моими коллегами были люди из разных стран и с разным опытом. Вокруг группы планирования Shell сложилось сообщество замечательных людей, от музыкантов до кинорежиссеров, академиков и консультантов, которые послужили для меня источником вдохновения.

Вместе мы пережили события, которые породили вопросы о компаниях – их целях, природе, и что это значит для их руководителей. Вопросы вели к поиску ответов, и именно этот поиск составляет основу книги. В первый месяц моего первого года в университете профессор философии сурово посмотрел на нас, новичков, и сказал: «Запомните, за всю жизнь у вас никогда не будет ни одной оригинальной мысли – каждая мысль, каждая идея уже придумана задолго до вас кем-то другим». Он был прав. Я в большом долгу перед всеми моими собеседниками.

Книга не была бы написана, если бы не Гэрриет Рубин, обладательница ученой степени в поэзии и издатель с острой интуицией, которая задолго до всех остальных, за исключением Нэпиера Коллинза, понимала, что из этого могла бы получиться книга. Годами оба не прекращали поощрять меня написать наконец эту книгу. Нэн Стоун, в то время старший редактор *Harvard Business Review*, потратила неделю отпуска, чтобы помочь мне разобраться в материале и прийти к выводу, что, в конце концов, овчинка стоит выделки. Ее настоя-

чивость и мой растущий опыт чтения лекций во многих странах перед самыми разными аудиториями окончательно сформировали и отточили идеи, выросшие на плодородной почве координации планирования в Shell.

Эти идеи в рукописном варианте удостоились внимания еще одного наставника – Марджори Уильямс из Harvard Business School Press, чьи редакторские советы способствовали дальнейшему совершенствованию книги. Нэпиер Коллинз и Нэн Стоун убедили историка и писателя Арта Кляйнера найти время, чтобы перекомпоновать рукопись вокруг ее главной темы – «живой компании». Я благодарен всем.

*Ари де Гиус*  
Февраль, 1997

# Пролог

---

## Срок жизни компании

Среди общественных институтов коммерческие корпорации – новички. История их в Западном мире охватывает только 500 лет, ничтожный период человеческой цивилизации. За это время они добились колоссальных успехов в производстве материальных благ. Корпорации были главными средствами обеспечения взрывообразно растущего мирового населения товарами и услугами. В грядущие годы, по мере того, как развивающиеся страны повышают свой уровень жизни, корпорации будут еще более необходимы.

Тем не менее, с точки зрения их потенциала, большинство коммерческих корпораций являются поразительными неудачниками или, в лучшем случае, посредственностями. Они находятся на примитивной стадии эволюции, они развивают и используют только часть своих возможностей. В качестве подтверждения достаточно взглянуть на высокий уровень их смертности. Средний срок жизни транснациональной компании – из Fortune 500 или его эквивалента – составляет от 40 до 50 лет. Эта цифра фигурирует в большинстве обзоров корпоративных рождений и смертей. Добрая треть компаний, перечисленных, например, в Fortune 500 за 1970 год, исчезла к 1983 году – поглощены, слились или разбиты на части.<sup>1</sup> Человеческие

существа научились жить в среднем 75 лет и более, но очень немногие компании достигли этого возраста и преуспевают.

Правда, есть несколько. Например, Stora – ведущий производитель бумаги, целлюлозы и химических веществ; она имела статус акционерной компании со времени своего зарождения, более 700 лет назад, в качестве медной шахты в центральной Швеции. Sumitomo Group ведет свое происхождение от мастерской медного литья, основанной Римоном Согой в 1590 году. Таких примеров вполне достаточно, чтобы заключить, что естественная средняя продолжительность жизни корпорации должна составлять два или три столетия.

Я не видел этой удивительной статистики, пока не проработал как профессиональный менеджер более двух десятилетий. Потребовалось еще десять лет, чтобы усвоить ее смысл в полной мере. Вся моя трудовая биография связана с ведущей англо-голландской мультинациональной компанией – Royal Dutch/Shell. Родившись и получив образование в Голландии, я поступил в Shell сразу после университета. Я занимал должности от бухгалтера до координатора планирования группы (для группы координатор соответствует должности старшего вице-президента), работая на трех континентах в компаниях Shell, чей бизнес простирается от очистки нефти до маркетинга и разведки, от нефти до химикалий и металлов. Как это случается, я – сотрудник Shell во втором поколении, так как мой отец работал в той же компании. Мы имеем 64 года общего трудового стажа. Так что не удивительно, что в течение долгого времени я считал само собой разумеющимся, что большинство компаний (включая Royal Dutch/Shell) просто не могут умереть. Что они естественным образом существуют вечно.

Что ж, это не так. Даже большие, солидные компании, столпы общества, в котором мы живем, похоже, протягивают ненамного дольше, чем примерно 40 лет. Эти компании уже пережили свои первые 10 лет, период высокой корпоративной «детской смертности». В некоторых странах 40% всех вновь создаваемых компаний существуют менее 10 лет. Недавнее исследование Элен де Руж из Stratix Group в Амстердаме свидетельствует, что средняя продолжительность жизни всех фирм, независимо от размера, в Японии и большей части Европы составляет лишь 12,5 лет.<sup>2</sup> Я не вижу никаких оснований полагать, что ситуация в США существенно лучше.

Подобная статистика наводит уныние. Между столетиями истории

Stora или Sumitomo и средней продолжительностью жизни – будь это 12,5 или 40 лет – существует разрыв, олицетворяющий растроченный потенциал успешных в других отношениях компаний. Ущерб не ограничивается лишь перестановками в реестре Fortune 500; профессиональные судьбы, группы населения и экономики – все терпят ущерб, даже разоряются из-за преждевременной гибели корпораций. Более того, есть что-то неестественное в высоком уровне смертности корпораций; ни один вид живых существ, например, не демонстрирует такого большого разрыва между максимальной продолжительностью жизни и ее средней реализацией. Более того, некоторые другие типы общественных институтов – церкви, армии или университеты – имеют удивительную, по сравнению с корпоративными формами, продолжительность жизни.

Почему тогда так много компаний умирает преждевременно? Существует много предположений о причинах, и эта область несомненно требует гораздо больших исследований. Как бы то ни было, создается впечатление, что корпорации терпят неудачу потому, что преобладающее мышление и язык менеджмента слишком зависят от преобладающего мышления и языка экономики. Иначе говоря: компании умирают потому, что их руководители сосредотачиваются на экономической деятельности по производству товаров и услуг и забывают, что истинная природа их организации – это сообщество людей. Правящие и финансовые круги и бизнес-образование разделяют с ними эту ошибку.

## Некоторые компании существуют сотни лет

Это понимание явилось результатом удивительного исследования, проведенного нами в 1983 году, когда я был координатором планирования в Royal Dutch/Shell. Royal Dutch/Shell, базирующаяся в Британии и Нидерландах, входит в тройку крупнейших корпораций мира и включает более 300 компаний более чем в 100 странах мира. Всеми этими компаниями совместно владеют две взаимосвязанные холдинговые компании, одна голландская и одна британская. История Shell Group восходит к 1890-м годам. Ее британские основатели начинали как продавцы масла для ламп на Дальнем Востоке (Shell обязана

своим названием тому обстоятельству, что морские ракушки использовались на Дальнем Востоке в качестве денег), в то время как голландские основатели импортировали керосин с Суматры. С момента их слияния в 1906 году основным бизнесом Shell было производство и сбыт нефти и нефтепродуктов.

Так продолжалось по меньшей мере до 1970-х. Затем, чувствуя давление энергетического кризиса, руководители Shell (наряду с руководителями других нефтяных компаний и фирм в других отраслях) были подхвачены тенденцией диверсификации. Мы занялись металлами, ядерной энергетикой и другими новыми для нас направлениями бизнеса с разной степенью успешности. К началу 1980-х годов в Shell Group всплыли на поверхность серьезные сомнения в разумности такой диверсификации. И все же мы еще не были уверены, что сможем выжить, занимаясь исключительно нашим основным нефтяным и нефтеперерабатывающим бизнесом. Планировалось, что резервов потенциально доступной нам нефти хватит на три или четыре десятилетия, прежде чем они истощатся. Директора Shell не могут избежать дискуссии, а есть ли жизнь после нефти? Какие другие направления бизнеса могли быть приемлемы для Shell? Как мы могли бы подготовиться к переходу на них как на основной бизнес? И каковы были бы последствия такого перехода для компании в целом?

В самом начале 1980-х плановики из моего отдела предприняли исследование с целью узнать, что делают другие компании со своими бизнес-портфелями. Но Ло ван Вахем, тогдашний председатель комитета управляющих директоров (высший совет руководителей Royal Dutch/Shell), указал на то, что компании, которые мы изучали, и близко не соответствуют размерам Shell Group. Размер, когда ваш годовой оборот превышает \$100 млрд, порождает свои собственные проблемы. Примеры были также слишком свежими. Шаги других компаний по диверсификации еще не прошли проверку временем. Некоторые меры Shell по диверсификации, вроде открытия химического бизнеса, проводились уже по меньшей мере 30 лет, но внутри компании до сих пор не было единогласия насчет их ценности.

Ван Вахем добавил, что желательно, чтобы плановики привели примеры больших компаний, которые были бы старше Shell и занимали схожее положение в своих отраслях. Больше всего его интересовали компании, которые успешно пережили какое-то



фундаментальное изменение в окружающем их мире – настолько, что существуют и поныне, сохранив свое корпоративное своеобразие в нетронутом виде.

Это был важный вопрос. Поиск компаний старше Shell означал бы возврат в последнюю четверть XIX века – или дальше, в первые годы Промышленной революции. Десятки тысяч компаний существовали в те дни, в каждом уголке света. Но кто дожил до сегодняшнего дня, сохранив свое корпоративное своеобразие нетронутым?

Некоторые компании существуют только как имя, торговая марка, административное здание или как отголоски славного прошлого. В ходе исследований и размышлений мы начали постепенно составлять список компаний, отвечающих критериям ван Вахена. В Северной Америке были DuPont, Hudson Bay Company, W.R.Grace и Kodak – все старше Shell. Горстка японских компаний вела свою историю с XVII и XVIII столетий, но до сих пор процветала. Это Mitsui, Sumitomo и сеть универмагов Daimaru. Mitsubishi и Suzuki были моложе; они брали начало в XIX веке, вынырнув на волне возможностей, открывшихся после реставрации Мэйджи (1868)\*. В этот период фундаментальных перемен в Японии, вызванный первым визитом адмирала Перри в 1853 году, некоторые древние японские компании столкнулись с серьезными трудностями; но Mitsui, Sumitomo и Daimaru выжили, сохранив свое корпоративное самосознание нетронутым.

В современной Европе многие фирмы имеют возраст 200 лет и больше. Фактически в Соединенном Королевстве таких фирм так много, что у них есть собственная торговая ассоциация, Трехсотлетний Клуб\*\* , принимающий в члены компании, чей возраст превышает 300 лет. Однако большинство из них – семейные фирмы, которые не отвечали нашим требованиям к размеру, многие из них до сих пор контролировались основавшими их семейными династиями.

Мы заказали двоим плановиками Shell и двоим профессорам бизнес-школы со стороны исследование вопроса корпоративного долголетия. Мы были поражены малым числом компаний, которые отвечали критерию ван Вахема: быть крупной и старше, чем Shell. В итоге мы нашли только 40 корпораций, из которых 27 изучили

---

Восстановление императорского правления.

\*\* Tercentenarians Club.

детально, опираясь на опубликованные до сих пор и научные работы. Мы хотели выяснить, объединяет ли эти компании что-то общее, что могло бы объяснить, почему они так успешно выжили.

В результате нашего исследования обнаружилось четыре общих ключевых фактора:

- *Компании-долгожительницы были чувствительны к окружающей среде.* Зарабатывали ли они деньги на знаниях (таких как технологические новшества DuPont) или на природных ресурсах (таких как доступ Hudson Bay Company к мехам зверей канадских лесов), они оставались в гармонии с окружающим миром. Хотя войны, депрессии, технологии и политические изменения вздымались и опадали, они, похоже, всегда умудрялись держать свои антенны выставленными наружу и настроенными на все, что происходит вокруг. Они делали это невзирая на то, что в прошлом было мало информации, не говоря уже о средствах коммуникации, чтобы дать им глобальную картину делового окружения. Им иногда приходилось полагаться на информацию в пакетах, доставлявшихся через громадные пространства суши и морем. Социальные соображения редко выдвигались на первый план на совещаниях советов компаний. Тем не менее они умели своевременно реагировать на все изменения общества, их окружавшего.
- *Компании-долгожительницы были сплоченными, с сильным самосознанием.* Неважно, насколько они были диверсифицированы, их сотрудники (и даже порой их поставщики) чувствовали, что все они являются частью единого организма. Одна компания, Unilever, сравнивала себя с флотом, где каждый корабль независим, и все же флот сильнее, чем сумма его частей. Это чувство принадлежности к организации и способность идентифицировать себя с ее достижениями легко может быть отброшено как «неустойчивая» или абстрактная черта, подверженная изменениям. Но крепкие связи между сотрудниками были существенны для выживания во времена перемен. Эта сплоченность вокруг идеи «сообщества» означала, что, как правило, руководители выдвигались на

повышение изнутри; они обеспечивали связь поколений и считали себя душеприказчиками старинного предприятия. Каждое поколение руководителей было лишь звеном в длинной цепи. За исключением кризисных ситуаций, высшим приоритетом и заботой руководства было здоровье предприятия в целом.

- *Компании-долгожительницы были терпимы.* Сначала, составляя доклад для Shell, мы назвали этот пункт «децентрализацией». Компании-долгожительницы, как мы указывали, в основном избегали любого централизованного контроля над попытками диверсификации. Позже, обдумывая результаты исследования, я понял, что руководители XVII–XIX столетий никогда бы не употребили слово «децентрализованный»; оно появилось в XX веке. Тогда в каких терминах они обычно рассуждали о политике их собственной компании? В процессе изучения досе я постоянно возвращался к идее «терпимости». Эти компании были особенно терпимы к побочным видам деятельности: ответвлениям, экспериментам и чудачествам, не выходящим за границы связующей их фирмы, что расширяло их понимание возможностей.
- *Компании-долгожительницы были консервативны в финансировании.* Они были бережливы и не рисковали капиталом без причины. Они понимали значение денег в старомодном смысле: полезно иметь свободную наличность в кубышке. Деньги под рукой давали им гибкость и независимость. Они могли использовать возможности, недоступные их конкурентам, не стараясь сначала убедить сторонних кредиторов.

Нам не потребовалось много времени, чтобы заметить факторы, не попавшие в список. Способность приносить акционерам прибыль на вложенный капитал, похоже, не имела ничего общего с долголетием. Прибыльность компании была симптомом корпоративного здоровья, но не предсказателем или причиной его. Разумеется, руководитель долгоживущей компании нуждался во всех бухгалтерских данных, какие он или она могли получить. Но в этих компаниях, похоже, признавали, что эти цифры, даже если они точны, описывают

прошлое. Они не указывают на глубинные причины, которые приведут к ухудшению условий в будущем. Финансовые отчеты General Motors, Philips Electronics и IBM середины 1970-х годов не давали никакого ключа к пониманию трудностей, уготованных этим компаниям в ближайшее десятилетие. Когда проблемы обнажились в бухгалтерском балансе, было слишком поздно предотвращать неприятности.

Продолжительность жизни, похоже, не имеет отношения и к материальным активам компании, конкретной отрасли, в которой она работает, ассортименту товаров или стране ее происхождения. Действительно, 40–50-летняя продолжительность жизни, кажется, характерна и для стран, настолько широко разбросанных, как США, Япония и Европа, и в отраслях, варьирующих от производства до розничной торговли, от финансовых консультаций до сельского хозяйства и энергетики.

В то время мы решили не представлять исследование Shell широкой публике, и оно остается неопубликованным. Причины были связаны с недостатком научной достоверности выводов. Наша выборка в 30 компаний была слишком маленькой. Документация была не всегда полной. И как указал теоретик управления Расселл Акофф, наши четыре ключевых фактора представляли статистическую корреляцию, то есть к нашим результатам следовало относиться с осторожностью. Наконец, авторы исследования заметили во введении: «Анализ, выполненный к настоящему времени, порождает серьезные сомнения: реалистично ли ожидать, что история бизнеса послужит хорошим руководством для будущего бизнеса, имея в виду изменения, случившиеся в течение текущего столетия в бизнес-среде».<sup>3</sup>

Тем не менее наши выводыЩЩ недавно получили подкрепление из уважаемого академического источника. Между 1988 и 1994 годами профессора Стэнфордского университета Джеймс Коллинз и Джерри Поррас попросили 700 директоров компаний в США – больших и маленьких, частных и государственных, промышленных и из сферы услуг – назвать фирмы, вызывающие их наибольшее восхищение. На основании ответов они составили список из 18 компаний, «обладающих видением». Они не намеревались выявлять компании-долгожительницы, но так уж случилось, что большинство выбранных директорами фирм просуществовали 60 лет или дольше.

(Исключениями были Sony и Wall-Mart.) Коллинз и Поррас объединили эти компании в пары с их ключевыми конкурентами (Ford с General Motors, Procter&Gamble с Colgate, Motorola с Zenith и т. д.) и начали высматривать различия. Компании, обладающие видением, придавали меньшее значение максимизации богатства или прибыли акционеров. Точно так же, как и мы, Коллинз и Поррас обнаружили, что вызывающие наибольшее их восхищение компании сочетали чувствительность к окружающей среде с сильным самосознанием: «Компании-провидицы демонстрируют могучую тягу к прогрессу, что позволяет им изменяться и адаптироваться, не компрометируя их заветных главных идеалов».<sup>4</sup>

Мы в Shell не проводили исследование с подобной тщательностью. Тем не менее для меня исследование Shell долгие годы оставалось вершиной. Ненаучным способом мы нашли четыре характеристики, которые, будучи сложены вместе, кажется, давали описание высокоуспешного типа компании, которая могла выживать в течение очень долгих периодов в вечно меняющемся мире потому, что ее руководители хорошо справлялись с управлением переменами.

## Определение живой компании

Все это время те же четыре фактора, которые мы выделили в нашем исследовании в Shell, продолжали резонировать в моей душе. Постепенно они начали менять мое представление о действительной природе компаний и о том, что это означает для руководителей всех уровней при управлении этими компаниями. Теперь я вижу эти четыре компонента таким образом:

- *Чувствительность к окружению* представляет способность компании учиться и приспосабливаться.
- *Сплоченность и идентичность*, как теперь ясно, являются аспектами врожденной способности компании создавать общность и собственную индивидуальность.
- *Терпимость* и ее естественное следствие, децентрализация, являются проявлением осведомленности компании о ее окружении: ее способность строить конструктивные отноше-

ния с другими сущностями, внутри и вне себя.

- И теперь я думаю о *консервативном финансировании* как об одном из элементов очень важного корпоративного качества: способности эффективно управлять собственным ростом и эволюцией.

Остается вопрос: почему эти самые характеристики упорно повторяются снова и снова в компаниях, которые сумели пережить других? Я убежден, что четыре характеристики компании-долгожительницы не являются ответом. Они служат стартом для фундаментального исследования природы и успеха коммерческих организаций и их социальной роли.

Не случайно эти четыре базовых компонента составили костяк этой книги. Сведенные вместе, они дают ключ к действительной природе компаний и представляют собой набор организующих принципов поведения руководителя – критически важных аспектов работы любого CEO, желающего, чтобы его компания выжила и преуспевала в течение долгого срока.

Исследование Shell также укрепило концепцию, которую я развивал со студенческих лет: рассматривать компанию как живое существо. Я не одинок в этом. Многие люди естественно думают и говорят о компании, как если бы они говорили об органическом, живом существе со своим собственным разумом и характером. Такое словоупотребление неудивительно. Все компании демонстрируют поведение и определенные характеристики живых существ. Все компании обучаются. Все компании, явно или нет, имеют самосознание, определяющее их сплоченность. Все компании строят отношения с другими существами, и все компании растут и развиваются до самой смерти. Управлять «живой компанией» означает управлять с более или менее последовательным, с более или менее ясным признанием этих фактов корпоративной жизни вместо игнорирования их.

Вероятно, не так уж важно, является ли компания действительно живой в строго биологическом смысле, или «живая компания» – это просто полезная метафора. Как мы увидим на страницах этой книги, отношение к компании как живому существу является первым шагом на пути к увеличению продолжительности ее жизни.

Эта книга – об идее живой компании, ее философском обоснова-

нии, ее применении на практике, и мощи и производительности, которые, кажется, вытекают из ее признания.

Идея живой компании не является лишь предметом семантических или академических дискуссий. Она имеет огромное значение для руководителей. Она означает, что в соответствии с изменениями, происходящими в мире, вам придется постоянно вовлекать людей в непрерывное развитие компании. Степень, в какой люди проявляют заинтересованность, доверяют и отдаются работе, оказывает не только прямое влияние на финансовые результаты, но и самое прямое влияние, большее, чем все другие факторы, на предполагаемую продолжительность жизни компании. Тот факт, что многие руководители игнорируют этот императив, является одной из великих трагедий нашего времени.

Что тогда управление живой компанией означает на повседневном уровне? Путь к ответу начинается с вопроса о назначении корпораций: для чего существуют корпорации?

Финансовые аналитики, держатели акций и многие руководители говорят, что корпорации существуют главным образом для того, чтобы приносить прибыль. Некоторые экономисты предлагают более широкое толкование: компании существуют, чтобы производить продукты и услуги, и следовательно, делать человеческую жизнь более комфортной. «Ориентация на потребителя» и другие модные веяния в менеджменте преобразовали этот императив в идею, что корпорации существуют, чтобы служить потребителям. Политики между тем, кажется, верят, что корпорации существуют, чтобы заботиться об общественном благе— создавать рабочие места и обеспечивать стабильную экономическую платформу для всех заинтересованных сторон общества. Но с точки зрения самой организации, все эти цели вторичны.

*Как все организмы, живая компания существует в первую очередь ради собственного выживания и совершенствования: реализовать свой потенциал и вырасти настолько большой, насколько это возможно. Она не живет исключительно для того, чтобы обеспечивать потребителей товарами или чтобы приносить прибыль акционерам; не больше, чем вы, читатель, существуете исключительно ради вашей работы или карьеры. В конце концов, вы тоже живое существо, то есть стремитесь выжить и процветать; работа является только средством для достиже-*

ния этой цели. Аналогично, принесение прибыли акционерам и обслуживание потребителей являются средствами достижения подобной цели для IBM, Royal Dutch/Shell, Exxon, Procter&Gamble, General Motors и всех других компаний.

Если действительной целью живой компании является выживание и процветание в обозримом будущем, тогда управленческие приоритеты весьма отличны от ценностей, выдвигаемых на первый план в современной научной литературе по бизнесу. Такая цель также противоречит взглядам, которых придерживаются большинство руководителей и держателей акций. Разумеется, многие модные течения менеджмента резонируют с идеей обучающейся компании – например, концепции «обучающейся организации» и «знания как стратегического актива». Но существуют серьезные сомнения в том, что даже наиболее увлеченные руководители и акционеры полностью изучили побочные действия этих концепций.

Результат: в сегодняшнем все более переменчивом деловом окружении, без приоритетов живой компании, большинство руководителей обнаружат, что их компании не обладают навыками для осуществления того, чего они надеются достичь. С другой стороны, изучение побочных эффектов управления существом с намерением передать его вашим преемникам в лучшем состоянии, чем вы его получили, доставляет глубокую радость. Владельцы фирм – членов лондонского Tercentenarian Club и руководители компаний из исследований Shell обычно преисполнены корпоративной гордости.



Часть I

# Научение

---

# 1

---

## Переход от капитализма к обществу знаний

Если вы как руководитель серьезно воспринимаете результаты исследования Royal Dutch/Shell или Коллинза и Порраса, то оказываетесь перед дилеммой. Говоря языком экономики, от компаний ждут, что они будут действовать, имея своей основной целью прибыль. С другой стороны, как подсказывают результаты исследований, принятие этой цели вполне может конфликтовать с продолжительностью жизни компаний. Руководители часто уступают и выбирают немедленное получение наивысшей прибыли на привлеченный капитал, чувствуя, что выживание компании – и их рабочие места – будут зависеть от следования этому пути. Действительно, многие руководители в Shell и других компаниях спрашивали, почему я упорно ожидаю от них, чтобы они ориентировались на долгосрочную перспективу, рискуя погибнуть в ближайшем будущем.

Мой ответ таков: противопоставление прибыли и долголетия ложно. Не нужно выбирать между тем и этим. *Корпоративный успех и долголетие сегодня взаимодействуют иначе, чем это было пять десятилетий назад.* Политика управления ради прибыли и максимизации акционерной стоимости в ущерб всем другим целям исчезает. Она больше не отвечает на вызовы времени. Она неоптимальна, даже разрушительна – не только для общества, но и для компаний, которые ее придерживаются.

Короче, традиционная управленческая мудрость остается сфокусированной на идее сохранения и максимизации капитала. Но за прошедшие 50 лет на смену миру бизнеса, в котором господствует капитал, пришел мир, в котором господствует знание. Это смещение объясняет возникший в последние годы интерес к организационному обучению. Руководители признают, что до тех пор, пока их компании не научатся учиться быстрее, их первоначальные активы будут стагнировать, и конкуренты будут их опережать.

Существуют три ключевых источника богатства: земля и природные ресурсы, капитал (его накопление и реинвестирование) и труд. Комбинации этих трех источников создают продукты и услуги, необходимые обществу. Веками критическим фактором экономического успеха была земля. Кто владел землей, тот господствовал. Землевладельцы, по крайней мере в Западном обществе, были богаты, а безземельные бедны.

Как детально описали историки Фернан Бродель и Анри Пиренн, в период между поздним средневековьем и началом XX столетия произошел драматический сдвиг от земли к капиталу как главному экономическому фактору.<sup>1</sup> Добавление капитала к процессу создания материальных благ вело к существенному повышению производительности и эффективности технологической и коммерческой деятельности. Корабли становились больше, путешествия дольше, машины мощнее. К концу Средних веков для подобных целей было доступно намного больше денег, по крайней мере в Западной Европе. Эти сбережения превращались в активы растущих коммерческих предприятий, которые развивались в горнорудные компании, судоходные и торговые предприятия, текстильные мануфактуры и в итоге в современные корпорации. Современная компания развилась, когда капитал стал доступен для нужд средневекового ремесленника.

В буржуазную эру богатство переходило от тех, кто контролировал землю, к тем, кто контролировал доступ к капиталу. Богатые – уже не землевладельцы, а владельцы капитала. Способность финансировать стала самым дефицитным производственным ресурсом.

Более того, с распадом старых ремесленных гильдий и их постепенной эволюцией в компании владельцы капитала стали контролировать и человеческий производственный фактор. Капитал был намного ценнее и намного дефицитнее, чем труд, который

превратился в товар, выставленный на продажу. Как пишет Бродель в своей книге «Движущие силы коммерции»:

«Все, что рабочий имел предложить, были его руки, другими словами, его труд. И, конечно, его ум или квалификация. Феномен можно особенно ясно наблюдать на примере рудокопов Центральной Европы. Будучи долгое время независимыми ремесленниками, работавшими маленькими группами, они были вынуждены в XV и XVI веках пойти в подчинение купцам, поскольку только они могли предоставить значительные инвестиции, требовавшиеся на оборудование для производства горных работ глубоко под землей. И рудокопы превратились в наёмных работников».<sup>2</sup>

Вследствие социальных процессов управленческая идея обрела новый элемент. Если компания сталкивалась с трудностями, рабочие места сокращались в первую очередь, ибо управляющие рассматривали оптимизацию капитала как приоритетную задачу. Во время Великой депрессии 1930-х годов, например, считалось хорошей практикой «замораживание»: ликвидировать и уничтожить клиентские предприятия, и все рабочие места, связанные с ними, если это могло помочь вернуть даже частицу вложенного капитала. (Это диктовалось суровой необходимостью. Учреждения, предоставляющие капитал, были далеко не такими крепкими, как в наши дни, и боролись за собственное выживание.)<sup>3</sup> В своем отношении к капиталу компании очень сильно отличались от своих старших собратьев – церкви и вооруженных сил. Даже при тяжелом отступлении под Дюнкерком во время II мировой войны британские экспедиционные силы бросили военную технику ради спасения своих солдат. Капитальные активы были не так важны, как люди.

XX век способствовал переходу западных наций из эры капитала в эру знаний. Но лишь немногие руководители признавали, что капитал терял свою дефицитность. После II мировой началось колоссальное накопление капитала. Отдельные лица, банки и компании стали намного сильнее. Технология менялась благодаря телекоммуникациям, телевидению, компьютерам и коммерческим авиаперевозкам, что сделало капитал подвижным, взаимозаменяемым и эластичным.

Таким образом критическим производственным фактором стали люди. Но не просто труд. *Именно знание заменило капитал в качестве дефицитного производственного фактора – ключа к корпоративному успеху.* Те, кто обладал знаниями и знал, как их применять, становились самыми состоятельными членами общества: технические специалисты, инвестиционные банкиры, творческие люди и проводники нового понимания. Это была не просто потребность в людях, предоставляющих технические знания под руководством боссов. Нарастающее усложнение производственных процессов требовало инноваций и творчества. Небольшая группа людей на верху уже не могла выступать в качестве единственного выразителя интересов компании.<sup>4</sup>

Знай мы, где смотреть, даже в 1950-е годы мы могли бы увидеть сдвиг ценностей от капитала к знаниям. Это проявлялось в росте компаний и партнерских фирм с небольшими активами и большим интеллектуальным потенциалом – международных аудиторских фирм, консультантов по менеджменту, рекламного бизнеса и средств массовой информации. Через одно-два десятилетия даже их затмит взрывной рост компаний, занимающихся программным обеспечением и информационными технологиями. Что потребует совершенно иного, не ориентированного на финансовые активы управления. Руководители должны сместить свои приоритеты с оптимизации капитала в сторону оптимизации людей. В этих компаниях люди являются носителями знаний и, следовательно, источником конкурентного преимущества.

## Экономический успех против обучения

В начале 1950-х годов, в начале сдвига от капитала к знаниям, я был студентом школы бизнеса при Erasmus University в Роттердаме. Я хорошо помню определение бизнеса, которое было тогда в ходу. Эта «экономическая компания», как я ее сейчас называю, была очень удобной сущностью. Она была рациональной, поддающейся учету и управляемой.

«Компании производят товары и услуги, за которые другие люди готовы платить некую цену, стремясь найти оптимальное

сочетание трех производственных факторов – труда, капитала и земли. Эти факторы взаимозаменяемы. Труд, например, может быть замещен капиталом. Оптимальное сочетание производственных факторов – то, при котором компания производит товары и услуги с минимальными затратами, с тем чтобы продать их по максимальной цене для максимизации прибыли»<sup>5</sup>.

Это очень ясное определение. Многие люди так и думают о компаниях. Оно позволяет четко различать успешные и неуспешные компании. Успех приравнивается к максимальной прибыли при оптимальном сочетании производственных факторов. Определение делает измерение успеха не только легким, но и быстрым. Не нужно ждать 50 лет, чтобы узнать, были ли вы успешны. В конце каждого квартала каждого года можно измерить успех исходя из квартальных отчетов. И компания может выиграть корпоративного Оскара, когда журнал *Fortune* или *Financial Times* опубликуют свои списки 100 или 500 избранных. Иметь наивысшую прибыль на привлеченный капитал, наивысший оборот, наивысшую рыночную капитализацию – вот критерии успеха, согласно традиционному определению.

Мы, студенты 1950-х годов, зеленые *Homo economicus*, заучивали это определение с энтузиазмом. Мы не отдавали себе отчета, что оно уже было неточным описанием истинного корпоративного успеха. Я теперь понимаю, что первое легкое подозрение в этой неточности у меня возникло по окончании университета, когда я поступил на свою первую работу: нефтеперерабатывающий завод Shell под Роттердамом. Вскоре я почувствовал, что что-то не так. В школе бизнеса упоминали про труд, но о людях и речи не было. Тем не менее реальный мир, нефтеперерабатывающий завод, был полон ими. И потому, что место работы было заполнено людьми, это выглядело подозрительно, как если бы компании не всегда были рациональными, поддающимися учету и управлению.

Сегодня я признаю, что экономическая компания – это абстракция, имеющая мало общего с реалиями корпоративной жизни. Не только труд не равняется людям, но и упор на прибыли и максимизации биржевой стоимости акций игнорирует две наиболее значительные силы, воздействующие ныне на компании: сдвиг к знанию как

критическому производственному фактору и меняющийся мир.

Компании могли действовать в согласии с экономическим определением успеха, когда руководители считали, что в состоянии контролировать свой мир. Но немногие из них чувствуют в себе силы контролировать сегодняшнее беспокойное окружение. Следовательно, чтобы справляться с меняющимся миром, следует развивать способность переключаться и изменяться, развивать новые навыки и установки, то есть способность обучаться. Как мы увидим в этой книге, сущность обучения лежит в способности справляться с переменами путем изменения себя – что относится как к людям, когда они растут, так и к компаниям, когда они переживают смятение. Пионер теории обучения Жан Пиаже называл эту форму изменений «обучением через приспособление».<sup>6</sup> Его сущность заключается в изменении своей внутренней структуры для того, чтобы оставаться в гармонии с изменившейся окружающей средой.

Отсюда следует совершенно другой императив для коммерческого успеха: успешная компания та, которая может успешно обучаться.

## Когда успех основан на обучении

Самое важное для компании – люди. Знания, в конце концов, находятся в головах людей. Это не означает, что капитальные активы не важны. Они жизненно необходимы. Без капитала род людской никогда бы не достиг теперешней экономической мощи. Но современные представления о компаниях связаны с альтернативой: продвижение интересов людей неизбежно ущемляет интересы капитала. Из ориентации на обучение следует, что забота о людях и забота о капитале подкрепляют друг друга.

Все 1980-е я был свидетелем дебатов, регулярно возникавших внутри Shell Group. Как наилучшим образом повысить рентабельность капиталовложений? Обычный ответ на высшем административном уровне: «Накладные расходы должны быть снижены». В Shell, как во всех больших корпорациях, 80% накладных расходов приходится на людей. Итог этих дискуссий был, следовательно, неизбежен: сокращение штатов. После этого наше административное внимание было направлено на выяснение того, как это сокращение

может быть осуществлено. Какие функции или регионы следует урезать? Должны ли это быть служебные переводы, добровольные или принудительные увольнения?

Я вспоминаю одинокий голос ревизора компании Яна Маккатчена во время одной такой дискуссии, спросившего: «А как насчет потерь человеческого потенциала, опыта и преданности?» Замечание повисло в воздухе. Не было сделано никакой серьезной попытки учесть потенциал для увеличения будущих доходов, всеобщее внимание было сфокусировано на перспективах немедленного снижения расходов.

В настоящее время подобные дискуссии происходят во многих компаниях, и часто забота о человеческом капитале так же теряется. Вот почему мы нуждаемся в новых идеях относительно измерения успешности в наших компаниях. Со стороны нас оценивают в экономических терминах: возврат на инвестиции и активы. Но внутри компании успех зависит от нашего умения обращаться с людьми: построения и развития устойчивой базы знаний предприятия.

Лично я склонен считать, что именно отличие этих двух определений – экономической компании и обучающейся компании – лежит в основе кризиса, с которым сталкиваются сегодня руководители. Дисбаланс экономики и обучения является одной из ключевых причин, приводящих к удивительно низкой продолжительности жизни компаний в северном полушарии.

С одной стороны, все ученые и эксперты в деле управленческого успеха согласны с экономическим определением. Они полагают, что сердце и сущность компании – экономическая деятельность, которой она занимается, чтобы оставаться живой. По другую сторону находятся руководители, которые исходя из собственного опыта считают, что ядром природы их компании, ее сердцем является рабочее сообщество, поскольку имеют дело с живой, обучающейся компанией.

Чтобы сделать аргументы в пользу неэкономической компании заслуживающими доверия, необходимо внимательнее посмотреть на обучение в организациях. Каковы связи между идеей «живой компании», самодостаточной сущности, действующей в собственных корыстных интересах, и идеей «обучающейся компании», обладающей чувствительностью к изменениям окружающей среды?



# 2

---

## Память о будущем

Обучение начинается с восприятия. Ни индивид, ни компания даже не начнут учиться, не увидев что-то интересное в окружающей среде. Вот почему выживание и процветание требуют прежде всего менеджмента, который чувствителен к переменам вовне. По меньшей мере некоторым из лидеров компании следует быть внимательными и отзывчивыми к миру, в котором они живут. Созерцатели-тугодумы необходимы, но они видят лишь малую часть сил, которые повлияют на будущее этой компании.

Открытый и обращенный к внешнему миру менеджмент воспримет все, что бы ни происходило, намного раньше. Только увидев, что что-то собирается измениться (или уже начало меняться) вне компании, менеджмент будет готов иметь дело с последствиями этого изменения. Многие из этих последствий лежат в будущем и неопределенны. В желании «знать» и снизить эту неопределенность руководители проводят слишком много времени над относительно бесполезным вопросом: что случится с нами?

Но дальновидным руководителям следует задаться более полезным вопросом: что мы будем делать, если то-то и то-то случится?

В 1983 году в Royal Dutch/Shell, проводя исследование долгоживущих больших компаний, мы нашли много примеров фундаменталь-

ной природы внутренних изменений, необходимых для выживания. Исследование было вызвано вечной тревогой любой компании, базирующейся на природных ресурсах: что случится, когда кончится нефть? К нашему облегчению, обнаружилось, что ни одна из изученных нами компаний не потерпела неудачу по причине истощения ее ключевого природного ресурса. И все же многие расстались со своей исходной сырьевой базой или своим исходным бизнесом. DuPont является классическим примером. Ее интересы с течением времени переместились с пороха на химические вещества через контрольный пакет акций в General Motors.

Следующий вопрос, вставший перед нами: изменялись ли какие-то из крупных, долгоживущих компаний фундаментальным образом – не потому, что были вынуждены, а потому, что предвидели необходимость перемен.

Действительно, изменялись. *Большинство* долгоживущих компаний предвидели необходимость перемен по меньшей мере однажды. Чаще всего эта возможность порождалась кризисом, перед лицом новой угрозы со стороны делового окружения – новый конкурент, торговое ограничение, сдвиг на товарном рынке или альтернативная технология. Долгоживущие компании, похоже, обладали врожденной способностью использовать эти кризисы и обращать их в новый бизнес. Часто кто-то из сотрудников распознавал кризис заблаговременно, но не как кризис; это была новая возможность, альтернативный путь для роста компании и ее прибыльности. Здесь снова DuPont служит примером. Ее лидеры, в основном члены семьи основателя, внимательно изучали технологические, политические и общественные тенденции в Америке XIX и XX веков. Компания быстро заняла лидирующие позиции в производстве динамита в Америке, а позднее – в исследованиях в области целлофановой упаковки и пластмасс. Некоторые члены семьи дю Пон, владевшей и управлявшей компанией, стали видными политиками – включая конгрессмена США и губернатора Пьера С. дю Пона IV. Этель дю Пон вышла замуж за Теодора Рузвельта младшего. Очевидно, эта восприимчивость позволяла членам семьи, ответственным за принятие решений, быстро переключаться с одного бизнеса на другой, консолидируя позиции семьи в General Motors и химических отраслях ко времени промышленной экспансии, связанной со II мировой войной.<sup>1</sup>

«Распознавание возможности или угрозы было одним делом; стимулирование перемен, необходимых для того чтобы извлечь преимущество из возможности, – другим. Существует значительное отличие между компаниями, которые слепо тарасились на угрозу и возможность, и теми, кто реагировал и менялся.»<sup>2</sup>

Что способствовало принятию решений? Мы будем возвращаться к этому вопросу на протяжении всей книги, потому что это зависело от всех четырех отличительных признаков живой компании: ее приспособляемости к внешнему миру (обучение), ее характера и самосознания (индивидуальность), ее отношений с людьми и организациями внутри и вокруг нее (экология) и пути, по которому она развивалась во времени (эволюция). Наиболее доступной из этих способностей, и часто приходившей первой, было обучение. Долгоживущие компании чувствительны к своему сообществу и своему окружению. Эта чувствительность не была сентиментальной или движимой социальной ответственностью. Она приводилась в действие своекорыстными интересами живой компании.

«За всеми проявлениями чувствительности к окружению, как правило, стоит трезвый расчет и понимание того, что... бдительность и способность реагировать... помогли создать климат, в котором бизнес мог расти.»<sup>3</sup>

Возьмем шведскую компанию Stora. Если вы чувствуете себя подавленным из-за сегодняшнего делового окружения, подумайте, с чем приходилось справляться Stora. Первое письменное упоминание о компании относится к 1288 году. Тогда это была медная шахта, расположенная в Далекарлии, провинции центральной Швеции.

Когда компании было лишь 270 лет, в XV столетии, чтобы сохранить свою независимость и самобытность, ей пришлось сражаться с королем Швеции. Короли по всей Европе, увязшие в борьбе за установление централизованных национальных государств, хватались за каждый пенни, до которого могли дотянуться, и их требования угрожали существованию предприятий, подобных Stora. Таким образом, Stora взяла на себя политическую роль внутри

Швеции, опираясь не только на финансовые ресурсы своих лидеров, но и на значительную поддержку со стороны крестьян у себя дома, в провинции Далекарлия. В конечном счете горные мастера компании нашли приемлемый ответ, реорганизовав себя. Как пишет историк: «На Горе была основана Гильдия принявшая независимый и воинственный облик. Для членов верность Гильдии вытеснила земельный закон, и слово мастера Гильдии весило больше, нежели слово судьи»<sup>4</sup>.

В этот беспокойный период было бы катастрофой сосредоточиться на бизнесе, не обращая внимания на политику. Напротив, компания пересмотрела свои цели и методы, чтобы соответствовать требованиям внешнего мира. Она делала это снова и снова, на протяжении столетий, через Средние века, Реформацию, войны XVII века, Промышленную революцию и две мировые войны XX столетия. Чтобы оценить трудности адаптации, примите во внимание, как мало информации было доступно управляющим Stora. За неимением телефонов, самолетов и электронных сетей им приходилось зависеть от гонцов, всадников и кораблей при передаче сообщений. У них едва хватало средств для глобального видения своего бизнеса, не говоря уже о видении глобального делового окружения. И уж явно их советы директоров не имели времени обдумывать нужды и потребности общества. И все же своевременная реакция на вызовы общества была необходима для выживания компании, а иногда и ее отдельных членов.

За последующие несколько веков, управляясь с менявшимися общественными и политическими силами, компания непрерывно меняла свой бизнес, от меди к разработке лесов, выплавке чугуна, гидроэнергетике и затем к бумаге, целлюлозе и химикатам. Ее производственные технологии также менялись – от пара к внутреннему сгоранию, затем к электричеству и в конце концов к микрочипам.

Ретроспективно каждое из этих изменений кажется подвигом Геракла, но для людей, управлявших компаниями в те дни, перемены вполне могли быть постепенными и поначалу почти неуловимыми. Определенно, случались и кризисы, но Stora – и все другие изученные нами успешные компании – сумели осуществить эти драматические перемены, *не принося в жертву свою корпоративную идентичность*. Это может означать только одну вещь: эти компании реагировали скорее раньше, чем позже, скорее предвидя, чем догоняя.

## Изменения с целью соответствия окружающему миру

---

В наши дни деловые люди игнорируют общественное мнение по таким вопросам, как национальный суверенитет, колониализм и империализм, загрязнение окружающей среды, охрана природы, эксплуатация, «упадок среднего класса» и даже свободная торговля. Общественные перемены – такие как изменение положения женщины в обществе, рост интереса к досугу, развитие транспорта и эволюция потребительских вкусов – непрерывно создают новые возможности занятости и новые рынки, в то время как старые рынки буксуют. Экономические показатели бешено скачут вверх и вниз, включая курсы валют, уровень инфляции, процентные ставки и жизненные циклы товаров (где лидирует электронная промышленность). Позиция акционеров меняется от покорности до требовательности и иногда снова в обратную сторону. С падением Берлинской стены мы стали свидетелями политических перемен, уничтоживших 70-летнюю гегемонию коммунизма в ряде стран. Все это ключевые аспекты делового окружения компании.

Я употребляю слово *окружение* не в экологическом смысле, а имею в виду сумму всех сил, влияющих на действия компании. За последние 20 лет это деловое окружение демонстрировало колебания нарастающей частоты и амплитуды. Это, в свою очередь, дает новую ориентацию корпоративному чувству цели. В пылу реструктуризации и реинжиниринга легко упустить из виду цель изменения: ответ на меняющееся давление со стороны внешнего мира.

Бывают времена, когда технология компании, ассортимент продукции и трудовые отношения находятся в гармонии с окружающим миром. Ситуации знакомы; компания хорошо организована, обучена и подготовлена. Руководителям не нужно разрабатывать и внедрять новые концепции. А сущность управления заключается в распределении ресурсов для содействия росту и развитию. Такая работа, доставляет много удовольствия. Это означает направление капитала и талантов в те части организации, которые расположены наилучшим образом для получения выигрыша от благоприятствующего гармонического окружения – и эти части организации возвращают вложенное сторицей.

Но наступает момент, как раз когда компания аккуратно организовала себя, чтобы справляться с предыдущей ситуацией, когда деловое окружение отклоняется от нормы. Оно перестает гармонизироваться с тем, как руководство структурировало компанию – особенно с большими, хорошо устроенными компонентами, выигрывавшими в предыдущей структуре. Если это фундаментальная дисгармония, то требуются столь же фундаментальные перемены.

*Непрерывные фундаментальные изменения во внешнем мире – турбулентной бизнес-среде – требуют непрерывного управления переменами. Это означает проведение непрерывных фундаментальных изменений во внутренних структурах компании. Для многих психологов этот принцип является одним из важных аспектов обучения.*

Этот императив также имеет важные последствия для характера управления компаниями. Компания должна быть способна, когда это необходимо, внести изменения в свою систему маркетинга, номенклатуру товаров, где и когда она их производит, и в организационную форму, чтобы оставаться в гармонии с окружающим миром. Фундаментальный пересмотр финансового регулирования может привести банк к рассмотрению новых рынков и новых продуктов. Рост цен на нефть (который торгующая нефтью компания могла бы воспринять как рутинную ситуацию) может вынудить авиакомпанию к фундаментальному пересмотру своих расходов, структуры цен, расписания полетов или состава флота (в сторону более экономичных самолетов).

Как только эти новые решения воплощены в жизнь, включают ли они новую технологию, маркетинговую политику, портфель проектов или график обслуживания, это уже больше не та же самая компания. Она вступила в новую фазу своей жизни. В этом суть обучения.

