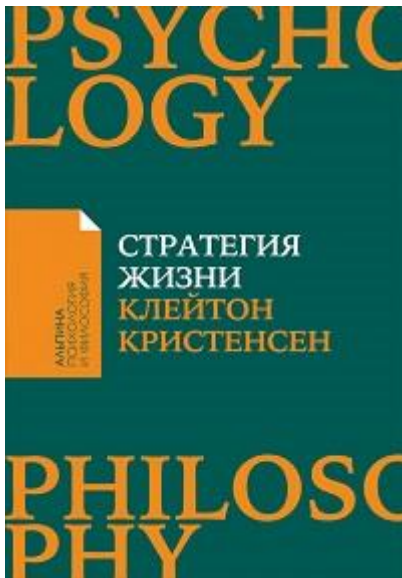


Клейтон М. Кристенсен. Стратегия жизни

Автор не дает готовые советы. Он рассматривает известные теории менеджмента, которые проецирует на профессиональную и личную жизнь. На примере известных корпоративных кейсов Кристенсен показывает, какие ошибки мы совершаем, неправильно распределяя свои ресурсы. Почему желание заработать деньги, чтобы обеспечить свою семью, в ущерб времени, проводимому с ней, приводит к проблемам. Рассмотрены двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга; разработка стратегии на основе плана и спонтанности; распределение ресурсов на основе стратегии; дилемма роста и прибыли; маркетинг на основе работы, которую нужно сделать; возможности, как совокупность ресурсов, процессов и приоритетов и ряд других.

Клейтон М. Кристенсен. Стратегия жизни. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 278 с.



Купить цифровую книгу в [ЛитРес](#), бумажную книгу в [Ozon](#)

Глава 1. Надеть крылья — не значит полететь

Простых ответов на сложные жизненные вопросы не существует. В этой книге вы не найдете быстрых решений для фундаментальных жизненных проблем. Но я могу предложить вам инструменты, названные мною «теориями», которые помогут вам делать правильный выбор — правильный именно для вас.

Хорошая теория универсальна. Она помогает нам в вопросах категоризации, объяснения и, самое главное, прогнозирования. Хорошая теория может объяснить, что произойдет, еще до того, как это произойдет.

Возьмем, к примеру, историю попыток человечества подняться в воздух. Первые исследователи отмечали прямую связь между способностью летать и наличием перьев и крыльев. Обладание этими атрибутами имело высокую корреляцию со способностью подняться в воздух. Однако потенциальные авиаторы не понимали основной механизм — то, что действительно является причиной происходящего, — позволяющий некоторым живым существам летать.

Настоящий прорыв в истории полетов человека не был связан с созданием усовершенствованных крыльев или использованием большего числа перьев. Он произошел благодаря швейцарскому математику Даниилу Бернулли и его книге «Гидродинамика», представляющей собой исследование движения жидкости. В 1738 г. он вывел уравнение, впоследствии получившее название «закон Бернулли», которое при применении к полетам объяснило принцип подъема в воздух. Мы перешли от корреляции (крылья и перья) к причинной связи (подъемная сила). Современная авиация берет свое непосредственное начало в развитии и внедрении этой теории.

Часть I. Как добиться успеха в карьере

Глава 2. Что нами движет?

Какая теория мотивации лучше? Ответ на этот вопрос определяется глубоким расхождением в представлениях о том, как связаны друг с другом такие понятия, как поощрения и мотивация. В

1976 г. два экономиста, Майкл Дженсен и Уильям Меклинг, опубликовали статью, посвященную проблеме, известной как теория агентских отношений, или теория поощрений. По мнению Дженсена и Меклинга люди работают в соответствии с тем, как вы им платите. Проблема с теорией «принципал-агент» заключается в том, что в ней присутствуют серьезные аномалии, которые невозможно объяснить.

На помощь приходит второе направление исследований в этой области — часто называемое двухфакторной теорией, или теорией мотивации. Именно этим вопросам была посвящена опубликованная в 1950-х гг. в Harvard Business Review статья [Фредерика Герцберга](#). Теория Герцберга проводит различие между двумя типами факторов: гигиеническими и мотивационными. К первой относятся элементы, отсутствие или недостаток которых приводит к нашей неудовлетворенности работой. Это — статус, заработная плата, гарантия занятости, условия работы, политика компании и практики контроля за работой. Постоянное улучшение гигиенических факторов не приведет к тому, что вы неожиданно полюбите свою работу. В лучшем случае вы перестанете ее ненавидеть. Противоположность неудовлетворенности от работы — это не удовлетворенность работой, а отсутствие неудовлетворенности.

