

Ари де Гиус. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде

Нам привычно рассматривать коммерческие организации, как машины по производству денег. Однако машинный подход не является единственно возможным. Ари де Гиус предлагает метафору живого организма, и эта модель весьма плодотворна. Она позволяет иначе взглянуть на принципы управления, обучения, целеполагания. Модель вскрывает серьезный конфликт между краткосрочными целями бизнеса – извлечением прибыли, и долгосрочными – выживанием. Эту книгу хорошо дополняют:

[Гараедаги. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами](#)

[Питер Сенге. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации](#)

[Фритьюф Капра. Скрытые связи](#)

Ари де Гиус. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 448 с.



Предисловие Питер М. Сенге

Ари де Гиус впервые навел меня на мысль о связи между низкой продолжительностью жизни и низкой жизнеспособностью фирм, продолжающих действовать. Это книга практической философии. 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. 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'etre](#) 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 труппой, джазовым ансамблем или спортивной командой. Ари доказывает, что только живые существа способны обучаться.

Пролог. Срок жизни компании

Вся моя трудовая биография связана с ведущей англо-голландской мультинациональной компанией – Royal Dutch/Shell. Некоторые компании существуют сотни лет. Например, первое упоминание о шведской компании [Stora](#) датируется 1288 г. (ныне компания Stora Enso). В тоже время, недавние исследования показали, что средняя продолжительность жизни всех фирм, независимо от размера, в Японии и большей части Европы составляет лишь 12,5 лет. 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?



[Акция](#) компании Stora, датируемая 1288 годом

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.

История Shell Group восходит к 1890-м годам. 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?

В самом начале 1980-х плановики из моего отдела предприняли исследование с целью узнать, что делают другие компании со своими бизнес-портфелями. Ло ван Вахем, тогдашний председатель комитета управляющих директоров (высший совет руководителей Royal Dutch/Shell), указал, что желательно, чтобы плановики привели примеры больших компаний, которые были бы старше Shell и занимали схожее положение в своих отраслях. Мы нашли только 40 корпораций, из которых 27 изучили. 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:

1. Компании-долгожительницы были чувствительны к окружающей среде. Они оставались в гармонии с окружающим миром.
2. Компании-долгожительницы были сплоченными, с сильным самосознанием. Их сотрудники (и даже порой их поставщики) чувствовали, что все они являются частью единого организма. Эта сплоченность вокруг идеи «сообщества» означала, что, как правило, руководители выдвигались на повышение изнутри.
3. 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.
4. Компании-долгожительницы были консервативны в финансировании. Они были бережливы и не рисковали капиталом без причины.

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. Разумеется, руководитель долгоживущей компании нуждался в бухгалтерских данных. 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.

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».

Для меня исследование Shell долгие годы оставалось вершиной. Ненаучным способом мы нашли четыре характеристики, которые, будучи сложены вместе, кажутся, давали описание успешного 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. Отношение к компании как живому существу является первым шагом на пути к увеличению продолжительности ее жизни. Идея живой компании имеет огромное значение для руководителей. Она означает, что в соответствии с изменениями, происходящими в мире, вам придется постоянно вовлекать людей в непрерывное развитие компании. Что тогда

управление живой компанией означает на повседневном уровне? Путь к ответу начинается с вопроса о назначении корпораций: для чего существуют корпорации? Как все организмы, живая компания существует в первую очередь ради собственного выживания и совершенствования: реализовать свой потенциал и вырасти настолько большой, насколько это возможно. Многие модные течения менеджмента резонируют с идеей обучающейся компании – например, концепции «обучающейся организации» и «знания как стратегического актива».

ЧАСТЬ I. НАУЧЕНИЕ

Глава 1. Переход от капитализма к обществу знаний

Противопоставление прибыли и долголетия ложно. 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. 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. В период между поздним средневековьем и началом XX века произошел драматический сдвиг от земли к капиталу как главному экономическому фактору. В буржуазную эру богатство переходило от тех, кто контролировал землю, к тем, кто контролировал доступ к капиталу. Капитал был намного ценнее и намного дефицитнее, чем труд, который превратился в товар, выставленный на продажу.

