

Содержание

Предисловие.....	15
Введение.....	18

ЧАСТЬ I. УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Модель 1. Теория заинтересованных лиц: Эдвард Фриман (1984).....	47
Модель 2. Семь уровней устойчивого развития: Ричард Барретт (1998).....	49
Модель 3. Семь склонов «горы устойчивого развития»: Рэй Андерсон (1999).....	52
Модель 4. Основание пирамиды: Коимбатур Прахалад (2002).....	54
Модель 5. От колыбели до колыбели: Уильям Макдонах и Майкл Браунгарт (2002).....	57
Модель 6. Принципы создания ценности при устойчивом развитии: Стюарт Харт и Марк Мильштейн (2003).....	59
Модель 7. Устойчивое развитие при множестве заинтересованных лиц: Фонс Тромпенаарс и Петер Воллиамс (2010).....	62
Размышления об устойчивом развитии.....	65

ЧАСТЬ II. ИННОВАЦИИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Модель 8. Поток: Михай Чиксентмихайи (1975).....	97
Модель 9. Теория адаптации—инновации: Майкл Киртон (1976).....	100
Модель 10. Процесс предпринимательства: Джеффри Тиммонс (1989).....	102
Модель 11. Подрывные инновации: Клейтон Кристенсен (1995).....	105
Модель 12. Серьезная игра: Майкл Шраге (1999).....	107
Модель 13. Открытые инновации: Генри Чесбро (2003).....	110
Модель 14. Обратные инновации: Виджей Говиндараджан (2009).....	112
Размышления об инновациях и предпринимательстве.....	115

ЧАСТЬ III. СТРАТЕГИЯ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Модель 15. Матрица позиционирования товара на рынке: Игорь Ансофф (1957).....	152
Модель 16. 3С (3К: компания, клиенты, конкуренция): Кеничи Омае (1975).....	155
Модель 17. Создание стратегии: Генри Минцберг (1978).....	158
Модель 18. Анализ «пяти сил»: Майкл Портер (1979).....	160
Модель 19. 7S (7C): Томас Питерс, Роберт Уотерман, Жюльен Филипс (1980).....	163
Модель 20. Ключевые компетенции: Гэри Хэмел и Коимбатур Прахалад (1990).....	166
Модель 21. Капитал бренда: Дэвид Аакер (1991).....	169
Модель 22. Ценностные дисциплины: Майкл Трейси и Фред Вирсема (1993).....	171
Модель 23. Стратегия «голубого океана»: Чан Ким и Рене Моборн (2005).....	174
Размышления о стратегии и позиционировании.....	177

ЧАСТЬ IV. РАЗНООБРАЗИЕ КУЛЬТУР

Модель 24. MBTI (опросник Майерс–Бриггс): Изабель Бриггс Майерс и Кэтрин Кук Бриггс (1962).....	212
Модель 25. Корпоративная культура: Чарльз Хэнди и Роберт Гаррисон (1976).....	215
Модель 26. Культурные параметры Хофстеде: Герт Хофстеде (1980).....	217
Модель 27. Командные роли: Мередит Белбин (1981).....	220
Модель 28. Конкурирующие ценности: Роберт Куинн и Ким Камерон (1981).....	223
Модель 29. Три уровня организационной культуры: Эдгар Шейн (1985).....	226
Модель 30. DMIS (модель развития межкультурной чувствительности): Милтон Беннетт (1986).....	229
Модель 31. Спиральная динамика: Дон Бек и Крис Коуон (1996).....	232
Модель 32. Семь параметров культуры: Фонс Тромпенаарс и Чарльз Хампден-Тернер (1993).....	235
Модель 33. Цветовая теория изменений: Леон де Калюве и Ханс Вермак (2006).....	238
Размышления о разнообразии культур.....	241

ЧАСТЬ V. КЛИЕНТЫ

Модель 34. RVS (методика изучения ценностных ориентаций): Милтон Рокич (1973)....	280
Модель 35. Поведение потребителей: Джон Говард и Ягдиш Шет (1969).....	282