В число мотивационных факторов входят интерес, признание заслуг, ответственность и возможность карьерного роста. Ощущение, что вы вносите значимый вклад в работу, связано с условиями, внутренне присущими самой работе, — ее характером и сутью. Мотивация гораздо меньше связана с внешним принуждением или стимулированием и в гораздо большей степени — с тем, что происходит внутри вас и вашей работы.

Теория мотивации предполагает, что вы должны найти ответы на вопросы, отличающиеся от тех, которые большинство из нас привыкло себе задавать. Важна ли для меня эта работа? Будет ли у меня на этой должности шанс для дальнейшего развития? Узнаю ли я что-то новое? Будет ли у меня возможность добиться признания и чего-то достичь? Буду ли я наделен ответственностью? Именно эти вещи будут мотивировать вас. Когда вы это поймете, те аспекты вашей работы, которые поддаются количественному измерению, постепенно утратят свое значение.

Глава 3. Баланс между расчетом и спонтанностью

Вы должны найти работу, которая мотивирует вас и одновременно отвечает требованиям, предъявляемым к гигиеническим факторам. К сожалению, все не так просто. Вы должны уравновешивать свои желания с непредвиденными угрозами и возможностями.

Профессор Генри Минцберг говорит, что варианты вашей стратегии берут свое начало из двух источников. Первый — это прогнозируемые возможности, то есть те, которые вы можете разглядеть и выбрать для использования. Когда вы действуете по плану, ориентированному на эти прогнозируемые возможности, вы следуете преднамеренной стратегии. Второй источник — это «коктейль» из непредвиденных проблем и возможностей, возникающих, когда вы пытаетесь реализовать продуманный план. Когда стратегия формируется подобным образом, ее называют спонтанной. Если руководители компании примут решение следовать в новом направлении, спонтанная стратегия превратилась в новую преднамеренную стратегию. Эти этапы процесса формирования стратегии повторяются снова и снова.

И в жизни, и в работе мы постоянно ищем свой путь, делая выбор между нашими преднамеренными стратегиями и неожиданно возникающими возможностями.

Существует инструмент, способный помочь вам проверить, что более продуктивно — ваша преднамеренная стратегия или новая спонтанная. Для этого вы должны четко сформулировать, какие предположения должны подтвердиться, чтобы конкретная стратегия достигла своей цели. Ученые, которые описали этот процесс, Иэн Макмиллан и Рита Макграт назвали его «планированием по принципу раскрытия», но, возможно, будет проще сформулировать это в виде вопроса: «Какие факторы должны быть подтверждены, чтобы это сработало?»

Попросите членов проектной группы составить список всех предположений, которые были сделаны при составлении первоначальных прогнозов. Упорядочьте предположения по важности и неопределенности. В верхней части списка должны быть приведены самые значимые и наименее определенные предположения, а в его нижней части — те, для которых характерны минимальная значимость и максимальная определенность. Вам следует искать способы, позволяющие провести

быструю и наименее затратную проверку обоснованности наиболее важных предположений (см. также [Александр Остервальдер. Тестирование бизнес-идей](#)).

Этот тип планирования может помочь вам и при рассмотрении возможностей, которые сулит вам та или иная работа. Спросите себя, какие предположения должны подтвердиться, чтобы вы обрели счастье благодаря рассматриваемому вами варианту выбора. На какие мотиваторы ориентирована ваша позиция — внешние или внутренние? Почему вы думаете, что это именно та работа, которая будет доставлять вам удовольствие? Какие у вас есть подтверждения этому?

Глава 4. Ваша стратегия — это больше, чем просто слова

Вы можете сколько угодно говорить, что у вас есть стратегия жизни, понимание собственной мотивации и умение уравнивать ожидания с непредвиденными возможностями. Однако ваши утверждения совершенно ничего не значат, если вы не согласовываете их с тем, как реально расходуете свое время, деньги и силы. Другими словами, самое главное — это то, как вы распределяете ресурсы, которыми обладаете.