Чтобы обучаться таким образом, компания должна ясно видеть, что происходит в ее окружении. Еще раз: обучение начинается с восприятия. Как еще могут руководители узнать, что необходимы серьезные перемены, или как действовать эффективно для достижения нового вида гармонии? И все же корпоративные руководители, всецело погруженные в детали, плохо представляют себе, с чем именно они имеют дело.

Почему руководителям так трудно сохранять восприимчивость? Почему компаниям не удается видеть сигналы перемен заблаговременно? На моей последней должности в Shell Group, в качестве

координатора группы планирования, знать ответ было необходимо. Если бы компании могли управлять внутренними переменами с помощью предвидения, огромная часть разрушения капитала и общественных невзгод была бы предотвращена. Почему тогда так много компаний слепы и глухи к тому, что происходит вокруг них?

Есть пять разных ответов на этот вопрос. С первыми двумя или тремя из них вы, вероятно, встречались; они представляют невысказанные, но преобладающие мифы о том, почему руководители не способны к эффективному восприятию.

## Руководители тупы

Бизнес-обозреватели и ученые, имея преимущество знания задним числом, намекают или предполагают, что руководители идиоты – слепые, глухие, просто тупые. Иначе почему крупные железнодорожные компании США не видели, как строятся автострады для автомобилей бок о бок с их путями в начале этого столетия?\*

Почему производителям западной бытовой электроники не удалось предвидеть успех японских и корейских конкурентов? Ясно, что бизнесмены недостаточно интеллектуально развиты, чтобы справляться с изменчивой средой.

Мне никогда не нравилось это объяснение. Подавляющее большинство людей, которых я встречаю в деловых кругах, не являются ни глухими, ни слепыми, ни тупыми. В любом случае проблема, стоящая перед руководителями, не в том, чтобы умно действовать в изоляции, а в привлечении всего разума компании для совместного предвидения проблем.

## Мы можем видеть, только когда кризис открывает нам глаза

Я опросил ряд психологов, почему руководителям не удается предвидеть. Они объяснили, что у людей существует сопротивление

---

\* XX век.

переменам, обычно полезное и для отдельного человека, и для общества. Не следует производить перемены ради перемен. Однако, говорили эти психологи, в действительности, когда перемена требуется для выживания, это сопротивление должно быть преодолено, и единственный способ, как это может произойти, – через боль – глубокую, продолжительную боль!

Корпоративным эквивалентом боли является кризис. В разгар длительного кризиса, согласно этой теории, люди в организации будут чувствовать боль и будут убеждены, что что-то должно быть сделано. Действительно, вы часто услышите от руководителей: «В чем эта компания нуждается, так это в хорошем маленьком кризисе. Тогда мы сможем что-то изменить».

Нет сомнений, что причиной многих фундаментальных изменений являются кризисы. Всякий раз, когда я говорю с управляющими компании, которая прошла через структурную адаптацию, они вспоминают, каким болезненным был период, предшествовавший переменам. И это справедливо не только для компаний. Подумайте об ОПЕК в 1986 году, многих профсоюзах последнего десятилетия, бывшем Советском Союзе, с трудом преодолевающим нынешнюю ситуацию. В каждом случае мир вокруг них изменился. Предупреждения игнорировались до тех пор, пока дисгармония, наконец, не заявила о себе (для компаний) в квартальных отчетах (когда уже поздно). Даже тогда цели не менялись. Пояса затягивались. Рабочие места сокращались. Люди испытывали стресс. Речь уже шла о выживании. И постепенно люди начинали принимать ориентацию на обучение.

Несмотря на стресс, многие руководители получают удовольствие от кризиса. Наконец-то можно *поработать*. Поскольку время поджимает, компания может двигаться без консультаций и долгих совещаний. Процветает автократическое, героическое управление. Решения должны приниматься быстро. Власть централизована и сконцентрирована – компания «идет ва-банк».

Означает ли это, что кризисы – *единственный* путь для обучения? Или что кризисы *обязательно* порождают обучение? Можно привести великое множество кризисов, в которых институциональная адаптация вообще не происходила: компании вянут под давлением враждебного поглощения, свирепого нового конкурента или неожиданно.



данного судебного иска. Эти кризисы имеют тенденцию следовать одному общему образцу:

- В какой-то момент, по мере того как перспективы ухудшаются, ущерб или опасность становятся очевидными, и достигается консенсус, вынужденный или нет, относительно неизбежности перемен.
- Когда это случается, остается мало времени.
- Так как времени мало, мало вариантов выбора. Это не обязательно лучшие варианты; их круг ограничен теми, которые требуют мало времени для осуществления.
- Почти по определению, это обычно жесткие варианты, разрушительные для морального состояния и трудные для успешного завершения без ущерба для корпоративного самосознания: решительно улучшить приток наличности, урезать расходы, урезать капитальные затраты, сократить персонал.
- Кризис – это самоподдерживающийся цикл. Чем глубже вы увязаете в нем, тем от большего количества вариантов вынуждены воздержаться и тем меньше остается времени – что еще сильнее урезает возможности и еще глубже затягивает вас в кризис. Действовать с помощью предвидения, конечно, было бы великолепно.

Но может ли фундаментальное изменение вызываться предвидением? Да, если руководители могут увидеть сигналы к переменам вовремя – до того, как положение ухудшится настолько, что компания теряет варианты выбора. *Чтобы использовать предвидение, компания должна действовать скорее в соответствии с сигналами, чем с болью.*

В конце концов, взгляд психологов – что единственный способ достичь фундаментальных изменений лежит через кризис – пессимистичен, и я принимаю его с трудом. Он означает, что столкнувшись с дисгармоничным окружением, руководитель ничего не может сделать в одиночку. События неотвратимо ведут к несчастью. Деловая жизнь – это азартная игра или, скорее, греческая трагедия. Мы страдаем и справляемся с трудностями. На улучшение надежды нет.

## Мы можем видеть только то, что уже пережили

С возникновением когнитивной психологии и ментальных карт некоторые психологи стали заявлять, что люди могут «видеть» только то, что они переживали раньше – по меньшей мере отчасти. Чтобы сигнал из внешнего мира был получен, он должен соответствовать некой матрице, уже существующей в уме и заложенной туда предыдущими событиями.

Рассмотрим историю вождя племени, который был доставлен в Сингапур группой британских исследователей в начале XX века. Исследователи обнаружили его в горах Малазийского полуострова, в изолированной долине. Его племя жило еще в каменном веке. Его народ не изобрел даже колеса. Тем не менее вождь был высокоразумным человеком, приятным в разговоре (когда они могли объясняться). Похоже, у него присутствовало глубокое, серьезное восприятие его собственного мира.

Итак, в порядке эксперимента, его решили отвезти в Сингапур. В то время это был уже крупный морской порт, с многоэтажными зданиями и бухтой с большими судами. С экономической точки зрения, он имел рыночную экономику с торговлей и специализацией по профессиям. С социальной точки зрения, он имел намного больше слоев, чем общество, из которого прибыл вождь племени. Вождя водили по этому миру 24 часа, предлагая его вниманию тысячи сигналов о потенциальных изменениях в его собственном обществе. Затем его отвезли обратно и начали опрашивать.

Из всех чудес, которые он видел, только одно показалось ему важным: он видел человека, несущего больше бананов, чем, как ему прежде казалось, может унести один человек. Чего разум не знал прежде, он видеть не может. Вождь племени не смог постичь смысла многоэтажных зданий и гигантских кораблей; но когда он увидел рыночного торговца, толкающего тележку, нагруженную бананами, он смог это осмыслить. Все другие знаки потенциальных изменений были настолько далеко за пределами его жизненного опыта, что разум не смог ухватить то, о чем ему говорили глаза.

В этом объяснении есть какая-то правда. Но это не может быть единственным объяснением для компаний, которым не удается увидеть сигналы к переменам в своем окружении. Это означало бы,

что старые компании с богатой историей будут всегда превосходить молодых, по крайней мере по части гибкости, потому что старые компании должны были накопить намного больше опыта для извлечения из них смысловых связей с новыми восприятиями.

Я верю, что эта динамика имеет место. Старая компания с хорошей коллективной памятью, вероятно, увидит больше, чем молодая. Тем не менее старые и опытные компании последовательно пропускают сигналы. Как убедительно свидетельствует статистика, они так же склонны к кризису, как и более молодые компании.

Должен быть еще какой-то фактор.

## Мы не можем видеть то, что эмоционально трудно увидеть

В нефтяной промышленности мы с первого взгляда увидели ценность восприимчивости во время трех главных кризисов 1970-х и 1980-х годов: кризис поставок нефти ОПЕК в 1973 году, свержение шаха Ирана в 1979 году и обвал цен на нефть в 1986 году. В каждой большой компании по меньшей мере несколько людей предвидели эти кризисы и предупреждали о них заранее. Однако большинству компаний не удалось осуществить необходимые внутренние перемены вовремя. К середине 1980-х годов этот недостаток предвидения собрал свою дань, так что две из «Семи сестер» – главных нефтяных компаний, казавшихся неуязвимыми и непреклонными в начале 1970-х годов – были ослаблены или слились. Множество мелких нефтяных компаний также умерло.

Что с ними случилось? Одним из ключевых факторов был подъем и падение разведки и добычи (E&P)\* – высокотехнологичного компонента нефтяных компаний (бурение скважин в поисках нефти, выкачивание ее из земли и продажа сырой нефти). Во время кризиса поставок 1973 года (известного в Америке как нефтяное эмбарго ОПЕК) цена сырой нефти взлетела на невиданную высоту и оставалась высокой 13 лет. Хотя это представляло настоящий кризис практически для всех, как внутри, так и вне нефтяных компаний, это не было

---

Exploration & Production.

кризисом для E&P. Их продукт внезапно поднялся с \$2 за баррель до \$30 – замечательная синхронизация с внешним миром.

Эта гармоничная ситуация привела к заметному сдвигу в распределении ресурсов. Когда-то примерно 30% общего бюджета нефтяной компании могло уходить на E&P. Теперь это подразделение получало 50%, а в некоторых компаниях 70%. Карьеры тогдашних E&P-менеджеров были блестящими и новые способные люди шли в E&P, потому что это было место, где царил успех. Как следствие, в ведущих нефтяных компаниях все большее число высших руководителей были выходцами из E&P.

Затем пришел 1986 год. Внезапно цена на нефть откатилась до примерно \$10 за баррель. Для E&P это был крах. Но что еще хуже, нефтяные компании к этому моменту реорганизовались вокруг E&P. Они успешно отвечали на гармонию, но дисгармония показалась им намного более трудной. Мышление ведущих компаний было отмечено их E&P-происхождением, и E&P продолжали забирать львиную долю ресурсов. Они не могли обеспечить тот же уровень прибыли с этих вложений, но и не могли изменить свои методы и подходы. Во многих компаниях они подкрепляли свое сопротивление переменам, выдавая желаемое за действительное: «Положение выправится и цена на нефть снова станет «нормальной».

Осуществлять фундаментальную перемену было эмоционально трудно. Прежде всего, E&P-менеджеры во многих нефтяных компаниях должны были примириться с фактом, что их приоритеты и знания больше не были определяющими источниками триумфа. Более того, компании обнаружили, что управление фундаментальными внутренними изменениями в основе своей намного менее радостно, чем управление ростом. В нерастущем окружении вы больше не управляете размещением постоянно растущего резерва ресурсов. Теперь вы должны урезать расходы; вы учитесь скромности; и вы ищете новый бизнес с гораздо большими рисками, гораздо меньшим пространством для ошибок и намного более неопределенным вознаграждением.

Понятно, что привыкшие к праздничным эмоциям предыдущей фазы будут сопротивляться коррекции в этой фазе. Смена направления всегда невесела для людей, бывших на переднем краю предыдущего направления. А газеты полны примеров компаний, которые,

находясь в условиях меняющегося окружения, откладывают изменение своей (прежде успешной) политики на слишком долгое время – до тех пор, пока не соскальзывают в углубляющийся кризис.

Вы не можете устранить эту эмоциональную боль. Она – необходимое дополнение фундаментальной перемены. И действительно, боль могущественна. Но она не может быть непреодолимой, иначе в противном случае компании никогда бы не менялись. Как демонстрирует Stora, некоторые меняются. Тут есть, вопреки пессимистическим прогнозам, огромная надежда на улучшение.

Люди, кажется, развили намного лучшую способность предвидения, чем компании. Мы начали вглядываться в когнитивную природу человеческой приспособляемости. Что, по мнению психологов-исследователей, является фактором, дающим способность предвидеть будущее? И могут ли компании подражать этому аспекту человеческого поведения?

## Мы можем видеть только то, что соответствует нашему видению будущего

Наведение справок в Shell в конце концов привело нас к работе Дэвида Ингвара, руководителя нейробиологического отделения в Университете Лунда (Швеция). Результаты его исследования, опубликованные в 1985 году, показывают, что человеческий мозг постоянно пытается осмыслить будущее. Каждое мгновение нашей жизни мы инстинктивно создаем планы действий и программы на будущее – предвосхищая ближайший момент, следующие минуты, надвигающиеся часы, последующие дни, недели, за ними и годы, которые наступят. Эта мозговая активность имеет место в течение всего дня, независимо от того, чем мы заняты; она осуществляется в еще более концентрированной форме ночью, во время сна.

Вы, вероятно, создали дюжину или больше таких временных планов, пока читали эту главу: «Если я продолжу читать еще час, будет слишком поздно звонить Маргарет. Тогда мне надо будет выйти, чтобы навестить Эндрю перед обедом. Если Эндрю предложит мне выпить, я могу опоздать позвонить Марше до того, как она пойдет в театр. В любом случае, наверное, будет лучше позвонить ей завтра

утром. С другой стороны, если я перестану читать сейчас, я мог бы еще поехать в город поездом. Если поезд опоздает, я позвоню со станции и тогда скорее возьму такси, чем поеду на метро...

Эти планы организованы последовательно, как серии возможных действий: «Если случится это, я сделаю то». Это не *предсказания*. Они не претендуют на то, чтобы сказать, что *случится*. Это временные планы предвидимого будущего. Каждый сочетает будущее гипотетическое условие окружающей среды («если поезд опоздает») с вариантом действий («я возьму такси»).

Мозг не только создает эти временные планы в лобных долях, он хранит их. Мы навещаем это будущее и помним наши визиты. Ингвар называет это «память о будущем», непрерывно формируемая и оптимизируемая в нашем воображении и посещаемая раз за разом. Память о будущем – это внутренний процесс, протекающий в мозгу и связанный с языком и восприятием. Она, очевидно, помогает нам рассортировывать избыток образов и ощущений, приходящих в мозг, оценивая их уместность. Мы воспринимаем нечто как имеющее смысл, если оно стыкуется по смыслу с памятью о предвидимом будущем, которой мы запаслись.

Ингвар замечает, что у «нормальных» людей около 60% предвосхищаемого будущего благоприятно: там случаются хорошие вещи. И 40% ужасно. Если баланс нарушен, вы получаете вечных оптимистов или неисправимых пессимистов, в зависимости от того, какие воспоминания о будущем преобладают – негативные или позитивные. В любом случае, чем здоровее мозг, тем больше альтернативных временных планов он создает, подводя разумный баланс между благоприятными условиями и неблагоприятными. Мы создаем и храним огромное количество вариантов будущего, намного большее, чем мы когда-либо осуществим.

Дэвид Ингвар спрашивает, какую функцию этот тип памяти о будущем может выполнять. Почему она должна была развиваться? Очевидной причиной было бы подготовить нас к действию, как только один из вариантов будущего материализуется. Но автор предполагает другую цель: в качестве фильтра помогать справляться с постоянной информационной перегрузкой.

Человеческое тело, замечает Ингвар, имеет избыток сенсорных каналов: глаза, уши, нос, вкусовые сосочки и кожа. Каждый из этих

сенсоров посылает в мозг непрерывный поток сигналов об окружающем мире. В мозг попадает так много случайной информации, что большинство ее должно игнорироваться. Мозг не мог бы функционировать должным образом, если бы равно оценивал всю получаемую информацию. Ингвар выдвигает гипотезу, что наши воспоминания о будущем служат бессознательным руководством, помогающим определить, какая входящая информация имеет отношение к делу. Хранимые временные планы служат шаблонами для измерения входящих сигналов. Если входящая информация соответствует одному из альтернативных временных планов, сигнал понимается. Информация становится знанием, и сигнал приобретает смысл.

Идея ясна. Мы не воспримем сигнал из внешнего мира, пока он не окажется имеющим отношение к одному из вариантов будущего, которые мы уже выработали в своем воображении. Чем больше воспоминаний о будущем мы развиваем, тем более открытыми и восприимчивыми мы будем для сигналов из внешнего мира.

Если обучение начинается с восприятия, тогда теория Ингвара имеет важное значение для руководителей, пытающихся направлять компанию в турбулентной среде. Ингвар фактически говорит, что акт «восприятия» не является просто вопросом собирания информации – разглядыванием объекта и протоколированием всех видов наблюдений и данных о нем. Восприятие – это активный контакт с миром. И в случае компании он аналогично активен. Восприятие требует от руководителей компании преднамеренного усилия «посетить их будущее» и разработать временные планы и варианты. Иначе собранные наблюдения и данные не будут иметь смысла.

Совершение такого усилия легче для отдельного человека, чем для компании, потому что мозг непосредственно предназначен для такого рода деятельности. Представьте, что человек, живущий во Франции, отправился в Лондон на пароме с деловым визитом, захватив свой автомобиль. На следующее утро в восемь часов он отправляется на машине из отеля в офис. Подвергаясь изрядной информационной перегрузке, вызванной стараниями найти дорогу в час пик в незнакомом городе, он включает радио, чтобы послушать новости. Еще больше сигналов достигает мозга. В конце выпуска новостей диктор кратко упоминает о забастовке в паромном порту Дувра.

Многие из нас даже не услышали бы этот кусок информации. Но

наш француз имеет временной план, хранящийся в его мозгу. Он имеет воспоминание о будущем, видя себя едущим в Дувр сегодня вечером, чтобы сесть на паром. Он слышит сигнал, потому что он соответствует этой памяти. Информация превратилась в знание.

У компании нет встроенного механизма для выработки этого типа памяти о будущем. Руководители должны предпринимать специальные действия. Вот почему теория Дэвида Ингвара так важна как способ улучшения возможностей восприятия компании. Его теория объясняет, по крайней мере, к моему удовлетворению, почему руководители не распознают внешние события вовремя для предотвращения кризиса. И теория Ингвара также предполагает, что корпорации могут развить необходимую им чувствительность, найдя способы построения организационной памяти о будущем.



# 3

---

## Инструменты предвидения

Немногие компании проявляют такие же способности, как отдельные люди, когда имеют дело с будущим. Руководители могут видеть сигналы возможного будущего и даже совместно обсуждать его. Но руководители и компании все же не реагируют на это будущее своевременно, даже после того, как оно наступило.

Не может ли эта трудность существовать потому, что компании пытаются иметь дело с будущим, предсказывая его? Предсказание будущего очень отличается от создания всевозможных альтернативных планов на будущее. В Главе 1 отмечалось, что некоторые управленческие команды спрашивают: «Что случится с нами?». Они занимаются предсказанием. Другие спрашивают: «Что мы будем делать, если случится то-то и то-то?». Они занимаются альтернативными временными планами, особенно когда этот вопрос стоит на повестке дня заседания правления корпорации, уполномоченного принимать решения.

При обращении к предсказаниям, как стандартному способу размышлений о будущем, корпоративные возможности восприятия остаются значительно сниженными. Это приводит к головоломке, с которой однажды столкнулся мэр Роттердама.

Представьте себе, что идет 1920 год и вам каким-то образом была дарована абсолютная возможность предсказывать будущее. Вам

случается посетить мэра Роттердама и во время визита вы описываете в красочных деталях, что произойдет с его городом в ближайшие 25 лет. Таким образом за один, в других отношениях совершенно нормальный, рабочий день мэр узнает о Веймарской республике, гиперинфляции, крахе фондовой биржи в 1929 году, последовавшей Великой депрессии, подъеме нацизма в Германии с его наносящей ущерб (Роттердаму) экономической политикой автаркии, развязывании II мировой войны, ковровых бомбардировках центра города и, наконец, о систематическом разрушении сооружений городского порта во время бедственной зимы 1945 года.

Мэр спокойно выслушивает эту информацию. Он всячески дает понять, что верит вам. А затем спрашивает: «Если бы вы были на моем месте, слушая все это, посреди всех других мнений и фактов, доходящих до меня в течение рабочего дня, каких действий, по-вашему, было бы разумно ожидать от меня в связи с этой информацией?».

Каких действий разумно ожидать от мэра?

Когда я задаю этот вопрос в дискуссионных группах, мы всегда приходим к одинаковому ответу: нет таких действий, которых можно ждать от мэра. Если даже он поверит вашему предсказанию больше, чем другой информации, которая до него дошла, у него не хватит ни мужества, ни силы убеждения для принятия далекоидущих решений, которых требует такое предсказание.

*Будущее не может быть предсказано. Но даже если и могло бы быть, мы не осмелились бы действовать на основе предсказания.*

Многие люди принимают этот тезис в спокойной, академической дискуссии. Тем не менее в реальной жизни существует неутолимый спрос на предсказания. Жажда какой-то определенности относительно будущего так сильна, что многие из нас временами действуют вопреки здравому смыслу и требуют точного предсказания будущего. Вот почему во всем мире распространены отрасли, поставляющие информацию о будущем – от гадалок и астрологов до консультантов, ученых и экономистов. Это отрасли, богатые на эвфемизмы, здесь продукт часто заворачивается в листы с красивым шрифтом, которые покупатель обычно не читает. Но это в любом случае не важно, потому что немногие люди с реальной ответственностью осмеливаются принимать решения, основанные на этой информации, даже несмотря на то, что они страстно желали ее (и платили за нее) поначалу.

Мы лучше пойдем корпоративную потребность в предсказаниях, взглянув на индивидуальную потребность. Так, существует огромный рынок астрологических предсказаний, на котором некоторые успешные поставщики пытаются удовлетворить почти неутолимый спрос на ощущение пониженной неопределенности. Одним из этих высокоуспешных поставщиков был британский астролог Патрик Уокер, публиковавшийся по всему миру через медиа-империю Руперта Мэрдока. Агентство Мэрдока в Нью-Йорке оценивает аудиторию Уокера по меньшей мере в один миллиард человек.<sup>1</sup>

С точки зрения принятия решений, интервью с самим Уокером очаровательны. Он описывает свой сорт популярной газетной астрологии как разновидность прогноза погоды и затрудняется объяснить, почему люди верят, что он такой хороший астролог. «Потому что я стараюсь не делать жестких предсказаний... астрология никак не связана с распадом вашего брака. Это вы разрушаете брак. Все, что я могу, это высветить обстоятельства. Как вам вести себя, это ваше дело.»

Кто-то может подумать, что методы астролога не заслуживают внимания, когда речь идет об интерпретации будущего для деловых решений. И все же интересно сопоставить взгляды Уокера с подходом, безоговорочно принимаемым многими финансовыми системами. Уокер оставляет пространство для свободной воли; он говорит своей аудитории, что люди, по крайней мере частично, будут формировать свое собственное будущее. Корпоративные и правительственные плановики, напротив, предполагают (или притворяются), что будущее – это неизбежная *данность*. Никакие действия руководства никак не повлияют на путь, по которому это будущее пойдет. Работа плановика заключается в том, чтобы угадать «правильное» будущее настолько близко, насколько возможно. И руководители, когда им предъявляют их собственные плохие решения, извиняются, что им было дано неправильное предсказание!

Это снятие с себя ответственности: отношения с будущим никогда не могут быть переданы кому-то другому. Это неприятная часть работы руководителя и одна из причин, почему высшим администраторам платят такое высокое жалование.

Дэниел Йерджин, обладатель Пулитцеровской премии за историю нефти – Prize<sup>2</sup>, обнаружил именно такой род сопротивления. В нефтяной отрасли середины 1980-х существовало много мрачных

предчувствий, что цена на сырую нефть может драматически рухнуть. Но Йерджин не знал ни одной компании, высшие руководители которой задались бы вопросом, что они будут *делать*, если цена упадет.

Соблазнительно задаваться вопросами: что с нами случится? Упадет ли цена на нефть? Наши конкуренты вторгнутся в наш бизнес? Распадется Советский Союз? Поменяется правительство в Южной Африке? Устаревает используемая нами технология? Как и великое множество советников воображаемого мэра Роттердама, руководители склонны уютно проводить многие часы, обсуждая вероятность того или иного будущего, не приходя ни к какому заключению.

Представьте себе вместо этого, если бы руководители спросили себя, что они будут делать, если случится то-то и то-то. Предположим, цены на нефть упали (или выросли)? Как нам следует реагировать? Предположим, наши конкуренты перешли в наступление. Предположим, произошли изменения в правительстве или технологические сдвиги, какой будет наша реакция? Поиск ответов на эти и подобные вопросы позволил бы руководителям выработать один или несколько временных планов Дэвида Ингвара. Это позволило бы построить серию воспоминаний о будущем – предвосхищение событий, которые могли бы или не могли случиться.

С этого времени мы были бы подготовлены. Мы обдумали бы наш курс и проиграли бы его в воображении. Не нужно было бы предсказывать будущее, потому что мы могли бы положиться на нашу память о многих его вариантах.

## Планирование и иллюзия определенности

В 1930-е годы корпоративный мир предпринял первую серьезную попытку систематической работы с будущим. Была разработана серия «инструментов предвидения» под общим названием «планирование». В течение следующих трех десятилетий каждый линейный менеджер при принятии решений учился включать результаты применения этих инструментов. И все же планировать обычно не означает учиться предвидеть возможные варианты будущего, строить воспоминания о них и готовить себя к ним. Вместо этого планирование рассматривается как работа по снижению неопределенности через предсказание.

Вскоре после II мировой войны, когда в мою бытность студентом я впервые познакомился с планированием, задача снижения неопределенности была организована так, что подготовленные специалисты обычно справлялись с ней. Примерно к 1940 году многие компании начали передавать задачу беспокоиться о будущем «секретным сотрудникам» из отдела планирования. Более прагматичные люди, занятые линейной работой, могли таким образом «взяться за дело» без необходимости тратить драгоценное время на то, чтобы представить возможные события в воображении. Менеджмент был таким образом разделен на тех, кто делает, и тех, кто планирует.

В большинстве компаний эта специализированная деятельность по планированию приютилась в финансовых структурах или точнее в бухгалтерии. Это была худшая из возможных среда для выработки воспоминаний о будущем, но, по стандартам корпоративной практики, это было абсолютно логичное место для «приземления» новой профессии плановиков. Основанное на финансах планирование обещает предоставлять массу фактической, выраженной количественно информации о будущем, в форме (цифры и деньги), которая очень заманчива и предполагает точность.

Получив новое задание, большинство людей начинают с выполнения той работы, которую они хорошо знают. Таким образом, призванные удовлетворить жажду компании знать о будущем, бухгалтеры, занимавшиеся корпоративными финансами, начали с того, что было им под силу: составления бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках. Они принялись предсказывать бюджеты, балансы и отчеты о прибылях на следующий год, основываясь на оценках продаж и производственных издержек на следующий год. Они высчитывали, будет ли компания испытывать недостаток или избыток средств год спустя. Элегантно собранная в подшивку, окончательная оценка предоставляла «практикам» компании количественный отчет – бесполезный, но неотразимый – о том, как будет выглядеть завтрашний день, следующий месяц или следующий год.

Однако в этих занятиях был все-таки один полезный аспект. В процессе сбора информации бухгалтеры должны были весьма усердно обдумывать то, что происходило во внешнем мире. Людям, которым требуется оценить продажи следующего года, не обойтись без размышлений о том: какой будет экономическая активность? Будет

ли ВВП расти или настанет рецессия? Чтобы ответить на эти вопросы серьезно, необходимо получить какое-то представление об инфляции в течение следующих 12 месяцев и ее влиянии на зарплату и уровень цен. Выглядывая наружу, плановики из бухгалтерии видели изрядную долю внешнего мира. И часть этой осведомленности просачивалась в остальную часть компании.

В 1960-е финансовое планирование претерпело еще одно усовершенствование. Вместо того, чтобы полагаться на догадки школяров головного офиса о продажах в следующем году, многие компании внедрили планирование «по восходящей». Плановики шли к людям, занятым конкретной работой, руководителям на всех уровнях организации и спрашивали (например) каждого регионального управляющего, сколько, по его мнению, он продаст в следующем году, через два года и даже через пять лет. Затем цифры суммировались (некоторые меняли, чтобы итог выглядел красиво) и оформлялись в виде «бюджета» или «прогноза», или как там еще это можно было назвать.

Отсюда оставался лишь маленький шаг к «управлению по целям». Если уж мы взяли на себя труд выйти в реальный мир и спросить регионального менеджера, сколько он продаст в следующем году, мы могли бы с тем же успехом заставить его хорошенько подумать над ответом. Таким образом, если мы соглашаемся с его оценками, мы объявляем их его «плановым» показателем. Результат выполнения плана подлежит оценке, а вознаграждение зависит от того, насколько аккуратно был сделан прогноз и выполнен план.

Теперь предсказание превратилось во внутренний контракт. Никакая сторонняя информация не могла вмешаться, и все решения возникали вследствие одного и того же обращенного вовнутрь процесса. Планирование, которое некогда было отлучено от «принятия решений» прагматичными линейными менеджерами и сослано в специализированную интеллектуальную сферу, теперь стало одним из принципиальных способов принятия решений!

На всем протяжении 1950-х и 1960-х годов Shell Group исправно участвовала в этих усовершенствованиях. Апофеозом наших усилий стал запуск в 1967 году унифицированного аппарата планирования\*

---

Unified Planning Machinery, UPM.

– «системы планирования, объединяющей все системы планирования». Процедуры UPM, изложенные в толстом руководстве, которому, подразумевалось, должны были следовать все руководители, содержали все элементы современной системы финансовых предсказаний. Там были процедуры установления плановых показателей и контроля их выполнения, обязательные в обоих направлениях иерархии – снизу вверх и сверху вниз более чем в 100 странах, где действовала группа. Оценки и прогнозы должны были постепенно стекаться из местных офисов по всему миру наверх в координирующие подразделения, которые образовывали матричную организацию в двух головных офисах в Лондоне и Гааге. Эти собрания завершались презентацией перед комитетом управляющих директоров и правлением, которые формально одобряли бюджет капиталовложений и операционные планы следующего года.

Этот процесс продолжается и сегодня. Иногда временной горизонт простирается на два года; в иных случаях – на пять. (Главное внимание в любом случае уделяется показателям следующего года.) В операционных подразделениях этот механизм ежегодно приводится в действие в июне или в июле. После бесчисленных заседаний и докладов, размышлений и усилий, правление выносит в декабре окончательное одобрение. Каждый год UPM выдает свои оценки будущей активности и группа в целом основывает свои инвестиционные решения на этих оценках.

Есть только одна проблема. В беспокойные времена, когда предвидение будущего особенно важно, UPM не работает. Совершенно не работает. Он не смог предвидеть всплеск цен на нефть в 1970-е годы, когда ОПЕК объединилась в более мощный картель. Он потерпел неудачу в предвидении обвала нефтяных цен в середине 1980-х годов, когда картель ОПЕК распался. UPM оказался не в состоянии предсказать реструктуризацию нефтяного бизнеса в 1980-е и 1990-е годы, когда источник наибольших доходов переместился из одной части бизнеса (производство) в другую (дистрибуция и маркетинг) и снова назад. Даже в 1960-е годы, которые были относительно спокойными для нефтяного бизнеса, те, кто смотрел, могли увидеть, что уже возникает проблема с UPM.

К счастью для Royal Dutch/Shell, одновременно с UPM она разрабатывала альтернативный инструмент для заглядывания в будущее. Эта совокупность методов, названная *сценарным планированием*, была хорошо приспособлена для построения воспоминаний о будущем. К несчастью для традиционного руководителя, сценарный подход предполагает, что будущее поливариантно. Сценарное планирование требует от руководителей отказа от одностороннего подхода – допущения, что существует только одно предсказанное будущее. В сценарном планировании всегда присутствует более одного варианта.

Каждый сценарий – это просто образный рассказ о будущем – эскиз «событий жизни», как она могла бы развиваться, начиная с настоящего момента. Название было выбрано и популяризировано Германом Каном, известным футурологом из Rand Corporation и Hudson Institute. (Он позаимствовал это название из киноиндустрии; оригинальное значение слова, по определению Oxford English Dictionary, это «набросок сюжета пьесы; деталей сцен, ситуаций и т. д.».<sup>3)</sup> Кан наиболее известен своими сценариями ядерной войны, в которых обосновывается взгляд, что люди должны «размышлять о немислимом» с тем, что если ядерная война станет неизбежной, общество было бы менее уязвимым и имело бы меньшую вероятность сползания к полному уничтожению.

Сценарное планирование практиковалось с начала 1960-х годов, но даже сегодня оно остается окруженным неопределенностью и атмосферой тайны. Люди не уверены: то ли это процесс поиска лучших решений, путь к лучшему знанию будущего или комбинация того и другого. Многие сценарии, подобно научной фантастике, заглядывают в будущее всего человеческого рода или экономики целого региона, деловому человеку неясно, что с этим делать. Когда деловой человек пытается продавать стиральный порошок в Канаде или производить электрогенераторы в Швейцарии, он нуждается в переводе этих грандиозных, всеобъемлющих разработок в нечто более близкое и более узнаваемое в его или ее собственном мире. Требуется, чтобы сюжет был сфокусирован на специфической аудитории.

Умение приспособливать сценарии для целей бизнеса было частью вклада Shell в развитие метода. В 1968 году, вскоре после внедрения



UPM, специально созданная Shell группа предприняла исследование «2000-й год». Импульсом послужил тот же предикативный вопрос, который позже даст толчок исследованию компаний-долгожителей: как скоро в мире закончится нефть? И если эти ресурсы будут исчерпаны, обречет ли это нефтяные компании на малопривлекательное будущее и низкие темпы роста? То есть, как говорили в Shell, есть ли жизнь [для нашей компании] после нефти?

Исследование «2000-й год» было исполнено профессионально и дало реальные результаты для Shell Group. Была куплена металлургическая компания, приобретено 50% акций компании ядерной энергетики и создано подразделение по торговле углем в международных масштабах. Не все эти начинания были успешными, и в конечном итоге Shell отступилась от многих из них. Оглядываясь назад, понимаешь: можно было видеть с самого начала, что произойдет диверсификация. Она подразумевалась в самом вопросе: есть ли жизнь после нефти? Если вы хотите, чтобы ответ был утвердительным, тогда вы должны вступить в какой-то другой бизнес. В начале 1970-х годов единственным способом породить такой бизнес в масштабах, приемлемых для ведущей нефтяной компании, было приобрести его или инициировать его создание сверху, в централизованном порядке: диверсификация.

Но у исследования «2000-й год» был и второй результат. Было задумано новое подразделение планирования, ядро которого составляла группа наиболее творческих сотрудников Shell. В нее вошли Пьер Вак, Тед Ньюланд, Питер Бек и Нэпиер Коллинз – люди, известные сейчас своими печатными трудами и работой в планировании даже за пределами Shell. Они были знакомы с работой Германа Кана и опирались на нее, развивая свою собственную форму сценарной методики как возможный ответ на два вопроса:

Как мы будем выглядеть через 20 или 30 лет?

Как сделать так, чтобы люди стали совместно обсуждать «немыслимое»?

Как Кан, плановики сценариев пытались постичь сущность изменений в общественных ценностях, технологии, моделях потребления, политическом мышлении и финансовых структурах мира в

целом. Но, в отличие от Кана, плановики сценариев из Shell оставались сконцентрированными на будущем нефтяной отрасли. Как никогда не уставал объяснять лидер сценарной группы Пьер Вак, «сценарии должны иметь отношение к делу». Чтобы помочь бизнесменам лучше понять, чего ждать от будущего, сюжеты должны развиваться в мире их собственного бизнеса. Только тогда руководитель увидит взаимосвязь глобальных сил и возможных вариантов будущего. Только тогда эти рассказы помогут поднять глаза к горизонту.

В этом смысле сценарии не являются ни тайной, ни наивысшей формой «планирования». Они – инструменты предвидения: дискуссии и документы, чья цель – не предсказание или план, а изменение склада ума людей, которые ими пользуются. Рассказывая истории о будущем в контексте нашего восприятия настоящего, мы открываем глаза для разработок, которые в нормальном русле повседневной жизни действительно «немыслимы». Правдоподобные сценарии, сведенные к уровню отдельного игрока, помогают руководителю и его коллегам производить разведку рельефа местности и видеть более обширный пейзаж. Сценарии привносят новые взгляды и идеи о ландшафте в головы руководителей и помогают распознавать новые, «немыслимые» аспекты ландшафта даже после того, как сценарное упражнение закончено. Как любил выражаться по этому поводу Пьер Вак, «хорошие сценарии изменяют микрокосм руководства».

Чтобы добиться этого, авторам сценариев недостаточно взглянуть на мир в узкой перспективе компании, словно из окна ее офиса. Из большинства офисов открывается весьма ограниченный вид. Плановикам следует выйти в широкий мир. Оказавшись там, они должны оглянуться на свою компанию и задать себе вопрос: какое отношение могут иметь движущие силы, которые мы видим снаружи, к более ограниченному миру нашей собственной компании и отрасли? Эта потребность в более широкой перспективе объясняет экзотический список источников вдохновения, который Питер Шварц (многолетний сценарный плановик и лидер сценарной команды Royal Dutch/Shell в середине 1980-х годов) предлагает в книге «Искусство долгого взгляда»\*. Шварц полагает, что начинающему футурологу

---

Peter Schwartz, *The Art of the Long View*.

следует учиться смотреть на окраины. Разговаривать с людьми, «с которыми вы глубоко несогласны, но в состоянии дружелюбно общаться». Расширять круг чтения, выходя далеко за пределы своих непосредственных деловых интересов (от журналов по проектированию до молодежного самиздата и правительственных журналов), но не забывать и *Economist*.<sup>4</sup>

С самого своего зарождения в начале 1970-х годов группа планирования Shell развивала обширную сеть внешних контактов, отобранных за их взгляды и понимание того, что происходило в мире в целом. Пьер Вак называл их своими «выдающимися людьми». Вот как историк Арт Кляйнер описывает его метод:

«[Вак] отыскивал проницательных наблюдателей с острой, неистощимой любознательностью. Эти люди посвящали себя видению: постоянному вниманию к тому, как устроен мир... Иногда выдающиеся личности случайно оказывались на презентациях сценариев Shell в надежде на интересную дискуссию, как это случилось с одним иранским знахарем в начале 1970-х... Эти двое стали близкими друзьями. Каждый год Пьер обычно навещал его и спрашивал, как изменилось его восприятие».<sup>5</sup>

Плановики сценариев пытались понять перемены, происходящие в самых разных областях: общественных ценностях, технологиях, потребительском поведении, политическом мышлении и международных финансах в мире в целом. Мы практически не дублировали планирование, все еще производившееся снабженцами и финансовыми работниками Shell, которые отслеживали только то, что было связано с нефтяной отраслью. Новые плановики не игнорировали интересы нефти и энергетики, но они искали «движущие силы», которые могли появиться откуда угодно и в конечном итоге оказать влияние на энергетику и нефтяную отрасль. Они анализировали эти силы, имея целью посмотреть, могут ли, и каким образом, результирующие изменения повлиять на нефтяной бизнес. Сценарии же предоставляют инструменты, с помощью которых неприметные и слабые сигналы могут быть уловлены и изучены, не обескураживая своим потоком руководителей, их использующих.

Сценарии также оттачивают суждение руководителей о значимости этих сил, предлагая новые способы их группировки и рассмотрения. В мире, где действует Shell (или любая компания), всегда существует множество движущих сил, способных вызвать изменения взаимодействующих друг с другом причин и следствий. Учет их всех привел бы к путанице и (возможно) к отчаянию: никто никогда не поймет смысла всего этого! Вот, почему искусно составленные сценарии обычно объединяют некоторое число сил в историю, которая кажется простой, но на самом деле весьма сложна.

Проводя время в обсуждении сценария, руководители получают возможность видеть долговременные взаимодействия, например, их собственных планов капиталовложений, эффективности использования энергии потребителями и ближневосточной политики. Так руководители вырабатывают язык, на котором смогут позже общаться друг с другом на эту тему, чтобы быстрее приходиться к решениям. Сценарий предоставляет контекст для рассмотрения всех этих сил – возможно, не так основательно, как в академической диссертации, но зато в динамике. История о падении цен на нефть в состоянии оживить все эти силы в воображении, с тем чтобы они осели в «воспоминаниях о будущем», в терминах, понятных коллегам.

Взаимодействие движущих сил имеет ряд возможных исходов. Какой исход наиболее вероятен? Ответ: в сложной системе все возможные взаимодействия одного и того же набора движущих сил могут произойти с равной вероятностью. Поэтому следует написать несколько сценариев: достаточное число, чтобы устранить многие «мертвые зоны» в восприятии руководителей. Число сценариев важно. Слишком много сценариев запутывает руководителя. Нечетное число оставляет руководителю дорогу к отступлению; слишком легко обойти выводы сценариев, ткнув пальцем в «самый средний», компромиссное будущее, которое видится как альтернатива крайним случаям. Два, вероятно, хорошее число для сценарных упражнений – это заставляет руководителя сделать выбор между ними и таким образом продумать последствия обоих.

После написания сценарные сюжеты тестируются и просчитываются при помощи имитационных моделей и (в случае Royal Dutch/Shell) информационных баз компании по энергетике и экономике. Количественные расчеты позволяют сфокусировать сценарии и

показывают, являются ли сюжеты внутренне непротиворечивыми. Конечным результатом является серия непротиворечивых, правдоподобных вариантов будущего, которые не просто стимулируют мышление. Если они успешны, то обычно пробуждают удивление и даже эмоции. «Я никогда не представлял, что это может с нами случиться.»

Малое количество сценариев неизбежно означает, что процесс написания – это процесс сокращения. Понятно, что целых два года изучения и исследований могут вылиться в несколько тысяч страниц интервью и научных работ. Все эти доклады должны быть сведены до размера брошюры, которую можно прочесть в один присест. Это означает, что предпочтительна брошюра объемом менее 70 страниц. Тот, кто пишет окончательный проект этой брошюры, должен быть хорошим рассказчиком, обладающим чутьем на главные темы, подлежащие развитию. Наиболее запомнившиеся сценарии фактически имеют некоторые черты сказок или народного творчества.

Действительно, мифологические элементы путешествия героя, как заметил Джозеф Кэмпбелл в своей книге «Герой с тысячью лиц»\*, похоже, найдут отклик у большинства современных деловых людей. Отъезд, брюхо кита, посвящение на дороге испытаний и, наконец, возвращение (с завоеванной свободой жить) имеют параллели в сценарных сюжетах. По моему опыту, некоторые сценарии, которые были лучше всего поняты и которые дольше всех помнили в Shell, имели элементы описанного Кэмпбеллом вечного путешествия.

Мифологический герой, отправляясь из своей хижины или замка, заманивается или добровольно вступает на порог приключения. Там он сталкивается с призраком, стерегущим проход. Герой может поразить эту силу и живым войти в царство тьмы... путешествуя через мир неведомых сил, некоторые из которых смертельно опасны. Спускаясь на самое дно, он подвергается наивысшему по суровости испытанию и завоевывает награду. Последним подвигом является возвращение... герой вырывается из царства ужаса. Благо, принесенное им, возрождает мир.<sup>6</sup>

---

Joseph Campbell, *The Hero with a Thousand Faces*.

Мы видели эту тему, например, в сценарии Пьера Вака «Пороги» (предвидение неурядиц конца 1970-х годов) или в «Следующей волне» Питера Шварца (ранний взгляд на мировую экономику 1990-х). В обоих этих мирах корпоративному герою сначала нужно преодолеть стремнину экономического спада или победить угрозу низких цен на нефть, прежде чем благо (микропроцессорной технологии) вознаградит героя и возродит мир. Оба сценария помогли изменить корпоративный разум Shell и открыли нам глаза на мрачные послания спада и низких цен. Было похоже на правду, что нам удастся выжить и даже преуспеть в пучине кризиса. В этих случаях послание было принято к сведению без расстрела посланца (плановика). Такова власть убедительного, символического рассказа!

При пересказе (путем презентаций) сюжетная линия усиливается. Сценарии действуют, как фильтр «сигнал–шум». Движущие силы нарастают. Изображенные события воспринимаются разумом с меньшим фоновым шумом и, таким образом, с более выразительным профилем и четкими очертаниями.

Сценарии помогают руководителям избавиться от предубеждений, но пристрастия автора сценария должны также приниматься в расчет. Неудивительно, что, как творцы произведений искусства, разные художники пишут разные сюжеты, основанные на индивидуальных наблюдениях одних и тех же реалий. Некоторые составители сценариев считают, что на них возложена миссия. Они пишут «нормативные» сценарии: картины, которые, по их мнению, убедят читателей присоединиться к созданию или предотвращению появления альтернативных миров. Другие писатели имеют сильно развитую систему представлений о мире. Они настолько хорошо сознают (например) громадное влияние технологий, что им трудно представить мир, где технологии имеют малое влияние. Иногда сценаристы более склонны к индукции; они позволяют сюжету развиваться в течение одного или двух лет исследований, не слишком обдумывая заранее, куда данные могут их завести. Они прислушиваются к темам, возникающим, когда разные люди рассказывают о своих наблюдениях. Если они добиваются успеха, то создают работу замечательной пронизательности и силы, если нет – производят разнородную мешанину из всего, что они слышали.

Когда сценарий написан, разные люди представляют его аудитории по-разному. Насколько хорошо сценаристы будут услышаны, зависит от их мастерства в подаче материала. Некоторые, как проповедники хотят, чтобы их послание было услышано. Некоторые почти мистичны в своем акценте на широких, всеохватывающих темах. А другие сосредотачиваются на многих нюансах, позволяя образу возникнуть, как из тысяч цветных точек на картине Сера\*.

Почти всегда, если разработка сценария была проведена хорошо, результаты будут тревожащими. У представляющего сценарий найдется много такого, что руководитель-производственник воспримет как непрошенное вторжение в его деловое мышление. Чтобы быть услышанными, несмотря на эмоциональное неприятие, требуются сценаристы, которые будут услышаны в кругу промышленников. Вот почему кандидатуры главных лидеров сценарных команд в Shell – начиная от Пьера Вака и Теда Ньюланда, включая их преемников – тщательно изучались всеми членами комитета управляющих директоров (CMD) Shell. CMD «визировал» не только всех сценарных лидеров, но и каждый новый набор сценариев перед их публикацией в Shell.