СОДЕРЖАНИЕ

Модель 36. 3R (retail, reputation, relationship) — розничные продажи, репутация, отношения: Корстиан Маринус Сторм (1987).....	285
Модель 37. Стратегия закупок: Питер Кралич (1983).....	287
Модель 38. Общее воспринимаемое качество: Кристиан Грёнрос (1984).....	290
Модель 39. Удовлетворенность потребителей: Нориаки Кано (1984).....	292
Модель 40. ELM (вероятность сознательной обработки информации): Ричард Петти и Джон Качиоппо (1986).....	295
Модель 41. Цепочка «услуги — прибыль»: Джеймс Хескетт, Томас Джонс, Гэри Лавмен, Эрл Сассер и Леонард Шлезингер (1994).....	298
Модель 42. Лояльность потребителей: Томас Джонс и Эрл Сассер (1995).....	301
Модель 43. Шесть этапов социальной трансформации бизнеса: Чарлин Ли и Брайан Солис (2013).....	304
Размышления о клиентах.....	307

ЧАСТЬ VI. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Модель 44. Участие работников в прибыли: Джозеф Скэнлон (1948).....	337
Модель 45. Двухфакторная теория мотивации: Фредерик Херцберг (1959).....	339
Модель 46. Теория X и теория Y: Дуглас Макгрегор (1960).....	342
Модель 47. Организационное развитие компании: Ларри Грейнер (1972).....	344
Модель 48. АМО (способности, мотивация, возможности): Томас Бейли (1993).....	347
Модель 49. Социальные роли в управлении человеческими ресурсами: Дэвид Ульрих (1997).....	350
Модель 50. Фабрика счастья: Мориц Брюэль и Клеменс Колсон (1998).....	353
Модель 51. Контекстуальная теория управления человеческими ресурсами: Яаап Паов (2004).....	355
Модель 52. Компетентностный подход в трудоустройстве: Клаудия ван дер Хейде и Беатрис ван дер Хейден (2006).....	358
Размышления об управлении человеческими ресурсами.....	361

ЧАСТЬ VII. БЕНЧМАРКИНГ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Модель 53. Управление по целям: Питер Друкер (1954).....	393
Модель 54. Матрица BCG: Брюс Хендерсон (1968).....	395
Модель 55. Матрица GE—McKinsey: компании General Electric и McKinsey Consulting (1971).....	398

Модель 56. Цепочка создания ценности: Майкл Портер (1985).....	400
Модель 57. Идентичность и имидж компании: Клаус Биркигт и Маринус Штадлер (1986).....	402
Модель 58. Управление бизнес-процессами: Майкл Хаммер (1990).....	405
Модель 59. Система сбалансированных показателей: Роберт Каплан и Дэвид Нортон (1992).....	407
Модель 60. Пирамида ROI в социальных сетях: Джеремайя Оуянг (2010).....	410
Размышления о бенчмаркинге и результатах.....	413

ЧАСТЬ VIII. ЛИДЕРСТВО И КОММУНИКАЦИИ

Модель 61. Менеджерская решетка: Роберт Блейк и Джейн Мутон (1964).....	449
Модель 62. Ситуационное лидерство: Пол Херси и Кеннет Бланшар (1969).....	452
Модель 63. Лидерство как служение: Роберт Гринлиф (1970).....	455
Модель 64. Восемь этапов изменений: Джон Коттер (1995).....	457
Модель 65. Теория ситуационной кризисной коммуникации: Тимоти Кумбс (1995).....	460
Модель 66. Лидерство пятого уровня: Джим Коллинз (2001).....	463
Модель 67. Супефип: Дэвид Сноуден и Мэри Бун (2007).....	466
Модель 68. Коммуникация и вовлеченность сотрудников: Мэри Уэлч (2011).....	468
Размышления о лидерстве и коммуникациях.....	471

ЧАСТЬ IX. МОДЕЛИ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ

Модель 69. Этос, пафос, логос: Аристотель (350 год до н. э.).....	512
Модель 70. AIDA: Элиас Сент-Эльмо Льюис (1898).....	514
Модель 71. «Дюпон»: Фрэнк Дональдсон Браун (1914).....	516
Модель 72. Непрерывное улучшение: Эдвардс Деминг (1948).....	518
Модель 73. Мозговой штурм: Алекс Осборн (1953).....	521
Модель 74. «Роза Лири» (диагностика межличностных отношений): Тимоти Лири (1957).....	523
Модель 75. Бисоциация: Артур Кёстлер (1964).....	525
Модель 76. Командная динамика: Брюс Такман (1965).....	527