Распределение ресурсов представляет собой решающий момент процесса формирования стратегии. Именно в этот момент принимается решение о том, какие продуманные и спонтанные инициативы будут финансироваться и реализовываться, а на какие ресурсы выделяться не будут.

Системы принятия решений многих компаний ориентированы на то, чтобы направлять инвестиции в инициативы, которые предлагают наиболее значимую и незамедлительную отдачу на капиталовложения, поэтому компании часто отдают им предпочтение, недодавая денег тем инициативам, которые крайне важны для их долгосрочного успеха. В своих исследованиях эту проблему я определяю, как дилемму инноватора.

С аналогичной дилеммой все мы сталкиваемся в конце рабочего дня: провести ли лишние полчаса на работе, чтобы сделать что-то еще, или пойти домой и поиграть с детьми? Многим людям, стремящимся к высоким достижениям, грозит опасность неосознанно направлять свои ресурсы на те виды деятельности, которые гарантируют им незамедлительные измеримые результаты. Они уделяют первостепенное внимание тому, что принесет немедленный результат — например, продвижению по службе, повышению заработной платы или получению бонусов, — а не тем вещам, которые требуют длительной работы и которые дают отдачу спустя десятилетия, таким, например, как воспитание детей.

Часть II. Как обрести счастье в отношениях?

Общаясь с другими людьми, вы не всегда имеете возможность контролировать, чем все это обернется; нигде это не проявляется столь ярко, как в случае с детьми. Даже если вы вооружены огромной любовью и хорошими намерениями, мы живем в очень сложном мире: дети имеют беспрецедентный доступ к самым разным идеям, поступающим отовсюду — от друзей, из средств массовой информации и Интернета. Вдобавок ко всему каждый ребенок «запрограммирован» по своему. Наши дети редко бывают нашей точной копией. наших детей не всегда интересуют те же вещи, что и нас, и они не всегда ведут себя так же, как мы.

По этой причине никто и никогда не сможет предложить вам какой-либо универсальный подход к общению с детьми. В процессе воспитания детей вы прибегаете к самым разным средствам, которые могут просто не сработать. Когда происходит нечто подобное, очень просто посчитать это провалом. Совершенная вами ошибка не означает, что вы потерпели неудачу. Напротив, вы только что узнали, что это не работает. Теперь вы можете попробовать что-то еще.

Глава 5. Тикающие часы

Впечатление, что в доме все идет хорошо, может усыпить вашу бдительность и заставить поверить в возможность отодвинуть инвестиции в эти отношения на задний план. Это было бы огромной ошибкой. К тому времени, когда в этой сфере жизни возникают серьезные проблемы, исправлять что-либо, как правило, уже поздно. Это означает — как бы парадоксально это ни звучало, — что важнее всего делать инвестиции в создание крепкой семьи и близкой дружбы в то время, когда кажется, что в этом нет никакой необходимости.

Инвесторы, вкладывающие деньги в компанию, преследуют две цели: рост и прибыльность. И ту, и другую достичь непросто. Профессор Амар Бхайд указывает на то, что 93% всех компаний,

которые в конечном счете добились успеха, были вынуждены отказаться от своей первоначальной стратегии — потому что оригинальный план оказался не жизнеспособным.

Когда на первоначальных этапах создания новой компании еще не существует четкой выигрышной стратегии, «хорошие» деньги, получаемые от инвесторов, должны «вооружиться терпением» в отношении роста, но «проявлять нетерпение», когда речь идет о прибыли. Для этого требуется, чтобы новая компания определила успешную стратегию как можно быстрее и с минимальными вложениями — так, чтобы предприниматели не потратили большое количество денег на неправильную стратегию.

Любой капитал, требующий, чтобы молодая компания в кратчайшие сроки стала очень большой, почти всегда заводит ее в пропасть. Большая компания «прожигает» деньги гораздо быстрее, а изменить ее намного труднее, чем маленькую. Именно поэтому капитал, который преследует такую цель, как рост, а не доходы, является «плохим». Однако после определения жизнеспособной стратегии инвесторы должны изменить предмет своих устремлений — им следует стать «нетерпеливыми» в отношении роста компании и «терпеливыми» в вопросах прибыли. После того как рентабельный и успешный способ движения вперед обнаружен, успех зависит от расширения этой модели.