Визирование не означало, что все директора были согласны с содержанием сценариев. Напротив, это было редкостью. Но они соглашались, что основные темы сценариев заслуживали того, чтобы иметь их в виду, какими бы неприятными и неправдоподобными они ни могли показаться. До визирования могло бы и не дойти, если бы до этого директора не имели возможности убедиться в порядочности и здравом смысле авторов сценариев.

Публичная поддержка была не только необходимой; она стала официальной практикой. В начале 1970-х CMD установил правило планирования: годовые операционные и инвестиционные бюджеты должны были защищаться в контексте сюжетов сценариев, *вступивших в силу*\*\*.

Для руководителей подразделений не существовало способа обойти это правило. Они должны были показать, что по крайней мере рассмотрели возможности, поднимавшиеся в сценариях. Если они хотели одобрения бюджета, следовало читать сценарии очень внимательно и держать контраргументы наготове.

---

\* Жорж Сера – французский импрессионист второй половины XIX века. en vigeur.

Это замечательная иллюстрация силы корпоративных правил, если они составлены с умом и сопровождаются самодисциплиной. Результатом было всеобщее внимание к внешним событиям, которое через некоторое время вошло в привычку. У нас просто стало нормой жизни изучать влияние внешних сил, что поначалу могло показаться противоречащим интуиции. Без этого правила существует реальная возможность, что сегодня Shell Group все еще оставалась бы компанией с узким мышлением, пребывающей в счастливом неведении, что будущее неопределенно и отличается от «предпочтительного» безвариантного предсказания.

Только одобрения и узаконивания серьезного отношения к сценарному процессу было недостаточно. Должен был существовать глава планирования, который был бы в хороших отношениях с линейными менеджерами и представлял их нужды и позиции на каждом этапе создания сценариев. За 25 лет, прошедших с тех пор, как Shell решила завести подразделение сценарного планирования, она никогда не назначала профессионального плановика возглавлять эту деятельность. Шесть человек, занимавших пост главы или координатора планирования (включая меня) были руководителями подразделений, в основном с финансовым и нефтеразведочным прошлым.

По-видимому, это помогало держаться в русле деятельности компании и вызвать к ней больше доверия. Коллеги главного плановика по его предыдущей «производственной» инкарнации были склонны толковать сомнения в пользу ответчика, по крайней мере, поначалу. Все-таки роль главного плановика часто была ролью дурного вестника, глашатая конца света. Большинство руководителей считают утомительным в момент, когда они заняты расходом нескольких сот миллионов долларов на покупку концессии на разведку или расширение нефтеочистительного завода, остановиться и потратить время на «размышления о немислимом». В этих обстоятельствах скромный капитал братского расположения к координатору по планированию испаряется довольно быстро. Возможно, это самый сильный аргумент в пользу назначения скорее производственных руководителей, чем профессиональных плановиков, в качестве глав корпоративного планирования. (Но не оставляйте амбициозного молодого производственного руководителя на этом посту слишком надолго, потому что это может убить карьеру. Любой плановик подвергается риску, что в



будущем на него будут смотреть как на неуместного придворного шута или Распутина, нашептывающего таинственные схемы в уши управляющего директора. Ни то ни другое не назовешь привлекательной карьерной перспективой!)

Надеюсь, что предшествующие параграфы продемонстрировали важность сценариев как инструментов и инструментообразующую природу сценарной практики. Начиная с ранних опытов Shell, существовал растущий интерес к новой практике корпоративного предвидения. Первые хорошие книги на эту тему сейчас являются достоянием общечеловеческой культуры. «Искусство долгого взгляда» Питера Шварца объясняет, как проводить сценарные занятия. «Сценарии: искусство стратегического разговора»<sup>7</sup> Киса ван дер Хайдена является солидным руководством по принципам сценарного планирования. «Эра еретиков»<sup>8</sup> Арта Клейнера излагает, как Герман Кан, Пьер Вак, Тед Ньюланд и другие развивали эту практику.

## Мост между сценариями и действием

Довольно иронично, что снятие упора на предсказание, похоже, ведет к точности оценок будущего. Замечательно, как часто сценарии, опубликованные в Shell годами, предсказывали важные изменения в мире вокруг Shell Group, часто за несколько лет. Временные расчеты и количественная оценка этих событий или изломы тенденций не всегда были правильными, но сценарии часто вполне ясно высказывались о результатах и последствиях перемен.

Создатели сценариев Shell справедливо заявляют, что они распознавали будущее заблаговременно. Они предвидели энергетические кризисы 1973 и 1979 годов, рост энергосбережения и сокращение спроса на нефть, эволюцию всемирного движения за охрану окружающей среды, даже распад Советского Союза. Руководство Shell имело преимущество опережающего понимания важных перемен в мире, чтобы принимать соответствующие решения. Многие люди сказали бы, что это давало Shell Group важное конкурентное преимущество.

И все же в начале 1980-х годов как высшее руководство, так и плановики выражали сомнения относительно сценарного подхода. Не

было никакого видимого влияния этого опережающего знания на основные решения, принимавшиеся в предыдущее десятилетие.

Высшее руководство видело дорогостоящее плановое подразделение, плодившее живописные истории, полезные для связей с общественностью, но слишком далекие от реального бизнеса. Они вспоминали, как плановики рисовали будущее, которое так и не наступило, забывая о случаях, когда те оказывались «правы».

Плановики менее суровы в своих суждениях, но им оказалось так же трудно привести убедительный пример решения, которое было принято после того, как сценарий высветил критически важное изменение. В своей защите плановики отстаивали, что от сценариев и не ожидалось, чтобы они работали в такой грубой и прямолинейной манере. Сценарии сконструированы, чтобы обязать руководителей подвергнуть сомнению свои предложения.

Что это означало в простых деловых терминах? Предполагалось, что сценарии заставят руководителей сказать: «Ага! Теперь я понимаю, что происходит!»<sup>9</sup> В результате, доказывали плановики, люди, принимающие решения, приняли бы решения, отличные от тех, которые были бы приняты в противном случае.

Не совсем ясно, как достичь этого «ага»-переживания. Это виделось как реальный вызов сценарному анализу и не зависело исключительно от красноречивости презентации и красоты диаграмм.

Мы были в замешательстве. Мы могли видеть, что сценарии имели подтверждение досе в разумных пределах надежных предсказаний, изрядно опередивших свое время. Но мы не могли предложить скептикам никакого наглядного свидетельства, что Shell Group в целом изменила свое поведение или стала более адаптивной. Это было в лучшем случае слабое звено между заблаговременным знанием и действительными деловыми решениями, которые были приняты за предыдущее десятилетие.

Возможно, дело не в сценариях, а в процессе принятия решений, на который они предназначены влиять. Вполне вероятно, что они нуждались в некотором улучшении. И если так, какова их реальная природа в Shell Group и в других местах? Не может ли сам механизм принятия решения быть переработан, чтобы побудить руководителей – и компанию в целом – к обучению?

# 4

---

## Принятие решений как процесс научения

Возможно, я был несдержан в своем энтузиазме, когда мы только начали размышлять над процессом принятия решений в Shell в середине 1980-х годов. Коль скоро мы работали в нефтехимической отрасли, первое, что приходило на ум, – фразы типа «планирование – это катализатор». Затем мы выработали идею о том, что «планирование – это обучение». Постепенно до нас стало доходить, что принятие решений само по себе может быть процессом обучения.

По прошествии лет ясно, что я пришел к пониманию этого естественным образом. В прошлом десятилетии две мои дочери были школьницами, и мое внимание занимала проблема обучения. Я прочитал работу Джона Холта,<sup>1</sup> что оживило мой прежний университетский интерес к психологии. Я начал говорить об «обучении» и «ускоренном обучении» в масштабах организации. Мы можем выиграть, доказывал я, ускорив темп обучения. Но меня не всегда слушали с одобрением: организации не учатся, учатся люди!

В академических кругах принятие решений называется наукой. Практики этой науки, обученные искусству управления, сидят в своих офисах и следуют по стопам экспертов для принятия надлежащих решений. Нет нужды учиться в ходе принятия решений, они уже научились всему, что им нужно знать.

Что до обучения, согласно преобладающему взгляду, вы (по крайней мере, если вы руководитель) учитесь только в специфический период вашей жизни: в школьные годы. Это время веселья и не слишком большой ответственности. Затем вы вступаете в реальную жизнь, идете на работу в компанию, где применяете свои знания. Игра заканчивается, и верх берет суровая действительность. Вам платят за то, что вы знаете. Чем больше вы знаете (или научились в школе), тем больше вы зарабатываете. Образование – это не средство для расширения ваших способностей, а просто рекомендация для улучшения качества жизни.

Большой запас знаний может в конечном итоге означать, что вы станете лидером. Тогда, наконец, люди будут слушать вас. Вы убедите их своей логикой, разносторонними знаниями. Если они все же не выполняют ваших команд, то это, вероятно, потому, что другие люди в организации – преднамеренно или нет – мешают. Это ваша работа – избавиться от них. Лидерство имеет так же мало общего с обучением, как и принятие решений. Действительно, когда лидер говорит: «Я научился чему-то, чего не знал раньше», это умаляет его или ее способность выглядеть уверенным и вызывать доверие. Лидер, который учится, ненадежен.

Это карикатура на разумную человеческую жизнь, изображающая людей, как автомобили: вы начинаете с заправочной станции (университет) и управляете свой «мозговой бак» знаниями. Затем вы используете ваше интеллектуальное горючее для продвижения по жизненной автостраде. С этой точки зрения, нет потребности в институтах, которые делали бы обучение более эффективным или масштабным. Все знание компании уже внедрено в головы ее служащих. Предполагается, что обучение, разве что за исключением «последних штрихов», для того чтобы оставаться на уровне новых технологий, уже завершено.

Этот взгляд находит свое отражение в способах найма, вознаграждения и продвижения людей. Наверху нет места для деятеля, старающегося предвосхищать внешние события посредством (например) сплочения людей, чтобы посмотреть на развитие событий, могущих перерасти в кризис. Там нет места для того, кто признает, что нет ответов на все вопросы. Идея, что компания сама могла бы чему-то научиться, никому не приходит в голову.

## Реалии принятия решений

---

В 1980-е годы, изучая основы интеллектуальной деятельности в своей организации, мы начали отказываться от преобладающей гипотезы. Однажды приняв это во внимание, я легко мог убедиться, что принятие решений являлось процессом обучения. Фактически оно вообще вряд ли было индивидуальным. Оно было в первую очередь общественным процессом, простым, негероическим и ненаучным.

В конце концов, что происходит на собраниях, где принимаются решения? Люди разговаривают. Аналитические методики, вроде чистой приведенной стоимости\*, вычисления рентабельности и моделей оптимизации могут быть использованы при подготовке информации для совещаний. Но сами по себе они – бедная почва для принятия решений. Решения вырастают в плодородном слое формального и неформального общения – иногда структурированного (как на заседаниях правления и в бюджетном процессе), иногда технического (посвященного осуществлению специфических планов или методов) и иногда *ad hoc*\*\*.

Предположим, что вы и я – часть команды, проводящей собрания для выработки решения. Поглядите внимательно, что происходит во время такого собрания. Мы говорим. В идеале, мы говорим свободно и открыто. Если мы надеемся достичь решения, мы знаем, что на собрании не может доминировать одно лицо – и уж конечно, не босс. Мы знаем, что ни у кого из присутствующих нет готового решения. Мы должны будем бороться вместе, чтобы найти ответ в ситуации, которая касается всех. Если собрание должно быть результативным, тогда, следовательно, никому из нас нельзя терять терпение из-за способа мышления наших коллег. Мы не можем давить своим авторитетом и настаивать на соблюдении субординации.

Как бы то ни было, даже если наши собрания не являются хорошо организованными и хорошо управляемыми, они все же предполагают общение. Процесс общения проходит четыре стадии.<sup>2</sup> Лучше всего они могут быть описаны в терминах кибернетики:

---

\* net present value.  
специально, по какому-то случаю (лат.).



- **Восприятие.** Заседание созывается, потому что кто-то увидел или услышал о событии или феномене, выходящим за рамки нормального течения бизнеса. Продажи ухудшились, правительство поменяло политическую окраску или конкуренты предложили новый продукт. Люди говорят: «Пора начать прикидывать, что это означает для нас!» То есть началась стадия разработки мысленной модели – внутренней интерпретации, окрашивающей наше видение нового события.
- **Внедрение.** Теперь мы проводим большую часть времени, объясняя друг другу, «как мы видим проблему». Мы пытаемся понять ее взаимосвязь с известным нам деловым миром и внедрить изменение в предшествующее понимание. Если команда достаточно разнообразна – кто-то из участников – технический специалист, кто-то – из финансов, кто-то – маркетолог или кадровик – можно постепенно построить многогранную картину ситуации. Мы изобретаем язык для обозначения составляющих модели, который становится общим. Мы порождаем фирменный жаргон – краткие выражения для элементов нашего понимания ситуации. *Мы облакаем в конкретную форму и градуируем наши мысленные модели*, что позволяет нам вместе достичь согласованного решения.
- **Выводы.** Постепенно разделяемое понимание приводит к планированию действий. Кто-нибудь обязательно спросит: «Так, а что случится, если...?» Начиная с этого момента, заседание становится даже еще более неупорядоченным, и при этом более продуктивным. Посредством «что, если?» мы проговариваем последствия наших вариантов выбора и

возможных действий. Словно наше общее понимание стало моделью на столе перед нами, и мы экспериментируем с разными выводами. «Что, если бы мы запустили новый продукт? Или изменили упаковку? Или изменили цены?» Вероятно, эту фазу можно рассматривать как имитацию работы модели ситуации посредством умозрительных повторов нашего решения.

- **Действия.** Наконец мы готовы к осуществлению и действию. Единственная практическая ценность процесса принятия решений кроется в действии, которое является его результатом. Однако мы конструируем действие наилучшим способом, чтобы отслеживать его последствия, контролируя его и оценивая. Откуда мы знаем, что оно будет успешным? Что мы можем сделать, чтобы быть более уверенными в наших наблюдениях? Мы, как ученые, *прогоняем модель*, реализуем идеи на практике, так что мы можем наблюдать последствия ...

... и весь цикл повторяется сначала.

И именно эти четыре элемента – восприятие, внедрение, выводы и действия – рассматриваются разными психологами как определяющие элементы обучения. Управляют ли ими эффективно или нет, не имеет значения. *Каждый акт принятия решения является процессом обучения.*

## Обучение через приспособление

Основываясь на своих исследованиях развития детей, швейцарский теоретик образования Жан Пиаже выдвинул предположение, что существуют два типа обучения: ассимиляция и приспособление.<sup>3</sup>

*Обучение путем ассимиляции* означает восприятие информации, для которой обучаемый уже имеет готовые структуры для распознавания и осмысления сигнала. (Как сказал бы Дэвид Ингвар, обучаемый уже имеет воспоминание о прошлом или будущем, с которым эта информация стыкуется.) Обучаемый легко может воспринимать, усваивать и действовать на основе этой информации – так же, как

студент, выискивая что-то в учебнике, может использовать это в ответе на тестовый вопрос, или ремесленник, отыскав какой-то технический прием, использует его в работе над проектом.

В компаниях большинство информации, используемой для оперативных решений, подпадает под эту категорию. Например, руководство банка мгновенно распознает сигнал о существенном увеличении процентной ставки. Банк имеет все соответствующие процедуры и структуры для распознавания смысла сигнала. Учреждение, на всех уровнях, готово усвоить его – сделать выводы и руководствоваться ими в решениях о вкладах, кредитных сделках, операциях на денежном рынке или в любом другом банковском бизнесе.

Это деятельность, которая приходит в голову большинству людей, когда они думают об обучении, – иметь дело с фактами и сознательно их использовать. В этой деятельности существуют готовые идеи и структуры, соответствующие ситуации. Эти идеи могут быть переданы от одного индивида к другому. Это обучающая деятельность традиционного лекционного зала или классной комнаты; она настолько преобладает, что многие из нас приучены приравнивать *обучение к преподаванию*.

В компаниях наиболее близко с преподаванием можно столкнуться, когда эксперт или консультант встает на заседании руководства и скупно отмеривает свою мудрость собравшимся. Такого рода преподавание не является доминирующим методом подготовки в компаниях. Это свидетельствует о том, что в компаниях, для которых результат имеет значение, люди понимают, что преподавание – неэффективный способ обучения.

Другой тип обучения, согласно Пиаже, это *обучение путем приспособления*. При нем вы претерпеваете внутренние структурные изменения убеждений, идей и установок. В ходе ассимиляции лекции и книги традиционного школьного обучения существенны. Но обучение через приспособление требует гораздо большего. Это основанный на опыте процесс, посредством которого вы приспособливаетесь к меняющемуся миру, проходя всесторонние испытания, в которых вы участвуете полностью, всем вашим умом и сердцем, не зная, каким будет конечный результат, но зная, что когда все закончится, вы станете другим. Это взаимоотношение с окружающей средой фактически заставляет вас расти, выживать и развивать ваш потенциал.



Человек, проходящий, например, курс военной подготовки, никогда не будет больше думать и действовать так же, как прежде; то же справедливо и для тех, кто проходит через суровые условия глубокой профессиональной школы. Корпорации также связаны с обучением через приспособление – по крайней мере, успешные компании. Как мы видели в предыдущих двух главах, долгоживущие компании находят способы реагировать на сигналы перемен в деловом окружении, изменяя свою собственную структуру. То же самое существенное увеличение процентной ставки, на которое руководство банка не обратит внимания, имеет совсем другое значение для жестко привязанной (к ней) компании по торговле недвижимостью. Оно должно будет привести последнюю к изменениям ее внутренней структуры. Компания должна будет пересмотреть условия ссуд, расстаться с частью портфеля проектов, отложить или изменить природу индивидуальных проектов, попытаться найти партнера или переориентировать свою рабочую силу.

Обе эти формы обучения являются успешными именно потому, что они внедрены в принятие решений. Истинные решения – в которых достигается новое понимание и предпринимается действие – сами по себе являются примерами обучения через приспособление.

## Проблемы с традиционным обучением

Если принятие решений – это обучение, то тогда *все компании обучаются все время*. Нет нужды «строить» обучающуюся организацию. Вы ее уже *имеете*.

Но традиционные, освященные временем способы, которыми большинство организаций осуществляют это обучение, неадекватны. Бесконечный цикл заседаний и дискуссий обладает некоторыми отличительными недостатками.

- **Медлительность.** В одном исследовании Shell мы измеряли скорость принятия решений, когда решения включали изменения во внутренней структуре компании – сдвиги в номенклатуре выпускаемой продукции, закрытие производственных мощностей или модернизацию организации.

Подобные решения часто занимали 18 месяцев от получения сигнала до осуществления изменения. В некоторых случаях проходило пять лет или больше между первым появлением пункта в повестке дня и окончательным осуществлением требуемого внутреннего изменения. Быть медленным особенно опасно в мире частых колебаний. Мы подвергаемся риску реагировать на последнее возмущение или «биться в последней войне», когда следующая уже приближается к порогу.

- **Малое число вариантов.** Дискуссии о новых деловых возможностях или болезненные решения об урезании частей бизнеса всегда подразумевают перераспределение ресурсов. Например, если компания намеревается закрыть производственную площадку или переместить ее в другую страну, руководители, которых это затрагивает, чувствуют угрозу или свято уверены, что их просят о жертве. Это вносит в процесс принятия решений элемент переговоров. Переговоры обычно могут иметь только один исход: договорное или спущенное сверху решение. Этот исход становится единственным вариантом, для которого компания делает единственный временный план на будущее. Он становится «планом» или «стратегией», и другие варианты больше не рассматриваются.
- **Обучение на опыте вместо обучения с помощью имитации.** Это означает, что нормальное управление требует постоянного экспериментирования с реальностью. British Airways никогда бы не позволила летчикам пилотировать Boeing 747, не заставив их провести значительное время на пилотажном тренажере; летчик не учится управлять самолетом, экспериментируя с настоящим самолетом, полным пассажиров. И все же мы позволяем руководителям «пилотировать» их компании, пользуясь методом проб и ошибок. К несчастью, с решениями руководителя связано столько же человеческих судеб, сколько их связано с решениями пилота самолета.
- **Страх.** Когда нас просят обсудить важное решение, влекущее за собой фундаментальную переменную, мы склонны думать о последствиях. Страх перед рисками сковывает наше воображение, новаторские и безрассудно смелые варианты часто не рассматриваются всерьез.

Как сказал бы Пиаже, предпочтительное решение (в пугающей ситуации) становится скорее «ассимилирующим», чем реальным изменением. Руководители продолжают надеяться, что исходное нарушение будет только временным. Они принимают решения, которые могут включать урезание расходов, сокращение капиталовложений, сокращение найма персонала или снижение качественных характеристик продукции. (Прошу заметить, что эти решения не всегда сомнительны. Это вполне хорошие решения, если они принимаются, потому что компания имеет слабую позицию *vis-a-vis* своих конкурентов, чрезмерно капитализирована, штаты раздуты или она страдает от какой-то другой фундаментальной слабости. Но если эти решения – быстрая реакция на изменение во внешнем мире, например на падение спроса, – тогда они представляют решение-ассимиляцию там, где требовалось бы приспособление.)

Решения, основанные на обучении путем ассимиляции, могут иметь опасные результаты. Действительно, если в окружающем мире произошло фундаментальное изменение, а руководители сидят, подбадривая себя: «Да, это изменение, но жизнь вернется в нормальное русло, и тогда мы будем компактнее и экономнее», тогда риски возрастают. Если ассимиляция растягивается, она ослабляет внутренние системы. Денежные поступления сокращаются. Служащие уходят. То же делают потребители. На какой-то стадии то же делают акционеры. Если исходное искривление не было отклонением, и оно никуда не уходит, тогда компания сползет в кризис с ослабленными внутренними системами.

Страх также порождает ситуацию, когда предпочтение отдается повторению прежних формул успеха. «Это напоминает мне ситуацию, с которой мы столкнулись 20 лет назад», – обязательно скажет кто-нибудь. Он или она продолжает описывать решение, сработавшее тогда. Слышен вздох облегчения: «Если это сработало тогда, это может сработать и сейчас!»

История, действительно, повторяется, но никогда тем же самым образом. Двух- или трехпроцентное отклонение от предыдущей ситуации может вылиться в разницу между хорошим решением и посредственным.

Естественный процесс обучения имеет тенденцию к ограничению числа вариантов выбора, и он медлителен. Скорость, открытость,

изобретательность и мужество наших усилий научиться должны быть улучшены для выживания организации.

Таким образом, перед нами стоит вопрос: как мы можем оптимизировать существующий процесс принятия решений? Как мы можем ускорить и закрепить обучение, которое уже происходит?

## Обучение игре и игра ради обучения<sup>4</sup>

Поиск лучших режимов обучения привел меня к сочинениям нескольких известных исследователей в области образования. Тремя источниками, чьи работы оказали наибольшую помощь, были британский психолог Д. У. Винникотт («Игра и реальность»\*) из Tavistock Institute, учитель и писатель из США Джон Холт («Как дети учатся»\*\*) и Сэймур Пэйперт из Media Lab, базирующейся в Массачусетском Технологическом Институте<sup>5</sup> («Умственные бури: дети, компьютеры и могучие идеи»\*\*\*).

Все трое писали в первую очередь о классных комнатах и детях, но читая их книги и держа в уме компании, поражаешься сходству. Ситуации в классной комнате легко обращаются в ситуации в зале заседаний, как мы вскоре обнаружили в Группе планирования Shell.

У всех троих авторов была одна тема: сущность обучения – это открытие через игру. Процесс принятия решений, ускорявший обучение, мог сделать это только путем искусного использования игры.

Психиатры из Tavistock Institute знали это с середины 1940-х годов. Они руководили одним из наиболее крупных тренировочных и обучающих мероприятий XX столетия – подготовкой союзных армий к вторжению во Францию в 1943 году. После войны они основали институт для продолжения усилий. Из их пионерской работы мы получаем лучшее представление о том, что такое «игра» на самом деле и как она улучшает приобретение знаний индивидами и группами.

Д. У. Винникотт впервые опубликовал свою книгу «Игра и реальность» в 1971 году. В ней он ввел в обращение идею «переходного объекта». Игра, рассуждал он, всегда происходит с вещью в руке: с

---

D. W. Winnicott, *Playing and Reality*.

John Holt, *How Children Learn*.

Seymour Papert, *Mindstorms: Children, Computers, and Powerful Ideas*.

игрушкой. Девочки играют с куклами, мальчики с наборами «Лего», а малыши обоих полов с игрушками Фишер-Прайс.

Игра с игрушками очень отличается от игры-соревнования или игры-спорта. Тут нельзя выиграть. Играющий экспериментирует с объектом, который некоторым образом представляет реальность. Это заставило понять разницу между игрой и соревнованием. Игра экспериментирует с игрушкой, которую играющий воспринимает как представляющую его или ее реальность. Это делает игрушку «представлением» реального мира, с которым обучающийся может экспериментировать, не опасаясь за последствия. За всем весельем стоит очень серьезная цель: игра со своей реальностью позволяет нам больше понимать мир, в котором мы живем. *Играть значит учиться.*

Винникотт назвал эти игрушки переходными объектами, потому что они помогают ребенку перейти от одной жизненной фазы к следующей – от одного уровня понимания мира к следующему. Девочка, например, вкладывает в куклу часть своей реальности. Для нее кукла – это ее маленький братик или друг. Она экспериментирует (играет) с ней. Поскольку кукла – это только игрушка, можно не опасаться за последствия. Она может сломать ее и узнать, что определенные действия ведут к увечьям. Она может подбрасывать и ронять ее так, как мать никогда бы не позволила сделать с ее настоящим братом-малышом. В такой игре девочка приобретает знания об отношениях и о причинах и следствиях. Она учится и сможет действовать в реальной жизни на более высоком уровне развития.

Деловые люди делают нечто подобное. Когда Shell разрабатывает новое нефтяное месторождение в Северном море, и должна быть построена новая буровая платформа, мы не экспериментируем с реальностью! Мы не будем строить конструкцию, погружать ее на 100 м в морскую воду и смотреть, что случится, а построим модель в масштабе, которую поставим на модель морского дна. Затем мы экспериментируем с этими масштабными моделями, иногда годами. Мы подвергаем нашу «игрушку» воздействию всех мыслимых сил волн, ветра и времени, чтобы посмотреть, что может случиться. Затем, и только затем, мы строим реальную вещь.

Аналогично в химической компании, разрабатывающей новый процесс, будут делаться модели и производиться с ними эксперименты в течение месяцев – в масштабах лабораторного стола, на опытной

установке и иногда на прототипе производственной установки, прежде чем будет спроектирована окончательная конструкция. То же и для дамбы, строящейся в Нидерландах, крупной плотины или любой технической ситуации, в которой мы не хотим аварий и жертв.

Военные, для которых каждая ошибка – вопрос жизни и смерти, редко двигаются с места, не поиграв в бесконечные «военные игры». Многие операции войны в Персидском заливе в 1990 году, наряду со всей схемой снабжения и перевозок, были проиграны на компьютерных моделях. Подобным образом в бизнесе, во всех случаях, когда риски велики, мы не экспериментируем с реальностью. Мы проходим через длительную фазу экспериментирования с моделью, представлением реальности, прежде чем вступим в реальную жизнь. Даже программы табличных вычислений являются «игрушками» в этом смысле; руководители могут моделировать главные финансовые решения, испытывая разные версии реальности перед тем как рисковать огромными суммами денег по-настоящему.

Все эти примеры должны сделать ясной одну вещь. Мы в бизнесе прекрасно знаем, что игра – это наилучший метод обучения. Вот почему меня никогда не перестает изумлять, что в большинстве случаев при *принятии деловых* решений игра даже не рассматривается как средство обучения. Вместо моделирования реальности мы «учимся на опыте» – экспериментируем с самой реальностью.

Мы видим проблему, включаем ее в повестку дня следующего заседания. Приходит день заседания, мы делаем все сразу: понимаем, о чем этот пункт повестки, думаем, что может случиться в будущем в связи с этой проблемой, придумываем действия, которые должны быть предприняты, и запускаем их выполнение. Мы делаем все это, желательно за одно заседание, причем должны рассмотреть еще два пункта повестки, прежде чем два ключевых человека, сидящих в углу, должны будут в спешке удалиться, чтобы успеть на свои самолеты.

Это управление в стиле Рэмбо чрезвычайно распространено. Оно в основном адекватно, хотя и не идеально, для оперативных решений, когда знания и приоритеты находятся в гармонии с окружающим миром. Банк, реагирующий на увеличение уровней процентных ставок, или богатая компания, принимающая решение о сравнительно маленькой инвестиции, могут позволить себе это. Однако героическое принятие решений становится высокорискованной

азартной игрой в устойчиво нездоровых ситуациях, где единственным выходом является адаптация: закрытие завода, новое направление программы исследований, отмена запуска продукта.

Неудивительно, что так много фатальных ошибок совершается при управлении переменами в компаниях, или что так много руководителей имеют так мало времени подумать, потому что они постоянно заняты тушением пожаров. По мне, эта широкая распространенность неприятных казусов является сильным аргументом в пользу управления компаниями со столь же малой терпимостью к ошибкам управления, какую мы в настоящее время практикуем на более технических участках бизнеса. Столько же, если не больше, людей зависят от качества управленческих решений о поглощениях, слияниях, закрытии завода или замены выпускаемого продукта, сколько их рискуют собой на платформе в Северном море. Менеджер по маркетингу даже небольшой компании, такой как Shell-Кения, влияет своими решениями на гораздо большее количество людей, чем пилот Boeing 747, а это 350 пассажиров. Не следует с такой готовностью идти на большой риск в нетехнической сфере только потому, что результаты ошибок сказываются не так быстро и жестоко.

## «Лего» для руководителя

Питер Шварц, глава сценарной команды Shell в 1980-е, рассказывает, как он шел по улице в Palo Alto, университетском городке в Калифорнии. Незнакомый человек пересек улицу и подошел к нему.

– Как там будущее? – спросил незнакомец.

Когда Питер тупо посмотрел на него, незнакомец сказал:

– Вы Питер Шварц? Вы пишете о будущем? Вы интересуетесь компьютерами и детьми, так? Вам следует прочесть книгу под названием «Умственные бури» Сэймура Пэйперта. Вам понравится.<sup>6</sup>

Незнакомец ушел, а Питер пересек улицу (в Palo Alto вам нужно просто пересечь улицу и вы в книжном магазине) и купил экземпляр «Умственных бурь». Он принес книгу в Shell, и она помогла сделать следующий шаг в разработке переходных объектов для руководителей.

Пэйперт использовал персональный компьютер, которому тогда было несколько лет от роду, как переходный объект для обучения

детей. Используя Logo – компьютерный язык, который Пэйперт помогал разрабатывать, дети могли программировать механическую «черепаху» (или черепаху на экране) на движение в разных направлениях или рисование фигур. Мир черепах стал, по выражению Пэйперта, «микромиром», который помогал детям изучать реальный мир. Опыт программирования на Logo был настолько близок к чистой игре, насколько только можно представить. Например, управляя движением черепахи, используя команды, задающие положение и скорость, дети развивали внутреннее, глубинное, «приспособленное» (в терминах Пиаже) понимание таких концепций ньютоновской физики, как законы движения. Было легко читать Пэйперта и рассматривать его микромиры как другую форму переходного объекта.

Читая Пэйперта, мы пришли к выводу, что можно заложить представление реальности в компьютер и использовать эту «игровую» динамику для выработки глубины понимания среди руководителей Shell. Мы решились на эксперимент. Пригласили ученого-компьютерщика, молодого выпускника университета, который разработал модель цепи нефтяных поставок.

К несчастью, модель была слишком упрощенной. Руководители включили свои мониторы, посмотрели на нее недолгое время и отодвинули в сторону. Мы получили ценный урок: руководители намного менее податливы, чем дети. Дети обладают громадной способностью образного замещения: они могут наделить реальностью почти любой объект и затем играть с ним. Но мы, кажется, теряем эту способность с возрастом; будучи взрослыми, мы хотим играть с «игрушками», которые наполовину настоящие и достаточно представительны, чтобы восприниматься как реальность.

Итак, мы попытались вместить многомерный мир руководителей в двумерный компьютерный экран. Мы, таким образом, столкнулись с проблемой нанесения на карту – той же проблемой, что и картографы, когда они должны выразить сложную реальность местности, используя лишь «измерения» типографской краски на бумаге. Чтобы разрешить проблему нанесения на карту в картографии, требуется разработать простой, согласованный набор символов: черные линии для железных дорог, красные линии для автомагистралей и голубые линии для рек, например. Мы нуждались в подобном простом наборе символов для нанесения на карту проблем бизнеса.



Когда Пьер Вак услышал об этом этапе наших поисков, он сказал: «Почему бы вам не поговорить с Джейм Форрестером?» Под именем системной динамики профессор менеджмента из МТИ Джей Форрестер разработал небольшой набор простых символов, встроенный в компьютерный язык программирования, который был чрезвычайно подходящим для нанесения на карту ситуаций из бизнеса. Когда мы посетили Форрестера в МТИ, стало ясно, что его язык программирования, тогда называвшийся DYNAMO, был весьма удобным для построения моделей с требуемой сложностью.

Однако, программирование было настолько сложным, что удобное моделирование в режиме реального времени было недоступно. Для создания моделей требовались команды высокоподготовленных специалистов, которым были нужны месяцы, чтобы заставить модель работать, и к тому времени, когда они возвращались (с ней), ситуация уже изменялась, и модель больше не отражала реальность для руководителей. Мы потратили месяцы, пытаясь найти систему компьютерного моделирования, которую можно было бы использовать для моделей реального времени: моделей, программируемых в присутствии группы руководителей, включающих их идеи и особенности восприятия, чтобы победить их недоверие. Все, строившееся без них, рассматривалось как «черный ящик»: один ответ всунуть внутрь, другой вытащить и выбросить. В этом не было ничего интересного, и они не хотели играть.

Построение DYNAMO-модели также требовало месяцев; но один из дипломников Форрестера, Барри Ричмонд, начал создавать новый образец программного обеспечения под названием Stella. Ричмонд заявил, что оно в 100 раз эффективнее DYNAMO, и мы в Shell были склонны согласиться с ним.

С помощью Stella (позже известной как iThink<sup>7</sup>) мы могли строить микромиры нашего собственного бизнеса<sup>8</sup> – компьютерную окружающую среду, которая показывала, например, ключевые переменные в цепи нефтяных поставок (такие как «цена производителя» и «потребительский спрос») и их взаимоотношения в виде формул, отражающих способы их взаимодействия в действительности. Мы могли вводить решения, которые мог бы принять руководитель (такие, например, как наращивание определенных типов поставок), и посмотреть, как будут меняться результаты на

протяжении месяцев или лет. И по мере того, как улучшалось наше понимание реальной цепи поставок, мы могли вносить изменения в модель, чтобы заставить ее более полно соответствовать окружающей действительности. Вот, наконец, было получено программное обеспечение, которым можно управлять в реальном времени.

Системная динамика оказалась идеальной для составления мысленных карт, на которое мы стремились повлиять с помощью сценариев. Мы должны будем привлечь руководителей, чтобы они помогли четко сформулировать деловые проблемы, и познакомить их с характеристиками программного обеспечения. Форрестер и его коллеги из группы системной динамики разработали несколько простых символов, которые позволяют моделировщику изображать сложные деловые ситуации: стрелки для линий влияния, квадратики для «запасов» мощностей различных типов (количество нефти, хранимое в наших резервуарах, личный состав), кружки для «потоков», управляющих темпами изменений (динамика продаж или темпы найма), и петли обратной связи, определяющие, будет ли часть системы ускоряться или стремиться к равновесию.

До сих пор компьютерные модели, которые знали руководители Shell (и которым обычно глубоко не доверяли), были линейными моделями физических ситуаций вроде нефтеочистительного завода или транспортного флота. Они использовались для расчета оптимизации нефтеперерабатывающего предприятия и чего-нибудь подобного. Но эти модели были другими. Основанные на нелинейных уравнениях, они описывали развивающиеся причинные связи, кроющиеся в сложных деловых ситуациях, которые разворачивались во времени. Одна модель, созданная для команды руководителей, демонстрировала ценность учреждения полноценной внутренней биржи нефтепродуктов. Другая модель помогла руководству небольшой биотехнологической фирмы из Shell Group спланировать варианты стратегии. В Нидерландах была разработана новая политика розничных продаж автомобилей и новая стратегия добычи и транспортировки природного газа после падения цен на нефть в 1986.

В чем была польза моделей? Мы вознамерились ответить на этот вопрос. Поскольку невозможно измерить качество решений, мы задались целью измерять скорость: сколько времени проходило от *восприятия* изменившейся внешней реальности до *осуществления*

фундаментального изменения в деятельности? Оказалось, что процесс обучения ускорился в два или три раза; теперь можно было в два или три раза быстрее внедрить новую внутреннюю систему. Переход к полномасштабной биржевой торговле, например, был откликом на перемены, произошедшие на международном нефтяном рынке. Вертикальная интеграция, господствовавшая 40 лет, быстро распалась под давлением национализации нефтяной отрасли в Арабском мире. В нефтяной торговле и раньше существовали спотовые рынки, но нефтяные компании не спешили немедленно признать необходимость сдвига в своем управленческом подходе: от оптимизации потока нефти *только внутри компании* к готовности сказать, что «каждая капля нефти, которая у меня есть, в принципе продается – не только нашим собственным компаниям, но и кому угодно».

Shell была не первой компанией, осуществившей эту перемену. British Petroleum учредила полномасштабную внутреннюю нефтяную биржу задолго до нас. Тем не менее Shell переключилась на цели выживания вполне вовремя. Этому способствовала модель, созданная с помощью Stella, с которой топ-менеджеры «играли» в начале 1980-х годов. Поскольку они несли ответственность за решение, обучение Shell как компании зависело от их восприятия. Таким образом, когда руководители распознали меняющееся окружение, сама компания восприняла изменение. С этого момента Shell переориентировалась на создание биржи и на развитие необходимого для нее обеспечения. Это заняло у нас всего 6-7 месяцев. В прошлом на подобные решения уходило 18 месяцев или больше. В течение следующего года или двух количество нефти, проданной в этой системе, в 40 или 50 раз превысило объем нефти, физически прошедшей через реальную систему нефтеочистительных заводов и танкеров.

## Чего компьютеры не могли сделать

Несмотря на эти успехи, мы начали замечать в конце 1980-х годов, что модели системной динамики не являлись панацеей. Они были особенно проблематичны в первой фазе каждого командного обучающего упражнения: фиксирования мысленных моделей отдельных членов команды.

Задание состояло из трех частей: фиксирование понимания (часто неартикулированного), которым обладала группа руководителей относительно их мира; отображение этого понимания в визуальной, двумерной форме на экране компьютера; создание компьютерной модели в реальном времени в присутствии руководителей. Когда все три шага сводились вместе, руководители могли видеть своими собственными глазами, что символы на экране соответствовали взглядам, которые они выражали словами.

Но процесс часто не сходился. Почти всегда, когда мы начинали объединять объяснения двоих или троих руководителей, отградуированные друг относительно друга, в одну модель, наблюдался возврат к старому, подозрительному отношению к компьютерным «черным ящикам». Эти собрания оборачивались фиаско. Было невозможно побудить группу руководителей начать играть. Вместо того чтобы моделировать свои ощущения и узнавать новое об окружающей действительности, они становились критиками модели. Они тратили часы, расспрашивая о ее допущениях, указывая на оплошности, критикуя методику моделирования – все, что угодно, вместо узнавания нового об окружающей их среде!

В то время я часто удивлялся, почему у детей больше воображения, чем у взрослых. Они были готовы играть в игрушки, которые не являлись точным отражением реальности; они знали, что могут что-то узнать с их помощью. Взрослые руководители хотели, чтобы модель походила не просто на реальность, но на *их собственные представления о внешней реальности*. Если возникали сомнения, они обычно отказывались играть.

Другие компании имели схожий опыт. Часто вопрос «Чья это модель?» превосходит по важности вопрос «Что эта модель говорит?». Питер Сенге и некоторые из его коллег по МТИ, например, разработали ряд моделей процессов урегулирования претензий для Hannover Insurance Company, Уорчестер, штат Массачусетс. Я наблюдал, как играют в это некоторые из служащих Hannover. Элемент соревнования немедленно вкрадывался в игровую ситуацию: обучение – это только побочный продукт. Менеджеров мало волновало понимание ситуации, описанной в имитации. Их заботой было набрать больше очков, чем босс. Они хотели перехитрить игру вместо усвоения того, чему игра может их научить.

Ясно, что сам компьютер был помехой на пути к нашей первоначальной цели: пониманию системы. Мы просили руководителей управиться с несколькими незнакомыми процессами на одном заседании. Во-первых, они были вынуждены вместе обсуждать свои предположения, нарушая священные традиции корпоративного поведения. Во-вторых, смотреть на символы на мониторе, выводимые туда слишком уж быстро каким-то молодым компьютерным экспертом. И в-третьих, им приходилось мириться со спагетти на экране и принимать его как заслуживающее доверия отражение дискуссии. Мы хотели слишком многого.

Поэтому мы убрали компьютер и перешли на менее сложную методику: запись наших идей на цветные шестиугольники, снабженные магнитами, которые крепятся к белой доске так, что каждый может увидеть, что на них написано. Затем мы группируем и перестраиваем шестиугольники по своему желанию, чтобы показать смежные области или связи между идеями.<sup>9</sup> Есть и другие методики «мягкого картографирования»; огромное множество интересных исследований групповой динамики проводится сейчас в Великобритании в области мягкого моделирования и когнитивного картирования.

Даже команды топ-менеджеров положительно реагируют на методы мягкого моделирования, такие как шестиугольники, особенно на ранних стадиях картографирования мысленных моделей команды.<sup>10</sup> Мы сочли полезным перейти отсюда ко второй фазе, на которой командные концепции преобразуются в системные модели. Компьютерные модели дают команде единственный способ обнаружить то, что Джей Форрестер называет «контр-интуитивными последствиями» ее действий, – долгосрочные, не поддающиеся предвидению, широко расходящиеся результаты внутренней политики и вариантов выбора. Компьютером вскрываются лежащие в основе отношения и динамика деловой ситуации. Но руководителям не надо становиться компьютерными специалистами. Никто не учится кататься на велосипеде, изобретая его; и команда руководителей узнает о своем окружении, не конструируя компьютерное представление, а используя его.

Принятие этого взгляда означает столкновение с трудностью преобразования коллективной шестиугольной карты (или командной диаграммы причинной петли, как описано в «Полевом журнале пятой дисциплины»<sup>11</sup>) в строго количественную компьютерную модель.

Проходит много времени, пока эта проблема решается. Команды руководителей, особенно высших, проявляют нетерпение. Они не хотят сидеть там, пока их восприятия оцифровываются в компьютерную модель. Так что всегда существует искушение распустить команду и передать записи и шестиугольники компьютерному моделировщику, который сведет проект воедино в своем служебном закутке. Ни руководители, ни компьютерные модельеры, кажется, не желают ничего лучшего.

С этим искушением следует бороться. Любая модель, исходящая из служебного кабинета модельера, подвергается неприемлемо высокому риску быть отвергнутой командой. Модельер просто не знает того, что знают руководители; он не может заставить модель отражать их понимание реальности. Я убежден, что решение этой проблемы в конечном итоге заключается в разработке компьютерного языка, похожего на Logo Сэймура Пэйперта. Если есть компьютерный язык, достаточно простой, чтобы позволить 6-летним создавать свои микромиры, то можно разработать и язык для руководителей.

## Почему в бизнесе не играют все время?

Надеюсь, мне удалось показать, что принятие решений является в действительности процессом обучения в любой компании и существуют способы повысить если не качество, то скорость решений. Чем глубже идет моделирование, и чем больше эта «игра» включает воображение и обучение, тем, кажется, эффективнее процесс принятия решений. В компаниях, которые предпринимают крупномасштабные внутренние изменения, это особенно верно. Решения не могут приниматься в прежней авторитарной манере. Они требуют взаимодействия, интуитивной рефлексии и стимуляции выработки совместных моделей. Они требуют игры. Они требуют обучения.

Несмотря на свою разумную природу, этот совет с трудом принимается руководителями. Он противоречит традиционному взгляду большинства людей на свою карьеру. Они не думают о своей работе в терминах обучения. Умом они могут соглашаться, но все-таки чувствуют, что их лидерство зависит от их «знания» – способности демонстрировать самоуверенную веру в собственную информацию.

Естественное представление, что «лучший способ обучения – через игру», делает этот совет еще менее приятным.

Так было в середине 1980-х, когда я около пяти лет был координатором планирования. Мне все еще трудно было говорить со своими коллегами о принятии решений как о процессе обучения или об обучении как игре. Наконец я посмел заговорить об этом на конференции плановиков Shell в 1986 году, в отдаленной деревне Банфф, в Канаде. Моя речь была хорошо принята, но было все так же трудно обсуждать эту тему с высшим руководством в Лондоне или Гааге.

Даже фраза «я научился» была неприемлема во многих кругах Shell – люди затруднялись вести беседу на эту тему. Необходимость «научиться» означала, что вы не знали этого прежде, и (особенно для тех из нас, кто достиг совершеннолетия в 1950-е) считалось гораздо лучше солгать и дать любой ответ, чем признать свою некомпетентность. Это отношение все еще коренится во многих компаниях.

В конце концов один из моих коллег, Нэпиер Коллинз, подсказал мне, что я нашел бы более внимательную аудиторию, если бы использовал внешний подход. По его предложению я написал статью в *Harvard Business Review*, опубликованную в 1988 году под названием «Планирование как обучение». Статья благоразумно оставалась в рамках темы и только вскользь касалась тем этой книги: принятия решений и природы компаний. И это сработало! Теперь можно было услышать слово «учиться» в речах высших руководителей Shell и разрабатывать экспериментальные подходы к управленческим решениям. С того времени полемика в Shell Group сделала важные шаги вперед, и постепенно теория и практика организационного обучения стали шире применяться в самых разных областях.

Если компании не принимают гипотезу «ускоренного обучения» и концепцию «игры», они будут страдать от серьезных последствий более медленного, чем у их конкурентов, обучения. Таким образом, живой компании нужно найти способ справиться с врожденным сопротивлением тому, чтобы казаться «неправильной». Необходимо, чтобы члены компании чувствовали себя уверенно и могли без опаски раскрываться и безнаказанно высказываться. Это материи, которые выходят за рамки обучения. Они относятся к построению последовательной идеологии.