СОДЕРЖАНИЕ

Модель 77. 360 градусов: Эдвард Лоулер (1967).....	529
Модель 78. Латеральное мышление: Эдвард де Боно (1967).....	531
Модель 79. Осознанная компетентность: Льюис Робинсон (1974).....	533
Модель 80. Матрица FCB: Ричард Вон (1980).....	535
Модель 81. SWOT-анализ: Хайнц Вайрих (1982).....	537
Модель 82. Анализ «цели—средства»: Джонатан Гатмен (1982).....	540
Модель 83. Стили обучения: Дэвид Колб (1984).....	542
Модель 84. Шесть принципов убеждения: Роберт Чалдини (1984).....	544
Модель 85. Scrum: Хиротака Такеучи и Икуджиро Нонака (1986).....	546
Модель 86. Семь навыков высокоэффективных людей: Стивен Кови (1989).....	549
Модель 87. Сравнительный анализ (бенчмаркинг): Роберт Кэмп (1989).....	551
Модель 88. Деловое совершенство EFQM: Европейский фонд по управлению качеством (1991).....	553
Модель 89. Стратегический диалог: Мэтью де Ваан, Стивен тен Хейв, Вутер тен Хейв (1996).....	555
Модель 90. Стратегическое кадровое планирование: Джерард Эверс и Корнелис Верховен (1999).....	557
Модель 91. MBI (Mapping, Bridging, Integrating): Джозеф Ди Стефано и Марта Мацневски (2000).....	559
Модель 92. «Желтая коробка»: Марк Рейсон (2002).....	562
Модель 93. Элементы разработки сайтов: Джесси Гарретт (2002).....	564
Модель 94. Гейм-дизайн MDA (механика—динамика—эстетика): Робин Хуник, Марк Лебланш, Роберт Зубек (2004).....	566
Модель 95. «Холст» бизнес-модели: Александр Остервальдер (2008).....	568
Модель 96. Дорожная карта устойчивого развития (2009): Рэм Нидумолу, Коимбатур Прахалад, Мадхаван Рангасвами.....	570
Модель 97. Баланс информационной открытости: Пит Куберг и Эди Коэн (2009).....	573
Модель 98. Цветовая модель лидерства: Ян Моен и Пол Ансемс (2009).....	575
Модель 99. «Синяя экономика»: Гюнтер Паули (2010).....	578
Модель 100. Восемь путей изменения корпоративной культуры: Джаап Бунстра (2013).....	580
Размышления о моделях для практического применения.....	583

100 КЛЮЧЕВЫХ МОДЕЛЕЙ И КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Заключение.....	585
Благодарности.....	592
Об авторах.....	593
Список литературы.....	595
Список литературы, использованной для визуализации моделей.....	618

Нет ничего практичнее хорошей теории.

Курт Левин

Предисловие

В прошлом начинающие менеджеры чаще всего осваивали профессию в течение многих лет методом проб и ошибок. Если у них не было возможности переходить с одной должности на другую или менять круг обязанностей, то их опыт зачастую был очень ограниченным. Сегодняшние студенты и руководители могут воспользоваться результатами многочисленных исследований, лежащих в основе разнообразных теорий менеджмента. Эти теории помогают объяснить и понять важнейшие его элементы. Изучение теорий позволяет людям быстрее развиваться в профессионалов в сфере менеджмента и бизнеса. Однако результаты этих исследований обычно публикуются в академических научных журналах и, несмотря на веские обоснования, не сразу начинают применяться на практике.

Авторы этой книги обратились к кладовой накопленных идей, чтобы собрать в одном месте максимально полную коллекцию самых важных и функциональных моделей. В совокупности они охватывают главные аспекты менеджмента, которые присутствуют во многих организациях, и, таким образом, позволяют понять основы процесса всем желающим сделать карьеру в разных сферах и направлениях бизнеса. Каждая модель описывается и обсуждается в контексте тематической области, для которой она предназначена.