Если компания сталкивалась с трудностями, рабочие места сокращались в первую очередь, ибо управляющие рассматривали оптимизацию капитала как приоритетную задачу. После II мировой критическим производственным фактором стали люди. Но не просто труд. Именно знание заменило капитал в качестве дефицитного производственного фактора – ключа к корпоративному успеху. Руководители должны сместить свои приоритеты с оптимизации капитала в сторону оптимизации людей. Люди являются носителями знаний и, следовательно, источником конкурентного преимущества.

Экономический успех против обучения. В начале 1950-х годов, когда начался сдвиг 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. 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.

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.

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». 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.

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. 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?

Глава 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. 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?

Изменялись ли какие-то из крупных, долгоживущих компаний фундаментальным образом не потому, что были вынуждены, а потому, что предвидели необходимость перемен. Действительно, изменялись. 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 таранились на угрозу и возможность, и теми, кто реагировал и менялся. Что способствовало принятию решений? 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).

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.

Чтобы обучаться 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?

Почему множество компаний слепы и глухи к тому, что происходит вокруг них? Есть разные ответы на этот вопрос. В частности, одним из преобладающих мифов является утверждение, что руководители тупы. Бизнес-обозреватели и ученые, имея преимущество знания задним числом, намекают или предполагают, что руководители идиоты. 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 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.

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... В какой-то момент, по мере того как перспективы ухудшаются, ущерб или опасность становятся очевидными, в компании достигается консенсус. Когда это случается, остается мало времени. Так как времени мало, мало вариантов выбора. Обычно это 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.

Чтобы использовать предвидение, компания должна действовать скорее в соответствии с сигналами, чем с болью. Мы не можем видеть то, что эмоционально трудно увидеть. Мы можем видеть только то, что соответствует нашему видению будущего. Дэвид Ингвар, руководитель нейробиологического отделения в Университете Лунда (Швеция) утверждает, что человеческий мозг постоянно пытается осмыслить будущее. 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». 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.

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. 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.

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. Теория Ингвара также предполагает, что корпорации могут развить необходимую им чувствительность, найдя способы построения организационной памяти о будущем.

Глава 3. Инструменты предвидения

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. 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. 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, немногие люди с реальной ответственностью осмеливаются принимать решения, основанные на этой информации.

Соблазнительно задаваться вопросами: что с нами случится? Упадет ли цена на нефть? Наши конкуренты вторгнутся в наш бизнес? 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. Поиск ответов на эти и подобные вопросы позволил бы руководителям выработать один или несколько временных планов. 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». 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. Примерно к 1940 году многие компании начали передавать задачу беспокоиться о будущем «секретным сотрудникам» из отдела планирования. 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.

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. 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 внедрились 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 объявить 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 не работает. Совершенно не работает.

Сценарный опыт Shell. К счастью для Royal Dutch/Shell, она разрабатывала альтернативный инструмент для заглядывания в будущее. Эта совокупность методов, названная сценарным планированием, была хорошо приспособлена для построения воспоминаний о будущем. В сценарном планировании всегда присутствует более одного варианта. 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.

Сценарии – 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. Следует написать несколько сценариев: достаточное число, чтобы устранить многие «мертвые зоны» в восприятии руководителей. 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.

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

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?

Глава 4. Принятие решений как процесс научения

В современной бизнес-среде лидер должен источать уверенность. Если он говорит: «Я научился чему-то, чего не знал раньше», это может показаться странным. На мой взгляд, такое отношение – это карикатура на разумную человеческую жизнь, изображающая людей, как автомобили: вы начинаете с заправочной станции (университет) и заправляете свой «мозговой бак» знаниями. Затем вы используете ваше интеллектуальное горючее для продвижения по жизненной автостраде. 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.

Изучая основы интеллектуальной деятельности в своей организации, мы начали отказываться от преобладающей гипотезы. Легко убедиться, что принятие решений являлось процессом обучения. 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.