Часть II

Персона /  
ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ



# 5

---

## Только живые существа учатся

Когда концепция «игры» понятна, компании могут учиться помимо обучения ее отдельных руководителей. Представьте, что у вас есть команда, вошедшая в устойчивый режим «игры». Люди регулярно присоединяются к команде и покидают ее, чтобы заняться другими проектами, и через три-четыре года не остается ни одного из самых первых членов. И все же способности команды продолжают улучшаться. Масштаб и качество проектов, за которые берется команда, продолжают нарастать, потому что каждый новый член команды получает образовательный пакет того же объема и качества.

Представим, что подобные команды существуют по всей компании. Люди приходят и уходят, но высокое качество обучения остается, потому что игра вошла в жизнь. Финансовые и социальные результаты вызывают восхищение: «Удивительно, как эта компания развилась! Она намного более дееспособна и жизнестойка, чем раньше!»

О чем идет речь? Множество обучающихся команд? Сумма действующих в компании руководителей? Или это большая мощность, овеященная в заводах, нефтяных месторождениях, кораблях и грузовиках компании? Другими словами, отражает ли бухгалтерский баланс способность компании развивать свои возможности? Почему

компания стоит больше или меньше, чем десятилетие назад? Присуще ли это изменение активам в бухгалтерском балансе? Возможно ли, чтобы совокупность активов могла учиться?

Активы – это просто мертвые объекты. Они не имеют ничего общего с тем духом, который движет компанию вперед. Не является также компания и совокупностью индивидов или комбинацией активов и индивидов. Мы уже видели, как компании в состоянии пережить потерю и активов, и индивидов, и даже больше, и при этом сохранить свою суть нетронутой. Таким образом, обучение организаций предполагает восприятие каждой компании как живого существа. Это непривычно. Живые существа имеют клетки и тела; они рождаются, умирают и размножаются; потребляют пищу и выделяют отходы. Делают ли корпорации, с их абстрактными, юридически обрванными телами что-либо подобное?

Если компания – живое существо, то на что это похоже?

Эти вопросы стали важными для меня примерно в 1971 году. Это был год моего личного перелома – момент напряженных душевных поисков, которые, если оглянуться назад, определили мою дальнейшую трудовую деятельность и карьеру.

Я только что был назначен директором Shell Brazil. Это было время, не сулившее ничего хорошего человеку, вставшему во главе ведущей нефтяной компании в Южной Америке. Спустя два года после моего приезда в Бразилию мир корчился в муках нефтяного кризиса. Вступило в силу эмбарго против многих стран. Объем поставок снизился. Длинные очереди машин с расстроенными водителями выстроились на въездах на автозаправочные станции – в первую очередь в США и Европе. Дела же в Бразилии шли сравнительно хорошо. Разгар «Бразильского чуда»: 15 лет непрерывного экономического роста. Рост требовал много нефти, которую нужно было импортировать. Бразильская государственная нефтяная компания, Petrobras, действовала дальновидно. Она быстро наладила линии поставок. Нефть продолжала поступать, экономика росла, и бразильский экспорт оплачивал постоянно дорожавший импорт нефти.

Тем не менее нефтяной кризис помог вновь разжечь пламя бразильского национализма, всегда готового вспыхнуть. За годы до этого под лозунгом *o petroleo e nosso* («нефть – наша») нефтяная отрасль была едва не монополизирована правительством. Разведка и

добыча нефти внутри страны, равно как переработка и транспортировка, велись исключительно Petrobras. Частным компаниям (вроде Shell) неохотно позволяли ввозить нефть и торговать ею на внутреннем рынке. Но теперь Petrobras победила нефтяные компании в игре поставок; она преуспела там, где они потерпели неудачу, – во ввозе нефти, необходимой для роста страны.

Стали раздаваться голоса, требовавшие убрать иностранные компании с их последнего плацдарма в розничной торговле нефтепродуктами. Petrobras могла делать лучше. К бразильскому национализму прибавилась все более обострявшаяся, звучавшая во всем мире тема. Общественное мнение обвиняло многонациональные корпорации во всех «безобразиях» нефтяного кризиса. В то время люди повсюду отстаивали свои права перед крупными университетами, армиями, правительствами и многонациональными корпорациями. Маленькое было объявлено красивым. С точки зрения этой риторики, легко было видеть, что глобальные нефтяные компании, более крупные, чем многие нации, имели власть, затмевающую национальный суверенитет. Они употребляли (или, скорее, злоупотребляли) эту власть, создавая искусственные дефициты в своих эгоистических целях и манипулируя рынками для наращивания и без того уже неприличных прибылей. Люди были, таким образом, лишены (говорили критики) естественного права развезать на автомобиле, когда пожелают.

В то время можно было услышать подобные речи из уст политиков, в репортажах прессы, в официальных документах ООН и даже от некоторых из моих друзей и знакомых. Насмешки больно ранили меня. Я на тот момент уже проработал более 20 лет на одну из этих многонациональных нефтяных компаний. Мой отец работал на ту же компанию. Там, откуда я родом, работа в такой солидной организации считалась поводом для радости, а не клеветы. Более того, я работал на Royal Dutch/Shell в Европе, на Ближнем Востоке, в Африке и теперь в Южной Америке. Я был знаком с сотнями сотрудников практически на всех этапах иерархии. Я не узнавал себя и моих коллег в описаниях, дававшихся прессой и политиками.

Многие критические комментарии можно было отбросить, как цинично своекорыстные политические заявления. Но в эмоциях людей была не вызывавшая сомнений глубина и искренность.

Другие мои коллеги, которые работали в этих оклеветанных многонациональных организациях, тоже чувствовали себя задетыми. С детства мы вступали в разнообразные институты: церкви, клубы, профсоюзы, профессиональные организации и, наконец, компании. Почему мы приемлемы как члены церкви или клуба, но социально подозрительны, потому что работаем в большой компании?

Вскоре мы поняли, что нечего бояться. Мы могли защититься, сохраняя молчание и держа компанию ниже порога общественного внимания. Все атаки были направлены на компанию, а не на работающих в ней людей. Компания воспринималась (и высмеивалась) как автономная единица, со своими целями и характеристиками. Посторонние не могли проникнуть в ее намерения и махинации – особенно, когда компания вроде Shell имела иностранные корни и, по-видимому, не подлежала контролю со стороны населения страны пребывания. Для посторонних компания, такая как Shell, имела таинственную власть заставлять своих служащих делать вещи, которые они никогда бы не сделали, действуя самостоятельно.

Все это создавало из Shell своего рода гигантского лесного призрака – без определенных контуров, но с огромными, неконтролируемыми, неопределенными силами, которые могут причинить вред. Более того, это был молчаливый призрака. Многонациональная организация не рассказывала о себе никакой истории. Посторонние могли только догадываться, почему она существовала, чем зарабатывала на жизнь, почему пришла в Бразилию и как изменился бы мир, если бы компании вообще не существовало.<sup>1</sup>

Многие руководители в Shell и в других многонациональных компаниях игнорировали это. Возможно, они были слишком заняты управлением компанией, чтобы обращать внимание на тирады политиков и прессы. Но с моей бразильской точки зрения, это нельзя было игнорировать. Это заставило меня задаться вопросом, а действительно ли моя личность определяется тем, что я работаю в Shell. Или это ее сотрудники придают компании ее облик?

Ни то, ни другое не верно. Организация не была созданием ее сегодняшних членов. Она была отдельной сущностью. Она имела свой собственный характер и историю.

Поэтому присоединение к организации включало подчинение тем взглядам и верованиям, которые я мог не принимать как человек, –

точно так же, как присоединение к церкви, профсоюзу или политической партии приводит к принятию определенной системы ценностей. Но вступление в корпорацию (не более чем присоединение к церкви, профсоюзу или политической партии) означало однако, что мне следует научиться выносить свое суждение как участнику большого коллектива. Мое мнение и мнение целого могут отличаться, но они не будут разделены. Сколько времени я проработаю в Shell, столько я и буду ассоциироваться с Shell.

Я был почти оскорблен бразильской прессой и политиками. Я чувствовал, что они обвиняют меня в вещах, которые я никогда не делал, и обвиняют моего отца и коллег в тех же вещах, по ассоциации. Но теперь я понял, что меня не обвиняли, под судом была *сущность* Shell, а не я. В то же время я был частью сущности Shell. Я терялся, не понимая, почему у нас не нашлось ясного ответа. Некоторые наши конкуренты явно чувствовали то же самое. Mobil Oil начала публиковать изобиловавшие аргументацией газетные рекламные объявления, излагавшие точку зрения компании на нефтяную политику, международную торговлю и вопросы окружающей среды.

Но Shell никогда не писала ничего подобного. Мы обсуждали эту возможность; стало ясно, что хотя мы имели некоторые ответы как отдельные люди, не существовало доступного ответа от лица организации. Мы были частью сущности большей, чем мы сами. Следовало найти способ выразить потребности сущности и ее дух, чтобы установить здоровые отношения между нею и окружающим миром.

## Индивидуальность живого существа

Я познакомился с концепцией сущности индивидуальности, будучи студентом, в 1950-е годы, благодаря труду видного немецкого психолога Уильяма Штерна, мало известного за пределами континентальной Европы. Штерн был одним из основателей развивающей и обучающей психологии – лучше всего известной, возможно, благодаря разработке формулы коэффициента интеллекта (IQ).

Большинство изучающих бизнес, особенно в 1950-е годы, начинали с экономической науки. Эта наука, все еще оправлявшаяся после своей борьбы в XIX столетии за обретение научной респекта-

бельности, фокусировалась на измеряемости, предсказуемости, причинности и точно сформулированных ответах. Доверие научных кругов, в конце концов, могло быть приобретено только копированием подходов естественных наук, таких как физика. Когда экономисты говорили о человеческом поведении, они постулировали мифического *homo economicus*: совершенно рационального субъекта, который всегда действовал в своих собственных интересах, руководствуясь ясно определенными основаниями. Экономическая теория включала в себя изощренные формулы для описания сложных, крупномасштабных, обобщенных видов деятельности, которые в дальнейшем могли быть преобразованы в «управленческую науку».

Но формулы говорили очень мало о действительном поведении *homo sapiens*, который не поддается измерению, непредсказуем, неисчерпаем и глубоко неоднозначен. Даже 19-летний студент вроде меня мог сказать, исходя из своего небольшого опыта работы на нефтеочистительном заводе Shell, что хотя в курсе менеджмента не было места для людей, производственная площадка была полна ими.

Действительно, пять лет немецкой оккупации превратили голландских рабочих в великих мастеров пассивного сопротивления автократической власти. На деловые результаты голландских компаний можно было повлиять непокорностью, пассивным сопротивлением и недостатком активного сотрудничества. Почему, спрашивал я себя, так много времени было потрачено в университете на изучение систем и цифр, и так мало – на понимание людей?

В поисках ответа я решил включить в свой учебный план общую психологию. В дополнение к основным предметам, таким как экономика, финансы и структура организации, нам разрешались две «облегченные» факультативные дисциплины. По непонятной причине, общая психология фигурировала в их списке. Ее преподавал д-р Ван дер Шпек, глава находившегося неподалеку Психиатрического института. Он, кажется, удивился, как любой на его месте, когда получил в свое распоряжение студента школы экономики, без всякой базы в психологии и имевшего очень мало времени для прохождения курса (работа на заводе Shell занимала почти полный рабочий день). Единственным способом борьбы с невежеством было дать мне длинный список литературы для чтения. Таким образом, в течение года я постепенно ознакомился с историей психологической мысли,

от характерологии до современных школ вроде экзистенциальной психологии Жана-Поля Сартра.

Мое внимание снова и снова привлекали ссылки на школу, называвшуюся персонализмом, основанную Уильямом Штерном. Вместе со своей женой Кларой он стал одним из пионеров детской психологии. Они заведовали клиникой и опубликовали классическую работу по языку детей. После I мировой войны он был одним из основателей нового университета в Гамбурге и предшественником Жана Пиаже. В 1933 году он и его жена оказались среди первых жертв нацистских преследований. Их клиника была закрыта; книги запрещены и сожжены. Семья получила убежище в США. Штерн умер в Дюреме, Северная Каролина, в 1938 году, через пять лет после своего вынужденного отъезда.

Насколько я знаю, Штерн никогда не писал на английском. Это объясняло, почему, несмотря на его вклад, его имя было мало известно. За пределами Германии мало кто мог прочесть его работы. В самой Германии его имя, книги и репутация были стерты с лица земли. Только соседняя Голландия сберегла его влияние: там благодаря широко распространенному знанию немецкого языка группа вузовских преподавателей серьезно изучала его идеи после II мировой войны. Его последняя книга «Общая психология на персоналистской основе»\* была переиздана в 1950 году на немецком языке в Гааге.

Меня привлек системный подход Штерна к рассмотрению человеческих существ. Родившийся в 1871 году, он сделал карьеру в области знаний, которая, подобно экономике, вынуждена была отчаянно сражаться за признание ее «научности». Как и в экономике, научная респектабельность могла быть приобретена только копированием подходов естественных наук. Синтезу и обобщению психологи предпочитали анализ, специализацию и узкое определение своих проблем и исследований. Это привело к образованию многих специализированных областей: гештальт-психологии, бихевиоризму, глубинной психологии и другим. Все они фокусировались на частях человеческого существа: бессознательном, рефлексам поведения, даже на душе (отдельной от тела). Сложные феномены, вроде «зрения», изучались теми же способами, какими физики изучали

---

\* General Psychology on a Personalistic Basis.

диапазоны волн и электрический ток. Области исследований оставались узкими, чтобы эксперименты могли достигать повторяемых, предсказуемых результатов. И там, действительно, были важные экспериментальные результаты. Но точно так же, как и в случае с экономикой, традиционная психология очень мало могла сказать о людях с нефтеперерабатывающего завода в Пернисе, где я работал после университета и где нужно было так много понять.

Штерн, в противоположность этому, пытался развивать *системную теорию*, которая охватывала бы поведение людей на нефтеперерабатывающем заводе, системы Shell, их окружавшей, и отношения, которые связывали их вместе. Как писал психолог Р. Б. Маклауд:

«Для [Штерна] психология была просто дорогой, ведущей к пониманию человека, и в конечном счете, к пониманию Вселенной... Штерн предпочитал рассматривать психологию как специализированную отрасль более общей науки персонализма, который, как он надеялся, однажды объединит в одну систему находки всех наук о человеке, физиологических, психологических и культурно-исторических».<sup>2</sup>

По Штерну, каждое живое существо обладает неразделимой целостностью, которую он называл персоной (индивидуальностью). Живое существо не может быть понято, пока персона не станет очевидной. Персона – это суть живого существа. Она является частью большего мира, отделенной от него своей «мембраной», делающей ее отдельной, как микромир в себе, со своими собственными ценностями и переживаниями. Персона представляет собой тело и душу вместе. Она имеет несколько ключевых характеристик:

- **Персона ориентирована на достижение целей.** Она стремится жить как можно дольше и реализовать свой потенциал, состоящий из талантов и склонностей.
- **Она сознает себя.** Персона воспринимает себя как «Я», хотя состоит из частей и элементов, которые являются самостоятельными персонами. В свою очередь, она может быть частью большей сущности, как солдат является частью взвода, взвод – частью роты, рота – частью армии и армия – частью



национальных вооруженных сил. Штерн кратко выразил эту концепцию в латинском выражении: «персона – это *Unitas Multiplex*, структура структур»<sup>3</sup>.

- **Она открыта внешнему миру.** Элементы извне – такие как пища, бактерии, пыль, свет и звуковые колебания – непрерывно поступают в человеческую систему. Но люди и их идеи также непрерывно поступают в персоны более высокого порядка, такие как компания или корпорация. В то же время персона находится в постоянных отношениях с внешним миром, в том смысле, что каждый ее опыт – это очередной обмен в пожизненном диалоге с силами окружающего мира.
- **Она живая, но имеет конечную продолжительность жизни.** Однажды она рождается и однажды умрет.

В 1919 году, за 60 лет до того как термины вроде *живых систем*, *человеческого потенциала* и *целостного здоровья* стали популярными, Штерн предлагал рассматривать поведение сущности, социологическое окружение, психологическую историю и, идя дальше, экономическую жизнь, как взаимосвязанные компоненты.

Это нашло во мне отклик. Я надеялся обрести понимание человеческого существа, которое в моих учебниках по экономике было сведено до уровня безжизненной марионетки, *homo econoticus*. Штерн, напротив, говорил, что эти марионетки вообще не являются людьми. Центральной темой книги Штерна «Персона и вещь»<sup>\*</sup> была природа различий между персонами и вещами. «Вещи» – это все неживые объекты, объекты без воли или жизненной силы. Вещи подвержены воздействию, но не принимают решений о действиях.

Когда температура повышается, порода на склоне горы расширяется. Когда ночью холодает, она сжимается. Она может треснуть, но через очень короткое время снова пребывает в гармонии со своим холодным окружением. В мире вещей, мире без воли, причинность измерима и повторяема. Одна и та же сила, действуя на вещь тем же способом и при тех же условиях, один или миллион раз, приведет к тому же самому результату. *Ното econoticus* был, таким образом, вещью. Он не имел цели или воли; он существовал только для того,

---

Person und Sache.

чтобы реагировать на другие силы (спрос и предложение). Силы внешнего мира могли воздействовать на *homo economicus* один или миллион раз; при тех же условиях результат будет всегда тот же самый.

В противоположность этому члены *homo sapiens* – реальные люди, которые работают на реальной работе или посещают реальную школу – неисчерпаемы именно потому, что своенравны. Они действуют ради достижения своих целей, которые экономисты не могут предсказать.

Живая сущность, такая как человек, это не просто пассивный объект, толкаемый внешними силами. Будучи людьми, мы делаем выбор. Наше поведение не может быть объяснено исключительно причинно-следственными отношениями. Действительно, никто не может сказать: «то-то и то-то случилось с моим ближайшим соседом, и по этой причине, *конечно же*, он реагировал так-то и так-то». Никто не может гарантировать, как любой из нас будет реагировать в любых заданных обстоятельствах. Наше индивидуальное поведение может быть объяснено только через понимание внутренней силы наших целей и целенаправленных побуждений вместе с силами извне. Даже те же самые силы, воздействующие дважды при тех же условиях, могут и не вызвать ту же самую реакцию, потому что наши внутренние цели могли измениться. (Мы могли, например, научиться после первого воздействия и второй раз реагировать иначе.)

Эта мысль Штерна очень помогала мне в последующие годы. Она окрашивала каждое решение, которое я принимал, и каждое движение, которое я делал. Я знал, что люди не просто следуют правилам, как если бы они были рациональными существами. Я знал, что никогда не смогу предсказать их действия, потому что они были живыми. Хотя эта непредсказуемость делала бизнес более рискованным, она также означала, что я могу сделать открытия, которые в противном случае были бы невозможны. Она означала, что люди способны были бы, при благоприятных условиях, совершить настоящий взлет изобретательности и активности, о котором *homo economicus* не мог бы даже и мечтать – то есть если *homo economicus* вообще мог мечтать.

Но события в Бразилии в 1974 году, спустя двадцать лет после моего знакомства со Штерном, встряхнули меня еще сильнее. Я понял, что Shell как единое целое тоже была непредсказуемым существом. Она тоже была живой. Royal Dutch/Shell не была вещью. В смысле, который имел в виду Уильям Штерн, Royal Dutch/Shell была живой.

# Лестница

---

Штерн, как это случается, предвосхитил мое понимание. В 1919 году он описал метафорическую лестницу, которая могла бы выглядеть примерно так:



Сегодня мы, вероятно, добавили бы несколько ступенек ниже уровня индивида, чтобы включить «подсистемы тела» и «клетки». Все на лестнице, что меньше или больше человека, является самостоятельной персоной или, как Штерн называл это, *unitas multiplex*.

Штерн считал, что живое существо имеет иерархическую структуру. Лестница является ее выражением. Всегда существуют меньшие компоненты внутри наших персон, и мы всегда являемся компонентами персон больших, чем мы. Как *unitas multiplex* мы едины, если смотреть со стороны, и разделены на части, если смотреть изнутри.

Согласно взглядам Штерна, человеческие индивиды стоят где-то посередине лестницы персон. Ниже их могли бы находиться подсистемы человеческого тела и даже клеточные индивидуальности. На самом деле, Штерн не конкретизировал это; но более поздние исследователи, такие как биолог-кибернетик Франсиско Варела,<sup>4</sup> показали, что подсистемы, например клетка, сами являются организациями с коллективными сущностями и целями.<sup>4</sup>

Выше человека на лестнице персон стоят коллективные организации и институты, объединяющие людей. Семья, племя и нацио-

нальное государство – все они являются живыми системами, объединяющими людей; равно как и профсоюз, спортивный клуб и некоммерческая организация.

Эти живые сущности гнездятся внутри друг друга, как русские матрешки. Со стороны кто-то видит крупную единицу: Royal Dutch/Shell или католическую церковь. Газеты говорят о «деятельности Shell в Северном море» или политике католической церкви. И эта точка зрения правомерна: существует персона Royal Dutch/Shell и существует персона католической церкви. Но эта точка зрения неполна. Потому что видимый изнутри орден иезуитов является самостоятельной живой системой внутри католической церкви. Shell Brazil – это живая система внутри Shell Group. Обе, иезуиты и Shell Brazil, движимы самосохранением и саморазвитием в той же степени, что и системы более высокого порядка, подчиненными частями которых они являются.

Спускаясь вниз по лестнице внутрь каждой из этих сущностей, мы видим множество отдельных людей со своими индивидуальными целями, стремящихся к выживанию и саморазвитию. Отдельные люди часто симбиотичны, но так же часто они противостоят друг другу. Каждый имеет свои характеристики и потенциал.

Короче, компания вроде Royal Dutch/Shell имеет собственную лестницу персон, выглядящую примерно так:



Каждое подразделение компании, на своем уровне, является живой системой. Каждое отлично от других, видимо и независимо. В то же время каждое подразделение внедрено в более крупное целое. Посмотрим, как эти подразделения соответствуют критериям живой персоны Уильяма Штерна:

- **Каждое из этих подразделений ориентировано на достижение целей.** Каждое движется в сторону самосохранения и саморазвития. Несущественно, что думают отдельные руководители, подразделение продолжает действовать, чтобы сохранить себя и расширить диапазон своей деятельности.

Как и в случае отдельной личности, поведение корпорации (или ее подразделений) не может быть объяснено исключительно причинно-следственной зависимостью. Так, нельзя сказать, что японская конкуренция и более низкие прибыли обусловили реакцию General Motors в виде изменения ассортимента продукции. Поведение GM перед лицом конкуренции и снижения прибылей может быть объяснено только через понимание различных живых систем внутри GM. Возможно, Cadillac изменил свой ассортимент продукции одним образом, поскольку его цель – продавать более дорогие машины, а Chevrolet\* отреагировала совершенно иначе, поскольку ее целью являлись машины лучшего качества. Или в своей реакции GM могла быть просто частью более широкого ответа со стороны автомобильной промышленности США. Что бы ни случилось, поведение GM непредсказуемо – никто не может гарантировать, что события во второй раз разыграются так же.

- **Каждое подразделение компании осознает себя.** Каждый, связанный с любым из этих подразделений, осведомлен о его границах, о том, кто в него входит и не входит. Судьба Shell Brazil, например, связана с судьбой ее клиентов, поставщиков, владельцев франшизы на заправочные станции. Но никто не допускает, что Petrobras, являющаяся главным поставщиком Shell в этой стране, является частью Shell Brazil.

---

\* Cadillac, Chevrolet – подразделения General Motors.

- **Каждое подразделение открыто внешнему миру.** Люди и идеи постоянно входят и покидают компанию, так же, как человеческое существо обменивается информацией и материей через пищеварительную систему, поры, глаза и уши. Практически каждое корпоративное событие, от рутинных деловых операций до замысловатых сценарных упражнений, представляет очередной обмен в непрерывном, пожизненном диалоге с силами окружающего мира.
- **Каждое подразделение компании имеет конечную продолжительность жизни.** Когда-нибудь каждая из действующих компаний внутри Royal Dutch/Shell закончит свое существование. Некоторые умрут прежде, чем умрет Royal Dutch/Shell. Некоторые могут продолжать жить как части других организаций. Каждое подразделение имеет потенциальную продолжительность жизни, которую оно может реализовать или нет.

Предвижу возражение: человек – отдельное существо, корпорация – это просто конструкция, составленная из живых существ. Она может содержать много персон, но сама не является живой в том же смысле, что и человек. Но внутри вашего тела существуют клетки, вирусы, бактерии, незваные гости и паразиты, действующие вне вашего контроля и имеющие другие цели (например при гриппе). Компания состоит из руководителей, служащих, акционеров, дочерних компаний, зданий, технологий и финансовых активов. Обе эти персоны, вы и компания, преуспевают лучше всего, когда большинство маленьких существостей посвящают себя выживанию и развитию целого.

Большинству деловых людей метафора с лестницей покажется слишком суровой. Они предпочли бы, чтобы мир бизнеса походил на мир вещей: всегда в гармонии с окружающей средой, пассивный и не имеющий собственной воли, просто ждущий толчка от руководителя, который затем привел бы к предсказуемому и измеряемому результату. Напротив, живая компания всегда ненадежна, нестабильна, подвластна изменяющимся отношениям с внешним миром.

Исходя из этого понимания, в 1974 году я начал видеть, как Shell Brazil могла бы постоять за себя, оставаясь открытой для внешнего окружения.

Есть еще одна отличительная черта живых существ: только они могут обучаться. Франсиско Варела говорит: «Каждое живое существо, которое движется, имеет мозг». Мозг делает возможным обучение. Там, где есть движение, есть обучение.

Предполагая, что «компании могут обучаться», я встречаю мало скептицизма и не встречаю неприятия. Но при этом я редко договариваю фразу: «Компании могут обучаться, *потому что* они являются живыми существами». Если бы они были простой «совокупностью активов», они были бы мертвыми объектами, и обучение было бы для них невозможно.

Сравнительно легко думать о компаниях, как и о каждом институте (профсоюзах, клубах, церквях, правительственных организациях), как о «персонах» или «живых системах». То же самое справедливо и для законодательства почти в каждой западной стране: корпорации имеют тенденцию подпадать под юридическое определение «персон». Повседневный язык оказывает корпорациям ту же любезность: мы говорим о «General Motors, решившей» или «Unilever, размещающей на рынке новый продукт». То, как мы говорим о корпорациях, гораздо ближе к нашим высказываниям об отдельных людях, чем к тому, как мы говорили бы о глыбе руды или мешке зерна.

Но почему так важно, что корпорации могут учиться? Частично это важно из-за способности, называемой *интроцепцией*. Уильям Штерн описывал эту способность, общую для всех обучающихся созданий: способность осознавать собственную позицию перед лицом остального мира.

Штерн предположил, что интроцепция является одним из трех типов взаимодействия существа с окружающим миром. Первый уровень – это просто *биологическое* отношение к угрозе, стимулам, сырью и данному месту. Горячо ли здесь? Есть ли здесь пища? Беспокоит ли окружение? Пугает ли оно? Животные живут в основном на этом биологическом уровне.

Второй уровень взаимодействия включает *прямые переживания* и столкновения с миром, когда мы ощущаем свою гармонию с ним. Эти

---

Внутреннее восприятие (лат.).

переживания хранятся в памяти персоны и вызываются избирательно, чтобы подчеркнуть позитивное. Мы стремимся жить в мире с окружением как можно дольше. Мы можем чувствовать напряженность в отношениях с ним в случаях, когда возникают несоответствия, но мы будем пытаться отложить их в дальний ящик.

Однако иногда напряжение превышает порог нашего терпения, наступает кризис. Мы достигаем третьего уровня: уровня *ценностей и убеждений*. Нам не нужен кризис для его достижения, мы можем попасть туда умозрительно. Но когда мы уже оказались там, все наши принципы и установки оказываются под вопросом в свете ценностей и установок нашего окружения. Соглашаемся ли мы, например, с преобладающими взглядами на этику и добродетель – взглядами, возможно, заложенными в нас авторитетными фигурами, такими как наши родители или наши боссы? Если мы не соглашаемся, то насколько сильно? Как мы примиряем наши различия с преобладающими воззрениями более крупной системы? По Штерну, вопросы вроде этих ввергают людей (и компании) в процесс формирования большей осведомленности, процесс, который он называл интроцепцией.

Штерн писал, что интроцепция является ключевой функцией персоны сложных существ. Они должны найти свое место в мире, они должны установить связь своих этических приоритетов с ценностями окружающего мира. Например, живая компания всегда сомневается относительно соответствия своей системы ценностей этике мира, в котором она существует. Этот процесс напрямую связан с персоной компании, которая может быть настоящим анахронизмом, производящим ценности и приоритеты предшествующих этапов развития.

Консультант Майкл Макмастер приводит пример строительной компании на северо-востоке Англии, расположенной на территории старой верфи. Было очевидно, что сфера деятельности компании – производство частей буровых платформ – со временем исчезнет, поскольку сооружение новых платформ в Северном море прекращено. Как компания с этим справится? Руководители не были уверены, пока, после некоторого подталкивания, не начали оглядываться на свою собственную историю. Когда-то они строили корабли викингов; потом парусники, затем паровые машины. Теперь они строили нефтяные платформы. Что дальше? Не было уверенности, что компания станет искать гармонию между средой (близость к морю)



и человеческими способностями, совершенствовавшимися тут столетиями. Эта земля, это сообщество глубоко сплелись с персоной компании, и они могли изменить эту персону только ценой огромных усилий и риска.

Историк Саймон Шама описывает другую разновидность отношений между корпоративными ценностями и этикой их окружения в Голландии XVII столетия, когда общество, находившееся в переходном периоде, пыталось найти место для новых форм коммерческой деятельности:

«[Сильное кальвинистское] убеждение, что нажива порочна, упорно сохранялось, даже когда голландцы сколачивали свои личные и коллективные состояния. Станным следствием этого несоответствия принципа и практики стало поощрение значительных, бросающихся в глаза, трат на религиозные объекты и на испуительные жесты благотворительности».<sup>5</sup>

Чуткие к миру, новые коммерческие предприятия приспособлялись, не только будучи более филантропическими, чем можно было ожидать, но и путем подталкивания институциональных перемен:

«Самым безопасным местом во всем Амстердаме был Wissel-bank, основанный в 1609 году... Его первостепенной заботой было не генерирование средств для предприятия, а, наоборот, контроль над условиями, при которых они могли быть обменены... Само существование банка свидетельствовало о решимости нейтрализовать худшие из зол, ассоциируемых с миром свободных денег: ростовщичество, отказ от уплаты долгов, фальсификацию и другие виды мошенничества. Девиз банка: «честность, а не прибыль».<sup>6</sup>

Отношения между корпорациями и местным управлением нельзя было изменить немедленно. Одна сторона могла пересилить другую в конечном счете. Но обе испытывают влияние друг друга, потому что на них влияет один и тот же критический фактор: ценности людей, которые принадлежат им обеим.

## Когда персона и мир не соответствуют друг другу

Компании вроде Shell часто оказываются перед проблемой, что занимала меня в Бразилии в 1974 году. Это несоответствие между уверенностью компании в собственной правоте и отношением общности к ее деятельности. Подобные конфликты могут быть очень серьезными, под вопросом оказываются фундаментальные ценности, иногда касающиеся жизни руководителя.

«Заявление о деловых принципах» Royal Dutch/Shell *запрещает* давать взятки и оказывать услуги местным политикам. Но во многих странах подкуп местных министров является общепринятым способом ведения бизнеса. В Бразилии, какой я ее знал в 1974 году, обычным делом было критиковать компанию, просто за ее существование и ведение бизнеса на бразильской территории. А в Южной Африке в конце 1970-х – начале 1980-х годов был режим апартеида и корпорациям советовали совсем оставить страну.

В этих трудных ситуациях следует ли компании воздерживаться от деятельности? От найма местных людей? В конечном счете, какую ответственность несет компания перед окружением, в котором ее ценности и принципы, ее персона кажутся совершенно неуместными?

Когда я начал обдумывать эти вопросы в терминах теории Уильяма Штерна, стало ясно, что лежащее на поверхности решение – твердо держаться своих моральных принципов и оставить страну – в долгосрочной перспективе часто наносит наибольший вред.

В конце 1970-х годов я был координатором региона, включавшего Африку. Тогда высшее руководство Royal Dutch/Shell находилось под сильным давлением активистов из Соединенных Штатов, Швеции и Нидерландов, требовавших закрыть ее южноафриканское дочернее предприятие. Присутствие Shell в Южной Африке и нефть, которую она поставляла, рассматривались как придающие легитимность и силу системе апартеида. Годами высшие руководители Royal Dutch/Shell страдали из-за этого. Мы были в основном порядочными людьми и знали так же хорошо, как и наши критики, о разрушительных последствиях апартеида и они нам не нравились. Мои коллеги и я серьезно задумывались о том, чтобы присоединиться к протестам и поддержать уход Shell из Южной Африки.

И все же в конце концов мы решили остаться. Лично у меня было две причины. Во-первых, мы в Shell были не особенно сильны по части протестов. У нас очень хорошо получалось добывать и продавать нефть и газ. Мы не были уверены, что знаем, как эффективно управлять выводом предприятия такого масштаба и значения. Активы, такие как нефтеперерабатывающие заводы и хранилища, не могли быть перемещены. Люди, на них работавшие, были в основном южноафриканцами. Вывод предприятия мог оказаться пустым жестом высокой морали, но низкой практической ценности.

Вторая причина имела отношение к интроцепции. По Штерну, если вы действительно хотите изменить общество, вы можете осуществить это только изнутри – из столкновения разных систем ценностей. Соглашаясь с тем, что система апартеида должна быть изменена, я был убежден, что только работая изнутри, как часть южноафриканского общества, мы могли что-то сделать. Тычки со стороны обычно не срабатывали. Правительство, поддерживавшее апартеид, не стало бы вызывать к своей интроцепции при общении с нами, если бы мы покинули страну. Мы просто превратились бы в очередного врага, которого следует игнорировать. Внутри страны мы были одной из сил, влияющих на самосознание Южной Африки.

Принимая это решение, я опирался на предыдущий опыт в двух африканских странах. Когда я вступил в должность регионального координатора по Африке в 1978 году, мы как раз закрыли Shell Angola. Там произошла революция, подогревавшаяся марксистской идеологией и восточногерманскими советниками. Мой предшественник позволил убедить себя, что новое окружение было опасным для сотрудников Shell. Не желая рисковать жизнями служащих, он закрыл Shell Angola и выехал из страны.

Вскоре после этого наши офисы посетила ангольская правительственная делегация во главе с одним из революционных генералов, который теперь стал министром энергетики. Он все еще назывался своим *nom de guerre*\*: генерал Монти. Утренние переговоры оказались бесплодными. Он привел делегацию, с нашей стороны была группа руководителей, и он почти не говорил по-английски. Но за ланчем я устроил так, чтобы мы сидели друг против друга. После Бразилии я

---

\* Псевдоним, буквально: имя для войны.

знал португальский язык – один из распространенных в Анголе языков. Вероятно, никто из присутствовавших сотрудников Shell не владел им. Я заговорил по-португальски и глаза генерала загорелись. Наконец-то он мог высказать то, что было у него на душе.

– Вы жалкие трусы, – сказал он. – Вы покинули страну.

– Естественно, – сказал я. – Это было опасно для наших людей. Когда вы, стреляя, шли маршем на Луанду, мы вынуждены были уехать.

– Возможно, – ответил он, – но вы – Shell. Вы большие, заметные и в основном вне политики. Когда вы демонстративно ушли, вы дали старт бегству из Анголы.

Это было правдой. В 1970-е годы значительный отток беженцев из Анголы обратно в Лиссабон. Как только Shell ушла, каждый, имевший португальский паспорт, тоже захотел уехать. Это означало, что почти в одночасье средний класс в Анголе исчез. Владельцы магазинов, механики, инженеры, владельцы заправочных станций и люди из телефонной компании, – все считали себя португальцами, даже если имели большую примесь африканской крови.

– Когда вы свистнули, – продолжил министр, – они побежали. И вы нанесли огромный вред нашей стране. Правда, Mobil вас заменила, но пример Shell оказал влияние. Когда Shell свистнула, они побежали. Инфраструктура, доставлявшая авиационное топливо на аэродромы и бензин на заправочные станции, начала разрушаться, – сказал он.

Поскольку они все еще воевали, почти все запасы, оставшиеся после ухода Shell, были реквизированы военными. Теперь, когда война закончилась, страна с огромными трудностями поддерживала и развивала инфраструктуру, чтобы функционировать как национальное государство.

– Вот почему вы жалкие трусы, – повторил он.

Этот разговор запомнился мне надолго.

Вскоре после этого в Африке произошла другая революция – в Эфиопии. Император был свергнут и при поддержке Советов верх взяла группа марксистов. Они ввели ряд тоталитарных начинаний, включая комитеты Красных соседей. Любой человек, имевший связь с Западом (такую как работа в многонациональной компании) мог ожидать, что он будет схвачен рано утром, подвергнут пыткам в течение дня и расстрелян на закате.

Можно было бы очень легко закрыть Shell Ethiopia. Это была относительно небольшая компания. Но ее руководитель, молодой шотландец, произвел на меня глубокое впечатление. Он решил остаться в стране. Каждое утро в 6.30 он стоял у дверей офиса и считал служащих. Если один отсутствовал, к 9 утра он высылал эмиссаров, чтобы найти его. Часто они были в руках Комитета красных соседей. К обеденному времени он был в приемной Министерства обороны.

– Один из моих людей в руках этого комитета, – обычно говорил он. – Если он не вернется к пяти часам сегодняшнего дня, я прекращу снабжение армии нефтью.

Мы потеряли только одного служащего в этой революции. Когда она закончилась, Shell была единственной западной компанией, продолжавшей работу в Эфиопии. Все другие упаковали чемоданы и уехали. За исключением Shell, вся инфраструктура и производственные мощности страны обезлюдели. Спустя два года революционный коммунистический режим позволил нам начать выплачивать дивиденды нашим акционерам. Мы все еще управляем этой компанией, преимущественно с эфиопами в роли руководителей. Для них это одна из немногих возможностей научиться управленческим навыкам, не покидая страну.

Эти события научили меня, что можно определить нашу ответственность только в зависимости от ситуации – *vis-a-vis*\* с большими сообществами, в которых мы работали. Что до Южной Африки, то там был, бесспорно, несправедливый режим. Но существовало много несправедливых режимов на территории моей ответственности, которая простиралась от Марокко до Бирмы. Самые тяжелые условия были почти невидимы для групп активистов. Они нам глубоко не нравились, но мы не уходили. Занимаясь производством материальных благ, мы способствовали интроцепции репрессивных режимов.

Действительно, с годами во многих странах изменились системы ценностей. Южная Африка ввела апартеид в 1950-е годы и отменила его через 30 лет. Каждый раз, когда такое изменение происходит, компания, как и другие обитатели страны, рискует, что система ценностей этой части мира начнет расходиться с ее собственной. Компания имеет тот же выбор, что и отдельный человек: приспособиться или уйти.

---

лицом к лицу.

Уход, бойкот или санкции обычно не подвигают эту страну ближе к системе ценностей компании.

Уильям Штерн выразил сложность этих отношений, базирующихся в интроцепции корпорации и государства.

«Персона оказывает влияние на окружающий мир («ролевая модель»), но она никогда не уравнивает ценности мира со своими собственными. С другой стороны, и мир не может полностью навязать свои ценности отдельной стране. Более того, взаимное влияние слабо проявляется в настоящем. *Наиболее важные последствия влияния персоны на общество и общества на персону будут иметь место в будущем.* Требуется время, чтобы примеры, поданные идеями и работой, впитались»<sup>7</sup>

Всегда ли это служит аргументом за то, чтобы остаться, как бы ни был ужасен режим? Я думаю, что, за одним исключением, ответ будет положительным. Исключение такое: каждый режим, который начинает убивать, национализировать и высылать вас, не оставляет вам выбора, поэтому надо уезжать. Вы остаетесь, только если вам предоставляют выбор. Это Россия после 1917 года и Китай после 1946 года, когда Shell ушла оттуда. Так, евреи оставляли Германию в 1930-е годы.

Многонациональная компания, работающая более чем в 100 странах мира, должна оставаться собой и быть верной себе. Если выбор есть, следует остаться, но это означает соблюдение нейтралитета по отношению к политическим ценностям страны пребывания. Если бы мы выбрали работу только в тех системах ценностей, в которых чувствуем себя комфортно, мы бы действовали лишь примерно в 15% стран мира. И мы бы пожертвовали возможностью внести свой вклад.

## О СВОИХ

За время, проведенное в Shell, я научился узнавать *своих* в любом, кого я встречал. Будь то продавец в Восточной Африке или мастер на хранилище в Северном Пакистане, я знал про него, как он обычно знал про меня – что он был одним из нас, человеком Shell, которому я мог доверять. С другой стороны, я мог встретить члена совета директоров

и не увидеть в нем человека Shell, зная, что и он не думает о себе, как об одном из нас. Это необязательно плохо. В некоторых случаях члену совета и *не следует быть нашим*. Аналогично, внешние аудиторы, проводящие большую часть своей рабочей жизни за проверкой финансовой отчетности Shell, знающие о компании больше, чем любой из служащих, все-таки не были «одними из нас».

Как бы ни было велико или мало число членов, потребность в сплоченности существует во всех организациях, не только в компаниях. В церкви гармония между системами ценностей верующих и института должна быть особенно сильной. Таким образом, от всех новых членов требуют символа веры. Солдат не может возражать в принципе против ценностей своей армии, в противном случае новобранца принудительно отправляют на гражданскую службу вместо военной. И в Royal Dutch/Shell новый член должен подписать «Заявление о деловых принципах». Нарушение этих принципов рассматривается как серьезный проступок, обычно сопровождающийся увольнением.

Неуклюжие слияния и разукрупнения последних лет имеют тенденцию рвать компанию на части именно потому что разрушают эту потребность в сплоченности. Перемены этого типа поражают в самое сердце самосознание компании. Они подрывают веру сотрудников в ценности компании. Руководители вынуждены спрашивать себя: «Я все еще в фирме? Как насчет моего членства в будущем?»

Если этот аргумент убедителен, вы готовы принять идею, что компания – живое существо. Но что это означает для руководства? Отличается ли управление живой компанией от управления компанией в традиционном смысле? Можно ли управлять живой компанией таким же образом, что и экономической? Да, компания может быть живой. Она может иметь индивидуальность. Ну и что?

# 6

---

## Управление ради прибыли или долговечности: есть ли выбор?

последние годы массовые сокращения стали повсеместными. **В** Руководители знакомы с издержками перегруженности оставшихся работников, потерей лояльности и необходимостью опять нанимать персонал, с меньшей приверженностью и худшими способностями, когда бизнес расширяется. Мы знаем все это и все же привычно увольняем людей всякий раз, когда необходимо улучшить возврат на инвестиции\*.

Причина в том, что мы не рассматриваем сокращения в контексте действительной природы наших компаний. Сегодня существуют два типа коммерческих компаний, различающиеся по главной причине пребывания в бизнесе. Компании первого типа предназначены для чисто экономической цели: максимальный результат с минимальными затратами. Экономическая компания существует ради прибыли. Люди рассматриваются как «активы» – продолжение капиталов фирмы. Вложения, в том числе и в человеческие активы, сведены к минимуму, чтобы принести максимально возможную прибыль в кратчайшие сроки.

---

Return on Investment, ROI.



Экономическая компания не является рабочим сообществом, разве что случайно. Это корпоративная машина. Ее единственной целью является производство благ для ограниченной группы руководителей и инвесторов. Она не чувствует никакой ответственности за членов компании в целом. Она не создает никакого сообщества для своих служащих и руководителей, разве что как побочный продукт ее главной цели: возврат на инвестиции в капитал и человеческие активы.

Эта экономическая компания представляет собой жизнеспособный выбор. Многие бизнесмены могут не хотеть создавать рабочее сообщество. Совершенно законно – иметь корпоративную машину с единственной целью заработать на жизнь для себя и своей семьи. Более того, это также жизнеспособно и в философском плане. Активы важны, и получение прибыли на вложенный капитал тоже. Без этого цивилизация никогда бы не достигла своего сегодняшнего уровня производства материальных благ. Но этот выбор имеет последствия.

Здесь, как и везде, бесплатных завтраков не бывает. Люди, управляющие экономическими компаниями, имеют намного меньше вариантов выбора. Только небольшое число людей получают право быть «одним из нас» в ближнем круге. Все другие люди, взятые для внесения вклада в корпоративное усилие, являются придатками чужой машины для зарабатывания денег. Они – посторонние, нанятые за квалификацию. Они не члены компании. Они торгуют своим временем и знаниями за деньги и не слишком лояльны. Они слабо доверяют людям компании и уж определенно не горят желанием отдать все, что у них есть, во имя ее процветания. Значит, требуется усиление иерархического контроля. В противном случае экономическая машина не будет работать эффективно. Однако сильный контроль означает меньшую возможность мобилизовать способности всех людей в фирме.

Если этот экономический бизнес разрастается, необходим ввод новых людей во внутреннее ядро компании. Это могут быть члены семьи или близкие друзья. *Свои* по-прежнему будут составлять маленькую группу. Потенциальные новобранцы будут понимать, что хотя их могут нанять, они здесь не для того, чтобы остаться. Они будут работать, имея в виду возможный уход.

Критический момент неизбежно наступит, когда встанет вопрос преемственности. Основатель или его преемник уйдет. Это обнаружит вторую врожденную слабость экономических компаний. Им труднее

не только быть обучающимися организациями, но и осуществлять переход от одного поколения руководителей к следующему.

По мне, экономическая компания подобна луже дождевой воды – скоплению дождевых капель в углублении или низине. Эти капли – *есть* лужа. Когда идет дождь, к луже добавляются новые капли; сфера ее влияния расширяется, пропитывая землю вокруг. Но исходные капли остаются на своем месте в центре.

Парадоксально, но эта стабильность ведет к уязвимости. Лужи дождевой воды не могут вынести сильную жару. Когда светит солнце и температура повышается, вода начинает испаряться. Даже каплям в самом центре грозит испарение. Фактически большинство луж имеет очень короткий срок жизни.

Это и есть *экономическая компания*.

Компания второго типа, напротив, организована с целью увековечивания себя. Здесь уместно сравнение с рекой. В отличие от лужи река – постоянная черта ландшафта. Пойдет дождь, река может вздуться. Наступит жара, река может высохнуть. Но требуется долгая и жестокая засуха, чтобы река исчезла.

И все же, с точки зрения водяных капель, река ужасно беспокойна. Ни одна капля воды не остается в центре надолго. Все течет. В конце концов капли воды достигают моря. Река существует во много раз дольше, чем составляющие ее отдельные капли.