Среди тех, кого обвиняют в неумении следовать этой теории, встречаются крупные инвесторы и успешные компании, которые рассчитывают вложить деньги в новый растущий бизнес. Все это происходит в форме трехэтапного процесса, описанного Мэтью Олсоном и Дерекком ван Бевером в их книге «Точки срыва» (Stall Points). На первом этапе доходность основного бизнеса высока. Однако он должен вкладывать капитал в новую волну роста, чтобы у нового проекта было время на выработку эффективной стратегии. Несмотря на это, владелец капитала откладывает эти вложения.

На следующем этапе изначальный бизнес вступает в стадию зрелости и прекращает расти. Владелец капитала неожиданно осознает, что еще несколько лет назад ему следовало вкладывать деньги в следующий растущий бизнес, чтобы к моменту затормаживания роста основного у него уже был готов на смену новый двигатель, обеспечивающий рост и доходы. А такого двигателя нет.

Третий этап связан с тем, что владелец капитала считает, что любой бизнес, в который он вкладывает деньги, должен стать очень большим, притом очень быстро. Акционеры вливают большие суммы денег в новые инициативы. Этот капитал позволяет без оглядки претворять в жизнь ошибочную стратегию. Когда эти новые компании на полной скорости срываются с утеса, аналитики сочиняют для каждой из них особые истории о причинах их краха.

Я искренне верю в то, что отношения с родными людьми и близкими друзьями являются одним из самых важных источников радости и счастья в жизни. Как бы просто это ни звучало, но эти отношения, как любые важные инвестиции, требуют постоянного внимания и заботы. Однако неизменно будут существовать две силы, препятствующие этому. Во-первых, вы будете ежедневно испытывать искушение вложить свои ресурсы во что-нибудь другое — в те вещи, которые обеспечат вам немедленную отдачу.

И во-вторых, ваша семья и друзья редко кричат громче всех, чтобы привлечь к себе ваше внимание. Они любят вас и хотят поддержать в вашем желании построить свою карьеру. Это может способствовать тому, что вы будете оставлять без внимания тех людей, о которых беспокоитесь больше всего на свете. Теория «хороших и плохих» денег объясняет нам, что часы, отмеряющие время строительства приносящих удовлетворение отношений, тикают с самого начала. Если вы не будете поддерживать и развивать эти отношения, то не сможете опереться на них в самые сложные периоды своей жизни или сделать их самым главным источником счастья.

Глава 6. Для какой работы вы «наняли» этот молочный коктейль?

Многие новые товары терпят провал, потому что компании уделяют слишком много внимания продукту, который они хотят продать своим покупателям, а не выяснению того, какой продукт им необходим. Компаниям не хватает эмпатии: глубокого понимания тех проблем, которые покупатели пытаются решить. То же самое можно сказать о наших отношениях с людьми: мы вступаем в них, думая о том, чего хотим сами, а не о том, что важно для другого человека.

Изменение этого подхода — надежный способ углубить отношения с близкими, друзьями и коллегами.

Мы с коллегами создали теорию маркетинга и разработки товаров, которую назвали «Работа, которую нужно сделать». Механизм, побуждающий нас купить товар, можно выразить следующей фразой: «У меня есть работа, которую нужно сделать, а кто-то должен мне в этом помочь».

Например, компания ИКЕА не фокусируется на продаже определенного типа мебели для какой-либо конкретной социально-демографической группы потребителей. Наоборот, в центре ее внимания находится работа, с которой довольно часто сталкиваются многие покупатели, переезжающие в новый дом и пытающиеся создать удобную обстановку для себя и своей семьи.

Может показаться нелогичным размещать магазин в полчаса езды от города, но на самом деле это решение облегчает жизнь людей, давая возможность приобрести все, что им нужно, за одну поездку. Это позволяет ИКЕА строить большие магазины, в которых вся ее мебель всегда будет в наличии. В таких магазинах есть место для игровой зоны, где покупатели могут оставить детей под присмотром специально подготовленных сотрудников — что очень важно, потому что из-за ребенка, который все время тянет вас за рукав, вы можете забыть что-то или принять поспешное решение.