Процесс обучения проходит четыре стадии. Лучше всего он может быть описан в терминах кибернетики:



Стадии обучения

Восприятие. Заседание созывается, потому что кто-то увидел или услышал о событии или феномене, выходящим за рамки нормального течения бизнеса. *Внедрение.* 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. Мы изобретаем язык для обозначения составляющих модели, который становится общим. *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. *Действия.* Наконец мы готовы к осуществлению и действию. Единственная практическая ценность процесса принятия решений кроется в действии, которое является его результатом. Именно эти четыре элемента – восприятие, внедрение, выводы и действия – рассматриваются разными психологами как определяющие элементы обучения.

Обучение через приспособление. Швейцарский теоретик образования Жан Пиаже выдвинул предположение, что существуют два типа обучения: *ассимиляция* и *приспособление*. Обучение путем ассимиляции означает восприятие информации, для которой обучаемый уже имеет готовые структуры для распознавания и осмысления сигнала. 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. Это обучающая деятельность традиционного лекционного зала или классной комнаты; она настолько преобладает, что многие из нас приучены приравнивать обучение к преподаванию.

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. Обучение через приспособление – это основанный на опыте процесс, посредством которого вы приспособливаетесь к меняющемуся миру. Человек, проходящий, например, курс военной подготовки, никогда не будет больше думать и действовать так же, как прежде.

Корпорации также связаны с обучением через приспособление. Долгоживущие компании находят способы реагировать на сигналы перемен в деловом окружении, изменяя свою собственную структуру. Истинные решения – в которых достигается новое понимание и предпринимается действие сами по себе являются примерами обучения через приспособление.

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.

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.

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. Предпочтительное решение (в пугающей ситуации) становится скорее «ассимилирующим». Руководители принимают решения, которые могут включать урезание расходов, не приспособиваются к изменениям в окружающей среде. Страх также порождает ситуацию, когда предпочтение отдается повторению прежних формул успеха. «Если это сработало тогда, это может сработать и сейчас!»

Обучение игре и игра ради обучения. Сущность обучения – это открытие через игру. Процесс принятия решений, ускорявший обучение, мог сделать это только путем искусного использования игры. 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 игрушкой. Игра с игрушками очень отличается от игры-соревнования или игры-спорта. Тут нельзя выиграть. Играющий экспериментирует с объектом, который некоторым образом представляет реальность. 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.

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. Военные, для которых каждая ошибка – вопрос жизни и смерти, редко двигаются с места, не поиграв в бесконечные «военные игры».

С помощью программы Stella позже известной как iThink (подробнее см. [Моделирование системной динамики в iThink](#)) мы могли строить микромиры нашего собственного бизнеса – 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. Мы могли вносить изменения в модель, чтобы заставить ее более полно соответствовать окружающей действительности. Мы могли добавить петлю обратной связи, определяющую, будет ли часть системы ускоряться или стремиться к равновесию. Модели, основанные на нелинейных уравнениях, описывали развивающиеся причинные связи, кроющиеся в сложных деловых ситуациях, которые разворачивались во времени.

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. 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.

ЧАСТЬ II. ПЕРСОНА/ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ

Глава 5. Только живые существа учатся

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?

Глава 6. Управление ради прибыли или долговечности: есть ли выбор?

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.

Центральной темой книги [Уильяма Штерна](#) «Персона и вещь» 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. 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. Homo oeconomicus был, таким образом, вещью. Он не имел цели или воли; он существовал только для того, чтобы реагировать на другие силы (спрос и предложение). Силы внешнего мира могли воздействовать на homo oeconomicus один или миллион раз; при тех же условиях результат будет всегда тот же самый.

В противоположность этому 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. 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. 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. Спустя двадцать лет после моего знакомства со Штерном, я понял, что Shell как единое целое тоже была непредсказуемым существом. Она тоже была живой.

В 1919 году Штерн описал метафорическую лестницу. 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.



Лестница Штерна

Мы едины, если смотреть со стороны, и разделены на части, если смотреть изнутри. Выше человека на лестнице персон стоят коллективные организации и институты, объединяющие людей. Семья, племя и национальное государство – все они являются живыми системами, объединяющими людей; равно как и профсоюз, спортивный клуб и некоммерческая организация.