Вместо того чтобы застаиваться подобно луже, долгоживущие компании походят на течение реки. Ни одна капля воды не доминирует в компании слишком долго; действительно, новые капли постоянно сменяют старые и затем в свою очередь выносятся в море. Капли воды не уничтожаются, их несет вперед. Река – это существующее бесконечно долго сообщество капель воды, которые приходят и уходят, со встроенной гарантией непрерывности движения воды. Компания, посредством введения правил непрерывности и движения для своих *людей*, может достичь долговечности и мощи реки.

В такой «речной компании» возврат на инвестиции остается важен. Но руководители рассматривают оптимизацию капитала как дополнение к оптимизации людей. Компания сама в *первую очередь* – сообщество. Ее цели – долговечность и развитие собственного потенциала. Прибыль – это средство для достижения этой цели. И чтобы достичь долговечности и прибыльности, следует позаботиться о методах

построения сообщества: определении членства, установлении общих ценностей, найме людей, развитии их способностей, оценке их потенциала, соблюдении контракта, управлении отношениями с посторонними и контрагентами, установлении политики достойного ухода из компании.

Чтобы создать компанию, которая течет подобно реке, мы должны обдумать конструкцию каналов, которые вмещают поток.

## Границы идентичности

---

Компания-река открыта внешнему миру, она терпима к притоку новых людей и идей. Предполагается, что новые концепции и знания будут постоянно определять деятельность компании.

В то же время компания-река заботится о своей сплоченности и идентичности. Сотрудники знают, кто свой, сознают, что обладают общими ценностями. В прямом смысле они принадлежат друг другу. В Главе 5 речь шла об интроцепции как осведомленности о собственных ценностях и о том, как они соотносятся с ценностями внешнего мира. Но внутри многих компаний существует другая разновидность интроцепции. Ценности компании сосуществуют с ценностями индивидов *внутри* корпорации, и каждый член осведомлен об этом.

У компании есть безошибочное «чутье» относительно того, кто *свой*, а кто чужак. Сотрудники чувствуют, кто готов разделять ценности компании. Любой, кто не может жить этими ценностями, не может или не должен быть *одним из наших*. Однако они могут разделять ценности какого-то другого института, вроде профсоюза, и все же быть служащими-не-своими этой компании. Конечно, эти *несвои* скорее будут и действовать соответственно, ставя нужды какой-то другой сущности выше нужд компании. *Свои* должны разделять систему ценностей, составляющих суть персоны компании.

Мы в Shell увидели это в нашем исследовании корпоративного долголетия, описанном в Прологе. Даже в компаниях, которые были широко диверсифицированы и децентрализованы, служащие и руководство часто, казалось, имели весьма хорошее представление о том, ради чего компания существует и что представляет. И успешно отождествляли себя с этими принципами.

Во многих случаях эта система ценностей была привнесена основателем. Иногда она даже была сформулирована в своего рода конституции. Как отмечалось в исследовании:

«Одна компания рассматривала себя как флот кораблей, где каждый корабль независим, и все же целый флот сильнее, чем сумма его составляющих. Это чувство принадлежности к организации и способность отождествлять себя с ее достижениями легко может быть отброшена как «мягкая» и абстрактная характеристика перемен. Но история свидетельствует, что крепкие связи между служащими были существенны для выживания и перемен. Успешные компании проявляют сплоченность на всех уровнях»<sup>1</sup>.

Сплоченность – это сила, с которой молекулы тела притягивают друг друга. В компании сплоченность проявляется в том, как срабатываются (и *поддерживают* это) сотрудники. Чтобы быть сплоченными, служащие должны знать, кто *свой* и кто нет.

В живой компании сплоченность и многообразие существуют вместе. Ясно, что компания – это единица, с единым самосознанием, но люди и подструктуры внутри этой единицы демонстрируют богатое разнообразие. Они устроены по-разному, имеют различные характеристики и потенциал. Но все они – части сплоченного целого. Shell Brazil, например, имеет характеристики, совершенно отличные от Deutsche Shell. Как подструктуры, однако, они вместе органично работают во всемирной Shell Group. Подобным образом Deutsche Shell будет ожидать от своих субструктур – подразделений, нефтеперерабатывающих заводов и сбытовых районов – органичной работы на компанию в целом.

Это понимание помогает нам сохранять некоторый оптимизм в отношении дивергентных систем вроде многонациональной компании (или католической церкви, или кооператива банков Raiffeisen). Эти системы могут сохранять цельность. Субструктуры – отдельные компании, монастыри и церкви или кооперативные сберегательные банки – *необязательно должны быть единообразными, чтобы целое их цементировало*. Наоборот, в многообразии есть ценность. Не нуждаются они также в том, чтобы ими управляли с

помощью иерархического подчинения. Сплоченность имеет место на более эфемерном, и все же совершенно реальном уровне.

Сплоченность при разнообразии означает, что в компании есть люди, к которым мы необязательно испытываем глубокую симпатию. Сплоченность подразумевает терпимость к людям, которые нам не нравятся. Это, по моему убеждению, в конечном счете неприятность, оказывающаяся благом. Однажды, в начале моей карьеры, босс (финансовый контролер производственной компании Shell) пригласил меня, чтобы дать новое поручение: «Мы собираемся создать новый отдел – методов и процедур – и вы будете его начальником».

Предполагалось, что отделу предстоит глубокая модернизация – сейчас бы это назвали ре-инжинирингом – бухгалтерских и административных процессов. Мы построим новый отдел из ничего! Я слушал, как главный бухгалтер зачитывал имена тех, кто будет переведен в этот отдел, пока в конце списка он не дошел до м-ра Z.

Я подпрыгнул в кресле.

– О, нет, только не Z!

– Двумя годами раньше я работал под началом Z в другой секции бухгалтерии. Мы ожесточенно спорили. Он не нравился мне как человек, я считал его задиристым хвастуном. «Одна видимость, никакого содержания», судил я с абсолютной уверенностью 23-летнего.

– Молодой человек, – сказал контролер (который всегда был для меня наставником), – вам следует научиться двум вещам, и сейчас в вашей жизни подходящий для этого период. Во-первых, если вы хотите быть лидером, вы должны уяснить, что руководитель – не Бог. Руководитель не создает людей – и уж определенно не по своему образу и подобию. Как руководитель вы принимаете людей такими, какие они есть, какими их создал Бог, и вы учитесь работать с ними.

Он позволил информации впитаться, прежде чем продолжил:

– Во-вторых, в работе с людьми следует усвоить, что неэффективно пытаться компенсировать «недостатки» (как вы считаете) тем, что вы сами будете работать напряженнее или дольше. Делая это, вы можете увеличить вашу отдачу на 25-30% в течение ограниченного периода. Вы можете выиграть одну треть человеко-года. Однако если вы создадите условия, при которых 10 человек произведут каждый на 10% больше, вы выиграете полный человеко-год.

Я не оспаривал логику этого рассуждения.

– Итак, Z будет работать с вами, – заключил он. – Если когда-либо я услышу о разногласиях между вами, я не стану выяснять причину. Это будет ваша вина! Как руководителю вам необходимо научиться работать с теми людьми, какие у вас есть. Ваша роль – создавать условия, при которых они добровольно покажут все, на что способны.

Z и я проработали вместе два года. Я заставлял себя слушать его, даже когда был несогласен. Только однажды я взорвался. Я почувствовал, как гнев застит мне глаза, и сказал Z:

– Выйдите и закройте дверь с той стороны.

Он так и сделал. Я повернулся и пошел к окну, прихватил стальную линейку со стола и сломал ее в руках.

Z, со своей стороны, из моего офиса направился напрямик к контролеру. Однако я узнал об этом только в конце года, когда весь эпизод был включен в мою служебную характеристику – несомненно снизив мои премиальные.

Мы с Z продолжали работать вместе еще более двух лет. Действительно, мне нужно было усвоить, что частью моей работы являлось создание условий, при которых даже ему нестерпимо захотелось бы показать все, на что он способен. Z и я, в конце концов, были членами одной организации, и это был мой долг *перед этой* организацией найти его сильные стороны и помочь выжать из них максимум. Z и я нуждались больше чем в простой терпимости друг к другу. Нам следовало равняться на общность ценностей и цели. Но эта взаимная деликатность не могла существовать, пока мы не прочувствовали до мозга костей, что являемся членами одного целого и поэтому можем доверять друг другу, даже если и не любим друг друга.

## Общие ценности

---

Существует ли альтернатива единообразию или иерархическому контролю? Что поддерживает согласие между сотрудниками живой компании-реки? Общая система ценностей. Люди верят, что цели компании помогут им достичь их личных целей. Или, цитируя Штерна:

«Важно, что индивидуальные цели субструктур гармонируют и наилучшим образом обслуживаются целями системы более

высокого уровня. Это означает, что высшая структура должна сделать ясным и продемонстрировать своим частям вплоть до отдельных людей, что их выживание и самоактуализация наилучшим образом удовлетворяются совместной работой, направленной на выживание и развитие целого»<sup>2</sup>.

Основной «эгоистический» принцип управления бизнесом часто понимается неправильно. Он означает, что любой человек, управляющий большой, сложной организацией – такой как группа дочерних компаний, семейство совместных предприятий или компания, состоящая из бизнес-подразделений – не может просто подавлять индивидуальный своекорыстный интерес посредством применения власти. Как сказал бы Штерн, каждая сущность внутри компании, от дочерней компании до бизнес-подразделений, отделов и отдельных людей является автономной персоной. Каждая из этих персон существует в постоянном обмене и диалоге с окружающим ее миром. Это означает, что она непрерывно сверяет свои собственные ценности, через интроцепцию, с ценностями большей группы. Руководство заключается в обеспечении того, чтобы цели дочерних компаний и каждого служащего находились в гармонии с целями большего целого – и наоборот.

К ключевым вопросам управления, например, относится вечная проблема с зарплатой высшего руководства. Пресса часто критикует руководителей за зарплату, многократно превосходящую зарплату на нижней ступени служебной лестницы. Это является проблемой, но не для посторонних. Это критически важный вопрос для интроцепции компании относительно собственных ценностей.

Оклад любого директора раздут, если он воспринимается остальным рабочим сообществом как раздутый. Одно рабочее сообщество может быть вполне подготовленным к тому, чтобы платить своим руководителям довольно высокие суммы; это обычно гармонирует с внутренними реалиями компании. Другое рабочее сообщество обычно находит высокие оклады руководителей неприличными. Стандарт для любой шкалы зарплат – это внутренний стандарт. Вы можете быть моим боссом сегодня, но я – представитель следующего поколения. Я знаю, что буду боссом завтра, или им будет один из равных мне по возрасту или положению.

Цели каждого члена должны быть гармонизированы с целями всего сообщества. Целое и части должны понимать, что наилучшим образом обслуживают интересы каждого, оставаясь вместе.

Многие люди, кажется, желают такой формы сплоченности. Это то, что они описывают, когда говорят: «Я каждый день провожу на работе восемь часов или больше. Это главная часть моей жизни. И я хочу, чтобы она соответствовала остальной моей жизни!»

Наше исследование корпораций-долгожителей в Shell вскрыло очень значительную связь между долгоживущими компаниями и сильным чувством общности ценностей. В некоторых компаниях эти ценности восходили к основателю компании. Он мог даже составить своего рода программное заявление, описывая, чем должна, по его мнению, являться компания. Это обычно было заявление, «о чем» эта компания, определение ее «Я».

Не смешивать с типичным «корпоративным видением и миссией». Сегодняшние миссии написаны в будущем времени. Они говорят, «какой компания будет». Это делает их негативными, ведь компания не является в настоящий момент тем, чем она хотела бы быть когда-нибудь в будущем. Они слишком узки, они определяют компанию как «компьютерную фирму» или «производителя нефти» (заведомо лучшего в мире!). Таким образом, они упускают важнейший вопрос: что будет связывать вместе членов этого рабочего сообщества, когда в мире не будет компьютеров и нефти?

Основатели и руководители долгоживущих компаний сто или больше лет назад не связывали свои ценности с конкретным продуктом, услугой или областью деятельности. Они знали или чувствовали, что жизненной программой рабочего сообщества было не производить конкретный продукт или услугу, но выжить: увековечить себя как рабочее сообщество. Их заявления содержали ценности и этические правила, родственные современному «заявлению о принципах ведения бизнеса» или базовым догматам религии. Сотрудникам, настоящим и будущим, следовало сделать эти ценности и правила своими собственными, иначе они не заслуживали своего места в этой компании. Похоже, что в трудные времена, когда никто не знал, как справиться с совершенно новыми проблемами, общая система ценностей помогала компаниям принимать решения, под которыми мог подписаться каждый отдельный служащий. Они



вслепую плыли в неопределенное будущее, но могли верить и доверять друг другу.

Возьмем, например, историю японской текстильной мануфактуры Mitsui, позже ростовщика, затем горнодобывающей и производственной компании. Основатель дела Такатоши Мицуи после своей смерти в 1694 году оставил большой набор правил и руководящих указаний. Они включали некоторые *организационные принципы*:

«Обладающим властью следует быть добрыми к подчиненным, которые в свою очередь должны уважать обладающих властью. Основная роль управляющих – направлять бизнес Дома. Они должны дать подходящий совет, если образ действий их хозяина неправилен, и исправлять оплошности, которые могут быть допущены».

Там были правила по *кадровой политике*:

«Значительное количество серебра должно быть отложено в качестве резервного фонда в пользу пожилых служащих Дома, которые потеряли свою собственность, а также для помощи пострадавшим от пожаров и других несчастий. Чтобы выбрать управляющих, приглядывайтесь к молодым людям и готовьте перспективных кандидатов».

Другие правила описывают *этику* ведения бизнеса:

«Дальновидность существенна для карьеры купца. Преследуя сиюминутные интересы, можно упустить большие барыши в отдаленном будущем.

Все виды спекуляции и новые и незнакомые деловые предприятия должны быть строго запрещены.

Лица в государственном учреждении, как правило, не зажиточны. Это потому, что они сосредотачиваются на выполнении своих общественных обязанностей и пренебрегают семейными делами. Не забывай, что ты купец. Ты всегда должен рассматривать взаимодействие с правительством как побочную ветвь своего бизнеса».

Эти ценности и правила помогли многим поколениям людей Mitsui видеть, кто они есть и за что они стоят. Обучение начинается с самопознания. Четкое определение «Я» повышает сплоченность.

В случае Mitsui результаты были впечатляющими. В XVIII веке корпорация стала официальным менялой японского правительства. Тем не менее в XIX веке она была достаточно приспособляемой, чтобы поменять политическую приверженность и таким образом пережить Реставрацию Мейджи. В XX веке Mitsui занималась почти всеми видами коммерческой, промышленной и финансовой деятельности через более чем 100 дочерних предприятий. Затем пришло суровое испытание ее сплоченности и приспособляемости.

В 1945 году президент Трумэн издал директиву: господствующие в японской экономике промышленно-банковские объединения, такие как Mitsui, должны быть распущены. Доклад Shell описывает последствия:

«Компании-учредители объединений Zaibatsu были ликвидированы, и богатство семей Zaibatsu радикально сократилось из-за большого налога на капитал. Два самых крупных дома, Mitsui Bussan и Mitsubishi Sjoji были насильно ликвидированы в 1947 году. Чтобы предотвратить их повторное образование, приказ о ликвидации запрещал любой компании нанимать больше двух бывших руководителей или ста служащих. В результате Mitsui Bussan распалась на 170 отдельных компаний. Кроме того, использование в названиях компаний таких имен, как Mitsui и Mitsubishi, было запрещено».

Можно было ожидать, что этого окажется достаточно, чтобы истребить любую корпоративную сущность. Деньги Mitsui были отняты, ее управленческие способности растаяли, имя стерто и ее центральная нервная система (управленческая структура и коммерческие навыки) ликвидированы. Что могло остаться живым, чтобы снова вырасти в живую систему?

Доклад Shell излагает дальнейшие события:

«Движение к воссоединению групп Zaibatsu началось после завершения оккупации (1952). Хотя главные учредители

отсутствовали, лидеры прежней Zaibatsu организовали регулярные встречи с целью обмена информацией, и банк, с которым несколько компаний желали заключить договоры о займах, начал выполнять некоторые операции. Компании вернули свои старые имена, используя название Mitsui, и разделенные, распущенные торговые фирмы слились, чтобы сформировать Mitsui–Bussan (1959).

В наши дни Mitsui – это имя группы, состоящей приблизительно из 30 компаний. Некоторые из них добавляют Mitsui к своим собственным названиям. Связи этих компаний неформальны, но иногда могут быть существенными. (Например, Mitsui Petro Chemical была основана восемью компаниями группы Mitsui в 1965 году.) Хотя Mitsui Zaibatsu была мертва со времен роспуска, самосознание Mitsui, похоже, сохранялось живым среди компаний группы».

До какой степени общая система ценностей сделала это замечательное воскресение возможным? Только чувство принадлежности к социальной системе с сильным «Я» могло превозмочь разрушение исходной единицы на отдельные клетки и гены. Это коллективное чувство «Я» было сильнее даже амбиций и алчности руководителей, поставленных во главе отдельных компаний после роспуска. Они могли бы «поработать на себя» и в скором времени добились бы успеха. Но ценности Mitsui были впитаны ими слишком глубоко, чтобы пренебречь ими.

Можно было бы счесть этот пример непоказательным, поскольку Mitsui – японская фирма, и таким образом культурно предрасположена к коллективизму. Но Deutsche Bank в Германии был подобным же образом раздроблен оккупационными властями и возвратился в полной силе под своим первоначальным названием. В то же время другие компании в государствах Оси\* не пережили роспуск послевоенного периода. Промышленная империя I.G.Farben, например, была разбита на меньшие химические компании, включая BASF и Hoechst, которые так и не объединились. Во многих случаях они были вовлечены в сильную конкуренцию друг с другом.

---

Гитлеровская коалиция: Германия, Италия, Япония.

## Присоединение к потоку: политика найма

Живые компании очень избирательны, но они не могут быть закрытыми. Подобно воде в реке, состав членов сообщества постоянно меняется. Некоторые вытесняются, когда их система ценностей явно не гармонирует с ценностями компании. Иногда маленькая группа людей по-новому определяет кто свои и кто чужие. Всегда важно обеспечить приток талантов для обновления компании.

Согласованный наём является не столько вопросом кадровой политики, это скорее отражение способа мышления. Наём начинается с определения желательного размера и профиля коллектива. Можно предположить, например, что общее число сотрудников компании будет оставаться более или менее постоянным в обозримом будущем. Сколько людей следует принять, чтобы компенсировать потери в следующие 25 лет по причине выхода на пенсию, увольнения по собственному желанию и по болезни?

Потом следует сделать еще несколько допущений, например, 10%-ный рост. Предположим, что одно из подразделений будет расти непропорционально. Когда вы рассмотрите каждый из этих сценариев возможного роста, то обнаружите, что цифра начинает вырисовываться: плановое задание для ежегодного и регулярного найма. Но это – *плановая* цифра, потому что компания никогда не может быть уверена, что в каждый конкретный год она найдет (или сможет себе позволить) точное число людей с требуемыми качествами – с необходимой университетской или технической подготовкой, требуемой мобильностью и нужной системой ценностей.

Дела пойдут по неправильному пути, если по какой-то причине поколение руководителей начинает вмешиваться в этот коэффициент расширения. Если времена тяжелые, и решено резко сократить наём в течение ряда лет, тогда суровая цена будет заплачена преемниками тех, кто принимал это решение. Через 25 лет эти преемники будут сидеть вокруг стола, выбирая новых лидеров. Они обнаружат, что поколение, из которого они должны выбрать своих преемников, весьма слабого качества.

Дела пойдут так же неправильно, если одно подразделение начинает расти быстрее, чем остальная компания. Если наём должен следовать за этим ростом, тогда тип людей, набираемых для этого подразделения

(инженеров, бухгалтеров или физиков) будет непропорционально возрастать в общей массе. 25 лет спустя компания обнаружит, что она утратила разнообразие потока преемников. Слишком много людей говорят на одном языке и слишком легко соглашаются друг с другом. Компания подвергается риску «группового мышления».

Первоначальный наём должен, таким образом, рассматриваться не только как средство ввода новых *работников*. Через 25 лет качество большинства старших лидеров компании будет частично зависеть от качества сегодняшнего первоначального найма. Это особенно верно для долгоживущих компаний, которые продемонстрировали ценность продвижения изнутри. Джеймс Коллинз и Джерри Поррас, например, пишут в книге «Построенные навечно»: «За 1700 лет общей продолжительности жизни компаний, обладающих видением будущего, мы нашли только четыре случая приглашения директора со стороны – и те только в двух компаниях».

В экономической компании («компании-луже») наём просто означает нахождение подходящих людей для обслуживания активов. Счет идет по головам. Если спрос на продукцию превышает производственные мощности, нанимаются новые люди (и машины). Когда спрос падает, компания сокращает мощности, высвобождая людей. В то же время люди определяют себя в терминах своих навыков: «нам нужно 250 рабочих по металлу» или «у нас избыток клерков». Язык найма в экономических компаниях выдает лежащее в их основе мышление. Это не *люди*, которых нанимают или выгоняют, а навыки: «руки», чтобы работать на машинах, или «мозги», чтобы производить нужные вычисления.

В «компании-реке», напротив, наём – обряд посвящения. Это первый момент испытания совместимости нового сотрудника и сообщества. Это вхождение в рабочее сообщество заслуживает, и удостоивается, огромного внимания. Это как если людей принимают в клуб, профессиональную группу (такую как медицинская ассоциация) или профсоюз. Новые члены должны быть носителями подходящих (профессиональных) качеств, но гармония между членом и организацией равно важна. Насколько удачно ценности организации совпадают с ценностями потенциального сотрудника?

Каждую весну представители ведущих корпораций появляются на рынках труда в европейских университетах. Только отдельные

компании пасутся на этих академических лугах, потому что затраты (времени руководителей и рекрутеров) высоки. Но более эффективного способа оценить пригодность желторотых выпускников для работы в компании не существует. В Shell вербовщики не просто ищут компьютерных специалистов или людей с дипломом биохимика. Мы интересуемся: «Что там, внутри этого человека? Куда я могу поставить его или ее для начала?» Мы спрашиваем их: «Готовы ли вы работать в других странах?» И мы можем показать им наше заявление о принципах ведения бизнеса и спросить, готовы ли они принять его.

Гармонизация ценностей не означает, что организация ищет клонов сегодняшних членов. Это было бы опасно, потому что препятствовало бы человеческому разнообразию, необходимому для долговременного выживания. Поиск вызывающих симпатию клонов – это одно из искушений, которым успешные руководители приучают себя сопротивляться, как бы это ни было трудно.

Даже будучи критичными и придерживаясь высоких стандартов, мы часто должны сделать выбор кандидатов. Сократив список на основе проверяемых, более или менее объективных критериев, мы можем только догадываться о будущем находящихся перед нами людей. Итак, мы склонны выбирать знакомое. Любой, кто кажется смутно «похожим на меня» или имеет схожий опыт, вызывает симпатию.

Риск в том, что погоня за знакомым профилем, близким происхождением, снизит разнообразие персонала компании. Оно, вероятно, и так уже слишком узко. Признак зрелости живой компании – руководители начинают искать людей, *не похожих* на них самих, выходцев из иной этнической или национальной среды, например, способных принести с собой новые взгляды и навыки.

## Развитие людей

---

Наём – это только начало. В первые два-три года несколько новичков выбывают. Компания и ее новый сотрудник смотрят друг на друга и приходят к выводу, что они не нравятся и не подходят друг другу.

Но большинство новичков остаются. В 1980-е годы ежегодно по всему миру несколько сот человек оставались в Shell. Теперь они ее признанные сотрудники. Они вошли в систему.

В любой момент времени в живой компании есть по меньшей мере три поколения, готовых сменить друг друга.

- Поколение новичков, до тридцати с небольшим лет, непрерывно оценивается и ранжируется их начальниками и коллегами. Оценки могут резко колебаться в сторону одобрения или неодобрения: «Два года назад мы думали, что Жанна вырастет до управляющего директора, но последний год был для нее полным провалом».
- Затем, в возрасте примерно от 37 до 40 лет, оценки потенциала работников, кажется, стабилизируются. Люди вступают в поколение тех, кому под 40 и за 40, которые признаны обладающими высоким потенциалом и уже занимают весьма серьезные лидерские позиции в компании. (В этом возрасте я стал управляющим Shell Brazil.)
- Наконец, люди после пятидесяти, старшие руководители фирмы. (В Shell обязательный уход на пенсию происходит в 60 лет.) Они определяют курс компании и проводят много времени, размышляя, какие люди придут им на смену.

Эта преемственность не подразумевает пожизненного контракта. Некоторые сотрудники компании выбывают или терпят неудачу. Но после первых нескольких лет текучка кадров сокращается. Более того, работающие уверены, что им по меньшей мере предоставят шанс, и компания будет с готовностью вкладывать в их обучение и развитие.

Высший руководитель должен знать, что в будущем ожидается приток хороших руководителей. Посмотрите на самого блестящего плановика, маркетолога или производственника на вашем предприятии. Кто станет его преемником? Потребуется несколько лет, чтобы вырастить такого человека, и еще один-два года, чтобы найти его. Организация, отдающая себе в этом отчет, будет считать своей обязанностью развивать человеческий потенциал внутри фирмы.

Может показаться, на первый взгляд, что живая компания, с ее непрерывностью, скорее всего не допустит широкого перемещения людей внутри предприятия. Но непрерывность *подразумевает* движение. Со временем сотрудники проходят по ступеням служебной лестницы с целью полной реализации их потенциала. До некоторой

степени это может быть сделано путем тренингов, но это также требует определенного риска при назначении людей. Каждый раз, занимая новый пост, менеджеры, в сущности, проходят очередной тест с целью выяснить, насколько далеко они могут пойти. На что они способны? Каков наивысший уровень, на котором они могут эффективно функционировать? Какой аспект их потенциала раскроется благодаря этому новому назначению?

Будучи региональным координатором, я часто имел возможность проводить такие тесты. Когда открывалась ключевая позиция, скажем, в действующей компании в Кении или Бразилии, я должен был выработать четкое представление о том, куда идет эта компания. Куда мы хотим, чтобы она шла? Затем я искал такого человека, для которого этот набор условий послужил бы тониизирующим средством, вызывая к жизни способности, об обладании которыми он или она раньше и не подозревали. Если позиция требовала маркетинговых усилий на растущем рынке, я не обязательно искал опытного менеджера по маркетингу. Это мог быть кто-то, умеющий добиваться результата в экстремальных условиях, ведь его можно послать на трехнедельные курсы по маркетингу.

Этот тип развития не купишь. Его даже нельзя разработать в виде программы внутри собственной компании. Его можно достичь, только рискуя и давая людям время для достижения желанной цели. Когда назначали нового генерального менеджера в действующую компанию в моем регионе, я обычно говорил ему: «Вы можете быть вполне уверены, что эта должность ваша по меньшей мере на два года. Поэтому не пытайтесь сделать слишком много в первые пол года».

Когда руководители становятся старше, требуются более творческие усилия, чтобы раскрыть их потенциал. Люди после сорока, например, часто проходят через кризис, когда они вдруг понимают, что их трудовая деятельность закончится менее чем через два десятилетия. Они начинают задумываться, что они сделали со своей жизнью. На этом этапе, в живой компании, они часто расцветают при переводе в другую страну или на другую работу. Компания показывает, что не считает их просто специализированным набором рук и мозгов, но людьми с непрерывно расширяющимся потенциалом. Им, возможно, придется примириться с фактом, что они никогда не станут исполнительными директорами или директорами-распорядителями,



но компания продемонстрировала, что ей важно поддерживать в них живой интерес и увлеченность.

Я требовал от всех своих подчиненных тратить по меньшей мере 25% времени на вопросы развития и расстановки их подчиненных. Исполнительный директор General Electric Джек Уэлч заявляет, что требовал от руководителей тратить 50% своего времени на подобные вопросы. Какую бы часть времени вы этому ни уделяли, это, возможно, самое важное в работе руководителя.

## Оценка человеческого потенциала

Упор на развитии также означает, что должны существовать надежные способы оценки потенциала и качества работы людей – не для того, чтобы дисциплинировать их (поскольку страх подавляет обучение), а для того, чтобы лучше понять, как их развивать.

Простой подход к оценке потенциала – спросить босса. Чуть более сложный подход включает опрос нескольких руководителей, знавших оцениваемого сотрудника на разных ступенях его карьеры. Эти методы всегда неудовлетворительны, потому что полагаются на мнения очень малого числа людей.

Лучший способ, который я видел, применялся в Royal Dutch/Shell. Оценка производилась раз в два года последовательными командами: управленческим составом соответствующего делового подразделения, коллегами оцениваемого лица и менеджером по персоналу. Из-за сильной ротации состав команды с годами менялся. О людях судила команда (а не какое-то одно лицо), которая сама развивалась в ходе последовательных упражнений.

Это делало результат намного более приемлемым для оцениваемого, даже если потенциал оказывался ниже, чем он ожидал. Кроме того, человек знал, что упражнение будет повторяться каждые два года. Ошибка, совершенная в этот раз, могла быть исправлена в следующий. Однако наиболее важным было то, что постоянное оценивание создавало «тусовку», на которую (см. следующую главу) люди регулярно собирались поговорить о природе человеческих компетенций и способностей.

Между экономической компанией («компанией-лужей») и работником существует негласный договор. Часто неписанный, он тем не менее повсеместно понимаем: человек предоставляет свои навыки в обмен на денежное вознаграждение. Это соглашение обычно скрепляется в духе социального законодательства страны или коллективного трудового договора. Соглашение основано на исходной посылке, что большинство людей, в конечном счете, действительно желают экономического вознаграждения – более высокой зарплаты – прежде всех остальных целей.

И живая компания-река руководствуется таким негласным договором. Он тоже может быть никогда не изложен на бумаге, но отчетливо проявляется в каждом кадровом решении, принимаемом компанией. Работники приложат старания, а компания *попытается развить потенциал каждого индивида до максимума*.

Я уже описывал некоторые методы этого развития. Но его следствия не менее важны. Деньги не считаются положительным мотиватором в живой компании. Они являются, по выражению психолога Абрахама Маслоу, «отрицательным гигиеническим фактором». Если денег недостаточно, будет нарастать неудовлетворенность, но прибавка к зарплате (сверх порога достаточной оплаты) не будет побуждать людей давать компании больше. Чтобы давать больше, работникам нужно знать, что сообщество заинтересовано в них как в людях, и они должны быть сами заинтересованы в судьбе сообщества. Чтобы давать больше, организация и ее члены должны заботиться друг о друге.

Карл Вейк, автор «Социальной психологии организации», написал, что люди хотят от своей работы «устранения эквифинальности»\*, то есть люди хотят видеть, что они привнесли порядок, замысел и качество в беспорядочный, неопределенный сырой материал. Они хотят видеть, что их решения и усилия возымели положительное воздействие. Если с ними обращаются только как с «руками» и «мозгами», у них нет чувства, что они устраняют эквифинальность и они будут искать его где угодно. Они могут сосредоточиться на

---

Эквифинальность — динамическое свойство системы, осуществляющей переход из различных начальных состояний в одно и то же финальное состояние.

переговорах между предпринимателями и профсоюзом или на получении лучшего жалования – по крайней мере этого они могут добиться! – или уйти в побочную деятельность. Они становятся организаторами местного Красного Креста или возглавляют крикетный клуб. И это позор для их нанимателя. Управлять местным крикетным клубом нелегко. Люди, которые могут делать это эффективно, могли бы совершить очень много для компании. Негласный договор живой компании гарантирует (не словом, а делом), что у них будет возможность улучшить мир.

Роберт Путнам в своей книге по управлению в демократических обществах высказывает мнение, что никакая иерархическая дисциплина и власть не могут компенсировать отсутствие гражданского поведения и взаимного доверия.<sup>3</sup> Когда главная структура и ее подструктуры (дочерние компании, подразделения, отдельные члены) соглашаются, что они имеют одни и те же интересы, цели и задачи в жизни – когда присутствует убеждение, что им будет лучше вместе, – тогда появляется *настоящий контроль*. Члены сообщества могут быть уверены, что все будут пытаться достичь общих целей, без лишних затрат, стресса и строгостей принудительной дисциплины. Я утверждаю, что живая компания не может придерживаться принудительной дисциплины. Она не протянет долго, по крайней мере в сегодняшнем деловом окружении, используя методы строгого контроля.

Если это верно, тогда живые компании абсолютно зависят от негласного договора с работниками. Без него нет гарантии непрерывности. Без непрерывности нет доверия между сообществом и его отдельными членами. Без доверия нет сплоченности и, таким образом, живой компании.

Рассмотрим, например, некоторые из высокополитизированных ситуаций, в которых работали руководители Shell. В конце эпохи апартеида в Южной Африке я поехал туда. Когда самолет приземлился в аэропорту Йоханнесбурга, меня ждало письмо из полиции. В нем говорилось, что если мы будем задавать вопросы *нашим собственным директорам* о наших поставках нефти, пока мы пребываем в Южной Африке, мы кончим тюрьмой. Мы не могли проверять детали их системы поставок. Мы могли полагаться только на доверие.

Если вы управляете многонациональной компанией с деятельностью более чем в 100 странах, это единственный способ ею

управлять. Вы не можете стоять над душой ваших сотрудников. Вы не можете посылать аудиторов каждую неделю. Вы должны взаимно доверять друг другу. Часто условия таковы, что руководители не имеют времени сверить свои решения с вышестоящими. Они должны двигаться со скоростью баскетбольных игроков, с возможно более ясным представлением о целях компании, носясь по площадке в достижении этих целей, действуя автономно от имени намного большего целого, которое мы все вместе составляем.

Подумайте о побочных результатах, если вы не можете больше доверять людям, поскольку они не доверяют вам, потому что думают, что вы выбросите их на улицу, чтобы сэкономить \$10.

Без взаимного доверия, которое вытекает из негласного договора, руководители будут уделять столько же внимания своим окладам и вознаграждениям, сколько и нуждам компании. Поэтому существует большая вероятность серьезной ошибки, просто потому, что их внимание отвлекается. Любой баскетболист скажет, что если отвести глаза от мяча даже на одну десятую долю секунды – например, посмотреть на счет – то потеряются очки. Если у вас бизнес в \$100 млрд, как в Shell, и ваш взгляд отвлекается на одну десятую долю секунды, то можно поставить под угрозу деятельность стоимостью в десятки миллионов.

Более того, негласный договор в компании-реке может совершать чудеса в прибыльности сам по себе. Мы видели это в Shell в начале 1980-х годов, когда новая нефтяная экономика привела нас к устройству полномасштабной внутренней товарной биржи. Когда у вас есть товарная биржа, нужны брокеры, и мы сначала не знали, где найти таких людей. Брокеры – очень высокооплачиваемые специалисты. Их оклады парили высоко над шкалой зарплат Shell. В лондонском Сити их обычно переманивали из других фирм, и следовательно, можно было ожидать, что их переманят и из Shell. Они вообще не вписывались в наш коллектив.

Мы справились с проблемой, не нанимая брокеров, а привлекая своих людей к работе брокерами внутри компании – с зарплатой существенно ниже, чем платили в Сити. Мы бы никогда не смогли удержать этих людей, даже если они и были прежде руководителями Shell, предложив им контракт экономической компании. Как-нибудь другая компания их переманила бы. И действительно, мы потеряли несколько человек, но намного меньше, чем можно было

предположить, исходя из разницы в зарплате. «У нас, – могли мы сказать нашим менеджерам-брокерам, – вы будете брокером только два или три года. Это будет очень полезный опыт, и оттуда вы вполне можете быть продвинуты в менеджеры по маркетингу. Мы заинтересованы в вашем долгосрочном развитии». Как и в случае с компьютерными программистами в конце 1960-х годов, когда эти навыки требовали надбавки, мы безусловно платили брокерам немного больше, чем предусматривала шкала оплаты Shell, но мы по-прежнему были способны интегрировать их в систему Shell. Это было сильно. Это даже заставило брокеров мириться с тем, что они будут ездить на работу на Ford Escort вместо BMW.

Далеко не все предприятия руководствуются негласным договором, обычным в живой компании, потому что директора тревожатся, что создают синекуры. Нет ли опасности, спрашивают они, что начальники с 20–30-летним стажем будут рассматривать свои места как лицензию на безделье? Действительно, такое возможно. Но в Shell мы обнаружили, что существование негласного договора побуждало к постоянному диалогу. Один руководитель может сказать другому: «Я сомневаюсь на счет твоей способности работать в полную силу». И первый руководитель может в ответ спросить о причинах этих сомнений и оспорить впечатления, которые привели к ним. Такие разговоры могут иметь место только в атмосфере взаимного доверия.

Этот негласный договор не обязательно означает пожизненную занятость. Системы ценностей компании и индивида могут не совпасть. Вы можете посчитать, что компания не в состоянии помочь реализовать ваши стремления. Или компания может прийти к пониманию, что каждый раз, когда кто-то занимает должность после вас, он сталкивается с неразберихой, с которой приходится разбираться, потому что вы склонны выбирать быстрые решения с печальными долгосрочными последствиями. Очень может быть, что после десяти лет в компании карьерный рост вам не светит, у вас осталось мало потенциала, который компания могла бы развить.

Тем не менее договор подтверждает, что есть по крайней мере статистическая вероятность пожизненной занятости. Как наёмный служащий вы осознаете, что гарантий нет, вас могут уволить в любой момент. Но вы также знаете, что, статистически, вы скорее всего будете ценимы за ваш опыт, знания и способность достигать результата.

Когда людей приходится увольнять, негласный договор приводит к совершенно другому обсуждению, чем когда просто говорят: «Нам очень жаль, но у вас есть полгода, чтобы найти другую работу». В живой компании руководитель мог бы сказать примерно так: «Да, организация переживает трудные времена, и нам приходится что-то делать в этой связи. Одна из вещей, которые мы должны сделать (позаботившись о повсеместном пересмотре нашей структуры расходов), – это ликвидировать некоторые должности, включая вашу. Но у нас с вами негласный договор. Существуют ли другие способы развития вашего потенциала, не препятствующие развитию потенциала компании?»

## Посторонние лица

---

Негласный договор живой компании заставляет очень внимательно относиться к посторонним лицам, которые долгое время служат целям компании. Это поставщики, дистрибьюторы, франчайзеры, подрядчики и даже многие клиенты.

У всех есть ясное понимание, что *на ограниченный период времени* компания и постороннее лицо берут на себя обязательство вступить в отношения друг с другом. Джо Яворски, например, работал главой сценарной команды в Royal Dutch/Shell в течение трех лет. Это позволило ему играть одну из наиболее значительных, наиболее заметных ролей в Shell Center, штаб-квартире всемирной группы компаний. Приступив к деятельности, Джо стал полноправным сотрудником с полным рабочим днем, *своим* членом команды. Но все знали, что с окончанием его пребывания в должности эти отношения закончатся. Но чтобы они работали, должно существовать особое состояние преданности, разновидность взаимной заботы *вне* формальной схемы, о чем Яворски пишет в книге «Синхронность».<sup>4</sup>

Есть множество таких «промежуточных» позиций. Детали разнятся. Например, кто-то в этом положении может не получать пенсионных отчислений, но имеет дополнительную оплату, которая позволяет заботиться о пенсии самостоятельно. Важно то, что договор существует, что он двусторонний – обе стороны должны сознательно обдумать и принять его – и что он признает взаимную ценность подрядчика и компании.

Посторонние очень важны для живой компании. Она не может отвечать на нехватку мощностей наймом дополнительных членов. Сиюминутные нужды должны удовлетворяться за счет привлечения внешних ресурсов на основе субподрядных договоров. Эта форма решения кадровых вопросов становится все более распространенной. В Италии Benetton осуществляет только небольшую часть производства силами своих людей: почти все, за исключением 20%, производится субподрядчиками. Сравнительно небольшое число членов допускается во внутреннее ядро рабочего сообщества.

Некоторые деловые люди боятся, что, отдавая физические операции на сторону, они могут утратить контроль над бизнесом или стать более уязвимыми для захвата или имитации со стороны конкурентов. Этот страх небезоснователен.

Shell ведет коммерческую деятельность «всего лишь» примерно со 110 000 человек. Но число людей, работающих в проектах Shell, намного больше. Shell осуществляет очень мало необходимых операций своими силами. Ее люди не бурят скважины, не прокладывают трубопроводы, не строят нефтеперерабатывающие заводы и не транспортируют большую часть нефти. Подавляющее большинство розничных торговых точек Shell остается в руках независимых операторов. Shell – это в основном клуб руководителей. Члены ее рабочего сообщества имеют уникальную способность: обеспечивать проведение любых операций, в любой точке мира таким образом, что основную физическую работу проделывают независимые компании. Эту работу – объединение внутренних и внешних операций в продуктивное целое – более трудно исполнить и симитировать, чем конкретную операцию.

Мы видели свидетельства этого во время волны национализации в нефтяной промышленности 1970-х. Правительства с помощью разных ухищрений захватывали нефтяные месторождения и перерабатывающие заводы. В Shell считали, что они не смогут управлять этим имуществом так же хорошо, как мы. Видимо, это было правдой. Тем не менее ни одна из национализаций не сбилась настолько сильно с дороги, чтобы пришлось ее отменять (хотя в некоторых странах позволили первоначальным владельцам управлять нефтяными месторождениями и перерабатывающими заводами). Однако почти всегда можно нанять кого-нибудь для управления имуществом вроде перерабатывающего завода или нефтяного месторождения.

Была аннулирована только национализация *сбытовых* компаний в нескольких южноамериканских и африканских странах. Эта работа состояла в распределении нашей сложной продукции по трудным для доставки местам и обеспечении оплаты поставок. Местные перевозчики, торговые посредники и хранилища проделывали основную физическую работу, так что местные правительства (и мы) полагали, что ее будет захватить легче всего. Это оказалось самым трудным. Правительство Аргентины не могло научиться должным образом организовать деятельность по доставке высококачественного авиационного горючего в аэропорт Буэнос-Айреса, бензина на нефтехранилище под Барилоче и смазочных материалов на склад в Рио-Галлегос в нужных количествах и в нужное время. Только рабочее сообщество с хорошо подготовленными, сплоченными членами и высоким уровнем обучения может справиться с подобной задачей – управление посторонними.

## Правила ухода

---

Необходимость правил, регламентирующих непрерывность, важна не только когда люди вступают в сообщество, но и когда они выходят в отставку. Правила ухода, например, оговаривают момент для выхода в отставку для всех и каждого – без исключения. В Shell все руководители покидают компанию в 60 лет. Живые компании – противоположность старому фильму, в котором 12 престарелых членов правления медленно кивают в ответ на предложение председателя отодвинуть возраст выхода в отставку еще на один год!

Строгие правила ухода требуют от ответственного руководства признания, что они здесь только на время. Лидерство превращается в доверительное управление. Точно так же, как вы принимаете от кого-то, вы передадите ваше лидерство кому-то еще. Ваше наследие будет зависеть от того, поддерживали ли вы компанию в таком же порядке, в каком приняли, или сделали ее чуточку чище. Строгие правила ухода поощряют умеренность.

Конечно, уход по правилам редко обходится без небольшого напряжения, но уход из живой компании не воспринимается, как личное поражение. Наоборот, многие бывшие питомцы Shell и других



компаний находят отличное применение своим знаниям в образовании, государственном управлении или консалтинге. Утешительных призов, таких как «почетные должности», следует избегать; кладбища слонов – печальное место.

## Когда компания-река меняет курс

А что насчет преждевременного ухода, когда люди вынуждены оставить компанию до того, как они этого пожелают, и до того, как достигнут пенсионного возраста? Для меня это симптом более глубокой проблемы. Если кажется, что живая компания внезапно совершает резкий поворот и начинает болезненно увольнять людей в нарушение негласного договора, тогда это сигнал. Компания-река пытается стать лужей. Ее превращают в экономическую компанию.

В моем теперешнем качестве советника я часто оказываюсь на заседаниях в компаниях, которые произвели эту перемену. Я научился распознавать настроение в такой компании. С первого раза понятно, что только несколько десятков человек, на самых высших уровнях, являются по-настоящему своими. Все остальные подлежат аттестации, с риском потерять работу.

Иногда я оказываюсь на ланче, или на заседании с руководителями, которые недавно оказались перемещенными в эту вторую группу – людей, которые подвергаются риску. Настроение на таких встречах неизменно хмурое. Большинство начальников в *действительности* не подвергаются риску, они знают, что их квалификация достаточно ценится, чтобы они оставались занятыми, по крайней мере, в данный момент. Но у них нет прежней уверенности в том, что организация заботится об их развитии. Их будущее в компании под вопросом. Возможно, когда-нибудь они снова станут *своими*, но даже тогда останется рубец – воспоминание о времени, когда они не были удостоены такой чести.

Часто на этих встречах требуется полчаса или больше, пока люди начнут говорить о своих проблемах и идеях. В прежние времена им хватало минуты или двух, чтобы вовлечь друг друга в разговор. Но теперь они больше не работают на сообщество. Они работают на себя.

В других случаях я встречаюсь с руководителями, которые

оказались причислены к элите, членство которых вне опасности. Атмосфера на этих заседаниях полна энтузиазма; она будит те же чувства товарищества («Мы» с большой буквы) и отождествления с целым, которые существовали во всей организации в прошлом. Присутствует, конечно, горькое осознание, что люди были уволены, и разговор часто возвращается к обстоятельствам, сделавшим этот шаг необходимым.

– Что вы собираетесь делать, – иногда я спрашиваю на этих заседаниях, – в отношении людей, которые *останутся*?

Как дать понять людям, что они все еще члены команды? Что их индивидуальность ценится как часть целого?

Часто выясняется, что эта мысль даже не приходила им в голову. Во многих случаях руководители сосредоточены на людях, которые будут уволены. Как выбрать, кто уйдет и кто останется? Что сказать профсоюзу? Как поступить с «сокращенными» людьми в смысле выходящего пособия или содействия в получении другой работы? Редко когда мысли заняты также людьми, которые остаются. Скрытое послание компании этим людям гласит: «Вы можете остаться, но это не обязательно означает, что вы все еще член команды».

Что происходит с доверием в этих обстоятельствах? Что происходит с устойчивостью, которую должны обеспечить руководители? Что происходит с производительностью, дисциплиной и с дееспособностью компании как целого?

Требуется долгое время, чтобы построить компанию-реку. Но если у вас уже есть компания-река, вы можете разрушить ее меньше, чем за 12 месяцев. Просто выполните эти простые действия:

1. Объявите, что компания недостаточно прибыльна. Отныне вашей целью будет определенная норма прибыли на привлеченный капитал.
2. Разработайте план действий, в котором активы будут упорядочиваться всеми способами для достижения этих целей.
3. Следуйте плану.