Стоит помнить, что любая «модель» — это представление определенных элементов системы, избранных экспериментаторами, чтобы исследовать и (или) описать эти конкретные элементы со специфической целью. Ни одна модель не отображает всю систему целиком. Например, мы можем создать одну модель автомобиля, чтобы посмотреть, как воздух обтекает разные виды кузова в аэродинамической трубе, другую — чтобы увидеть, как машина деформируется при столкновении, и еще одну — чтобы исследовать, как она огибает повороты. Физически существующие модели такого рода называют «моделями геометрического подобия». К другим разновидностям моделей относятся, например, математические, созданные на основе уравнений — например, макроэкономическая модель, связывающая безработицу, бюджетные расходы и экономический рост, или микроэкономическая модель, связывающая розничные цены и объемы рекламы с объемом продаж. Также модели бывают схематическими, как, например, планы офисов. А многомерные матричные модели могут отображать конкурирующие потребности клиентов, акционеров, сотрудников организации и общества в целом. Сегодня многие модели создаются и используются с помощью компьютерных программ. Так поступают, например, желающие представить общественности результаты своих изысканий, предсказать новое поведение системы, определить методы тестирования и объяснить, как работает система.

Если учесть, что модели создаются для конкретной цели, то становится понятно, почему, например, существует много разных моделей лидерства, а не одна «идеальная». Некоторые были сделаны, чтобы показать, как управлять неоднородными командами, другие ориентированы на конкретные задачи. Отдельные ситуационные модели лидерства, сосредоточенные на отношениях, предлагают оптимальные способы действий в зависимости от внутренней и внешней ситуации, а концепция лидерства как служения согласовывает благо для организации с благом для индивида. Каждая из них, в свою очередь, помогает нам освоить и понять разные аспекты лидерства. И в целом единственная абсолютно полная модель лидерства — это хороший руководитель.

Стабильные модели считаются «надежными», и поэтому их используют на практике. Но это не значит, что они верны. Часы у вас на запястье — возможно, вполне надежная модель, демонстрирующая течение времени, и ее можно использовать, чтобы не опоздать на мероприятие или успеть на поезд. Однако *точного* времени они не сообщают (даже если погрешность составляет тысячную долю секунды). Другие модели считаются «работающими», то есть верными именно в обстоятельствах, в которых проводилось исследование. Сломанные часы явно ненадежны и не помогут успеть на поезд, однако их стрелки все равно показывают точное время дважды в сутки. Таким образом, модель, построенная на базе исследования, для которого взяли один случай из практики одного менеджера в одном департаменте одной организации, возможно, будет верной (и, следовательно, «действующей») в рамках исследования, но не подойдет для других менеджеров в других организациях — или даже для того же менеджера в других ситуациях.

Тестируя и улучшая модели с целью изучить степень их надежности и действительности, можно создать такие, которые будут актуальны в самых разных ситуациях, далеко за рамками той, в которой их разработали. Это поможет сделать менеджмент эффективным, потому что мы поймем, «на какие кнопки нажимать». Например, мотивационные модели показывают, что, если просто платить людям больше, у них не обязательно повысится производительность или мотивация, а публичная похвала и расширение полномочий, как правило, дают результат. Но помните, что, хотя модели, описывающие взаимодействие между людьми в командах, хорошо работают во многих ситуациях, они могут не подействовать в новых условиях — например, в малой группе космонавтов, запертых вместе на Международной космической станции в течение многих недель. Нужно будет либо дополнить их, либо создать другие.

Таким образом, в конечном счете результаты исследований должны стать «обобщающими». Они должны объяснить, как ведет себя система, будучи при этом надежными и действенными в ситуациях, более общих, чем ограниченные условия, в которых их разрабатывали и тестировали. Обобщение выражается в так называемой теории. Как сказал Курт Левин, «нет ничего практичнее хорошей теории». Применительно к целям этой книги мы можем продолжить его мысль, предположив, что нет ничего практичнее хорошей теории и использования моделей для изучения бизнеса и менеджмента в целях профессионального развития.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Читая книгу и находя возможности проверить описанные модели в разных ситуациях, вы будете учиться на практике так, как, вероятно, не смогли бы в ходе обычного рабочего процесса. Летчики учатся управлять самолетом в грозу на тренажерах, находясь на земле, — они не ждут, пока попадут в действительно опасную ситуацию в полете.