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 также часто они противостоят друг другу. Каждый имеет свои характеристики и потенциал. Компания вроде Royal Dutch/Shell имеет собственную лестницу персон, выглядящую примерно так: Общество -> Корпорация -> Компания -> Подразделение -> Рабочая группа -> Команда -> Индивид.

Поведение корпорации (или ее подразделений) не может быть объяснено исключительно причинно-следственной зависимостью. Люди и идеи постоянно входят и покидают компанию, так же, как человеческое существо обменивается информацией и материей с внешней средой. 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.

Есть еще одна отличительная черта живых существ: только они могут обучаться. «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. 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.

Интроцепция (внутреннее восприятие) является ключевой функцией персоны сложных существ. Они должны найти свое место в мире, они должны установить связь своих этических приоритетов с ценностями окружающего мира.

Иногда персона и мир не соответствуют друг другу. В Южной Африке в конце 1970-х – начале 1980-х годов был режим апартеида и корпорациям советовали 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. 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.

Глава 6. Управление ради прибыли или долговечности: есть ли выбор?

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 не является рабочим сообществом. Ее единственной целью является производство благ для ограниченной группы руководителей и инвесторов. Вместе с тем, экономическая компания представляет собой жизнеспособный выбор. Активы важны, и получение прибыли на вложенный капитал тоже.

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». 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.

Имеется еще одна врожденная слабость экономических компаний. Им труднее не только быть обучающимися организациями, но и осуществлять переход от одного поколения руководителей к следующему.

Компания второго типа, напротив, организована с целью увековечивания себя. В такой компании возврат на инвестиции остается важен. Но руководители рассматривают оптимизацию капитала как дополнение к оптимизации людей. Компания 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.

Чтобы создать компанию, которая течет подобно реке, мы должны обдумать конструкцию каналов, которые вмещают поток. Компания-река открыта внешнему миру, она терпима к притоку новых людей и идей. 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.

Ясно, что компания – это единица, с единым самосознанием, но люди и подструктуры внутри этой единицы демонстрируют богатое разнообразие. Субструктуры 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.

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. 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.

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». Таким образом, они упускают важнейший вопрос: что будет связывать вместе членов этого рабочего сообщества, когда в мире не будет компьютеров и нефти?

Присоединение к потоку: политика найма. Живые компании очень избирательны, но они не могут быть закрытыми. Подобно воде в реке, состав членов сообщества постоянно меняется. В экономической компании («компании-луже») наём просто означает нахождение подходящих людей для обслуживания активов. Люди определяются в терминах своих навыков: «нам нужно 250 рабочих по металлу» или «у нас избыток клерков». 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

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? Гармонизация ценностей не означает, что организация ищет клонов сегодняшних членов. Это было бы опасно, потому что препятствовало бы человеческому разнообразию, необходимому для долговременного выживания.

Развитие людей. 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.

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. 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. 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.

Доверие и договор. 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. Живая компания-река также руководствуется 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.

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.

[Карл Вейк](#), автор «Социальной психологии организации», написал, что люди хотят от своей работы «устранения эквифинальности»¹, то есть люди хотят видеть, что они привнесли порядок, замысел и

¹ Эквифинальность — динамическое свойство системы, осуществляющей переход из различных начальных состояний в одно и то же финальное состояние.

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 эквивинальность и они будут искать его где угодно. Они могут 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.

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. 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.

Правила ухода. Необходимость правил, регламентирующих непрерывность, важна не только когда люди вступают в сообщество, но и когда они выходят в отставку. В Shell все руководители покидают компанию в 60 лет. Строгие правила ухода требуют от ответственного руководства признания, что они здесь только на время. Лидерство превращается в доверительное управление. Утешительных призов, таких как «почетные должности», следует избегать; кладбища слонов – печальное место.

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:

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

ЧАСТЬ III. ЭКОЛОГИЯ

Глава 7. Сплачиваясь

В любой организации из нескольких сот человек найдутся по меньшей мере двое новаторов. Однако наличие нескольких новаторов само по себе не обеспечивает организационного обучения. Оно зависит от двух ключевых критериев обучения Алана Уилсона: мобильности людей и некоторого эффективного механизма общественного распространения.