Если вы проголодаетесь, то в магазине ИКЕА есть кафе, поэтому вам не нужно покидать здание, чтобы где-то перекусить. Все товары предлагаются в разобранном виде в плоской упаковке, поэтому вы можете быстро и легко отвезти их домой в собственном автомобиле. Если накупили так много, что не можете уложить все это в свою машину, ИКЕА предоставляет такую услугу, как доставка день в день. ИКЕА делает свою работу настолько хорошо, что у многих ее покупателей формируется глубокая лояльность к ее продукции.

Если в своей профессиональной и личной жизни вы будете постоянно думать о том, для какой работы вас нанимают, то вас ждет грандиозная награда. Однако, супруги не могут постоянно озвучивать, какие основные виды работы каждый из них пытается сделать. Для понимания сути этой работы необходимы такие важные составляющие, как интуиция и сопереживание. Вы должны уметь не только войти в положение супруга, но и почувствовать себя на его месте — и, естественно, в его жизни.

Задайте себе вопрос: «Какую наиболее важную для моего супруга работу я могу сделать?» Жертвуя ради чего-то стоящего, вы усиливаете свою привязанность к этому человеку или делу. С другой стороны, развод нередко становится следствием того, что муж рассматривает брак только с той точки зрения, что жена должна давать ему то, что он хочет. Если она этого не делает, то он избавляется от нее и находит другую женщину, которая будет соответствовать его представлениям о семейной жизни.

Глава 7. Как мы сажаем наших детей на корабль Тесея

Факторы, определяющие возможности компании, попадают в одну из трех категорий: ресурсы, процессы и приоритеты. Наиболее осязаемый среди этих трех факторов — *ресурсы*, которые включают в себя людей, оборудование, технологии, дизайн товаров, бренды, информацию, денежные средства и отношения с поставщиками, дистрибьюторами и покупателями.

Организации создают стоимость, когда их сотрудники преобразуют ресурсы в товары и услуги, обладающие более высокой ценностью. То, каким образом эти сотрудники взаимодействуют, координируют свои действия, общаются, известно, как *процессы*. *Приоритеты* определяют, как компания принимает решения. Сотрудники всех уровней должны уметь расставлять приоритеты — а именно на чем они сфокусируют основное внимание сегодня, а что могут поместить в конец списка.

Теория возможностей дает компаниям концепцию, позволяющую определить, когда аутсорсинг целесообразен, а когда нет. Во-первых, вы должны взглянуть на возможности ваших поставщиков с динамической точки зрения. Предположим, что они могут и будут вносить изменения в свою работу. Вы должны обратить главное внимание не на то, что поставщики делают на данный момент, а на то, что они захотят и смогут делать в будущем.

Во-вторых, и это самое важное: подумайте о том, какие возможности понадобятся вам для того, чтобы преуспеть в дальнейшем. Эти возможности должны оставаться внутри компании — в ином случае вы отдадите будущее своего бизнеса в чужие руки. Понимание силы и значения возможностей отличает среди прочего хорошего руководителя компании от посредственного.

Может показаться странным предложение подумать о самих себе как о совокупности ресурсов, процессов и приоритетов. Однако это хороший способ дать оценку тому, чего мы можем достичь в своей жизни — и тому, что нам недоступно. Модель «Ресурсы, процессы и приоритеты» пригодится нам для оценки того, какие способности потребуются нашим детям в будущем с учетом сложных задач, с которыми, как мы знаем, им придется столкнуться. Ресурсы — это то, что он использует для выполнения работы; процессы — то, как он ее выполняет; а приоритеты — то, почему он это делает.

Меня очень беспокоит то, что в преуспевающих обществах мы отдаем на сторону все большую часть работы, которую еще поколение назад делали «внутри» семьи. Появилось целое поколение родителей, которые отвозят своих детей на занятия футболом, баскетболом, хоккеем или бейсболом; в танцевальные, гимнастические и музыкальные кружки, на уроки китайского языка; отправляют их на учебу в Лондон. Это прекрасные возможности для развития тех важных процессов, которые в дальнейшем потребуются детям, чтобы добиться успеха в жизни.

Однако нередко родители навязывают своим детям весь этот опыт, даже не задумываясь. Формируются ли у детей благодаря этим занятиям такие глубокие, важные процессы, как командное взаимодействие, предприимчивость и понимание ценности подготовки?