Эта книга поможет менеджерам открыть и закрепить лучшее в подчиненных. Также она станет неоценимым подспорьем для всех, кто изучает менеджмент и бизнес или занимается саморазвитием.

Фонс Тромпенаарс

Пит Хейн Куберг

Амстердам, Лейден, июль 2014 года

Введение

Цели этой книги

Эта книга составлена и написана для всех, кого интересует применение действенных моделей и теорий, помогающих отдельным людям и организациям стать лучше — в плане использования ресурсов, инноваций, стратегии, разнообразия, привлечения внутренних и внешних сил, лидерства, коммуникаций и, наконец, прибыльности.

Здесь предлагается обзор как классических, так и новых моделей менеджмента в бизнесе. Такой же подход можно найти в нескольких книгах и на сайтах, предлагающих свои наборы «хитов». Однако мы постарались не просто составить типичную коллекцию моделей, но пойти еще дальше.

Мы выбрали сто моделей, которые формируют концептуальное представление о функционировании организаций, объясняя или предсказывая их поведение, или же часто используются, чтобы привести компанию к тем или иным переменам. Более того, мы постарались связать эти модели и представить их в виде интегрированной системы или логического целого, при этом рассматривая их в контексте восьми распространенных аспектов менеджмента.

Мы даем обзор каждой из ста избранных моделей, характеризуя ее сущность и ожидаемые результаты, а также предлагаем идеи по ее применению и описываем ее место в социальных науках. Кроме того, в каждом разделе мы размышляем об избранных моделях, показывая, как наше мировоззрение влияет на время и способ их применения. Подобный анализ поможет учесть этот фактор до, во время и после реализации предложенных моделей.

Мы сопоставили сто отобранных нами моделей с другими, как со сравнимыми, так и с конфликтующими, таким образом дав читателю возможность увидеть гораздо больше вариантов, чем изначальные сто. Отсюда «100+ моделей» в названии.

Укрепляем мост между теорией и практикой с помощью прикладной науки

Теории и модели менеджмента, отобранные для этой книги, предназначены для решения существующих проблем в области управления. Они прошли придирчивую экспертную оценку со стороны представителей научного сообщества — часто на международном уровне. Здесь они изложены в более доступной и практичной форме, чтобы укрепить связь между наукой и практикой.

Книга структурирована так, чтобы у читателей была возможность подойти к ее материалам двумя разными путями в зависимости от потребностей. Вы можете начинать и заканчивать чтение в любом месте, обращаясь только к значимым для вас разделам, чтобы получить общее представление или освежить знания. А можете изучать книгу последовательно, чтобы лучше понять, как на те или иные модели влияют преобладающие представления о мире или парадигмы, в которых эти модели применяются. Это даст вам возможность по-новому посмотреть на проблемы в бизнесе и решать сложные задачи в организациях.

Книга организована вокруг новой интегрированной «схемы высших достижений», которая последовательно фокусируется на восьми разных областях (или элементах) бизнеса. Чтобы компания росла и развивалась в долгосрочной перспективе, необходимо уделять внимание им всем. С учетом глобальных перемен во всем мире и серьезных проблем с окружающей средой эта схема обеспечивает структуру, с помощью которой можно подойти к разным элементам бизнеса и интегрировать их. Также она представляет собой попытку в общих чертах описать, как можно строить и растить организации в широком смысле этого слова.

В каждой из первых восьми глав мы предоставляем подборку концептуальных моделей, которые могут быть важны для улучшения определенной области бизнеса, но часто полезны и для других областей. В каждой секции мы даем введение в избранные модели, а затем представляем их в хронологическом порядке. Это было сделано, чтобы упростить поиск нужной информации и показать читателю, как именно значимые модели возникали и менялись с течением лет. Однако модели развиваются не только во времени, но, что важнее, во взаимодействии с другими моделями и теориями и параллельно с другими направлениями. Иллюстрация с деревом в конце каждого раздела показывает группы избранных моделей, объединенных по принципу общего подхода или темы, и таким образом дает еще один способ осмыслить процесс их создания. Во второй части каждого раздела мы приводим размышления, посвященные отдельным моделям, имеющим отношение к разделу, — чтобы лишний раз проиллюстрировать или подчеркнуть, как может повлиять на применение той или иной модели подход, основанный на понимании дилеммы.