История учит, что многие компании, которые идут этим путем, через год-два сталкиваются с последствиями. В 1986 году после обвала цен на нефть Exxon уволила 15 тыс. человек. Она сконцентрировала

власть в узкой цепи инстанций и удалила одну сторону своей матричной структуры, существенно сократив управленческие возможности. Год спустя произошла авария с танкером Valdez\* Чтобы отреагировать, компании потребовалось 48 часов, которые обошлись ей уже в \$3 млрд в виде затрат на очистительные работы, плохой репутации и судебных расходов. И счетчик продолжает крутиться.

В течение некоторого времени трудно было найти людей Exxon, с которыми можно было вести дела. Shell имеет партнерство в равных долях с Exxon по операциям в Северном море. Обе стороны встречаются регулярно в совместных проектных группах и оперативных комитетах. Неожиданно стало трудно найти в Exxon людей, которые ответили бы на наши вопросы. Они теперь обычно не высказывали рискованных мнений. Они больше не казались уверенными в своих отношениях с родительской компанией, и их способность идти на конструктивный риск была уничтожена.

В другой компании, которая внезапно лишилась большого числа людей, руководитель рассказал: «Каждый день наша производительность падает на 15%. Люди приходят в офис и сразу идут к кофейному автомату. Они проводят первый час рабочего времени, спрашивая, что они сегодня могут сделать для себя».

Старшие руководители, которые непреднамеренно превращают живые компании в экономические компании, не являются умышленными разрушителями. Они просто пытаются сделать что могут. Когда акционеры или внешние регулирующие органы спрашивают о результатах работы руководителей, их не интересуют усилия по развитию сообщества. Они не осведомляются о перспективах долгого и успешного существования компании. Они спрашивают: «Какова прибыль на привлеченный капитал? Не чрезмерно ли вы капитализированы? Какова ваша производительность?»

Восприятие их внешним миром как «управляющих капитальными активами» оказывает на некоторые живые компании почти непреодолимое давление вопреки внутренней потребности построить и поддерживать рабочее сообщество. Эти компании, более или менее быстро, превращаются в лужи. Внешний мир тянет высших руководителей в одном направлении, а нужды рабочего сообщества – в другом.

---

23 марта 1989 года танкер сел на мель у побережья Аляски, что привело к утечке около 40 тыс. тонн нефти.

Чтобы эффективно управлять корпорацией, мы должны научиться обращаться с организациями, как с живыми экосистемами – созданными с пониманием того, что они будут жить и умирать согласно тем же естественным законам, которые управляют человеческим ростом и развитием. Как мы увидим в следующей главе, этот вид управления касается не только информационных систем и реинжиниринга. Это социальный вопрос. Речь идет о предоставлении возможностей для совместного обучения руководителей.

Часть III

# ЭКОЛОГИЯ

---

# 7

---

## Сплачиваясь

Согласно Краткому Оксфордскому словарю, экология – это ветвь биологии, изучающая взаимоотношения между организмами и окружающей средой, включающей другие организмы.

Я впервые узнал об экологии организаций во время визита к Алану Уилсону, зоологу и биохимику из Калифорнийского университета в Беркли. Я попал к Уилсону случайно. Питер Шварц, тогдашний глава сценарной команды в группе планирования, слышал, как на него ссылались, во время своей поездки в Калифорнию. Питер подумал, что работа Уилсона могла бы дополнить наши исследования по ускорению обучения.<sup>1</sup>

Работа Уилсона по эволюционной биологии спустя несколько лет принесет ему награду Макарута «за гениальность», но в то время мы знали его только как человека, изучавшего способы обучения животных. Он знал о нас так же мало и был озадачен, обнаружив трио плановиков из Royal Dutch/Shell, стучащихся поутру в его дверь. Он не привык, чтобы деловые люди проявляли интерес к его работе, не говоря уже о менеджерах многонациональной нефтяной компании. Мы объяснили, как могли, что пытаемся понять природу обучения в больших организациях вроде нашей. Мы думали, что ключ к разгадке мог бы заключаться в природе обучения животных.

– А, ну что же, тогда..., – сказал профессор Уилсон.

Он не был уверен, что его работа имеет отношение к нашей, но был

совершенно счастлив рассказать о роли обучения в эволюции жизни. Мы провели тогда несколько увлекательных часов, за которые он рассказал нам, сильно упрощенным языком, о «генетических часах», встроенных в молекулы генов всех видов. Молекулы генов, сказал он, изменяются с удивительно постоянной скоростью в ходе развития организмов, даже у тех, чьи скорости анатомического развития различны. С помощью биохимического анализа генетического материала можно измерить у каждого вида количество генетических «тиканий», которые он совершил, чтобы достичь своего текущего состояния. Хотя не все его коллеги были готовы подписаться под этой идеей, Уилсон был убежден, что генетические часы идут с одинаковой скоростью в каждом живом организме, даже в бактерии. Вид с большим количеством «тиканий» генетических часов в его структуре разовьется дальше, чем вид с меньшим количеством «тиканий».

– Вы понимаете, – спросил нас профессор Уилсон, – что таким способом можно построить таблицу всех видов на Земле и посмотреть, кто окажется «самым развитым»?

Да, мы понимали.

– Что ж, тогда, – сказал он, – вы не будете удивлены, услышав, какой вид занял первое место – самого развитого вида на Земле.

Нет, мы не были удивлены. И, действительно, наиболее высоко развитым был человеческий вид.

– А как насчет номера два? – спросил Уилсон. – Какой вид, род или семейство являются вторыми по развитию?

Менеджеры Shell не могли догадаться. Оказалось, что вторым номером в эволюционной гонке, по меньшей мере так же высоко развитым, как и высшие приматы, были члены семейства птиц. Певчие птицы, в частности, демонстрируют высокую степень анатомической эволюции.

– Разве это не удивительно? – спросил он.

Но почему это должно было быть удивительным?

Потому что общий предок всех птиц, по эволюционным меркам, относительный новичок. Птицы произошли от рептилий. У них было мало времени, чтобы достичь того эволюционного уровня, на котором они находятся в настоящее время. Это особенно удивительно, если мы размышляем об эволюции в терминах дарвиновской борьбы за существование и отбора на протяжении поколений.

Согласно теории естественного отбора изменения происходили только между поколениями, поскольку успешные индивиды размножались чаще, и новое поколение переносило в будущее более успешные гены. Но эта теория не может объяснить эволюцию певчих птиц. У них просто было слишком мало времени, чтобы развиться до своего текущего числа «тиканий» молекулярных часов. Не было достаточного числа поколений. Как получилось, что за данный временной отрезок один вид (певчие птицы) развился намного дальше, чем другие?

Не могло ли случиться что-то еще *на протяжении* жизни одного поколения, что ускорило эволюцию этого вида? Этот вопрос был центральным в текущем исследовании Алана Уилсона. Он разработал гипотезу «обучения между сменой поколений»: скорее поведение вида, чем изменения окружающей среды, было главной движущей силой эволюции. Другими словами, определенные виды развивались «быстрее», согласно с тиканием молекулярных часов, потому что демонстрировали особый тип поведения.

А что общее в поведении приматов и певчих птиц, которое поставило их во главе таблицы развития видов? Уилсон выдвигал теорию, что ускоренная эволюция свойственна видам с тремя особыми характеристиками:

- **Новаторство.** Или на уровне индивида, или как сообщество вид обладает способностью (или по меньшей мере потенциалом) изобретать новое поведение. Развиваются навыки, которые позволяют им использовать окружающую среду по-новому.
- **Общественное распространение.** Существует налаженный процесс передачи навыков от индивида к сообществу в целом – не генетически, а каким-то образом через прямое общение.
- **Мобильность.** Представители вида имеют возможность свободно перемещаться, и (что более важно) они ее действительно используют! Они держатся стаями или собираются в стада, а не сидят на изолированных территориях.



Чтобы проверить эту гипотезу, Уилсон обратился к хорошо документированному случаю, описывающему лазоревку, маленькую певчую птичку, обычную для британских садов. Соединенное королевство имеет давнюю систему доставки молока, при которой молочники на маленьких грузовиках доставляют бутылки к порогу каждого дома. В начале XX столетия эти молочные бутылки были без крышек. Птицы имели легкий доступ к сливкам, которые скапливались сверху. Два разных вида британских садовых птиц, лазоревки и малиновки, научились выцеживать сливки из бутылок и использовать этот новый, обильный источник пищи.

Это *новшество* само по себе уже было изрядным достижением. Но оно также имело эволюционные последствия. Сливки намного питательнее, чем обычная пища этих птиц, и чтобы усваивать ее, два вида претерпели некоторую адаптацию своей пищеварительной системы. Эта внутренняя адаптация почти наверняка происходила путем дарвиновского отбора.

Затем, между двумя мировыми войнами, британские торговцы молочной продукцией закрыли доступ к источнику пищи, надев на бутылки алюминиевые крышки.

К началу 1950-х годов вся популяция лазоревок в Соединенном королевстве – около миллиона птиц – научилась прокалывать алюминиевые крышки. Возобновление доступа к обильному источнику пищи привело к важной победе семейства лазоревок в целом: оно дало им преимущество в борьбе за существование. Малиновки, как семейство, наоборот, не получили доступа к сливкам. Время от времени отдельная малиновка учится прокалывать крышки молочных бутылок, но знание никогда не передается всему виду.

Короче говоря, лазоревки прошли через чрезвычайно успешный институциональный процесс обучения. Малиновки потерпели неудачу, хотя отдельные особи были столь же способны к новшествам, что и отдельные лазоревки. Более того, различие не могло быть приписано их коммуникативным возможностям. Будучи певчими птицами, и лазоревки, и малиновки имели один и тот же широкий набор средств коммуникации: цвет, поведение, движение и песню. Объяснение, сказал профессор Уилсон, может быть найдено только в

процессе *общественного распространения*: способе, которым лазоревки передавали свои навыки членам всего вида.

Весной лазоревки живут парами, пока не подрастут птенцы. К началу лета, когда молодые лазоревки летают и кормятся самостоятельно, птицы перемещаются из сада в сад стаями от восьми до десяти особей. Эти стаи, похоже, остаются неизменными, передвигаясь по округе вместе, и период *мобильности* длится от двух до трех месяцев.

Малиновки, напротив, являются территориальными птицами. Самец малиновки не допустит другого самца на свою территорию. Чувствуя угрозу, малиновка посылает предупреждение: «Держитесь подальше отсюда». Вообще, малиновки склонны общаться друг с другом в антагонистической манере, с фиксированными границами, которые они не пересекают.

Птицы, собирающиеся в стаи\*, сказал Алан Уилсон, похоже, учатся быстрее. Они увеличивают свои шансы на выживание и более быстрое развитие.

## Сплоченность в организациях

В любой организации из нескольких сот человек найдутся по меньшей мере двое новаторов. Всегда есть люди, достаточно любопытные, чтобы нащупать свой путь, подобно лазоревкам к сливкам. Однако наличие нескольких новаторов само по себе не обеспечивает организационного обучения. Им требуется *пространство*, чтобы они не чувствовали себя зажатыми толпой, и их идеи могли развиваться. (Это цель таких хорошо известных новаций, как skunkworks\*\* в Lockheed Aircraft, – пространства, специально отведенные для изобретателей, чтобы работать без вмешательства остальной организации. Это также затрагивает более глубокие вопросы контроля и свободы, к которым мы вернемся в конце главы.)

---

\* Уместно вспомнить суфийскую легенду, согласно которой стая птиц разных семейств отправилась к птичьему богу Симургу в поисках справедливости. Многие не выдержали испытаний пути. К цели назначения добрались только 30 птиц. Но они не нашли Бога. И тогда певчий соловей сказал: «На древнем языке Востока (фарси) «симург» означает «тридцать птиц». Нас осталось ровно тридцать. Каждый из нас – одна тридцатая частица Бога, и только все вместе мы есть Бог. Мы сами – хозяева своей судьбы, давайте же сообща мирно решать ее без деления на роды и семейства». – Прим. редактора.  
«кабинеты скунсов».

Даже если вы разработаете крупномасштабную систему внедрения новшеств, вы все еще не будете иметь организационного обучения до тех пор, пока вы не разовьете способность к объединению. Оно зависит от двух ключевых критериев обучения Алана Уилсона: *мобильности* людей и некоторого эффективного механизма *общественного распространения*.

Рассмотрим наиболее эффективные формы подготовки и развития сотрудников. Некоторые руководители считают традиционные подготовку и развитие просто возможностью привить какие-то новые навыки. Однако, если понимать их как «развитие индивида до границ его потенциала» (как обсуждалось в Главе 6), тогда подготовка и развитие становятся могучими средствами организационного обучения. Со временем способности организации в целом возрастают больше, чем вы могли бы ожидать от суммирования приращения способностей индивидов.

Каким образом обучение может быть эффективным? Во-первых, оно должно поощрять *мобильность*. В Shell, например, программы развития для руководителей сопровождают их в течение всей карьеры. Организация тратит на образование каждого служащего около \$2400 в год: одна половина представляет собой чистую стоимость пяти- или шестидневного тренинга, а вторая составляет жалование проходящего подготовку.<sup>2</sup> Как всегда с тренингами, затраты вещественны и поддаются количественной оценке, результаты же не могут быть измерены. Но пусть и неосозаемые, они неоспоримы: люди Shell знают, что на каждой ступени карьеры их будут поощрять к движению вперед или к возникновению новых стремлений, или к приобретению для себя (и для компании) новых навыков.

Еще более значимо, что большая часть подготовки осуществляется коллективно и связана с реальной деятельностью. Руководители со всего мира встречаются на занятиях по решению проблем, так что фирма постоянно повышает свою собственную дееспособность, даже во время «отлучек» служащих для получения образования.

Я обнаружил, что для команд отличающихся друг от друга людей очень важно проходить интенсивную совместную подготовку на регулярной основе. Помимо передачи знаний, подобная практика сводит вместе многие группы людей, обучающихся и тренеров, всех из одной корпорации, но пришедших из весьма различных культур-

ных сред и различных профессиональных и академических дисциплин. Объединение идет интенсивно; присутствовавшие на курсах почти всегда говорят впоследствии: «Важно было не столько то, чему я научился во время официальных занятий, сколько то, что я почерпнул у своих коллег во время перерывов».

Как и в случае с лазоревкой, которая научилась выцеживать сливки из английских молочных бутылок, умело спроектированная программа развития может иметь эволюционные последствия. Новаторство без указки сверху быстро распространяется по организации. Каким-то образом люди, похоже, просто знают, что делать. Они получают и распространяют знания, потому что организованы таким образом, чтобы действовать совместно.

## Мобильность работы

Один вопрос часто всплывает в дискуссиях среди администраторов, ведающих человеческими отношениями и управлением персоналом: следует ли тщательно обучать людей определенной работе, и, как только они научились делать ее более или менее прилично, оставлять на месте с тем чтобы они окупали затраты на их подготовку, или нужно провести людей через многие работы и позволить им накапливать опыт?

Хотя два подхода к ротации работ не обязательно противоречат друг другу (можно передвигать людей и в то же время тщательно готовить их к каждой работе), философия, лежащая в основе каждого из них, совершенно различна. Первый подход – аналитический. Он рассматривает компанию как комбинацию машин и труда, предназначенную для получения максимально возможного дохода при минимальных затратах. Организация устроена таким образом, чтобы получить наибольшую возможную отдачу от ее вложений в «человеческий капитал».

Второй подход рассматривает компанию как вечное рабочее сообщество. Каждый служащий имеет предельный потенциал, и в интересах компании помочь ему в полной реализации этого потенциала. Итак, люди переходят с работы на работу внутри предприятия – отчасти они таким образом накапливают максимальный опыт, доступ-

ный в течение рабочей жизни, и отчасти для того, чтобы благодаря совместным действиям организация извлекала выгоду из их опыта.

Военные во многих странах давно освоили преимущества мобильности. Продвижение по службе в соответствии с заслугами позволяет формировать высший командный состав на базе гораздо более широкого круга кандидатов. Это существенно увеличивает шансы иметь более способный офицерский корпус. Сегодняшний генерал – не обязательно генеральский сын. Постоянный упор на подготовку – от офицерских училищ до обучения набранных солдат – является ключевым компонентом достижения этой цели.

## Общественное распространение

Означает ли мобильность лишь перемещение индивида от группы к группе? Или имеются в виду также группы и команды, переходящие от ситуации к ситуации?

Вероятно, и то, и другое.

Новаторские компании обычно управляются командами, ибо они обладают более высокой способностью учиться, чем индивиды. Фактически в большинстве компаний, достигших определенной степени сложности, решения принимаются коллегиально.

На способность управленческой команды к обучению влияет способ ее формирования. В нее следовало бы включать всех людей (прямо или косвенно), которые *обладают властью совместно действовать* в общих интересах. В идеале управленческая команда любого уровня должна включать всех людей, которые необходимы для реализации ее решений. Они должны уметь работать вместе над общими проблемами, каждый внося свой вклад и технические знания. Это была бы восхитительная «стая».

Некоторые компании облегчают сплочение своих управленческих команд, другие имеют более сильные сепаратистские тенденции, при которых сотрудников классифицируют по специальностям, квалификации или полномочиям – инженеры исполняют одну функцию, продавцы – другую. Затем назначается команда руководителей из людей с разными функциями и каждому дается конкретное письменное предписание, чтобы избежать вторжения на чужую территорию,

продавцы не вмешиваются в производство, а производственники сторонятся вопросов сбыта. Финансовые руководители занимаются контролем и денежными операциями и не позволяют себе влезать в заботы производства, в то время как производственные руководители игнорируют финансовые императивы, за исключением случаев, когда они получают прямые приказы. Каждой малиновке выделена ее территория в корпоративном саду.

Неудивительно, что такие команды не дружат, как и малиновки, пререкаясь на границах своих территорий. Объем организационного обучения ограничен.

Как и у разных видов птиц, результирующая общественная задача будет отличаться в территориальной компании. И территориальная, и стайная компания могут иметь новаторов, но шансы, что их идеи определяют корпоративную политику, в территориальной компании значительно ниже.

Необходимо, однако, сделать предостережение. Сбивание в стаи – это неотъемлемый признак лазеренок. Малиновок невозможно научить сбиваться в стаю. Сбивание в стаю не является их генетической чертой. Поэтому если применять эту метафору буквально, то, конечно, компании тоже генетически предопределены. Некоторые культуры, как певчие птицы: они могут легче научиться сбиваться в стаи, потому что организационное обучение воспитано в них, тогда как другие компании больше похожи на моллюсков. В этом случае едва ли стоит пытаться попробовать, потому что способность к обучению врожденна и неизменна ... не так ли?

Сомневаюсь. Безусловно, корпоративная жизнь – это не греческая трагедия, в которой исход заранее заложен в характеры богами с Олимпа, и пьеса может достичь кульминации только в своей неизбежной трагической развязке. Организации, как мы увидим далее, имеют эволюционные ресурсы, которых птицы лишены. И даже если они не участвовали в разработке концепции компании с самого ее рождения, многие руководители обнаружат, что могут влиять на какую-то часть бизнеса. Оттуда они начинают перестраивать структуры компании и ее политику, чтобы облегчить сбивание в стаи и улучшить способность компании к обучению.

Многие руководители уклоняются от организационного обучения. Они боятся сбивания в стаи, а новаторство внушает им ужас. И они совершенно правы. Они увязли в выборе меньшего из двух зол в рамках давней управленческой дилеммы контроля и свободы.

Новаторство и единение требуют *организационного пространства* – свободы от контроля, от руководства и от наказания за неудачу. Эксперименты должны быть относительными, а разговор – свободным и откровенным, без страха репрессий. Служащие передвигаются, как хотят. Никто не может «скомандовать» птице передвигаться стаей в определенном направлении, потому что траектория стаи возникает из ее собственного движения.

Это территория, на которую многие руководители боятся ступить. Во многих компаниях создание пространства рассматривается большинством руководителей как потеря эффективности или даже согласованности. Не так просто однажды утром в понедельник решить: «Мы собираемся создать особое пространство». Поступив так, потом вы лежите ночью без сна. Бог знает, думаете вы, что в этот самый момент какой-нибудь идиот делает в Малайзии, или Чили, или Швеции – или в вашем собственном офисе.

Поэтому нормальный руководитель склонен перегибать палку в сторону контроля. Спокойный ночной сон – очень веский мотив. Однако тем самым способность организации сбиваться к объединению подвергается риску.

Как покупатель автомобиля ожидает, что новый автомобиль поведет себя известным и предсказуемым образом, так руководитель хочет, чтобы компания была предсказуема и выдавала своевременные предупреждения, двигаясь опасным курсом. Оба, и покупатель автомобиля, и руководитель, требуют приемлемой степени управляемости, прежде чем они доверят свои жизни (буквально и фигурально) этому новому средству. Потребность в управляемости столь фундаментальна, что она доминировала в литературе по управлению в течение 100 лет. Существует множество книг по системам финансового контроля и по организационным теориям эффективного управленческого контроля. Апогей пришелся на 1950-е, на тэйлоризм, «научное управление» и широкое применение хронометража рабочих

операций. Компании, эти смещения людей и капитальных активов, были сведены к машинам, руководителям уготована роль машинистов. Поиск тотального контроля, однако, не мог длиться вечно. Издержки поддержания компании в рабочем состоянии без сплоченности и новаторства, когда адаптационные команды исходят с верхушки иерархии, были слишком велики.

В настоящее время многие руководители признают это. Чуть ли не каждый за децентрализацию и передачу полномочий – другими словами, за нарастающую свободу. Но даже сегодня немногие осмеливаются на риск, сопутствующий потере управляемости.

Многие из тех, кто осмеливается, выказывают свои страхи в условиях кризиса. Они снова быстро централизуются, стягивая власть обратно в центр и вверх. В конце концов, под прикрытием риторики о передаче полномочий, многие руководители доверяют себе бесконечно больше, чем кому-либо другому. Им придется жить или умереть с этим.

Защитники природы часто сталкиваются с подобной дилеммой. Поведение с оглядкой на экологию часто требует скачка веры: что вы будете лучше защищены гармонией и сплоченностью, чем территориальностью и силой воли.

Экология сама является процессом обучения через приспособление, открытым Пиаже. Обучение в экосистемах имеет место постоянно, когда особи приспособляются к новому пониманию в соответствии с меняющимися условиями окружающей среды. Особи, которые выживают в беспокойной экосистеме, это те, кто способен адаптироваться.

Итак, какие виды качеств поставят организацию в положение, благоприятствующее этому виду обучения? Нужно ли быть сильным и стойким, чтобы доминировать в своем ореале? Или организациям следует культивировать более скромные, адаптивные качества, такие как терпимость и признание ценности внутреннего пространства?



# 8

---

## Компания, обладающая терпимостью

Садовники, выращивающие розы в умеренном климате, каждую весну стоят перед выбором: как подрезать розы. Дальнейшая участь розового сада зависит от этого решения больше, чем от любого другого. Если вы хотите иметь самые большие и чудесные розы в округе, вы будете обрезать сильно. Вы уменьшите каждый розовый куст максимум до трех стеблей. Каждый из этих стеблей будет урезан до трех почек. Все, кроме этих девяти самых сильных почек, будет отсечено ради результата: самой крупной розы. Это политика низкой терпимости и жесткого контроля. Вы принуждаете растение к максимальному использованию доступных ему ресурсов, вкладывая их в «основной бизнес» розы. Вы можете ожидать, что в июне увидите большие розы, которые будут поражать соседей.

Однако в конце апреля или начале мая могут наступить заморозки. Тогда розовые побеги могут сильно пострадать. Если заморозок сильный, или забредет олень, или неожиданно нападет тля, можно остаться без роз. Вы можете лишиться главных стеблей или всего растения! Сильное обрезание – опасная политика в непредсказуемой среде.

Таким образом, если вы живете в таком месте, где природа может сыграть с вами злую шутку, и если вашим главным желанием является сохранение роз из года в год, следует выбрать политику высокой

терпимости. Вы оставите больше стеблей на кусте и больше почек на каждом стебле, а также некоторые почки, которые кажутся, на первый взгляд, способными произвести определенно неэффективные розы.

У вас никогда не будет самых больших роз в округе, но шансы иметь розы каждый год значительно повышаются. Вы также достигаете постепенного обновления всего растения. Оставляя молодые, более слабые побеги, вы даете им шанс вырасти и окрепнуть, так что они смогут принять на себя функцию основных побегов через пару лет. Терпимая политика подрезания достигает двух целей:

- С ее помощью легче справляться с неожиданными изменениями окружающей среды.
- Она ведет к непрерывной, постепенной реструктуризации растения.

Правда, политика терпимости затратна. В процессе роста лишние почки отбирают питательные вещества и энергию у основного стебля растения. Но в непредсказуемой среде эта политика терпимости делает розу здоровее. Она позволяет розе и ее окружению постоянно взаимодействовать друг с другом, не подвергая опасности рост куста. Получается, что терпимость к внутренней слабости позволяет розе быть сильнее в отдаленном будущем.

Вопрос терпимости является важной частью экологической позиции компании. Экология занимается не только взаимоотношениями между компанией и ее окружением. Равно важны и отношения компании с разными персонами внутри нее самой: отдельными членами, дочерними компаниями и филиалами. Разнообразие жизненных форм внутри компании помогает восстанавливать силы, необходимые для противостояния стрессу и даже несчастью.

## Децентрализация и терпимость

Мы обнаружили в ходе изучения компаний-долгожителей, что они были терпимыми. Однако тогда мы говорили не о «терпимости» или «приспособляемости», *децентрализации* и *диверсификации*. Компании, которые сумели выжить в течение долгого времени, добились

этого, позволяя заводить деятельность вне основного бизнеса, не ополчаясь на каждое отклонение, в которое местные люди, похоже, горячо верят:

«[Компании] в полной мере использовали децентрализованные структуры и делегирование полномочий. Компании не настаивали на связанности с первоначальным бизнесом, как критерии выбора новых деловых возможностей, равно как и на контроле центра над попытками диверсификации»<sup>1</sup>.

Каждая компания, просуществовавшая 100 лет и более, прошла через период такой глубокой адаптации, что ей пришлось основательно изменить свой бизнес-профиль. Некоторые производили эту перемену несколько раз:

- Booker McConnell, британская «Гайанская компания», была основана в 1900 году. Сначала она занималась производством сахара в Южной Америке. Затем, в предвидении национализации этого бизнеса, под управлением ориентированного вовне руководства она начала расширять капиталовложения: перешла к торговле, судоходству и к издательскому делу (через «Подразделение авторов»). Ее ежегодная Букеровская премия в области литературы знаменита, хотя корпоративная «личность» Booker McConnell остается малоизвестной.
- W. R. Grace, основанная в 1854 году ирландским эмигрантом в Перу, торговала гуано (природным удобрением). Затем перешла на сахар и олово. В итоге компания основала Pan American Airlines. Сегодня это в первую очередь химическая компания, хотя она также является ведущим в США поставщиком услуг и оборудования для почечного диализа.<sup>2</sup>
- В 1590 году родоначальник семьи Sumitomo, по имени Римон Сога, открыл медную литейную мастерскую в Киото. От медного литья Sumitomo перешла к торговле, а в XVII столетии к горнорудному делу. В XIX веке она получила сильную промышленную ориентацию. Сегодня она состоит из 15 компаний, занимающихся банковским и химическим бизнесом.

Конечно, большинство этих изменений включали какую-то разновидность кризиса, влиявшего на всю организацию, от корней до широко раскинувшихся филиалов. Но для людей, управлявших предприятиями в то время, эти изменения были, вероятно, намного более постепенными, чем мы можем догадываться. Некоторые из них могли быть почти неощутимыми на начальном этапе, даже изнутри. Все они совершались без потери корпоративного самосознания или трансформации компании в другую организацию.

Эти компании выработали свои ценности и организационные принципы в период с XVII по начало XX века – задолго до того, как слова вроде *децентрализации* и *диверсификации* вошли в обиход. Как они описывали свою собственную политику? Что лидеры, владельцы и управляющие прошедших веков думали о своих попытках добиться внутренней прочности через многообразие и открытость?

Я не знаю, как бы они это описали, но этот вопрос привел к тому, что я сам стал полнее понимать это. Компаниям, таким как Booker McConnell, W.R.Grace и Sumitomo – так же как DuPont, Mitsui и Stora – оказалось легче адаптироваться, потому что они обладали терпимостью. Терпимость была ключевым качеством, которое делало возможным допускать децентрализацию и разнообразие и все же управлять компанией как единым целым. Эти компании были особенно терпимы к деятельности на окраине: маленьким, странным видам бизнеса, которые могли бы быть отстрижены с корпоративного розового куста где-нибудь еще, но здесь им были даны достаточные ресурсы для исканий, пока корпорация не стала в них нуждаться.

Когда DuPont нужно было перейти на химикаты, Сумитомо – в банковское дело или У. Р. Грэйс – в авиацию, уже существовал многообещающий узел возможностей внутри предприятия, готовый определить новое качество основного бизнеса. Более того, поскольку компания была терпима к этой «почке» новой деятельности, ей было предоставлено время и место, чтобы органично вырасти из основной структуры. Таким образом, ее присутствие само по себе демонстрировало, куда вся организация могла естественно и с выгодой переместиться в будущем.

Короче, системы, которые сознательно вносят разнообразие в свою деятельность – даже в ущерб немедленной выгоде – и позволяют периферийным занятиям спокойно развиваться, значительно

повышают шансы на выживание в череде поколений. Эти системы терпимы. Толерантные системы выживают.

На первый взгляд, терпимость к разнообразию противоречит потребности в сплоченности. Однако сама сплоченность улучшается из-за разнообразия. Royal Dutch/Shell становится сильнее *благодаря* различиям между Deutsche Shell и Shell Brazil, а не *вопреки* им. Глобальный родитель должен быть достаточно прочным контейнером, чтобы содержать все эти различия, не трескаясь. Эта крепость строилась постепенно. Индивидуальные цели субструктур (действующих компаний) гармонируют и наилучшим образом обслуживаются целями системы более высокого уровня. Так может быть использовано богатство разнообразия, доступное системе в целом.

Вдобавок, сплоченная система должна быть открыта для изменений и разнообразия. Терпимость – это мера *открытости* системы. Чем терпимее компания, тем больше новых людей и идей она может вобрать и выпестовать со временем. Толерантность – динамическая характеристика, она изменяет композицию компании. Разнообразные люди, продукты и идеи требуют от нас терпения. Действительно, терпимость и есть терпение. Она требует времени.

В настоящее время преобладающие управленческие подходы упускают из виду терпимость. Маленькие периферийные виды деятельности не рассматриваются как актив организации. В 1970-е годы многие корпорации усвоили, что диверсификация – это опасный путь. Уроки были настолько болезненны, что реакция антидиверсификации длится уже 20 лет. «Не разбрасывайтесь, – говорят нам. – Возвращайтесь к истокам.» Руководители фокусируются на «ключевых компетенциях» и «основном бизнесе». Они устраняют любой бизнес, не занимающий первое или второе места на своих рынках. Но чтобы выжить в эпоху технологического, политического, экономического и общественного подъема, компания должна уметь совершенно изменить приоритеты своего делового портфеля. Может существовать «ключевая компетенция» в любой данный момент, но в следующий момент может потребоваться новая.

Почему последний раунд диверсификации был таким разрушительным? В 1960-е и 1970-е годы большая часть ее происходила под диктовку. Диверсификации инициировались из центрального командного пункта на вершине фирмы. Они финансировались путем

выделения больших сумм на вложения в «новый бизнес».

А корпорации-долгожители производили свои изменения постепенно – почти всегда в предвосхищении потребностей клиентов. От нового бизнеса не требовалось быть связанным с исходным, и прежде всего, не было центрального контроля над диверсификацией. Новая деятельность часто финансировалась в минимальном объеме или была на самофинансировании; она была просто естественным результатом того, что некоторой группе изобретателей или творцов внутри фирмы разрешили иметь время на эксперименты и риск.

Исторически *диверсификация через терпимость* к побочной деятельности имеет намного лучший «послужной список», чем *диверсификация по приказу*. Могло ли действительно быть, что самая вершина компании – не самое лучшее место для инициатив – за исключением кризиса? При «нормальных» условиях, судя по досье компаний-долгожительниц, старший руководитель компании должен принимать меньше решений, касающихся самого бизнеса, а вместо этого проводить больше времени, сосредоточившись на создании условий, в которых другие сотрудники могут это делать.

Терпимость проистекает из системы ценностей. Она может существовать только в компании, где признают ценность новаторства. Вот причина, по которой некоторые компании резервируют зоны новаторства: «кабинеты скунсов» в Lockheed или знаменитые побочные ветви в 3M и Motorola, выросшие в главные направления бизнеса. Эти компании создают зоны организационного пространства, в которых новаторство может родиться. Зоны обычно ютятся на задворках компании. Старшие руководители доверяют изобретателям, не надзирают за ними, обычно и думать о них забывают, и не беспокоятся о них – до тех пор, пока в них не возникнет нужда.

## Чилийский картофель

---

Через несколько лет после окончания исследования в Shell я упомянул о нем на званом обеде в Сан-Франциско. Пол Хокен, автор «Следующей экономики»\*, был одним из гостей и рассказал мне

---

\* Paul Hawken, *The Next Economy*.

историю о чилийском картофеле.

Было время, когда платежный баланс Чили ухудшился до такой степени, что иностранная валюта стала проблемой. Причины казались ясными: Чили не могла производить свое собственное продовольствие и должна была все больше полагаться на импорт. США решили протянуть руку помощи и послали команду агрономов, чтобы изучить проблему.

Команда прилетела в Сантьяго и оттуда направилась прямо в Анды. Анды – это место происхождения картофеля, он до сих пор является главным продуктом питания в рационе чилийцев. Картофель произрастал тысячи лет на значительных высотах в горах.

Агрономы из США взобрались на эти высоты и посмотрели на эти картофельные поля, которые лепились к крутым горным склонам. Они имели совершенно неправильные очертания и были усеяны валунами. В пределах каждого поля агрономы обнаружили десять и более разновидностей растущего картофеля. Там были круглые и продолговатые картофелины, красный, белый и синий картофель; и – что еще больше смутило ученых – у некоторых растений было много картофелин, у других – лишь несколько клубней. Это казалось ужасно неэффективным.

Пришло время собирать урожай, и неожиданных открытий агрономической команды помощи стала даже больше. Крестьяне собирали урожай совершенно бессистемно, почти с лендой. Значительное количество растений в закоулках и углах странно распланированных полей пропускали и оставляли расти. К тому времени команда имела достаточно информации для убедительного доклада. В ход пошли карманные калькуляторы. Вычисления бесспорно показывали, что более тщательная селекция семенного картофеля, переход к высокоурожайным сортам и более систематическое пропалывание и сбор урожая увеличили бы ежегодный урожай по меньшей мере на 15%. Поскольку это равнялось дефициту производства продовольствия в стране, команда вернулась в США с чувством хорошо исполненной работы.

Но совет был неверным. Сколь бы ни был научен подход агрономов, они не могли тягаться с тысячелетним местным опытом выращивания картофеля в Андах.

Чилийские крестьяне, проводя всю жизнь в горах, знают, что их

карто фелю может повредить множество разных ужасных вещей. Может случиться поздний ночной заморозок весной или нашествие гусениц летом. Или мучнистая роса уничтожит растения до того, как сформируются первые клубни, или зима наступит слишком рано.

Всякий раз, когда происходит очередное несчастье, крестьяне отправляются на свои поля и выискивают повсюду – в углах, за валунами и среди сорняков – выжившие кусты картофеля. Только эти растения неуязвимы для последней по времени напасти. Во время сбора урожая крестьяне заботливо выкапывают выживших и забирают драгоценные картофельные клубни к себе в хижины. Может быть, им и их детям придется пережить голодную зиму, но по крайней мере у них есть семенной картофель на следующий год, с которым можно снова начать все сначала. Они не привязаны к определенной системе агротехнических приемов или определенному сорту картофеля, они могут быть временами неэффективны, но у них есть разнообразие, *вытекающее из их повседневной практики*, разнообразие, позволяющее им встретить непредвиденное несчастье.

Рассказ Пола о чилийском картофеле иллюстрировал, для меня по крайней мере, что терпимость к крайностям – это характерная стратегия выживания. Видимо, существует множество подобных примеров, особенно там, где «эффективные» агротехнические приемы превозмогли деликатную терпимость, присущую местному сельскому хозяйству. У экологов есть слово для этого типа аграрной эффективности: они называют ее «монокультурной». Сокращая разнообразие на, скажем, клочке земли, занятом под картофель, или пшеничном поле, монокультурный подход гарантирует намного больший урожай в ближайшем будущем. Но в долговременной перспективе он истощает почву, уменьшает разнообразие в системе и угрожает здоровью и жизни растений и животных, живущих здесь.

Корпоративные системы, которые ставят своей целью максимизацию краткосрочного дохода и создают помехи или отсекают те виды деятельности, которые ведутся на обочине «поля» компании, представляют собой деловой эквивалент монокультурности. В долговременном плане притча о чилийском картофеле подразумевает, что эти компании значительно уменьшают свои шансы на выживание.

Этот комментарий из доклада Shell, похоже, перекликался с притчей о чилийском картофеле:



«Успешные компании имели тенденцию воспринимать другие [внутренние] ресурсы как способные к развитию скорее в дополнение к существующим ресурсам, чем *вместо* них... Многие успешные шаги были сделаны, когда компании не рассматривали себя привязанными к определенному бизнесу, но в *бизнесе*, с талантами и ресурсами, которые могли быть с выгодой использованы для удовлетворения разнообразных нужд потребителей. Успешные шаги были вариативны и не зависели непосредственно от сложившейся ситуации».<sup>3</sup>

Успешные компании могли свободно пойти против течения, потому что они культивировали широкое разнообразие потенциальных видов деятельности.

## Терпимость и экология компаний

Выбор между терпимостью и нетерпимостью, в конечном счете, это вопрос экологии. Выбор зависит частично от взаимоотношений организации с другими живыми существами ее мира, а также от отношений организации с живыми существами – включая другие организации – внутри нее самой. Поддерживая определенный уровень внутреннего разнообразия, живая компания намного более приспособляема, потому что она обладает гораздо большей способностью эффективно реагировать на разнообразные силы, существующие в ее окружении.

Нетерпимые компании могут иметь долгую и здоровую жизнь при условии, что они контролируют окружающий мир. Банковская и страховая отрасли стран Европы долго имели такую возможность, как многие почтовые, телефонные и телеграфные компании. При монополии, стабильном рынке или при других условиях, когда компания сохраняет контроль, руководители будут успешно справляться с оптимизацией эффективности. Они добиваются максимальных результатов при минимальных ресурсах. Минимизация ресурсов внутри компании требует авторитарного руководства. Тут нет места для передачи полномочий и свободы действий.

Вместо выращивания картофеля в открытой среде вроде Анд нетерпимые компании выращивают картофель в теплице. В теплице садовод контролирует количество тепла, света, удобрений и влаги 24 часа в сутки. Со временем, подобно садоводу, руководители становятся все более умелыми в нахождении наиболее эффективных методов выращивания картофеля в контролируемой окружающей среде. Тут по большей части имеет место обучение через ассимиляцию – термин Пиаже для усвоения новой информации без изменения собственного образа мыслей и действий. Управленческие структуры и база знаний оттачиваются в общении со знакомым миром, но обучение через приспособление (адаптация) практически не происходит.

Компания будет бесспорно процветать столько, сколько мир будет оставаться стабильным. Высокая терпимость, в конце концов, расточительна. Вот почему компания с сильным контролем над своей окружающей средой имеет мало причин быть открытой или терпимой. Такая компания может быть удачливой и прожить всю свою жизнь в мире со стабильным рынком ее товаров и услуг.

Однако когда окружение становится нестабильным, возникает нужда в быстром обучении. Неожиданно теплица трескается. Руководителям следует вернуться к выращиванию картофеля в Андах. В этих условиях разнообразие и открытость – гораздо лучшие управленческие директивы, что демонстрируют компании в исследовании корпоративных чемпионов по выживанию, проведенном Shell.

## Баланс свободы и контроля

Почему тогда так трудно переключиться с корпоративной монокультуры на разнообразие? Почему руководители сопротивляются перемене, даже если они остро осознают выгоды, которые может принести толерантность?

Некоторые могли бы заявить, что монокультура остается неотразимой для руководителей, потому что приносит немедленные результаты. Даже если руководители знают, что эти результаты происходят из временной эффективности в ущерб долговременному выживанию, они будут цепляться за награды, которые получают за достижение «хороших показателей». Как было сказано в

последней главе, во время кризиса естественной реакцией является централизация, быстрые и навязанные решения.

Поэтому я думаю, что здесь есть нечто большее: более глубокая причина, по которой руководители сопротивляются терпимости – это дилемма между необходимостью контроля (см. Главу 7) и потребностью в терпимости и свободе. Эти две потребности, обе одинаково желанные, на первый взгляд, взаимно исключают друг друга. Свобода и терпимость необходимы для увеличения способностей организации к обучению. Тем не менее контроль необходим для поддержания сплоченности.

Когда ситуация ухудшается, большинство руководителей выбирают контроль. Действительно, в большинстве компаний эмоционально трудно даже ослабить ставку на контроль. Руководители-деятели, привыкшие делать дело, будут склонны доверять себе больше, чем кому-либо еще. Они предпочитают силу и власть и страшатся хаоса и неопределенности, которые приходят с отпусканьем вожжей. Если мы позволим людям иметь свободу, они просто будут делать что хотят, и пострадают результаты.

И все же, чем более изменчив и неуправляем мир, тем более очевидными становятся опасности контроля. Опора на управленческую политику сильного внутреннего и внешнего контроля тяжелой ношей ложится на плечи немногих «думающих» руководителей наверху. Способность принимать решения становится строго ограниченной, и все вокруг ожидают суждения немногих «доверенных» лиц. По определению, горлышко бутылки всегда находится сверху! Встает вопрос: «централизовать или децентрализовать?» В настоящее время почти все выступают за децентрализацию, но немногие осмеливаются на риск, сопутствующий потере контроля. Вот почему разумные дискуссии «централизация против децентрализации» редко сопровождаются разумными решениями. Взамен руководители склонны принимать нервные решения, в которых они внезапно продвигаются к свободе и затем неожиданно отступают назад к контролю, непрерывно колеблясь то в одну сторону, то в другую.

По этим причинам мобилизация внутренних интеллектуальных мощностей – каверзное дело. Дилемма терпимости и контроля может быть разрешена, конечно, только путем удовлетворения *обоих* требований. Необходимо создать пространство для экспериментов и риска.

В то же время люди не могут просто делать что хотят в ущерб общим задачам организации. Ясно, что необходимо и то, и другое: уполномоченные сотрудники и эффективный контроль.

## Управляемая терпимость

---

Для руководителя контроль означает снижение затрат на единицу выпускаемой продукции. А «разрешающее» управление пытается увеличить выпуск на единицу затрат. Хороший руководитель знает, что ему придется делать и то, и другое. Стремится ли он одновременно к достижению обеих целей или будет колебаться от большего контроля к большей терпимости и обратно<sup>4</sup>, подход «или-или» – выбор либо контроля, либо терпимости – может оказаться фатальным в долгосрочной перспективе.

Достичь двух противоречащих друг другу целей нелегко. Неудивительно, что порой возникает псевдорешение. Оно называется «стратегическим планированием». Звучит изящно: если у вас есть стратегия, вы знаете, куда идете, значит можно не слишком беспокоиться о потере контроля. Можно позволить людям заниматься их работой, предоставить им свободу, поскольку предполагается, что руководство контролирует направление и конечный пункт назначения компании.

Разочарования в стратегическом планировании не заставили себя ждать. Как замечает Генри Минцберг в работе «Взлет и падение стратегического планирования»<sup>\*</sup>, жалобы и сетования на стратегическое планирование начали появляться примерно в 1973 году, и критика нарастала на протяжении 1970-х и 1980-х годов. Более того, адвокатам стратегического планирования нечем было похвастаться. Даже стратегическое планирование в вооруженных силах оказалось дискредитировано, когда Систему планирования–программирования–бюджетирования (PPBS)<sup>\*\*</sup> Роберта С. Макнамары обвинили в провале Вьетнамской кампании.<sup>5</sup>

Факт в том, что существует тенденция неправильного употребления слова *стратегия*. Ему не следует быть существительным. Вы не

<sup>\*</sup> Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*.

<sup>\*\*</sup> Planning-Programming-Budgeting System.

должны «иметь» стратегию, в смысле документа, которым руководствуется организация. Стратегии скорее следует быть глаголом: стратегия – это что-то, что вы *делаете*, а не то, что вы *имеете*.

Одна вещь, которую руководство может делать в компании, – это управлять рулем. Это очень популярная идея как в литературе по управлению, так и среди руководителей: стратегия («руление») – это искусство управления. Она состоит из повседневной деятельности по направлению организации по пути, гарантирующему, что она и все, что внутри нее, двигаются к своему полному развитию. Генри Минцберг в 1973 году отмечал в книге «Природа управленческой работы»\*, что руководители, которых он наблюдал за работой, редко откидывались на спинку кресла, чтобы планировать в каком-то интеллектуальном смысле. Напротив, «стратегии» возникали из взаимных уступок повседневной управленческой деятельности.<sup>6</sup>

Итак, давайте поговорим об искусстве стратегии и управления в компании, которая, предположительно, имеет баланс терпимости и контроля. Многие руководители в своих публичных заявлениях употребляют выражения вроде «выдержать шторм» или «идти другим галсом», «следовать курсом». Метафора с кораблем кажется на первый взгляд вполне подходящей. В компании, как на корабле, существует определенная структура командования, где каждый занимается какой-то специализированной деятельностью. Кто-то заведует машинным отделением, кто-то поднимает якорь и ставит паруса. Босс (капитан) осуществляет контроль над дисциплиной, чтобы корабль и экипаж действовали в единстве. Ясно, что шкипер является боссом.

Корабль (или компания) – имущество, укомплектованное людьми. Он плавает от одного пункта назначения к другому, чтобы приносить прибыль владельцам. Он не заинтересован в собственной долговечности. На реальном корабле было бы недопустимо, чтобы первый помощник или боцман свободно решали повернуть на другой галс или лечь на другой курс. Результатом были бы хаос и анархия, корабль налетел бы на скалы. Конечно, шкипер мог бы сесть с первым помощником и обсудить место назначения и как туда лучше добраться. Он может даже перекинуться словом с рулевым. Тем не менее шкипер

---

\* The Nature of Managerial Work.