Мы хотим, чтобы наши дети двигались вперед, и верим в то, что те возможности и опыт, которые мы им предоставляем, помогут им в этом. Однако природа этих занятий — которые наших детей не очень интересуют и которые на самом деле не вызывают у них желания преодолевать трудности — лишает их возможности формировать и развивать процессы, необходимые им для достижения успеха в будущем.

На момент написания этой книги и впервые в истории современной экономики безработица среди молодых людей выше, чем в какой-либо другой группе жителей Америки, и подобная ситуация характерна для многих развитых стран во всем мире. Как такое может быть? Практичные и рассудительные люди могут дискутировать о том, что это является результатом экономической политики, проводимой в последние десятилетия, но я считаю, что возникновению подобной ситуации способствует другой фактор.

Меня беспокоит то, что целое поколение становится взрослым, не обладая процессами, которые преобразуются в трудовую деятельность. Мы передали на сторону выполнение всей работы по дому и позволили заполнить этот вакуум занятиями, которые не бросают нашим детям вызов. Защищая наших детей от проблем, возникающих в жизни, мы невольно лишили их способности формировать процессы и приоритеты, которые необходимы для достижения успеха.

Аутсорсинг наносит вред возможностям наших детей еще и тем, что сокращает время для передачи ваших ценностей. Возможно, вы вспомните моменты из собственного детства, когда брали что-то важное от своих родителей, о чем они могли даже не подозревать. В ту минуту ваши родители, скорее всего, и не думали о том, чтобы научить вас правильным приоритетам, — но просто потому, что в это время они находились вместе с вами, эти ценности стали и вашими ценностями. Это значит, во-первых, что, когда ваши дети готовы учиться, вы должны быть рядом с ними. И, во-вторых, мы должны всеми своими действиями демонстрировать те приоритеты и ценности, которым хотим научить своих детей.

Привлекая кого-то со стороны для выполнения тех видов работы, которые раньше наполняли наш дом, мы создаем в жизни наших детей пустоту, нередко заполняемую занятиями, в которых мы сами не принимаем участия. В результате чего, когда наши дети проявляют готовность учиться, рядом с ними зачастую оказываются люди, которых они не знают или не уважают.

Глава 8. Школы опыта

Многие компании думают, что резюме способно показать, добьется ли кандидат успеха на новой должности. В основе этого представления лежит убеждение в том, что лучшие кандидаты смогли достичь столь многого благодаря врожденному таланту; что все их таланты представляют собой

качества, которые были присущи им от рождения, оставаясь в латентном состоянии в ожидании того момента, когда они будут использованы и доведены до совершенства. Однако, идея, что некоторые люди обладают врожденными талантами, которые достаточно выявить, оказалась ненадежным средством прогнозирования успеха в бизнесе.

Морган Макколл, профессор Университета Южной Калифорнии, в книге под названием «Птицы высокого полета» (High Flyers) излагает совершенно иное мнение. Успехи менеджеров не связаны с тем, что они от рождения обладают незаурядными навыками. Напротив, они совершенствовались на протяжении всего жизненного пути, переживая опыт, который учил их справляться со ссорами или чрезмерным напряжением.

Модель школы опыта помогает определить, действительно ли на своем прежнем рабочем месте человек справился с проблемой, похожей на ту, которую ему предстоит решать сейчас. Если воспользоваться языком теории возможностей, то это поиск способностей, связанных с процессами. Навыки, которыми обладают — или не обладают — руководители, в значительной степени определяются тем, какие «учебные курсы» они прошли или не прошли на своем жизненном пути.

Иначе говоря, кандидат должен владеть соответствующими процессами, позволяющими выполнять работу. Отдавая предпочтение более совершенному кандидату, можно отклониться от процессов в сторону ресурсов.

Как родитель, вы можете использовать любой шанс на то, чтобы ваш ребенок изначально прошел важные курсы. Поощряйте детей напрягаться — ставить перед собой высокие цели. Если они не добьются успеха, обязательно будьте рядом с ними, чтобы помочь извлечь из этого нужный урок: когда вы стремитесь достичь сразу всего, то неизбежно в ряде случаев вам не удастся это сделать. Призывайте их собраться, отряхнуться и попробовать снова. Скажите им, что если время от времени они не терпят неудачу, то это значит, что они поставили перед собой недостаточно высокие цели.