Shell 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. Как всегда с тренингами, затраты вещественны и поддаются количественной оценке, результаты же не могут быть измерены. Но пусть и неосозаемые, они неоспоримы. Еще более значимо, что большая часть подготовки осуществляется коллективно.

Я обнаружил, что для команд отличающихся друг от друга людей очень важно проходить интенсивную совместную подготовку на регулярной основе. Люди переходят с работы на работу внутри предприятия – отчасти они таким образом накапливают максимальный опыт, доступный в течение рабочей жизни, и отчасти для того, чтобы благодаря совместным действиям организация извлекала выгоду из их опыта. В идеале управленческая команда любого уровня должна включать всех людей, которые необходимы для реализации ее решений.

Нормальный руководитель склонен перегибать палку в сторону контроля. Потребность в управляемости столь фундаментальна, что она доминировала в литературе по управлению в течение 100 лет.

Глава 8. Компания, обладающая терпимостью

Садовники, выращивающие розы в умеренном климате, каждую весну стоят перед выбором: как подрезать розы. Если вы хотите иметь самые большие розы 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. Однако в конце апреля или начале мая могут наступить заморозки. Тогда розовые побеги могут сильно пострадать. Вы можете лишиться главных стеблей или всего растения! Сильное обрезание – опасная политика в непредсказуемой среде.

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. 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.

Мы обнаружили в ходе изучения компаний-долгожителей, что они были терпимыми. 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. 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. Терпимость – это мера открытости системы.

В настоящее время преобладающие управленческие подходы упускают из виду терпимость. Маленькие периферийные виды деятельности не рассматриваются как актив организации. Руководители фокусируются на «ключевых компетенциях» и «основном бизнесе». Терпимость проистекает из системы ценностей. Она может существовать только в компании, где признают ценность новаторства.

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. 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.

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 для усвоения новой информации без изменения собственного образа мыслей и действий.

Компания будет бесспорно процветать столько, сколько мир будет оставаться стабильным. Высокая терпимость, в конце концов, расточительна. Однако, когда окружение становится нестабильным, возникает нужда в быстром обучении. Почему тогда так трудно переключиться с корпоративной монокультуры на разнообразие? Монокультура остается неотразимой для руководителей, потому что приносит немедленные результаты. И все же, чем более изменчив и неуправляем мир, тем более очевидными становятся опасности контроля. Дилемма терпимости и контроля может быть разрешена, конечно, только путем удовлетворения обоих требований.

Существует тенденция неправильного употребления слова стратегия. Ему не следует быть существительным. Вы не 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. Метафора с кораблем кажется на первый взгляд вполне подходящей. Он плавает от одного пункта назначения к другому, чтобы приносить прибыль владельцам.

Живая компания, в противоположность этому, – живое существо. Оно движется от рождения к смерти, стремясь расширить собственный потенциал. Здесь никто не рулит. 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.

У поэта [Антонио Мачадо](#) есть мысль, которую вы могли бы считать уместной. Жизнь – это тропа, которую вы протапываете, когда идете по ней. 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. Руководство играет важнейшую роль, но оно не означает орлиного взгляда с капитанского мостика, принятия решения о маршруте и устранения помех движению. Компания протапывает тропинку Мачадо по мере своего движения. Она должна сканировать окружающую среду, принимать решение о следующем шаге, определять, куда ступить и когда это сделать.

Искусство управления – коучинг такого сообщества по ходу движения – становится вопросом создания контекста для остальных членов организации для исполнения ими этой задачи на своем уровне. Если стратегия – это что-то, что вы делаете, у меня остается мало сомнений, что это делание фактически представляет собой обучение, а не руление.

Глава 9. Иммунная система корпорации

Так же, как человеческое тело, корпорация нуждается в иммунной системе, которая может обращаться с различными типами пришельцев соответствующим образом. Во-первых, подавляющее большинство пришельцев приносят пользу. 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 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). Но спросите людей, которые пережили слияние или поглощение, об опыте первых нескольких лет. Он очень напоминает первые три-четыре дня гриппа. Организация мобилизует свою иммунную систему и отторгает значительную часть привнесенной культуры. Не существует легкого способа управлять поглощениями и слияниями. 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.