несет полную ответственность. Ведь шкипер знает, что он в этом плавании только потому, что кто-то другой решил послать корабль к этому пункту назначения. Этот кто-то – владелец.

Живая компания, в противоположность этому, – живое существо. Оно движется от рождения к смерти, стремясь расширить собственный потенциал. Здесь никто не рулит. Наоборот, живая компания двигается шаг за шагом. Каждое решение сопровождается действием, затем следует наблюдение за последствиями этого действия, и завтра – следующий шаг. Как говорилось в Главе 3, компания вырабатывает воспоминания о будущем, которые способствуют ее развитию. Перед тем как сделать каждый новый шаг, она осматривается и решает, куда ступить в данной ситуации. Нет никаких карт и никакого конечного пункта назначения, кроме смерти.

Такая компания знает, что она способна только на определенные свершения в данный исторический момент. Эти способности ограничивают количество мест, куда она может ступить сегодня. Компания также обладает потенциалом для будущих действий. Развитие этого потенциала увеличит число мест, куда она сможет ступить завтра.

*В каком направлении мы рулим?* Как вы рулите такой компанией, не страшись анархии? Если вы руководитель, у поэта Мачадо есть мысль, которую вы могли бы счесть уместной.

Жизнь – это тропа, которую вы протаптываете, когда идете по ней.<sup>7</sup>

Для меня эта строка воплощает самый глубокий урок планирования и стратегии. Оглядываясь назад, вы видите четкую тропу, которая привела сюда. Но вы создали эту тропу сами. Впереди лежит только неисследованная глушь.

Вы не ведете компанию к predetermined месту назначения. Вы делаете шагом за шагом в непознанное будущее. Перед нами нет ни тропинок, ни дорог. В конечном счете, это люди протаптывают тропинку, а не тропа задает маршрут их движения.

*Кто за рулем?* В 1994 году статья в *Financial Times* описывала, как пятое по величине в Британии строительное общество (финансы и кредит) оставалось без руководителя в течение 18 месяцев. Отсутствие CEO, замечали некоторые сторонние банкиры и финансовые аналитики, могло сказаться на оценке кредитоспособности общества.

И все же «имеющееся руководство демонстрировало более чем удовлетворительные результаты».<sup>8</sup>

Все это время обществом управляли его финансовый директор, коммерческий директор и директор по ИТ. Этот триумвират тесно сотрудничал с комитетом по управлению из десяти человек и председателем, который был доступен два дня в неделю. Действуя без единого центра власти, это учреждение увеличило свою прибыль в 1993 году на 22%, и в I квартале 1994 года на 37%. *Financial Times* писала: «Чем дольше это продолжалось, тем больше руководители из Лидса задавались вопросом, что может дать организации пусть даже образцовый CEO».<sup>9</sup> Оставалось только одно сомнение: «Конкуренты признают, что триумвират проделал компетентную работу и имеет поддержку персонала в Лидсе, но остается вопрос о стратегии».<sup>10</sup>

Обдумайте внимательно последнее замечание. Почему там должны быть проблемы со стратегией? Ясно, что организация имела ее, и притом постоянно развивающуюся. В противном случае она не могла бы принимать решения в течение полутора лет. Этой компании не был необходим CEO для выработки стратегии.

Появление CEO могло иметь немедленные негативные последствия. Новый руководитель, скорее всего со стороны, вероятно, имел бы в корне отличный взгляд на путь вперед. Он мог бы употребить власть для совершения разворота на 180° от очевидно прибыльной политики. Все, чего бы он достиг, – породить неуверенность в до сих пор хорошо функционировавшей организации.

Мораль ясна. Компания не требует безоговорочно единственной руки на руле. Персональное использование власти необязательно служит здоровым целям. Оно могло бы сократить количество мозгов, задействованных в деятельности «планирования-как-обучения», и серьезно дезориентировать организацию.

Многие компании похожи на эту организацию. Разумеется, у них может быть руководитель, который занимается стратегией и устанавливает политику. Но действительное принятие решений происходит в условиях «планирования-как-обучения».

*Создание контекста как альтернатива рулению.* Во всех компаниях, кроме самых маленьких, и во всех ситуациях, кроме кризисных, мудро быть осторожными с ориентированным на действие стилем управления. Это не означает, что мы избавляемся от всего лидерства

и иерархии. Руководство играет важнейшую роль, но оно не означает орлиного взгляда с капитанского мостика, принятия решения о маршруте и устранения помех движению.

Компания протаптывает тропинку Мачадо по мере своего движения. Она должна сканировать окружающую среду, принимать решение о следующем шаге, определять, куда ступить и когда это сделать. Вовлечь в этот процесс все имеющиеся в наличии мозги – сложное дело.

Искусство управления – коучинг такого сообщества по ходу движения – становится вопросом создания контекста для остальных членов организации для исполнения ими этой задачи на своем уровне.

Цикл видения, заключения, решения и действия – это, конечно, цикл непрерывного обучения, описанный в Главе 4. В этом смысле стратегия – это просто развитие способности организации к обучению. Способность организации учиться быстрее и лучше, чем конкуренты, становится ее наиболее устойчивым конкурентным преимуществом.

Высшее руководство должно задавать контекст и процесс, в ходе которого максимум доступных организации интеллектуальных мощностей вовлекается в непрерывное обучение. Способ организации и ход этих процессов – главная ответственность руководства, которая не может быть делегирована. Рэйчел Бодл, описывая серию семинаров по управлению изменениями, определяет требования к лидерству:

«Демонстрация готовности «выпустить из рук» в новом, открытом, более неформальном и менее иерархическом стиле управления; выделение времени для распознавания и принятия необходимости изменений; поощрение риска путем гарантий ненаказуемости за ошибки, если присутствует элемент обучения; неупотребление власти и приостановка подчиненности с тем чтобы обучение происходило, обеспечение необходимой обратной связи; создание среды для командной работы»<sup>11</sup>.

Руководству могут помогать плановики. Если управление – это процесс обучения, тогда плановики могут быть помощниками в процессе обучения или облегчать его запуск – не более того. Обучение начинается с восприятия. Плановики могут поощрить компанию



глядеть вверх и вперед. Помочь сделать процесс обучения более продуманным и обеспечить вовлечение большего количества умов. Разработать методы, гарантирующие, что индивидуальная изобретательность становится совместно используемым знанием до того, как будет сделан следующий корпоративный шаг вперед. Итак, если стратегия – это что-то, что вы делаете, у меня остается мало сомнений, что это делание фактически представляет собой обучение, а не руление. Это воплощение обучения в стратегическом процессе, в конечном счете, также определяет организационную роль сценарной работы, которую мы изучали в Главе 3. Сценарии узаконивают процесс обучения (и обмен обучением) по всей компании. Когда это имеет место, компания может позволить себе терпимо относиться к побочной деятельности, потому что акт обучения обеспечивает сплоченность компании без необходимости строгого регулирования при помощи власти.

# 9

---

## Иммунная система корпорации

**К**ак ни важны терпимость и открытость для живой компании, в них есть свои опасности. Но эти опасности не имеют ничего общего с потерей внутреннего контроля и неэффективностью, как кажется большинству руководителей. Подобно человеческим существам корпорации имеют иммунные системы, и когда те не могут справиться с открытостью, результирующий стресс ставит всю организацию в опасное положение.

В человеческом организме иммунная система встроена в клетки кровотока.\* Ее роль заключается в поддержании равновесия с незваными гостями из внешнего мира, которые постоянно попадают в тело. Активные клетки иммунной системы обнаруживают эти посторонние организмы и, когда требуется, выделяют химические вещества для защиты от них. Чем дееспособнее иммунная система, тем устойчивее организм к вредному действию бактерий, вирусов, грибков или паразитов. Этим непрошеным гостям не препятствуют попадать внутрь,

---

Автор не совсем точен. Иммунная система распознает, перерабатывает и устраняет чужеродные тела и вещества из организма. Иммунная система включает: красный костный мозг (находится в ребрах, груди, костях черепа, таза, позвонках и в губчатом веществе головки трубчатых костей), селезенку, лимфатические узлы, скопления лимфоидной ткани по ходу пищеварительной и дыхательной систем и др. Центральный орган иммунной системы – вилочковая железа. – Прим. редактора.

и они не уничтожаются систематически при каждом вторжении. Иммунная система сдерживает их, пока они существуют внутри тела.

Франсиско Варела описывает функционирование иммунной системы следующим образом. Летя самолетом, например, из Нью-Йорка в Рио-де-Жанейро, вы перемещаете свое тело между двумя весьма отличными друг от друга молекулярными средами с совершенно различными бактериями, грибами и вирусами. Когда вы сходите с самолета в Рио, ваша иммунная система начинает «рекрутировать» новые клетки из регулярного потока лимфоцитов, которые вырабатываются в позвоночнике и выпускаются в кровоток. Некоторые из этих клеток-антител будут приведены в действие в новом молекулярном окружении, в которое вы попадаете.

Каждый день иммунная система рекрутирует новые клетки – до 20%. Ваше тело во время этого процесса вербовки восстанавливает равновесие с неизвестными пришельцами из атмосферы Рио. Это превращает человеческую иммунную систему, согласно Вареле, в чрезвычайно открытую систему, то есть хорошо обучающуюся.<sup>1</sup>

К несчастью, количество вторжений, с которыми человеческое тело может управиться, имеет предел. Представим, что вы попадаете в среду, в которой более 25% аггессоров для вас в новинку. Или, предположим, на вас напал особенно опасный организм. Пришелец извне достаточно многочислен или силен, чтобы превысить способности вашей иммунной системы к обучению.

Вы подхватываете инфекцию. Вместо обучения и включения в свой состав новых молекул иммунная система должна отразить их. Она повышает температуру тела, чтобы затруднить жизнь новых пришельцев, и вырабатывает смесь антител и клеток-убийц.

Ваше тело автоматически переходит в режим сопротивления и отторжения. Это не всегда хорошо. Вы испытываете жар, усталость, головную боль и расстройство пищеварительной системы. Реакция на проникновение чужеродной сущности может привести к более суровым последствиям. Сопротивление и отторжение могут нарушить равновесие настолько, что это приведет к шоку и даже смерти.

Это положение дел так же справедливо для корпораций, как и для отдельных людей. Здоровье компании постоянно атакуется изнутри и снаружи. Атаки исходят от отдельных личностей или групп лиц, которые не желают быть частью целого. Неважно, насколько их цели

благородны или бесчестны. Здоровье сообщества под угрозой.

Изнутри угроза может исходить от групп людей, которые не являются полноправными членами сообщества. (Они могут сами так себя воспринимать, или им преднамеренно не был присвоен этот статус при приеме на работу.) Они близко знакомы с компанией. Они – «руки», которые обслуживают машины. Но они не свои.

В последнее время число этих внутренних нечленов выросло. В процессе сокращений персонала и уменьшения размеров предприятия многим людям, которые считали себя членами, было объявлено о неожиданном изменении статуса. Они все еще могут быть необходимы компании, или закон делает их прямое увольнение затруднительным или отнимающим слишком много времени. Но им было сказано, явно или неявно, что им больше не следует связывать свое будущее с будущим компании.

Неудивительно, что эти люди обособляются. Многие чувствуют потребность присоединиться к другой организации, такой, как профсоюз, пусть только ради защиты себя. Если это происходит, тогда две группы с весьма различными целями, компания и профсоюз, начинают действовать на одном пространстве. Это неминуемо сказывается на корпоративном здоровье, причем, как в лучшую, так и худшую сторону, в зависимости от того, выберут ли эти две персоны симбиотический или враждебный способ сосуществования.

Когда компания сообщает некоторым сотрудникам, что они больше не наши, она определяет также новую группу: «кто из нас остался». Если это определение слишком узкое, компания может обнаружить, что у нее осталось немного лояльных членов. В некоторых случаях их становится слишком мало. Нашим, несомненно, следует понимать, что они являются частью целого. Компании следует сделать вдвойне ясным для них, что полное развитие их потенциала по-прежнему гарантируется при условии симбиотических отношений.

Другие угрозы здоровью компании исходят извне. Среди них потребители с иным набором ожиданий, новые управленческие команды, пришедшие в результате слияния или поглощения; или ключевые члены корпоративного сообщества, которые, похоже, просто не вписываются в общую атмосферу.

Так же, как человеческое тело, корпорация нуждается в иммунной системе, которая может обращаться с различными типами пришель-

цев соответствующим образом. Во-первых, подавляющее большинство пришельцев приносят пользу. Люди постоянно подвергаются вторжению бактерий и вирусов, чье воздействие носит симбиотический характер в отношении нашего собственного здоровья и выживания. То же справедливо и для компаний: большинство пришельцев приносят с собой новые перспективы и способности. Более того, даже если бы мы и хотели, мы не могли бы удерживать пришельцев ни вне человеческого тела, ни вне корпорации – для открытой системы это невозможно. Открытость неизбежно означает, что что-то, отличное от вас самих, проникает в ваше тело.

Но вы можете реагировать на этих пришельцев по-разному. Некоторых действительно необходимо отторгнуть, даже ценой нарушения равновесия компании. Некоторыми следует управлять, чтобы их вторжение происходило достаточно постепенно, позволяя иммунной системе выработать ответную реакцию. А некоторых следует приветствовать как необходимых для обучения организации.

## Поглощения и слияния

Слияния и поглощения представляют собой непреодолимый соблазн для руководителей экономических компаний. Слияния и поглощения несут обещание «покупки готового знания» (приобретение способностей без необходимости самому производить перемены или проходить обучение) и увеличения размера компании (и, тем самым, ее силы, как надеются некоторые) в мире противостояния.

Но спросите людей, которые пережили слияние или поглощение, об опыте первых нескольких лет. Он очень напоминает первые три-четыре дня гриппа. Температура компании повышается, в воздухе как будто разлит «жар». Головы болят, люди испытывают жуткую усталость. Такое ощущение, что большая компания не может как следует «переварить» меньшую. Налицо все признаки отторжения. Самое примечательное, что в течение первых четырех-пяти лет после слияния или поглощения происходит чудовищное перемещение людей, приходящих и покидающих компании-участницы. Организация мобилизует свою иммунную систему и отторгает значительную часть привнесенной культуры.

В биологических терминах слияние или поглощение – это вторжение инородных тел, идей и ценностей. Поглощая конкурента, который составляет 25% вашего размера, вы подвергаетесь вторжению, равному 25% вашего нынешнего населения. Слияние 50/50 с чужеродным партнером означает вторжение, равное 50% для каждого из партнеров.

При таких пропорциях многие слияния и поглощения, похоже, изрядно превышают порог терпимости обоих партнеров. Они являются *инфекциями*. Поэтому температура поднимается, и корпоративное тело переходит в режим сопротивления. Многие случаи такого сопротивления хорошо задокументированы. Профессор Майкл Портер проанализировал 2700 слияний и поглощений, произведенных 33 ведущими компаниями США за 36 лет (1950–1986). По данным его доклада, опубликованного в 1987 году, доля неудачных (т.е. окончившихся расставанием) слияний и поглощений составляет от 50 до 75%. По данным голландского исследования, приведенным в престижном журнале *Economisch-Statistische Berichten*, этот показатель доходит до 60%.<sup>2</sup>

После слияния два внутренних племени смотрят друг на друга с недоверием, в течение долгого времени после исходного вторжения кадровая политика остается под воздействием ценностей, существовавших до слияния, персонал испытывает глубокое недоверие и подозрительность в отношении любого важного кадрового решения.

Я хорошо знаком с несколькими людьми, вовлеченными в слияние двух банков в Нидерландах. Слияние произошло 20 лет назад, и моим знакомым сейчас за 60. Тем не менее они прекрасно помнят, кто из заставших слияние служащих работал в другом банке. Для них другой банк *до сих пор* представляет инфекцию, которая так и не была полностью ассимилирована.

Племена внутри слившейся организации продолжают рассматривать себя как отдельные сущности. Если в результате слияния я приеду в вашу страну, вы по-прежнему будете видеть во мне чужака. Вы будете доверять мне меньше, чем кому-то из вашей родной организации. Когда речь пойдет о новом назначении, вы будете искать кого-то из вашего собственного банка; я, со своей стороны, буду объяснять свою неудачную попытку получить эту работу тем, что вы – член другого племени. Таким образом, мы со временем будем доверять друг другу все меньше.

Royal Dutch/Shell испытывала это в течение 50 лет. Компания была образована слиянием двух родительских фирм: нефтяной компании Royal Dutch и британской Shell Transport and Trading. Они слились в 1907 году, но когда я пришел в 1951 году, две родительские компании все еще имели совершенно отдельные организации, базировавшиеся в Гааге и Лондоне, соответственно. Это было, как если бы два одиноких родителя сошлись в браке, собрав всех своих детей под одной крышей, но продолжая спать в разных спальнях. Брак не был доведен до конца, пока серия кадровых перемещений, начатая в середине 1950-х годов, не начала объединять всемирное сообщество Shell в одно целое, а последующая реорганизация по советам McKinsey окончательно создала одну целостную организацию с двумя штаб-квартирами.

Другой пример из опыта Shell восходит к началу 1970-х годов, когда «диверсификация» была в моде. Royal Dutch/Shell купила Billiton, металлургическую компанию средних размеров. С точки зрения количества людей, капитализации, оборота и всех прочих показателей, Shell была настолько больше Billiton, что могла поглотить это приобретение без труда. Однако вторжение Shell намного превысило порог терпимости Billiton.

Shell не выказала признаков отторжения, зато это сделала Billiton. Компания заболела и фактически умерла. Менее чем десятилетие спустя почти все старшие руководители Billiton ушли, несмотря на величайшие старания, проявленные Shell, чтобы сохранить управление в руках первоначального руководства Billiton. Мы пытались предотвратить подавление руководителями Shell нового члена семьи, но отношения между двумя компаниями сделали это невозможным. Для Billiton слияние представляло инфекцию и должно было получить отпор. Это означало, что Shell оказалась неспособна воспользоваться выгодами слияния. Shell была просто слишком велика для Billiton.

Не существует легкого способа управлять поглощениями и слияниями после того, как ушли банкиры. Аналогия с инфекцией полезна, по моему мнению, потому что она показывает, почему нельзя купить ум, знания и новаторское поведение в больших количествах. Обучение – не вопрос «заливки бака» путем покупки нового партнерства. Обучение – это процесс. Партнерство требует времени. И если один партнер имеет слишком много власти для вмешательства, неважно, вмешивается он или нет, тогда процесс слияния и поглощения сам

запустит механизмы сопротивления, сводящие на нет ту изначальную цель, которая собственно и вызвала слияние к жизни.

## Паразиты

---

Чем меньше компания контролирует свое окружение, тем более открытой ей следует быть, инородным телам и идеям будет легче попасть внутрь. Это и становится силой компании. Однако компания никогда не может быть уверена, как эти тела и идеи поведут себя, оказавшись внутри. Каждый пришелец имеет выбор: он может избрать симбиотические отношения или преследовать исключительно свою собственную выгоду, не считаясь со всеми остальными.

Ричард Докинс, который много писал о роли пришельцев и паразитов в эволюции, описывает их все как эгоистов. Они не заботятся о благополучии тела-хозяина, разве что как о средстве для выживания, ибо служат собственным генетическим интересам. В то же время, однако, многие из них хорошо служат телу-хозяину: они симбиотичны, они повышают сложность и способности тела-хозяина, оставаясь занятыми своими собственными делами. Существуют, например, бактерии, которые живут в жуках и используют яйца жуков как транспорт для попадания в тела других жуков. Они не препятствуют репродуктивному процессу жука так как зависят от него.<sup>3</sup>

Другие являются паразитами: они приносят продолжительный вред телу-хозяину. Докинс предлагает увлекательное объяснение различия между симбиозным пришельцем и паразитом. Паразит *планирует свой уход на своих собственных условиях*. Любой другой пришелец выходит через естественные функции и системы хозяина, такие как экскреция (выведение отходов жизнедеятельности) и размножение. Паразит прорывается через естественные функции хозяина, выходя способом, который может повредить хозяину или даже убить его.

Докинс приводит пример улитки, зараженной паразитом (глист из рода *Leucochloridium*), который пробирается в ее рожки и вызывает их разбухание. Эти разбухшие рожки (в которых находятся глаза) в свою очередь выпячиваются более явно и выглядят соблазнительным лакомством для определенного типа птиц. Таким образом, улитка



становится более уязвимой. А глист получает возможность попасть в большее тело-хозяина, в птицу. Это часть жизненного цикла этого конкретного паразита.

Если вы увидите улитку с выпяченным глазом и вас заинтересует, почему этот глаз так увеличился, не спрашивайте: «Как выпяченный глаз служит интересам этой улитки?» Вместо этого, говорит Докинс, спросите: «Чьим интересам служит выпячивание этого глаза?»

И этот вопрос приведет вас к паразиту.

Вредные паразиты могут также существовать повсюду в корпоративном теле-хозяине. Это могут быть исключенные из числа членов или лица, занимающие ответственные посты, но планирующие уход на своих условиях. Власть может быть использована для манипуляции определением «мы» в угоду чьей-то еще стратегии. Руководитель, манипулирующий ситуацией, чтобы придать его или ее резюме привлекательный вид, но ставящий под удар все остальное, ведет себя паразитически. Подобным же образом, когда подразделение компании недоволено тем, что является частью целого, оно легко может превратиться в паразита. Не имеет значения, чем вызвано это недовольство. (Например, если польза от работы штаб-квартиры меньше, чем расходы, отнесенные правлением на недовольное подразделение, это подразделение все-таки является вредным паразитом.)<sup>4</sup> Все эти люди и подсистемы, по Ричарду Докинсу, служат собственным корыстным интересам за счет естественных функций компании-хозяина.

Если компания начинает предпринимать очевидно саморазрушающие действия, не стоит спрашивать: «Как эти действия служат интересам корпорации?» Следует спросить: «Чьим интересам служат подобные действия?» Может быть, это группа людей, которая злоупотребляет своей властью, чтобы сузить круг членов до пяти-шести лиц на самом верху? Или это большая кишечная улитка, называемая партнерской компанией, подразделением или профсоюзом?

Биологический подход не проводит различий между хорошим или плохим поведением – даже если бы было можно определить, что хорошо и что плохо. Возьмите, например, в высокой степени нетерпимую организацию, которая нанимает группу консультантов для улучшения своей деятельности. Новые идеи и новые люди пришли в фирму с намерением сделать поведение организации более открытым и повысить ее шансы на выживание. Этот замысел несомненно

«хорош», но существующим (нетерпимым) членам поведение пришельцев покажется «плохим» или паразитическим. Корпоративная иммунная система приходит в действие. Температура поднимается, и клетки-убийцы готовы покончить с вторгшимися идеями. Это не следует рассматривать, как оценку качества идей. Это просто реакция иммунных механизмов системы-хозяина.

## Корпоративный симбиоз

Мы обычно рассматриваем пришельцев как паразитов, проникающих с намерением ослабить своих хозяев. Это не всегда так. На входе каждый пришелец имеет одинаковый выбор: симбиоз или паразитирование. Действительно, культивирование отношений симбиоза с организационными паразитами может быть полезным. Чтобы понять эти отношения, нужно ответить на вопрос: почему одни люди или подструктуры обладают групповой лояльностью друг к другу, а другие нет?

Докинс отвечает на этот вопрос так же, как до него Штерн: все члены, полагающие, что они выиграют, связав свою судьбу с организацией, будут «сотрудничать». Они будут сотрудничать, чтобы превратить организацию в единое сплоченное целеустремленное целое. Главное различие между членами и паразитами, таким образом, состоит в методе ухода. Члены компании выходят на пенсию, а паразиты приятно проводят время за ее счет и уходят, не попрощавшись.

В таком случае ясно, что функция руководства по охране корпоративного здоровья лучше всего реализуется посредством превентивного лечения и создания условий для взаимного сотрудничества. Когда приходит новый член, убедитесь, что он разделяет вашу систему ценностей. Гарантируйте ему контракт, в основе которого долгосрочная гармонизация целей (см. Главу 6).

В этом случае компания может быть уверена, что новые люди предпочтут стать членами, а не паразитами. Деньги не являются достаточным мотиватором. Если уровень оклада и дополнительных выплат является единственным или самым важным условием контракта между компанией и индивидом, возрастает вероятность, что соблазн большего количества денег приведет к паразитическому

поведению. Это будет тем вероятнее, чем ближе к большим деньгам находится человек. С точки зрения паразита, руководящие уровни в компании являются наиболее подходящими!

Деньги, действительно, требуют много внимания в живой компании. Любому бизнесмену известно, что деньги имеют столько же привлекательных сторон, сколько ролей они играют внутри компании. Это средство, с помощью которого компания получает доступ к ресурсам и вознаграждает своих людей и акционеров. Деньги могут быть живой кровью, которая привлекает хищников и паразитов, но они также играют важную роль в эволюции компании в течение ее жизни. Настало время поговорить об этом.

Часть IV

# Эволюция

---

# 10

---

## Консервативное финансирование

**Т**ерпимость и обучение – необходимые *условия* долговечности и выживания компании. Открытость улучшает обучение без способности эффективно учиться компания не может эффективно «эволюционировать» в непредсказуемом мире. Эволюция – это процесс развития компании, и руководители, которые настроены на это, могут влиять на *скорость* и *средства* эволюции.

Интуитивно мы чувствуем, что деньги должны играть важную роль в выживании и эволюции компании. На них она может купить ресурсы (и время), позволяющие развиваться быстрее. Кроме того, люди, которые рассматривают компанию как машину для зарабатывания денег, измеряют успешность эволюции компании по тому, насколько больше денег, чем ее конкуренты, она может заработать.

В равной мере успех предпринимателей (этих особенно успешных участников корпоративной игры) обычно измеряется теми деньгами, которые они могут произвести, или размером доходов их бизнеса, или размером прибыли владельцев компании.

Если количество денег – основная мера корпоративного успеха, тогда очевидно, что никакой компании никогда не будет достаточно поступающих денег. Но единственная ли это функция денег? Не могут ли они также принимать участие в управлении эволюцией компании? Может ли обладание слишком большими деньгами привести к

быстрому или несбалансированному росту и развитию? А если денег остается мало, поскольку их потратили на выплаты сотрудникам, каковы будут шансы на выживание этой компании?

Многие люди согласятся, что несбалансированное распределение денег может угрожать компании в будущем. То, с какой легкостью это может быть сделано и какую форму принимает, иллюстрирует лекция, прочитанная Диком Ониансом, управляющим партнером фонда Baring Venture, в Королевском обществе искусств в Лондоне в 1994 году. За последнее десятилетие Baring инвестировала в создание около 200 новых компаний. Но только 40 из них стали устойчиво прибыльными. Из оставшихся 160 компаний 20% потерпели полный провал. Каждую из остальных 120 ждал один из трех вариантов: «поглощение более крупной компанией; слияние с конкурентами; регресс до состояния, когда бизнес становится стилем жизни для маленькой группы владельцев-управляющих»<sup>1</sup>.

Чтобы понять причину высокого уровня смертности и факторы немногочисленных успехов новых компаний, Онианс сделал обзор десяти успешных начинаний и десяти провалов. Маркетинг, стратегическое позиционирование и разработка товаров, обнаружил он, были важны, но они были второстепенными по отношению к другому набору факторов. Шансы выживания компаний росли и уменьшались в зависимости от того, как они управляли ресурсами: людьми, информацией и деньгами.

В предыдущих главах мы рассмотрели способы управления информацией и людьми. Природа денег понимается особенно неправильно. Каждый живой организм потребляет, в большой корпорации деньги служат мерой потребления. И финансирование, когда оно правильно поставлено, управляет ростом и эволюцией живой компании.

Я не имею в виду правления в политическом смысле. Финансирование компании является регулятором – клапаном котла, который задает приток топлива и косвенно управляет производством тепла.

В компаниях, которые изучал Онианс, финансирование действовало как регулятор, управляя притоком денежных поступлений и тем самым косвенно регулируя рост компании. Помимо собственных денежных поступлений, существовали только три способа дальнейшего финансирования. Компания могла взять заем, могла привлечь капитал в обмен на акции, или использовать то и другое.

Финансирование посредством заимствований было почти непреодолимым искушением, поскольку оставляло основателям контроль:

«Работая на занятые деньги, руководство может сохранить за собой большую часть акционерного капитала, в идеале 100%. Таким образом, оставаясь основными владельцами, руководители сами себе устанавливают оклады, льготы, премии, пенсии и, конечно, дивиденды без оглядки на других акционеров или их представителей в правлении»<sup>2</sup>.

Это кажется разумным способом построения бизнеса: выжать из банка деньги, заплатить причитающееся ему в форме процентов и сохранять все накопленные ценности для внутреннего круга основателей и инициаторов. Но заемные деньги определяют предел того, что компания может совершить в свои ранние годы.

«Предприниматели [с] высокими долгами, высокими расходами [и] низким акционерным капиталом отстают от тех, которые идут на высокую зависимость от фондов акционеров. 9 из 10 провалившихся компаний находились в сильной зависимости от краткосрочных займов. В 5 случаях это были так называемые «друзья», банкиры, которые выбивали у них почву из-под ног и диктовали ... условия для передачи им бизнеса.»<sup>3</sup>

Картина была совершенно другой в 10 успешных компаниях, которые все в конечном счете стали значительными международными корпорациями. 8 из 10 никогда не брали займы. Они были совершенно свободны от долгов. Те двое, которые занимали деньги, делали это для удовлетворения специфических краткосрочных нужд. С тех пор они полностью расплатились с долгами.

Консервативное финансирование – это не просто отголосок тщеславия прежней, менее щедрой на кредиты эпохи. Похоже, оно является существенным условием для компаний, которые надеются дожить до почтенного возраста. Когда компании знают, как «прислушиваться» к своему финансированию, они готовы следовать путем естественной эволюции.

Почти все компании старше среднего возраста демонстрировали консервативный подход к финансированию. Если они и брали в долг, то были предельно осторожны в заимствованиях и инвестициях. Они знали цену денег в копилке.

Поначалу может показаться парадоксальным лимитировать рост компании самофинансированием. В период роста любая компания, готовая занимать, теоретически может действовать без ограничений. Такая компания имеет варианты выбора, обусловленного отсутствием необходимости полагаться на собственные средства или на акционерный капитал. Это, конечно, делает возможным революционное изменение; впечатляющие результаты достигаются быстрее, и изменение может быть более эффективным.

Но рост за счет заимствований или слияний и поглощений опасен именно потому, что он не имеет ограничений. Наступит момент, и маятник качнется в другую сторону. Будучи вынужденным обслуживать свой долг, вы теряете варианты выбора, вытекающие из наличия «свободных денег». Вы больше не можете выбирать удобный момент.

Долгоживущие компании знают, что наличные деньги придают им, в отличие от конкурентов, гибкость и независимость. Построив свой бизнес органически, они могут хвататься за возможности без необходимости убеждать финансистов третьей стороны в привлекательности своих решений. Они могут даже принимать деловые решения, не завися от чисто финансовых соображений. Наличные деньги делают их хозяевами своего расписания.

Консервативное финансирование служит регулятором для поддержания требуемой скорости эволюции компании. Это необязательно означает низкую скорость. Джеймс Коллинз и Джерри Поррас рассказывают о том, как руководство Hewlett-Packard отказалось от долгосрочных заимствований, что кажется иррациональным.

«Отказавшись от долгосрочных заимствований, HP заставила себя найти исключительно внутренние резервы для обеспечения 20%-ного годового роста. Благодаря этому механизму была воспитана целая компания невероятно дисциплинированных руководителей, умеющих оперировать на таком уровне



эффективности и бережливости, который обычно характерен для небольших, ограниченных в средствах компаний.»<sup>4</sup>

Консервативное финансирование полезно и даже необходимо для эволюционного развития. Жизнь бизнесмена полна непреодолимых соблазнов, и самым непреодолимым является, вероятно, нетерпение. Мы часто оказываемся в ситуации, когда мы вправе стимулировать быстрый рост с впечатляющими краткосрочными результатами в ущерб долговременному здоровью предприятия. Если и существуют негативные последствия этого роста, они не будут чувствоваться в течение месяцев или лет. Так, вместо эволюции, мы решаемся на революцию. Вместо построения предприятия ввязываемся в быструю авантюру. Рисуем.

Но хорошие бизнесмены – не азартные игроки. Они должны быть их противоположностью; они – управляющие и хранители компании, которой руководят. Консерватизм в финансировании помогает им избегать искушения риском.

Всякий раз, упоминая этот пункт, я вижу, как примерно половина аудитории согласно кивает. Те из нас, кто распоряжался деньгами организации, знают, каким благотворным может быть консерватизм в финансировании. Почему тогда многие руководители испытывают такие трудности с его применением на практике? Я убежден, что трудности начинаются с определения корпоративного успеха.

## Деньги как мера корпоративного успеха

В экономической компании, существующей в первую очередь ради максимизации прибыли и активов, критерий успеха ясен. Чем вы крупнее, тем больше активы. Чем меньше используется ресурсов, тем больше прибыль. Таким образом, господствующая школа в области управления бизнесом измеряет успех чисто количественно: *максимизация* доходов, доли рынка, стоимость акций, выручка. Место в списках Financial Times 100 или Fortune 500 является символом такого успеха, и занять его можно, только становясь крупнее.

Эти критерии свойственны концепции компании-машины. Управление машинами для зарабатывания денег успокоительно и

удобно. Компания чувствует себя рациональной, измеряемой и управляемой. Экономическая компания является, таким образом, аналогом *homo economicus* моих профессоров в бизнес-школе 1950-х годов: совершенно рационального создания, делающего выбор, основываясь на своекорыстном интересе, и совершенно не связанного с чем-либо в реальной жизни.

Но живая компания не измеряет свой успех только деньгами или прибылью. Исследование Коллинза и Порраса не содержит указания на то, что факторы успеха включали такие экономические показатели, как маркетинг с низкими издержками, использование новейших технологий или производство товаров с высокой добавленной стоимостью. «Существование в первую очередь для максимизации прибыли» было даже специально отнесено к гораздо более низким целям!<sup>5</sup>

Десятью годами раньше исследователи, проводившие изучение долголетия в Shell, использовали мягкие, неэкономические слова для описания успешных долгоживущих компаний. Эти компании были «финансово консервативными, обладали персоналом, который идентифицирует себя с компанией и руководством, а последние терпимы и восприимчивы к миру, в котором живут».

За 70 лет до этого Уильям Штерн писал, что основная движущая сила каждой живой системы – развитие ее врожденного потенциала. Компании-долгожительницы, похоже, осознавали эту силу и жили в согласии с ее требованиями.

Все, касающееся компании – ее материальный бизнес, активы, политика и деятельность – было только средством существования. Ничто из этого не было целью компании. Успех для компании означал развитие в наилучшее из всех возможных творений и умение хорошо делать все, что ей доводится делать для того, чтобы выжить.

Цель Shell не в том, чтобы доставлять нефть, производить электричество или даже улучшать материальное благосостояние и способности индустриального общества. Она должна уметь хорошо делать эти вещи, чтобы получать прибыль для достижения ее главной цели: выжить и развить новый потенциал, необходимый для жизни в развивающемся обществе. Shell не существует для того, чтобы качать нефть. Мы качаем нефть для того, чтобы существовать.

Этот взгляд идет вразрез со многим из того, что *сказано и написано* о компаниях как их работниками, так и посторонними. Но он очень

хорошо согласуется с тем, как компании *действуют* (независимо от того, что они *говорят*).

Он также очень хорошо согласуется со способом мышления многих руководителей, когда они думают о конечной цели их компании. Когда директора удаляются на выходные, чтобы сформулировать корпоративные цели в виде миссии, они быстро взбираются вверх по лестнице абстракций. Фраза «British Gas – это компания по поставке природного газа в Великобритании» быстро заменяется на «British Gas – это всемирная энергетическая компания».

Миссии часто обоснованно критикуются, потому что они, кажется, не говорят ничего после вставления в них всех этих абстракций. Но феномен этой абстракции достоин упоминания; он настолько последовательно встречается от компании к компании, что должна быть причина его существования. Я убежден, что причина в том, что в душе каждый деловой человек понимает, что слишком узкое определение бизнеса буквально угрожает жизни. Для долговременного выживания компания не может быть определена в терминах бизнеса, которым ей выпало заниматься в данный конкретный момент. Подобно компаниям-долгожительницам из исследования Shell, ей, может быть, придется со временем изменить свой бизнес-портфель несколько раз. Кроме того, чтобы разработать варианты выбора, необходимые для выживания, она, возможно, будет вынуждена пройти через периоды, когда возврат на инвестиции будет занимать второе место после реинвестирования в дальнейшее развитие долгосрочных способностей компании.

Компании-долгожительницы не определяют свою жизнь в экономических терминах, но в терминах собственной эволюции: развитие целого, включая всех людей, которые заключили с ней контракт, так что и оно, и они стали частью самосознания друг друга.

Целеустремленность, до сих пор удаленная из экономического определения компаний, может быть живительной. Например, она может предусматривать терпение. Эволюция в живых человеческих системах и корпоративных системах долгий процесс. Парадоксально, однако, что он обеспечивает относительно быстрое приспособление к меняющейся среде, развивая потенциал организма.

Я не утверждаю, что *все* компании должны жить согласно этому принципу. Многие компании и их руководители процветали,

оставаясь экономическими организациями, особенно там, где они контролировали свое внешнее окружение. Однако я утверждаю, что руководители должны остро осознавать, компанией *какого* типа им довелось управлять. Отдаваться идеям живой компании, осуществляя в то же время деятельность экономической компании, могло бы причинить большой вред, поскольку управленческая практика, подходящая для одного типа, несовместима с другим. В конце концов выбор между двумя этими компаниями сведется не к риторике, которой предаются директора, а к способу, каким она управляет информацией, людьми и финансами.

Именно в этом свете нам следует рассматривать концепцию корпоративного роста. В экономической компании рост – однозначное благо. Но консервативный финансист озабочен *скоростью* и *качеством* роста. Будет ли он способствовать эволюции компании, ее развитию в самое лучшее, чем она может быть? Если нет, тогда рост не будет рассматриваться как успешный.

## Деньги как выражение корпоративной реальности

Точно так же, как корпоративные правила представляют собой вчерашнее описание позавчерашнего решения прошлогодних проблем, так и закон имеет склонность отставать от реальности. Например, существуют явные различия между тем, как вели себя банки 50 лет назад, и тем, как они обращаются с попавшими в бедственное положение клиентами в наши дни. Но законы о банкротстве основаны на этой давно почившей банковской практике первой половины XX века.

Еще хуже законы – и общественные установки, стоящие за ними, – касающиеся роли руководителей. Корпоративные законы во многих западных странах провозглашают инвестора, как поставщика капитала и владельца активов, носителем верховной власти: власти выносить решение о жизни и смерти компании. Подразумевается, что руководители обязаны оптимизировать капитал прежде всех других забот, иначе они могут нести ответственность за убытки.

Но эти законы, отдающие приоритет правам акционеров, основаны на предположении, что человеческие элементы являются простым продолжением капитальных активов. В результате, фокуси-

руя интеллектуальные усилия на оптимизации активов, руководители серьезно рискуют сократить продолжительность жизни компаний.

Это одна из великих проблем сегодняшнего дня. И просвещенные СЕО понимают это очень хорошо. Они признают ценность сообщества и построения доверия. Но они могут выпасть из разговора об этих ценностях под тем предлогом, что завтра утром им предстоит выступление перед финансовыми аналитиками или встреча с корпоративным юристом. Они находятся меж двух огней: внешней реальностью, созданной законом, и внутренними потребностями управления, где знание – самый важный фактор. Многие СЕО выходят из положения, говоря на публике одно, а внутри компании другое.

## Новые формы правления в живой компании

Акционеры являются поставщиками капитала, как и банкиры. Юридически акционеры занимают другое положение и получают вознаграждение в иной форме (вместо процентов – дивиденды, акционерный капитал можно продать с прибылью (или с убытком). Хотя официально они являются «владельцами» компании, их *функциональная* роль (с точки зрения компании) сводится к тому, что они просто предоставляют деньги в обмен на акции.

Для экономической компании согласно сегодняшнему законодательству предоставлять деньги – все, что требуется от акционеров, чтобы считаться владельцами. В конце концов, экономическая компания существует в среде, где капитал является наиболее важным активом, а акционеры – его поставщики.

Руководители экономической компании знают, что их успех зависит от демонстрации результатов, притом немедленных. Кредит терпения, отпущенный им акционерами, законодательством и политическими регуляторами, невелик. Они не могут позволить себе публично говорить о необходимости реинвестирования в компанию для развития нового, долгосрочного потенциала или формирования денежного буфера для создания вариантов выбора эволюции. Им бывает трудно сказать: «Послушайте, у нас будут взлеты и падения. Но через 10 или 20 лет вы будете иметь прибыли, несравнимые с тем, что вы можете выжать из компании сегодня».

Даже если бы некоторые акционеры отнеслись сочувственно, компания была бы юридически уязвима. Более серьезно то, что она открыто рискует стать жертвой враждебного поглощения. Людей, занимающихся инвестированием, не интересует отдаленное будущее. Они имеют дело с текущей стоимостью. Дисконтные ставки капитала настолько высоки, что то, что будет через 20 лет, не имеет для акционера практически никакой ценности.

Живая компания, однако, не может иметь такие же отношения с акционерами. Для живой компании поставщики капитала во многом схожи с другими заинтересованными сторонами во внешнем окружении: профсоюзами, поставщиками, потребителями, местными властями и сообществом. Все они – критически важные силы внешнего мира. Компания должна поддерживать гармонию в отношениях с ними. Но они не являются ее членами. Они не есть часть персоны компании. Удовлетворение их потребностей необязательно отвечает интересам компании.

Все же, эти силы – важнейшая часть внешнего окружения, и компании следует поддерживать с ними постоянный диалог. К несчастью, подобный диалог – редкость в современной системе. Как правило, акционеры и управляющие не беседуют. Даже при смене владельца новый обладатель 51% акций не ведет глубоких разговоров с руководителями прежнего режима. Новый владелец просто входит и приказывает. Контрольный пакет акций наделяет его юридической властью, и персона живой компании не может устоять против этого. В конце концов, новый диктатор не был членом старой компании. Он ничему не содействовал и не завоевывал доверие других на предприятии. Он просто купил свой путь в систему. Он будет инфекцией, и старая система ответит сопротивлением или умиранием.

В таких условиях многие руководители превращают живые компании в экономические. Они не являются сознательными разрушителями. Они просто пытаются делать все, что могут, находясь между молотком и наковальней. Когда акционеры и внешние регулирующие органы интересуются результатами их работы, их не волнуют усилия по развитию сообщества. Они не выясняют перспективы долгого и процветающего существования компании. Они спрашивают: «Какова ваша прибыль на привлеченный капитал?» «Не перекапитализированы ли вы?» и «Какова ваша производитель-

ность?» Во многих случаях, *поскольку не происходит общения с руководителями как элементами общей сущности*, акционеры используют любое давление, чтобы форсировать возврат на активы в ущерб долгосрочному развитию компании.

Отдельная компания не в силах изменить ситуацию. Отношения акционер – управляющий, возможно, не слишком удачно отражают корпоративную реальность, но они закреплены в законе. Сам по себе закон является анахронизмом. Это прошлогоднее описание ситуации перед II Мировой войной, когда капитал был дефицитным ресурсом, требующим особой защиты и усилий руководства по оптимизации его использования.

В последующие 50 лет капитал стал намного менее дефицитным. Кроме того, поставщики капитала изменились. Связь между индивидом, совершающим первоначальное накопление, и коммерческим учреждением, которое получает накопленный капитал для использования в процессе создания благ, стала намного менее прямой, чем полвека назад. Большая часть власти акционеров сегодня находится в руках крупных банков и пенсионных фондов, которые преследуют свои интересы. Эти интересы вполне могут быть губительными для компании, акциями которой они владеют.

Результирующее напряжение между реалиями бизнеса и корпоративным правом собственности ясно любому, кто читает газеты. Некоторые компании действуют в согласии с юридической фикцией и жертвуют тысячами людей, чтобы спасти активы или повысить прибыльность. Другие фокусируются на реалиях бизнеса и топят сотни миллионов долларов, чтобы остаться в живых. Выбирая между спасением активов и спасением людей, бизнес больше не отдает автоматическое предпочтение капиталу, как то позволяет, а иногда даже требует закон. Не потому что руководители стали лучше сознавать общественные интересы или стали более человечными, но потому что это разумно, с точки зрения бизнеса. Компания, которая выходит из кризиса, сохранив большую часть человеческих талантов, гарантирует результат как для акционеров, так и для своих работников. И все же руководители, действующие в согласии с этой реальностью, ставят себя в уязвимое, с точки зрения закона, положение.

Национальное законодательство начнет отражать возникающую реальность новой эры только после того, как эти спорные вопросы

выкристаллизуются в ходе общественной дискуссии. На это уйдут, может быть, годы. Я пишу это с сожалением, потому что существует широкое поле для злоупотребления господствующими законными полномочиями, предоставленными поставщикам капитала. Многим компаниям еще суждено пасть жертвой паразитического и хищнического поведения. Возможно, здесь таится причина низкой средней продолжительности жизни компаний.

Многие читатели этой книги сами будут акционерами, и все мы являемся гражданами. Как таковые мы озабочены ценой корпоративной кончины. Исчезновение компании не проходит без издержек. Безвременная смерть компании пагубна и наносит ущерб почти всем, кого она затрагивает, включая акционеров.

## Почему не позволить корпорациям умирать?

Однажды репортер голландского телевидения спросил меня после лекции о живой компании: «Почему так важно, чтобы Shell выжила?»

Вопрос застал меня врасплох. Для меня было естественным, что компании стремятся к выживанию. Ничего другого я не встречал. Компании стараются продолжать жить и расти так долго, как можно.

Но репортер не спрашивал о намерениях компании. Он подвергал сомнению ее ценность. Что такого особенного в Shell или в любой другой компании, чтобы она продолжала обременять собой землю? Почему она должна продолжать существовать после того, как ее полезность для человечества уменьшается или пропадает?

Вопрос особенно актуален в эпоху, когда институциональные акционеры и корпоративные захватчики санкционируют покупку компаний и дробление их на части. Мы выбрасываем старый автомобиль. Итак, почему не выбросить компанию? Это правомерный вопрос, если считать компанию экономической. Тогда это машина для производства продукции, или денег и прибыли.

Но если это живая компания, то это персона со встроенным в нее человеческим сообществом. А люди не считают этичным выбрасывать на свалку персону или сообщество. Все живые существа имеют право на существование. На чисто биологическом уровне вопрос даже не ставится. В природе тот, кто выжил, имеет право на жизнь.