Наконец, в девятом разделе книги мы даем введение в распространенный и эффективный процесс реализации моделей, используемый в бизнесе.

Для каждой из 100 моделей, показанных в книге, мы даем обзор, структурированный следующим образом.

1. *Иллюстрация*, которая отражает суть модели, адаптируя или интерпретируя оригинальный научный источник.
2. *Постановка задачи*, в которой объясняется, для чего именно была создана модель.
3. *Краткое описание* модели.
4. Общие и конкретные рекомендации по ее *использованию*.
5. Обозначение типичных *результатов*.

6. *Комментарии* об ограничениях модели.
7. *Список литературы* — три ценные научные работы, посвященные модели.

Эта эффективная структура позволяет читателю, будь то студент, практикант, опытный менеджер или преподаватель, получить общее представление о модели и ее потенциале.

Справляемся с проблемами через разрешение дилемм

Современное общество все чаще ставит перед нами парадоксальные задачи: мыслить глобально и действовать локально, получать прибыль и рационально использовать ресурсы, поддерживать убедительную общую стратегию и одновременно быть чутким и подвижным, питать инновации и одновременно сохранять традиции, поощрять разнообразие, но поддерживать общую культуру. Кому-то эти парные цели покажутся неразрешимыми противоречиями. Как пишет Джек Уэлч в своей книге «Победитель» (Winning, 2005): «Предок всех этих парадоксов — противоречие между краткосрочным и долгосрочным, о котором меня часто спрашивают: “Как добиваться ежеквартальных результатов и одновременно делать вещи, необходимые для бизнеса в пятилетней перспективе?” На это я отвечаю: “Добро пожаловать на новую работу!”»

Книга содержит модели, которые помогают достичь самых разных целей. Эти цели могут противоречить другим целям или каким-то еще вещам в вашей ситуации. Перед вами встает сложная задача — избежать игры «кто кого», в которой одна сторона выигрывает, а другая проигрывает. Необходимо разрешить дилеммы с помощью творческого и интеллектуального диалога, создавая обоюдовыгодную ситуацию.

Мы помещаем избранные модели в контекст, предлагая обобщающую последовательную модель, которая связывает и одновременно сопоставляет по контрасту определенные нами восемь доминирующих тем из теории менеджмента. В разделах с размышлениями, размещенных в конце всех частей, мы подробно обсуждаем, как выглядят ключевые дилеммы для каждой из восьми тем. И, наконец, мы используем раздел с комментариями в описании каждой модели, чтобы указать на присущие ей ограничения. Это должно помочь читателю лучше согласовывать возможности модели с конкурирующими задачами.

Эволюция теорий и моделей менеджмента

Теории создаются, чтобы понять мир. Модели — это резюме теорий, позволяющие протестировать их на практике, и в социальных науках они функционируют как инструмент для совершенствования организаций. Как поясняется в предисловии, эта книга была написана с целью собрать набор моделей менеджмента и выразить их в практической форме, охватив лучшее из теории и практики. Чтобы уяснить задачи и структуру этой книги, полезно понять, с чего начался менеджмент как сфера деятельности и исследование связанных с ним моделей.

Если посмотреть на историческое развитие теорий бизнеса за последние 150 лет, станет очевидно, что за это время несколько раз происходили резкие и принципиальные перемены в трендах, или «популярных тенденциях». Мы задались целью объяснить самые важные тенденции, повлиявшие на науку о бизнесе, в порядке их появления и выяснить, почему они возникли в конкретные моменты и вызвали необходимость в последующих переменах. В какой-то степени все эти тенденции или фазы оставили след в мировом бизнесе и в той или иной мере актуальны до сих пор. Известные бизнес-модели в большинстве своем имеют американское происхождение (поскольку большинство исследователей родом из США), но нельзя утверждать, что американская бизнес-практика непременно является лучшей. Однако, хорошо это или нет, она имеет наибольшее влияние.