Глава 9. Невидимая рука в семье

В один прекрасный день наши дети обязательно столкнутся с необходимостью принятия жесткого решения... и нас рядом не будет. Чтобы повысить шансы на правильное решение у них должны быть верно расставлены приоритеты. Лучший инструмент, с помощью которого мы можем помочь в этом нашим детям, это культура, которую мы формируем в наших семьях.

Профессор Массачусетского технологического института Эдгар Шейн — один из ведущих мировых специалистов по организационной культуре — определяет культуру, и то, как она формируется, следующим образом:

Культура — это способ совместной работы в направлении достижения общих целей, которые выполняются так часто и так успешно, что люди даже не задумаются над тем, чтобы делать что-то по-другому. Если культура сформирована, люди будут самостоятельно делать то, что необходимо для того, чтобы добиться успеха.

Эти инстинкты не формируются в одночасье. Более того, они являются результатом совместного обучения сотрудников, работающих вместе над решением проблем и выяснением того, что поможет с ними справиться.

Каждый раз, берясь за проблему, сотрудники компании не только решают саму проблему: в ходе этого процесса они узнают, что в данном случае важно. Говоря на языке возможностей, они формируют понимание приоритетов компании, и то, как следует их реализовывать — а значит, понимание процессов. Культура — это уникальная комбинация из процессов и приоритетов, существующих внутри организации.

Преимущество такого подхода заключается в том, что он приводит к превращению организации в самоуправляемую.

Однако, нередко можно встретить компанию, которая выпускает документ на тему своей культуры, а затем оказывается не в состоянии жить в соответствии с этими принципами.

Если вы хотите, чтобы ваша семья обладала культурой с четким набором приоритетов, которым следуют все без исключения, то эти приоритеты нужно вырабатывать заранее. Все это нелегко. Во-первых, вы создаете свою семью, принося с собой культуру той семьи, в которой выросли. Велики шансы, что культура семьи вашего супруга будет существенно отличаться от вашей. Если вы вдвоем сможете договориться о чем-нибудь, то это будет настоящим чудом. Затем добавьте в это уравнение детей — они появляются на свет со своими собственными установками и переживаниями. Да, это будет трудно, но крайне важно понять, какой тип культуры вы хотите видеть в своей семье, и заранее заняться ее формированием.

Часть III. Как избежать наказания

Я хочу предложить вам теорию под названием «полное и маргинальное мышление», которая поможет ответить на наш последний вопрос: как я могу быть уверен, что живу честной жизнью?

Глава 10. Только в этот раз

Когда компания сталкивается с вопросом вложения денег в будущую инновацию, она, как правило, начинает заниматься подсчетами, чтобы решить, что делать с точки зрения своих уже действующих подразделений. На основании цифр, полученных в результате этих подсчетов, она может принять решение отказаться от капиталовложений, если маргинальные доходы не стоят маргинальных издержек этих инвестиций. Однако в этом образе мыслей таится большая ошибка.

И это ловушка маргинального мышления. Вы можете увидеть немедленные издержки инвестирования, но очень сложно точно определить издержки отказа от вложения денег. Когда вы приходите к выводу, что доход от инвестирования в новый продукт недостаточно высок, а у вас уже есть идеально подходящий действующий продукт, вы не принимаете в расчет будущее, в котором кто-то другой выведет этот новый продукт на рынок.

Вы предполагаете, что все остальное — в особенности деньги, которые вы зарабатываете на старом продукте, — будет оставаться точно таким же, как было до сих пор. Некоторое время компания может не наблюдать никаких последствий принятого ею решения. Если конкуренту не будет сопутствовать успех, то в краткосрочной перспективе она может не оказаться «в ловушке». Однако

компания, которая принимает все инвестиционные решения, рассматривая их через призму маргинальных издержек, придется в конце концов за это поплатиться. Очень часто именно это становится причиной того, что успешные компании воздерживаются от инвестирования в будущее и в конечном итоге терпят крах.

То же самое можно сказать и о людях. Единственный способ избежать в вашей жизни последствий нравственных уступок — изначально никогда на них не идти. Когда вам представится возможность сделать первый шаг по этому пути, развернитесь и пойдите другой дорогой.