Паразиты. Чем меньше компания контролирует свое окружение, тем более открытой ей следует быть, инородным телам и идеям будет легче попасть внутрь. 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, многие из них хорошо служат телу-хозяину: они симбиотичны, они повышают сложность и способности тела-хозяина, оставаясь занятыми своими собственными делами. Другие являются паразитами: они приносят продолжительный вред телу-хозяину.

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. 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. Руководитель, манипулирующий ситуацией, чтобы придать его или ее резюме привлекательный вид, но ставящий под удар все остальное, ведет себя паразитически.

Если компания начинает предпринимать очевидно саморазрушающие действия, не стоит спрашивать: «Как эти действия служат интересам корпорации?» Следует спросить: «Чьим интересам служат подобные действия?»

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. Когда приходит новый член, убедитесь, что он разделяет вашу систему ценностей. Гарантируйте ему контракт, в основе которого долговременная гармонизация целей. В этом случае компания может быть уверена, что новые люди предпочтут стать членами, а не паразитами.

ЧАСТЬ IV. ЭВОЛЮЦИ

Глава 10. Консервативное финансирование

Каждый живой организм потребляет, в большой корпорации деньги служат мерой потребления. И финансирование, когда оно правильно поставлено, управляет ростом и эволюцией живой компании. *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.

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. Консервативное финансирование служит регулятором для поддержания требуемой скорости эволюции компании.

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.

Но живая компания не измеряет свой успех только деньгами или прибылью. 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».

Фокусируя 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.

Почему не позволить корпорациям умирать? Это правомерный вопрос, если считать компанию экономической. Тогда это машина для производства продукции, или денег и прибыли. Но если это живая компания, то это персон 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.

Глава 11. Власть: ни у кого ее не должно быть слишком много

Как убедительно доказывал [Карл Поппер](#), «Основным элементом демократии необязательно является право избирать лидеров, но способность избавляться от сегодняшних лидеров без кризиса». Централизация власти неуместна в деятельности живой компании. Она снижает способности обучения организации. Альтернатива этому – этика рассредоточенной власти.

Аргументы против распределения власти хорошо известны. Принятие решения занимает целую вечность. Широкое рассредоточение власти может быть невероятно разочаровывающим, но оно означает, что число умов, активно вовлеченных в процесс принятия решений, существенно возрастает. 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.

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.

Живой компании требуется новое управление. Если руководство поддается неодолимому искушению сконцентрировать власть на вершине, слишком мало умов вовлечены в обучение организации. Нам нужна система корпоративного управления, которая обеспечивала бы непрерывность, со всеми необходимыми для возвращения живой компании и человеческого сообщества компонентами, без абсолютной власти, сосредоточенной в руках акционеров или руководителей.

[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.

Эпилог. Компания будущего

Со временем все меньшее число компаний будут жить и работать в окружении, над которым они сохраняют значительный контроль. С их сужающимся ареалом распространения экономические компании могут стать видом, которому грозит вымирание, задвинутым назад в изолированные ниши и охраняемые законом национальные парки. Как узнать, что мы на верном пути к живой компании?

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-долгожителей Shell – обучение, персону, экологию и эволюцию – как свой способ определения того, что происходит в живых компаниях изо дня в день. Живые компании имеют следующие характеристики.

- Члены живой компании – люди и организации разделяют общую систему ценностей и убеждены, что цели компании помогают им достигать их собственных целей. Основополагающий контракт создает атмосферу доверия, которое позволяет достичь производительности, невозможной при строгой дисциплине и иерархическом контроле.
- Компания имеет волю и способна делать выбор. 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.
- Организация – это сообщество, состав которого меняется. Люди-члены здоровой компании мобильны, как в смысле работы, выполняемой ими за время карьеры, так и в смысле мест, где они трудятся.
- Власть рассредоточена; в системе власти существуют сдержки и противовесы, и сегодняшние лидеры понимают, что они – всего лишь одно поколение из многих.
- Если выживание под вопросом, компания жертвует активами и попытается изменить содержание своей экономической деятельности, прежде чем расстанется с людьми.