Компании, так уж случилось, имеют огромную волю к жизни. Мы редко слышим о компании, совершившей самоубийство. Это может быть сделано; все, что требуется, – распродать активы и вернуть деньги акционерам. При ликвидации твердое тело компании в буквальном смысле превращается в текучий (оборотный) капитал. Я убежден, что добровольные самоубийства среди компаний значительно более редки, чем среди людей.

Трудно представить, что корпоративное самоубийство может быть совершено с достоинством. Действительно, когда затрагивается тема ликвидации, многие правления отказываются обсуждать ее. Они знают, что на компанию, по существу, возложена задача выживания.

Правда, иногда *частичное* самоубийство предусмотрено – во имя возвращения компании акционерам. Руководители Еххон в 1980-е годы взвинтили стоимость своих акций, тратя ежегодно до \$2,5 млрд из денег компании на выкуп ее собственных акций. У них было больше наличных денег, чем они могли выгодно вложить в свой основной бизнес. Возможно, правильной аналогией является не попытка самоубийства, а медленное рассеяние. И все же Еххон достаточно велика и богата, чтобы позволить себе такие эпизоды; другие компании оказались бы не просто ослаблены, но подверглись опасности.

По всей вероятности, организация предпочтет оставаться живой, даже когда цель ее существования исчезает. В Соединенном Королевстве существовала очень активная, выступавшая против апартеида организация, которая провела большое собрание после избрания Нельсона Манделы президентом Южной Африки. Ясно, что апартеид больше не представлял угрозу. Поэтому организация решила бороться с международным расизмом. Все что угодно, лишь бы оставаться в живых! Большинство компаний стремятся к жизни с равными страстью и рвением.

Сам по себе, однако, этот аргумент может быть недостаточным, чтобы убедить людей вроде голландского журналиста. Более сильный аргумент рождается, когда мы смотрим на издержки для общества и всех нас, сопровождающие преждевременную кончину корпорации.

## Цена смерти компании

---

Вот что происходит, когда компания умирает:

- Сообщество людей, связанных с компанией, разрушается. Люди теряют работу и оказываются брошенными на произвол судьбы.
- Долг компании перед предыдущими поколениями, отдававшими себя ее будущему, больше не может быть исполнен.
- И составляющие компании – ее клиенты и поставщики – сиротеют.

Это особенно острая проблема для развивающихся стран, где частные компании порой представляют собой значительную часть инфраструктуры страны. В некоторых африканских странах Shell обеспечивала треть всех нефтяных поставок. Общественное устройство страны распалось бы, если бы мы остановились. Разумеется, другая компания взяла бы на себя эту функцию, но это все равно потребовало бы мучительно трудного переходного периода – особенно если причины смерти Shell не имели бы отношения к ее деятельности в этой стране. Стране будет трудно оправиться от шока.

Люди, действительно, горюют, когда компания умирает. Преждевременная смерть означает ненужные страдания в окружении скончавшейся компании. Кончина компании вызывает крушения, потерю ценностей и моральную и физическую опасность – как для людей, так и для других компаний. Доказательством служат фабричные городки в Новой Англии или последствия умирания промышленности в центральной части Англии. В разгар Великой депрессии 60 лет назад британский писатель Дж. Б. Пристли следующим образом сформулировал потребность в непрерывности бизнеса в своем «Английском путешествии»\*:

«Отрасль должна была быть «рационализирована»; и National Shipbuilders' Security, Ltd. приступила к скупке и последующему закрытию того, что было известно как «избыточные» верфи ... Стоктон и остальные были бесполезны в качестве центров для новых предприятий. Они были брошены загнивать. И это,

---

J. B. Priestley, *English journey*.

возможно, не имело бы большого значения, поскольку кирпичи и раствор этих городов не являются священными, если бы не один факт. В этих местах, оставленных загнивать, есть живущие там люди. Некоторые из этих людей загнивают тоже.

Такие люди кажутся просмотренными; или, возможно, они были приняты по ошибке за кусочки старого аппарата, оставленного ржаветь и разрушаться. Вы можете проделать отличную работу, объявив Стоктонские верфи «избыточными», но вы не можете притвориться, что все мужчины, работавшие в свое время на этих верфях, тоже просто «избыточны» планирование не приняло во внимание единственный пункт, действительно имеющий значение – людей»<sup>6</sup>.

Этот тип разрушения сообщества часто описывается как врожденная черта капитализма или обратная сторона деятельности многонациональных компаний. Но в действительности это феномен, имеющий место всякий раз, когда живая компания деградирует до чисто экономической компании и затем исчезает. Если бы намного большее число компаний жили несколько дольше, мы бы видели намного меньше таких сцен.

Преждевременная кончина компании практически наверняка наносит ущерб акционерам. Текущая стоимость в среднем 50 лет максимизированных прибылей скорее всего ниже, чем сегодняшняя стоимость 200 лет умеренных прибылей, вкуче с расширением деятельности компании во все сферы, для которых она способна развить потенциал.

Коллинз и Поррас нашли убедительное свидетельство этого в своем исследовании компаний, обладающих видением:

«Компании с видением показывают выдающиеся *долгосрочные* результаты... \$1, инвестированный в акционерный капитал компаний с видением 1 января 1926 года, с последующим реинвестированием всех дивидендов, вырос бы до \$6356 что более чем в пятнадцать раз превышает отдачу рынка в целом»<sup>7</sup>.

Рассмотрим в свете этого аргумент, что компаниям следует делать приоритетом прибыль. на привлеченный капитал для акционеров.

В пятнадцать раз *большая* стоимость акционерного капитала доступна, если не ставить прибыльность на первое место.

Снижение уровня корпоративной смертности, похоже, было бы выгодно для всех сторон: членов, поставщиков и подрядчиков, местного сообщества и акционеров. Если вы руководитель, выбор за вами: управление компанией, приносящей максимальную прибыль, и существующей 30 или 40 лет; или управление компанией, которая профессионально занимается своим делом и является «хорошим гражданином», остающимся в гармонии с меняющимся миром, и создание наследия, которое сохранится долгие десятилетия и в довершение всего принесет большее вознаграждение акционерам.

# 11

---

## Власть:

*ни у кого ее не должно быть слишком много*

За 50 лет, прошедшие после окончания II Мировой войны, изменился не только фактор дефицитности капитала. Становится все более очевидно, что следует всерьез задуматься о способах применения власти внутри компаний. В первые послевоенные годы это никогда не было предметом дискуссии.

В 1945 году в моем родном Роттердаме был разбомбленный центр и методично разрушенный порт. Память о Великой депрессии была все еще свежа. Даже мое поколение, тогда мы были подростками, помнило очереди за хлебом 1930-х годов. А еще крах некогда великих фирм, чьи бывшие служащие и рабочие потеряли самоуважение и надежды на будущее.

После эйфории Освобождения (которое в Нидерландах до сих пор пишется с большой буквы) пришла, с планом Маршалла, упрямая смесь реализма и идеализма. Наступит социальное равенство, которое не допустит возрождение нищеты кризисных лет. Возрождение города, порта и фабрик создаст богатство для «нового начала» (как мы это называли).

Время порождало великое чувство единения. Каждый делал свою часть работы для общего блага. Если дела в стране идут хорошо, если дела в Роттердаме и в наших компаниях идут хорошо, у нас все будет хорошо. И это работало..

К началу 1950-х годов царил атмосфера огромной надежды. Все могло быть сделано – нет, все *будет* сделано. Было чудесно играть за выигрывающую команду. В то же время особого благосостояния не было. Жизнь была простой и спартанской, по сегодняшним меркам. Мы не подвергали сомнению необходимость создания материальных богатств. Любой мог видеть необходимость этого. Существовали постоянные напоминания о Великой депрессии, ущербе, нанесенном войной, и перемещенных лицах повсюду. Материальное богатство было необходимо для того, чтобы исправить разрушения и не допустить их повторения.

Не подвергали мы сомнению также и то, что в ретроспективе выглядит парадоксально: наиболее эффективный путь к созданию богатства состоял в объединении в большие организации. Мы знали, что можем создать изобилие только в крупных масштабах. Разумеется, мы все видели, как эти организации могут становиться порочными. Никто не заблуждался насчет потенциальных опасностей, скрытых в политических партиях, государствах или армиях. На уровне национального государства в политическую систему было встроено некоторое число предохранителей, что по-прежнему делает возможной демократию в Западной Европе и Японии.

Основным предохранителем против захвата политической системы диктаторской властью был наказ, что ни один из существующих лидеров не может попортить способность избирателей заменить их. Как убедительно доказывал Карл Поппер, «Основным элементом демократии необязательно является право избирать лидеров, но способность избавляться от сегодняшних лидеров без кризиса». И все же мы не всегда имели эту возможность на уровне более низком, чем государственный. Разумеется, мы имели многие институты с этим предохранителем: профсоюзы, политические партии, местное самоуправление, клубы и школьные комитеты. Но в компаниях, где служащие не могли избавиться от руководителей, мы не утруждали себя притворной демократией.

Возможно, мы полагались на другой демократический предохранитель: если нам не нравилось, мы могли уйти. Но мое поколение не пользовалось этой основополагающей свободой. Когда мы поступали в компанию, предполагалось, что мы в ней на всю жизнь. Предохранитель в виде возможности уйти не казался важным; его пересиливала

потребность производить материальные богатства в больших количествах и быстро. Мы были все еще ориентированы на жизнь в условиях кризиса.

Послевоенное поколение понимало, что отдельный человек неэффективен перед лицом грядущих крупных задач. Мы знали, исправить нанесенный войной ущерб и повысить уровень жизни можно только сообща. Вместе мы выстоим. По одиночке мы провалимся. Целое более продуктивно, чем сумма частей.

В послевоенные дни в Нидерландах многие молодые рабочие и служащие намеревались поступить в большие компании или правительственные организации. Shell, Unilever и Philips были излюбленным выбором. Они и многие другие компании существовали и выжили со времен наших отцов. Безусловно, они все еще будут существовать во времена наших детей.

Возможно, существовал риск злоупотребления властью в этих компаниях в 1950-е и 1960-е годы. Но потребуется время до 1968 года, чтобы слабости господствующих организационных принципов в большинстве компаний, злоупотребления процессами принятия решений и результирующее недоиспользование их человеческих ресурсов были озвучены в публичных дискуссиях. А пока что мы были согласны подчинить себя полному благополучию компаний, которые поднимут наш уровень жизни.

Мы также беспрекословно признавали организационные принципы, эффективность которых доказали военные годы: принятие решений на высшем уровне в строго дисциплинированных иерархиях. Информация течет вверх, команды – вниз. Планирование централизовано. Армии союзных держав подали непревзойденный пример того, каким должен быть бизнес. Эти армии в конце концов победили, не так ли? Быстрый рост материального благополучия вследствие присоединения к большой корпорации казался вполне достойной компенсацией за подчинение сильной центральной власти небольшой группы людей. Мы больше заботились о количестве и дистрибуции того, что мы производили, чем о том, как это делалось.

Корпорации как организованные институты старше, чем политические партии и профсоюзы; но они намного моложе, чем великие институты цивилизации: семья, племя, королевская власть, религия, наука и военная служба.

Неудивительно, что многие организационные принципы, применяемые в компаниях, имеют сильный привкус подражания старшим братьям. Военные были особенно сильным источником вдохновения. Это можно слышать в постоянных призывах к «стратегии». Стратегия у военных – это акт руководства и направления военной армии к победе. Другие фразы, такие как «принятие решений на высшем уровне» и «централизованное планирование», тоже имеют романтическую привлекательность, которая идет, возможно, от их военного прошлого. Руководители смотрят на себя, как на ковбоя Мальборо, правящего корпорацией, как лошадью, и направляющего ее на запад.

Но следует ли руководителю править компанией, как на войне? Следует ли сравнивать зал заседаний с палаткой Наполеона при Аустерлице? Как все кризисы, война оставляет мало времени для дискуссий. Военная ситуация требует централизованного принятия решений, от команды до ее исполнения должно проходить очень мало времени. Война отделяет принимающих решения от исполнителей. Информация поступает только наверх и не разделяется ни с кем вне командного звена.

Насколько подходят эти характеристики для описания бизнеса? Они могут применяться к компаниям в состоянии кризиса, но вряд ли на высокой стадии ее развития. Хотя мы иногда описываем конкуренцию в бизнесе как схватку, она далека от кризисной ситуации настоящей войны.

Централизация власти неуместна в деятельности живой компании. Она снижает способности обучения организации. Альтернатива этому – этика рассредоточенной власти.

Mitsui, как описано в Главе 6, поддерживала свою сплоченность, несмотря на раздробление на несвязанные, меньшие организации после II Мировой войны. Даже когда она снова собралась вместе, меньшие организации сохранили право принятия решений. Однако



они продолжали считать себя частями группы Mitsui и принимали решения с целью поддержания ее жизнеспособности.

Вопрос расщепления власти находит интересную иллюстрацию в Royal Dutch/Shell. Как отмечено в Главе 9, сама группа появилась в 1907 году в результате слияния культур зарегистрированной в Нидерландах Royal Dutch (60% акций группы) и британской Shell Transport & Trading (40%).

Есть две родительские компании, голландская и британская; они и сегодня не зависят друг от друга и все же тесно связаны и имеют постоянное местопребывание в двух странах с разным законодательством. Голландская система отчетливо континентальная, она приобрела новый вид во время оккупации. Британская система юриспруденции, существующая с саксонских времен, не претерпела больших изменений. В корпоративном законодательстве имеются некоторые важные отличия в составе и роли правлений и их членов. Две родительские компании должны хорошо ладить друг с другом, потому что нет судебного учреждения, в которое они могут направлять претензии. Правления обеих компаний в полном составе встречаются примерно раз в месяц. Никаких решений, имеющих юридическую силу, на этих встречах не принимается. Должностные лица должны проводить отдельные заседания, на которых они оформляют для каждой родительской компании решения, принятые совместно.

В Shell Group не существует традиционного механизма разрешения конфликтов. Группа не имеет CEO. Председатель комитета управляющих директоров (CMD) является лишь *primus inter pares*, первым среди равных. Так или иначе, члены CMD и двух правлений должны согласовывать между собой решения, приемлемые для всех. На практике настоящее единодушие достигается не всегда, но способов протолкнуть решение, против которого активно возражают один или несколько членов, не существует. Необходимый минимум – это *квази-единодушие*; в противном случае решение возвращается для пересмотра на уровень ниже. Квази-единодушие не означает, что все согласны, просто никто не настроен настолько решительно против, чтобы наложить вето. Председатель не имеет никаких рычагов, кроме убеждения; нет ни решающего голоса, ни права окончательного решения.

Теоретически решения могут быть протолкнуты через голосование акциями. В конце концов, Royal Dutch владеет 60% группы.

Насколько я знаю, однако, не существует записей ни об одном решении, принятом голосованием на уровне CMD или правления. Это свидетельствует о мудрости многих поколений директоров. Форсирование решений большинством голосов в такой деликатной структуре, без законной возможности обжалования, разрушило бы брак уже давно. Но он выстоял под давлением конкурентов в 1920-е годы. Он устоял во II Мировой войне, когда Royal Dutch почти исчезла как рабочее сообщество во время немецкой оккупации Нидерландов. Он даже выстоял под давлением правительства во время нефтяного бойкота в 1973 году, когда Нидерланды были совершенно отрезаны от снабжения арабскими поставщиками, а Великобритания страдала от снижения объемов поставок. Если бы правление группы голосовало в пользу поставки запрещенной нефти или в Великобританию, или в Нидерланды, голландское преимущество при голосовании легко могло бы нанести серьезный ущерб единству международной группы.

Так уж случается, что большинство конфликтов и напряжений внешнего мира не становится сразу же предметом обсуждения правления. Конфликты в основном просачиваются вверх через систему. Координаторы, на один уровень ниже CMD, очень быстро усваивают, что их карьере не благоприятствует направление потенциальных конфликтов на их уровне в CMD. Гораздо лучше самим достичь полюбовного соглашения со своими коллегами. В свою очередь координаторы не расположены в пользу подчиненных, которые не в состоянии решить свои собственные проблемы. И так далее вниз по служебной лестнице.

Вследствие этого на многих уровнях служебной лестнице люди принимают участие в принятии большинства решений – и безусловно, решений, которые требуют перемен. Каждое лицо имеет право вето. После II Мировой войны это качество было еще больше усилено введением матричной организации. Как гласит популярное определение, матрица – это «организация, в которой никто не может принимать решение единолично, но любой может единолично остановить принятие решения».

По всем этим причинам, начиная с подписания соглашения о слиянии 90 лет назад, идущее сверху вниз требование разрешения конфликтов было неотъемлемой принадлежностью жизни Shell. Ни снаружи, ни внутри не существует последней инстанции. Последней

инстанцией являются тысячи людей, каждый на соответствующем уровне. Эта идея выражена принципом: «Самое важное во власти то, что ни у кого ее не должно быть слишком много».

## Следствие распределения власти

---

Аргументы *против* распределения власти хорошо известны. Здесь таятся почти неодолимые искушения для многих руководителей.

*Принятие решения занимает целую вечность. У нас нет столько времени. Мир и конкуренты двигаются вперед. Мы не можем отстаивать.* Широкое рассредоточение власти может быть невероятно разочаровывающим, но оно означает, что число умов, активно вовлеченных в процесс принятия решений, существенно возрастает. Нет убедительных свидетельств, что оно приводит к более медленным действиям (хотя несомненно, требуется больше времени). Оно вполне может привести к лучшим действиям и может улучшить способность организации к обучению. Существует множество косвенных свидетельств, что организации более успешны, живут намного дольше и сильнее преуспевают, если они эффективно предоставляют меньшинству право накладывать вето или откладывать решения большинства, если те противоречат их интересам или лучшим решениям.

*Согласованное решение требует наличия высшего руководителя для достижения единого результата.* Это возражение основано на заблуждении. Многие руководители предполагают, что критический момент решения – это когда директора осеняет великолепная мысль или когда его убеждает чья-то еще великолепная мысль.

На самом деле это неважно по сравнению с действительным воздействием решения – способом его реализации. В мире бизнеса только действие засчитывается. Другими словами, реализация – это неотъемлемая часть решения, а не что-то отдельное, что случается впоследствии. Когда решение принято, исключение людей, чье сотрудничество необходимо, может ускорить приход к следующему заключению, но растеряет все время, выигранное таким образом, из-за медленного и почти наверняка неумного претворения в жизнь.

*Вы не можете обязать людей делать что-то иначе, как с помощью власти.* Приманка власти – потребность быть необходимым и

потребность чувствовать, что все под контролем – отпугивает многих руководителей от санкционирования рассредоточения власти, уменьшая таким образом способность организации к обучению.

Высшие руководители обычно говорят: «Я хочу спать спокойно». Это возможно, считают они, только если они уверены, что ничего неожиданного или нежелательного не может произойти в компании, пока у них есть возможность узнать об этом и заранее предотвратить. Или они могут чувствовать, что необходимость «поддерживать согласованность в компании» требует «открытого доступа» (контролирующего доступа) с вершины. Как еще может директор брать на себя ответственность за конечные результаты деятельности компании?

Обычным выбором между контролем и свободой является, повторимся, перегиб в пользу предосторожности – создание широко открытого канала для передачи на всем пути вверх и вниз по служебной лестнице. Это играет на руку служащим, которые в тот или иной момент не способны справиться с проблемой. Они отсылают свои проблемы и конфликты на уровень выше. Это оборотная сторона более известной проблемы делегирования полномочий. Игра в игры, некомпетентность или лень на низших уровнях оправдывают желание боссов контролировать, теша их гордыню, когда их спрашивают, и иллюзию, что только старшие руководители знают ответ.

Если и низший, и высший уровни иерархии уступают этому искушению, конечный результат таков, что меньшее количество людей с меньшими фактическими знаниями участвуют в принятии решений. А корпоративное обучение страдает.

## Препятствия на пути наверх

---

Как известно, отказ от контроля пугает. Это вызов времени для руководителей. Они обязаны не столько рулить, сколько создавать условия. «Вперед, – должны они сказать подчиненным. – Вы можете свободно ошибаться в ходе обучения, через которое мы прошли вместе. Я буду наблюдать.»

Даже когда руководители согласны, что власть должна быть рассредоточена, им не хватает опыта. Они не знают, как это сделать.

Существует широко распространенная иллюзия, что можно

распределить власть в компании и привлечь больше умов простым делегированием полномочий. Не имеет значения, скажете ли вы подчиненным «продолжать в том же духе» или предоставите им законные полномочия тратить средства по собственному усмотрению. Если вы дадите им законное право принимать решения, они будут принимать решения – люди думают приблизительно так.

Некоторые служащие будут счастливы принимать решения. Некоторые жаждут принимать решения вне их компетенции. Но высший руководитель не может рассчитывать на решения, согласованно принимаемые на низшем уровне, где их и следует принимать, до тех пор, пока не будут созданы барьеры для передачи наверх затруднений и конфликтов.

Другими словами, затрудните продвижение конфликта вверх по служебной лестнице. Пустите в ход политику, косвенно или явно устанавливающую, что люди могут спрашивать совета у своих непосредственных начальников, но не могут просить их принимать решения. Эта политика противоречит установкам многих высших руководителей. Она не согласуется с их самоощущением *paterfamilias* (главы семьи), поставленным сюда, чтобы «разрешать затруднения семейства и сглаживать детям путь».

Я узнал о создании помех для попадания проблем наверх, когда был руководителем Shell Brazil. В Латинской Америке доминирующей моделью корпоративной культуры является семья. Отец является высшей властью и мудростью семьи. Поэтому более слабые члены семьи приучены приходить и плакаться в «папочкину» жилетку. Редко что-либо происходит без согласования со старшими. И поскольку бразильцы любят играть эту роль, очень трудно делегировать полномочия. Руководство компании увязало в мелочах, но не желало сбросить груз с плеч.

Мы долгое время безуспешно пытались справиться с этой проблемой. Наконец, мы установили условные уровни на шкале принятия решений. Если решение превышало определенную сумму *крузейро* в случае сделки по продаже нефти или определенный уровень управления персоналом, мы позволяли направить его в центральный офис. Мы установили соотношение примерно 90 к 10. Другими словами, только 1/10 всех проблем могла быть «отфутболена» наверх. Затем мы сделали так, чтобы центральный офис не имел ресурсов для разреше-

ния большего числа проблем, чем 10%, так что любой, кто посылал вверх больше, чем 10% своих проблем, должен был ожидать результатов слишком долго. Мы также предусмотрели, чтобы местные отделения имели ресурсы для разрешения 90% своих проблем. Мы перераспределили людей из центрального офиса в Рио-де-Жанейро по региональным офисам по всей стране, обеспечив им лучшие должности и оклады. Это противоречило логике, раньше повышение практически всегда означало перевод в штаб-квартиру. Мы дополнили эти повышения интенсивными тренингами, с тем чтобы местные менеджеры приобрели такой же, или даже больший, опыт в управлении денежными потоками.

Результаты не заставили себя ждать. За год прибыль Shell Brazil подпрыгнула на 60% и оставалась на более высоком уровне. Но долговременные результаты были еще важнее. Когда в стране начались экономические трудности, у компаний появились проблемы с оборотными средствами. Другие нефтяные компании обнаружили, что их работа сведена на нет, и были торпедированы изменившимися условиями кредитования их поставок. Но Shell Brazil приспособилась с чрезвычайной гибкостью и скоростью. В центральном офисе нам требовалась лишь маленькая команда, люди на местах имели все необходимые полномочия, чтобы успешно справиться с ситуацией.

## Живой компании требуется новое управление

В Главе 10 я доказывал, что акционерам следует отказаться от своей власти над жизнью и смертью компаний, потому что при этом оптимизируется неверный производственный фактор – капитал – в ущерб самим акционерам. Я исследовал случайные, но все более многочисленные свидетельства, что руководство должно подобным же образом отрешиться от доли своей власти. Если руководство поддается неодолимому искушению сконцентрировать власть на вершине, слишком мало умов вовлечены в обучение организации.

Где тогда должна пребывать власть в создающей знания компании завтрашнего дня, и с кем ею нужно делиться?

Сформулированный таким образом вопрос корпоративного управления начинает напоминать дискуссию времен Французской

революции и разработки Конституции США. Это была эпоха заката абсолютной монархии и эволюции демократической формы правления. Я убежден, что мы нашли бы много вдохновения для форм, которые должно принять корпоративное управление, обратившись к дебатам, происходившим, когда мы разрабатывали структуру управления западными национальными государствами.

Создатели Конституции США хорошо известны своим намерением придумать систему, которая бы обеспечивала преемственность без необходимости абсолютной власти. В то же время в возникавших национальных государствах Европы люди с болью осознали опасности, грозящие обществу в целом, со стороны слишком концентрированной власти. Результатом стали декларации основных принципов и прав и конструкции, такие как *Trias politica* (разделение законодательной, исполнительной и судебной властей на три независимых центра власти, со сдержками и противовесами для предотвращения доминирования одной над двумя другими). С тех пор эти три власти дергали и тянули друг друга в вечно меняющемся равновесии.

Разные нации могут отличаться природой их распределения прав, принципов и власти. Например, США сосредотачивают больше власти в руках главы исполнительной власти, чем было бы возможно в скандинавских странах. И никто никогда не счастлив вполне распределением власти именно в их собственной демократии – это, как указывал Уинстон Черчилль, до тех пор, пока они не рассмотрят альтернативы.<sup>1</sup> Но базовая концепция непрерывности без абсолютной власти стала общим критерием для всех развитых наций. В системе распределенной власти существуют предохранители, обеспечивающие баланс интересов. В системе управления, основанной на сдержках и противовесах, существуют способы избавиться от плохого лидера, не ввергая общество в кризис.

Мы нуждаемся в подобном критерии для корпораций. Нам нужна система корпоративного управления, которая обеспечивала бы непрерывность, со всеми необходимыми для взращивания живой компании и человеческого сообщества компонентами, без абсолютной власти, сосредоточенной в руках акционеров или руководителей.

Чтобы разработать эту систему корпоративного управления в эпоху знаний, мы должны открыть дискуссию о власти и управлении. При сегодняшнем положении вещей компании слишком легко могут

пострадать от последствий высшей власти, отданной одной основной группе, представляющей интересы акционеров, в то время как структура управления предоставляет обширные возможности для почти средневекового применения абсолютной власти руководством.

Неудивительно, что компании превращаются в эксплуатируемые как машины феодальные владения нескольких лиц. При таких условиях никакая живая компания не сможет процветать, поскольку ее успех зависит от свободы, пространства и взаимного доверия членов.

И роль коммерческих институтов важна: снабжать человечество материальными изделиями, необходимыми для достойной жизни. Больше, чем когда-либо, успех этого начинания зависит от степени, в какой эти компании будут способны создавать знания, доступные организации в целом. Богатые мозгами и бедные активами компании продемонстрировали стремительный рост за последние 20–30 лет: юридические фирмы, аудиторы, производители программного обеспечения и организации вроде VISA. Но даже компании старого типа с богатыми активами, такие как нефтяные и стальные фирмы, теперь нуждаются в намного большем знании, внедренном в их действия, чем это имело место 20 лет назад.

Барон де Монтескье в сочинении о принципе *Trias politica* указывал, что разделенная и рассредоточенная власть означает «свободу». Если налицо обратное – власть в одних руках то, писал он, «дело плохо».

Концентрация власти приводит к несвободе. Несвобода означает скудное производство знания и, что еще хуже, его слабое распространение. Отсутствие распространения означает плохое организационное обучение и, таким образом, отсутствие эффективного действия, если мир изменится. Одной из основных движущих сил компании является развитие ее потенциала. Способны ли мы создать форму правления, которая максимизирует потенциал компаний, и тем самым снизить показатель корпоративной смертности? Или весь этот потенциал потерян?



# Эпилог

---

## Компания будущего

**В** современной глобальной деревне экономические компании рискуют стать неудачницами. Миру исчезающих политических границ будет требоваться все больше и больше живых компаний.

Потому что горизонты индивидуального бизнеса раздвигаются, а политические – сужаются. Есть большое искушение для компаний выйти из своих региональных и национальных ниш в более широкое и менее знакомое пространство. Даже те, кто сопротивляется этому, подвергаются риску, что внешний мир вторгнется в их вотчину.

Со временем все меньшее число компаний будут жить и работать в окружении, над которым они сохраняют значительный контроль. Все больше компаний будут выращивать картофель скорее в Андах, чем в теплице. С их сужающимся ареалом распространения экономические компании могут стать видом, которому грозит вымирание, задвинутым назад в изолированные ниши и охраняемые законом национальные парки.

Как будет выглядеть процветающая компания будущего? Как узнать, что мы на верном пути к живой компании? И если компания не выглядит процветающей, что должен сделать обеспокоенный руководитель, чтобы поправить ее здоровье?

Деятельность компании этого типа связана с главными гипотезами этой книги:

- Компания – это живое существо.
- Решения, принимаемые этим живым существом, являются результатом обучения.

Я использовал четыре ключевых фактора из исследования компаний-долгожительниц Shell – обучение, персону, экологию и эволюцию – как свой способ определения того, что происходит в живых компаниях изо дня в день. Но руководители по всему миру будут открывать для себя все больше и больше приемов управления живой компанией. В течение нескольких ближайших лет будет становиться все более очевидным, когда компании являются «живыми». Они будут иметь следующие характеристики.

Члены живой компании – люди и организации разделяют общую систему ценностей и убеждены, что цели компании помогают им достигать их собственных целей. И компания, и ее сотрудники стремятся к выживанию и, когда оно достигнуто, хотят реализовать и расширить свой потенциал. Лежащее в основе соглашение между компанией и ее партнерами (как отдельными лицами, так и другими организациями) гласит, что ее членам помогут реализовать их потенциал. Понятно, что это отвечает и собственным интересам компании.

Основополагающий контракт создает атмосферу доверия, которое позволяет достичь производительности, невозможной при строгой дисциплине и иерархическом контроле. Доверие предполагает свободу и терпимость внутри иерархии и по отношению к миру. Это – базовые условия для высоких уровней организационного обучения.

Компания имеет волю; таким образом, она способна делать выбор. В результате она может меньше зависеть от условий или ценностей ее окружения. Продолжительная дисгармония приведет к кризису, возможно, фатальному.

Чтобы избежать кризиса и обрести лучшее восприятие меняющихся обстоятельств места и времени, компания должна быть открыта внешнему миру. Она вырабатывает воспоминания о будущем, чтобы руководствоваться ими при принятии решений. Это означает терпимость по отношению к новым людям и идеям. Члены организации знают, кто свои и кто чужие. Выстраивается собственная корпоративная иммунная система для защиты себя от паразитов.

Организация – это сообщество, состав которого меняется, не

только потому что со временем люди приходят и уходят, но и за счет увеличения или уменьшения размера целого. Это сообщество имеет индивидуальность – персону, которая продолжает существовать, даже когда его состав меняется.

Иногда члены вытесняются или переводятся в разряд поставщиков или подрядчиков (денежные отношения) если их система ценностей не гармонирует с системой ценностей компании. Эта подвижка благотворна, поскольку гармонирующие системы ценностей являются базовым условием корпоративной сплоченности. Иногда сокращение членства происходит потому, что внутренняя группа членов переопределяет своих и расширяет число чужих. Это не может быть полезным из-за шока, которому подвергается доверие остающихся членов.

Люди – члены здоровой компании мобильны, как в смысле работы, выполняемой ими за время карьеры, так и в смысле мест, где они трудятся. Они завязывают сеть контактов, встречаются и общаются в масштабах целой организации. Существует взаимная вера, что люди будут поступать справедливо, и что лидеры настолько честны, насколько вообще можно ожидать. Люди знают свое дело. Власть рассредоточена; в системе власти существуют сдержки и противовесы, и сегодняшние лидеры понимают, что они – всего лишь одно поколение из многих.

Помимо членов компания будет иметь физические (капитальные) активы, которые она использует в одном или нескольких видах экономической деятельности, чтобы заработать на жизнь. Когда выживание обеспечено, экономическая деятельность используется как база для развития потенциала сообщества. Эволюция компании, таким образом, регулируется финансовым консерватизмом.

Будучи вовлеченным в определенную деятельность в определенном месте, рабочее сообщество окружено поставщиками (материалов, капитала, труда и интеллекта), клиентами, местным или национальным сообществами и другими заинтересованными сторонами, которые все являются частью того мира, к гармонии с которым корпорация стремится.

Если выживание под вопросом, компания пожертвует своими активами и попытается изменить содержание или природу своей экономической деятельности, прежде чем расстанется с людьми.

Выдвигая все эти характеристики, я попытался отразить не только экономические, но и психологические, социологические и антропологические аспекты живой компании. Все они скорее дополняют, чем борются друг с другом.

Приоритеты управления живой компанией не могут быть выражены исключительно в экономических терминах.

Если корпоративное здоровье ухудшается, в первую очередь следует мобилизовать человеческий потенциал, восстановить или сохранить доверие и гражданское поведение, повысить профессионализм и укрепить гражданское чувство.

Все начинается с основы. Если компании будут отвечать этим условиям, я убежден, что средняя продолжительность корпоративной жизни будет расти, и в результате выиграет все человечество.

Это не значит, что компании должны жить вечно. Однако в мире корпораций разрыв между средней и максимальной продолжительностью жизни все еще столь велик, что можно прийти к выводу, что слишком многие компании уходят слишком рано. Снижение уровня корпоративной смертности показалось бы выгодным для всех сторон: членов, поставщиков и подрядчиков, сообщества и акционеров.

# Примечания

---

## Пролог.

### Срок жизни компании

1. Royal Dutch/Shell Group Planning PL/1, *Corporate Change: A Look at How Long-Established Companies Change*, September 1983. Это частное исследование недоступно для широкой публики, однако я много раз его цитировал. Все факты и цифры на первых двух страницах этой главы взяты из него. Всего исследовано 30 компаний, на 27 из них подготовлены отчеты. Компаниями были Anglo American Corporation, Booker McConnell, British American Tobacco, Daimaru, DuPont, East India Companies, Anthony Gibbs, W.R. Grace, Hudson's Bay Company, IBM, Kennecott, Kodak, Kounoike, 3M, Mitsubishi, Mitsui, Pilkington, Rolls Royce, Rubber Culture, SKF, Siemens, Societe Generale, Suez Canal Company, Sumitomo, Suzuki, Unilever и Vestey.
2. Ellen de Rooij, A brief desk research study into the average life expectancy of companies in a number of countries, Stratix Consulting Group, Amsterdam, August 1996.
3. *Corporate Change*, Appendix V, 25
4. James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York: HarperCollins, 1994, 9.

## Глава 1.

### Переход от капитализма к обществу знаний

1. См., например, Fernand Braudel, *The Wheels of Commerce*, vol.2 of *Civilization and Capitalism, 15th-18th Century*, trans. Sian Reynolds, Berkeley: University of California Press, 1992, 466ff; Henri Pirenne, *Les periodes de l'histoire sociale du capitalisme* (Brussels, 1922).
2. Braudel, *The Wheels of Commerce*, 52.
3. Крайности этого мира подробно описаны в Robert L. Heilbroner, *The Worldly Philosophers: The Lives, Times, and Ideas of the Great Economic Thinkers* (New York: Simon & Schuster, 1953, 1986); см. Главу 8, *The World of Thorstein Veblen*.
4. См., например, Peter Drucker, *The New Realities* (New York: Harper & Row, 1989), 178ff; или Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge Creating Company* (Oxford: Oxford University Press, 1995).
5. Я взял это определение из одного из моих старых учебников: Dr. Wilhelm Ropke, *Die Lehre von der Wirtschaft* (Zurich: Eugen Rentsch Verlag, 1946); 163–172, 188–200. Разные версии этого определения встречаются в бесчисленных учебниках по экономике на многих языках.
6. Jean Piaget, *The Psychology of Intelligence*, (London: Routledge & Kegan Paul, 1986), 8–9, 103.

## Глава 2.

### Память о будущем

1. См., например, Milton Moscovitz, Michael Katz, and Robert Levering, *Everybody's Business: An Almanac* (New York: Harper & Row, 1980), 603-610.
2. *Corporate Change*, 6.
3. *Ibid.*, 9.
4. Sven Rydberg, *The Great Copper Mountain: The Stora Story* (Hedemora: Gidlunds, 1988), 50. Книга издана по случаю 700-летия предприятия.
5. David Ingvar, 'Memory of the Future: An Essay on the Temporal Organization of Conscious Awareness', *Human Neurobiology* (1985), 127-136.

## Глава 3.

### Инструменты предвидения

Сюжет позаимствован у Пьера Вака, который говорил о мэре Дрездена. Я предпочитаю использовать свой родной Роттердам.

2. *Independent*, 24 October 1992.
3. Daniel Yergin, *The Prize: The Epic Quest for Oil, Money and Power* (New York: Simon & Schuster, 1991).
4. *The Shorter Oxford English Dictionary* (London: Oxford University Press, 1973).
5. Peter Schwartz, *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World* (New York: Doubleday/Currency, 1991), 72-90.
6. Art Kleiner, *The Age of Heretics: Heroes, Outlaws, and the Forerunners of Corporate Change* (New York: Doubleday/Currency, 1996), 162-163.
- Joseph Campbell, *The Hero with a Thousand Faces* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1979), 245-246.
8. Peter Schwartz, *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World* (New York: Doubleday/Currency, 1991).
9. Kees van der Heijden, *Scenarios: The Art of Strategic Conversation* (New York: Wiley, 1996).
10. Kleiner, *The Age of Heretics*.
11. Pierre Wack, «Scenarios: Uncharted Waters Ahead», *Harvard Business Review*, September-October 1985, 72-89. Перепечатано в *Scenarios: The Gentle Art of Reperceiving*, Strategic Planning in Shell Series No.1, Shell International Petroleum Company Limited, Group Planning, London, February 1986.

## Глава 4.

### Принятие решений как процесс научения

1. John Holt, *How Children Fail and How Children Learn* (Pitman Publishing Corporation, 1964 and 1967; New York: Pinguin Books), 1970.
2. Существует множество источников по циклу обучения, терминология которых несколько различается. Цикл, описанный здесь, основан на модели обучения и когнитивного развития Жана Пиаже. Пиаже назвал фазы: «активный эгоцентризм (действие), конкретный феноменализм (восприятие), интернализированная рефлексия (внедрение) и абстрактный конструкционизм (выводы)». См. Jean Piaget, *Genetic Epistemology* (New York: Columbia University Press, 1970). Наиболее

- авторитетным источником по теории сравнительного обучения является David Kolb, *Experiential Learning (Experience as the Source of Learning and Development)* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984). Колб синтезировал и развил теоретические работы Пиаже, американского философа, занимавшегося проблемами образования, Джона Дьюи, пионера организационной психологии Курта Левина и других. Британский автор в области менеджмента Чарльз Хэнди адаптировал идею «колеса обучения» для бизнес-аудитории в своей книге *The Age of Unreason* (London: Century Hutchinson, 1989). Практическое повседневное применение идеи было описано в Richard Ross, Bryan Smith, Charlotte Roberts, 'The Wheel of Learning', в книге Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Rick Ross, and Bryan Smith, *The Fifth Discipline Fieldbook* (New York: Doubleday/Currency, 1994), 59.
3. Jan Piaget, *The Psychology of Intelligence* (London: Routledge & Kegan Paul, 1986).
  4. Этот заголовок навеян книгой Donald N. Michael, *Learning to Plan, and Planning to Learn* (San Francisco: Jossey-Bass, 1974, 1996). Эта книга, опередив свое время, помогла выработать понимание, что обучение занимает важное место в жизни компании.
  5. D. W. Winnicott, *Playing and Reality* (London: Tavistock Publications, 1971; London: Pinguin Education, 1980); John Holt, *How Children Learn* (New York: Dell, 1967); Seymour Papert, *Mindstorms: Children, Computers, and Powerful Ideas* (New York: Basic Books, 1980).
  6. Шварц рассказывает эту историю в *The Art of the Long View*, 91.
  7. Stella и iThink™ – торговые марки, ©1990 High Performance Systems, Inc., Hannover, NH.
  8. Некоторые из первых микромиров, приведшие к успешным экспериментам группового обучения (представляющим новообразованную биотехнологическую фирму, бизнес Shell по розничной торговле горючим в Нидерландах и бизнес природного газа после обвала цен на нефть в 1986 году), были разработаны с помощью Джона Моркрофта из London Business School; Дэвида Лэйна, тогда работавшего в Shell International, а сейчас – в London Business School; Дэвида Кройцера из GKA, Inc. (бывшая Gould-Kreutzer Associates; и Дженни Кимини из Innovation Associates. Джон Моркрофт также написал новаторскую статью о роли компьютерных моделей как карт и микромиров для экспериментирования и обучения. Недавняя версия этой статьи появилась в John Morecroft and John Sterman, ed., *Modeling for Learning Organizations* (Portland, OR: Productivity Press, 1994) под названием 'Executive Knowledge, Models and Learning'.
  9. Эта методика была разработана Тони Ходжсоном из IDON (Шотландия).
  10. Полезные результаты были также достигнуты с помощью систем, разработанных Питером Чекландом, Джонатаном Розенхедом и Колином Эденом. Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross, and Bryan Smith, *The Fifth Discipline Fieldbook* (New York: Doubleday/Currency, 1994).

## Глава 5.

### Только живые существа учатся

С 1974 года это отношение к большим корпорациям несколько изменилось. См. 'Everybody's Favorite Monster', *The Economist*, March 1993.

2. R. B. McLeod, «Obituary for William Stern», *Psychological Review* 45, no. 5 (September 1938).
3. *William Stern, Person und Sache, Zweiter Band: Die menschliche Personlichkeit*, 2nd ed., (Leipzig: Verlag von Johann Ambrosius Barth, 1919), 6, 9, 40ff.
4. Francisco Varela, «Organism: A Meshwork of Selfless Slaves», in *Organism and the Origin of Self*, ed. A. Tauber (Boston: Kluwer Associates, 1991), 79–107.
5. Simon Schama, *The Embarrassment of Riches* (Berkeley: University of California, 1988), 334.
6. *Ibid.*, 345.
7. Stern, *Person und Sache*, 55ff: III. Die Aufnahme der Fremdzwecke in den Selbstzweck (Introzeption).

## Глава 6.

### Управление ради прибыли или долговечности: есть ли выбор?

1. *Corporate Change*, 10. Замечание приписывается лорду Коулу, председателю совета директоров Unilever.
2. William Stern, *Person und Sache, Zweiter Band: Die menschliche Personlichkeit*, 2<sup>nd</sup> ed., II. Das System der Fremdzwecke (Heterotelie) (Leipzig: Verlag von Johann Ambrosius Barth, 1919), 49.
3. Robert D. Putnam, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993), 165.
4. Joe Jaworski, *Synchronicity: The Inner Path of Leadership* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1996), 131ff.

## Глава 7.

### Сплачиваясь

Jeff S. Wyles, Joseph G. Kimbel, and Allan C. Wilson, 'Birds, Behavior and Anatomical Evolution', *Proceedings of the National Academy of Science*, July 1993.

2. Из интервью с Брэмом Розой, главой Группы обучения в Royal Dutch/Shell, на голландском языке в журнале *Shell Venster*, January/February, 1994.

## Глава 8.

### Компания, обладающая терпимостью

1. *Corporate Change*, 12.
2. Milton Moscovitz, Michael Katz, and Robert Levering, *Everybody's Business: A Field Guide to the 400 Leading Companies in America* (New York: Doubleday/Currency, 1990), 529.
3. *Corporate Change*, 9.
4. Более подробно см. Charles Hampden-Turner, *Charting the Corporate Mind* (New York: Free Press, 1990).
5. Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning* (New York: Free Press, 1994), 98–99, 119–121.
6. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, 98–99 и *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973).



7. Поэт Антонио Мачадо.
8. Alison Smith, «Empty Room at the Top—Leeds Permanent's Long Quest for a Chief Executive», *Financial Times*, 5 August 1994, 9.
9. Ibid.
10. Ibid.
11. Rachel Bodle, «Everyone a Rainmaker», *Insight* 8 no.1 (January–March 1994), 23.

## Глава 9.

### Иммунная система корпорации

1. Francisco J. Varela and Antonio Continho, «Somebody Thinks – The Body Thinks: Why and How the Immune System Is Cognitive», in *The Reality Club*, vol.2, ed. J. Brockman (NewYork: Phoenix Press, 1988).
2. Michael Porter, «From Competitive Advantage to Corporate Strategy», *Harvard Business Review*, May–June 1987, 43–59; *Economisch-Statistische Berichten*, 11 March 1988.
3. Richard Dawkins, «Universal Parasitism and Co-evolution of Extended Phenotypes», *Whole Earth Review* (Spring 1989), 90.
4. В случае британской химической компании ICI выделение фармацевтического подразделения в новую независимую компанию Zeneca вполне могло быть частично вызвано ощущением, что оно вносит больший вклад в ICI, чем получает от своего родителя.

## Глава 10.

### Консервативное финансирование

1. Richard Oprians, «Making Small Fortunes: Success Factors in Starting a Business» (речь в Королевском обществе искусств в Лондоне, 11 января 1995 года), опубликовано в *RSA Journal* 143, no. 5459, May 1995, 22.
2. Ibid., 25.
3. Ibid., 26.
4. Collins and Porras, *Built to Last*, 189.
5. Ibid., 8.
6. J. B. Priestley, *English Journey*, (London: Mandarin Paperbacks, 1994), 345.
7. Collins and Porras, *Built to Last*, 4.

## Глава 11.

### Власть: ни у кого ее не должно быть слишком много

Уинстон Черчилль, речь в Палате общин, 11 ноября 1947 года.

Ари де Гиус

## **ЖИВАЯ КОМПАНИЯ**

РОСТ, НАУЧЕНИЕ И ДОЛГОЖИТЕЛЬНОСТЬ В ДЕЛОВОЙ СРЕДЕ

Перевод с английского *Игоря Трифонова*  
Фотографии и дизайн *Константина Воркунова*  
Редактор *Галина Ивашевская*

Руководитель проекта *Маргарита Адаева*  
Менеджер *Инна Грошева*  
Технический редактор *Константин Воркунов*  
Корректор *Элина Тарасова*  
Помощник редактора *Мария Загашева*

Информацию обо всех ошибках и неточностях, допущенных при издании книги, просим  
посылать по адресу: [publishing@ssegu.org](mailto:publishing@ssegu.org)

Формат 72x104/10. Печать офсетная.  
Изд. №32. Тираж 10000.

Лицензия ИД № 01131 от 01 марта 2000 г., выдана  
Министерством Российской Федерации  
по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.

Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге.  
191186, Санкт-Петербург, Шведский пер., д. 2

Отпечатано с оригинал-макета в типографии  
Aveline Finland Oy