1. Гений великих предпринимателей (был актуальнее всего в 1850–1940-х годах)

Самая ранняя изученная теория, определяющая «высшие достижения в бизнесе», превозносила достижения великих предпринимателей, таких как Джон Дэвидсон Рокфеллер, Эндрю Карнеги, Генри Форд, Дж. П. Морган, Себастиан Кредж, Мейер Гуггенхайм и Альфред Слоун. Эти американские гиганты экономики славились как гении инноваций. Авторы посвященных им работ, как правило, либо причисляли их к «лику святых» менеджмента, осыпая обильными похвалами, либо представляли их как «баронов-разбойников», критикуя за попытки создать монополии. Но, так и или иначе, было крайне трудно объяснить, что именно привело их к успеху, — причина блестящих достижений оставалась загадкой. В те времена школ бизнеса не существовало, но самые первые, появившиеся чуть позже, уделяли очень много внимания успеху именно этих людей и с самого начала пытались учиться на их опыте. Этот подход часто называют «теориями великих людей» (заметьте, о «великих женщинах» речи пока не идет). В подобных теориях обращаются к историческим личностям вроде Ганди или Наполеона, а порой даже углубляются во времена Цезаря.

2. Измерение результатов и «научная организация труда» (пик популярности в 1900–1930-х годах, но отчасти актуальны до сих пор)

В начале XIX века великие предприниматели, мобилизовавшие ресурсы на миллионы долларов, начали уходить из жизни. Это вызвало кризис легитимности, поскольку возник вопрос: какое право имеют подручные великих людей управлять такими деньгами и держать в своих руках такую власть? Эти наследники просто делали что им говорили, и были не основателями компаний, а всего лишь ставленниками. Суровой критике начали подвергаться многие крупные компании, поскольку некоторые из них преобразовались в тресты и стали фиксировать цены (а затем Великая депрессия заставила возмущенное население еще больше усомниться в их прежнем величии). Перед бизнесом встала задача вернуть былое уважение. В 1928 году была основана Гарвардская школа бизнеса, что лишний раз подтвердило развитие новой тенденции: бизнес стал превращаться в профессиональную дисциплину, подобно праву или медицине. Теперь студенты могли за два года овладеть искусством делового администрирования.

Стремление вернуть себе легитимность и респектабельность дало начало движению, которое часто называют «научной организацией труда». Отцом этой дисциплины обычно

считают Фредерика Уинслоу Тейлора, который, впрочем, предпочитал описывать свой подход как «управление научными методами». Тейлор относился к человеческому поведению как к техническому процессу, работающему в соответствии с принципами инженерии.

Ожидалось, что рабочие будут точно следовать инструкциям. Они воспринимались как некое подобие машин. Чтобы «научно» определить наиболее эффективные производственные процессы, использовался «хронометраж движений рабочего». Хотя научное управление и массовое производство и позволяли повышать производительность на 100% или даже больше, этот подход столкнулся с проблемой: человеческие существа редко выполняют указания в точности, и их поведение очень часто отличается от ожидаемого.

3. Признание человеческого потенциала и человеческих отношений (с 1920-х)

Между 1927 и 1932 годами в компании под названием Western Electric было проведено несколько экспериментов по научной организации труда под руководством профессора Гарвардской школы бизнеса Элтона Мэйо. Все началось как обычный эксперимент, поставленный с целью выяснить взаимосвязь между производительностью труда и такими физическими и техническими переменными, как яркость освещения. Группу женщин забрали из цеха, изолировав от других фабричных рабочих, и поручили им собирать телефонные реле, сидя вокруг стола. В условия их труда вводились различные изменения — например, более частые перерывы или гибкий график. К огромному удивлению исследователей, каждое изменение условий приводило к повышению производительности на целых 38% — независимо от исследуемой переменной. Однако интересно, что, когда все условия возвращались к исходной точке, производительность оставалась высокой. Это привело к следующему выводу: женщины стали лучше относиться к коллегам и исследователям и больше доверять друг другу, а значит, именно человеческие отношения преобразили ситуацию независимо от остальных переменных. Участники эксперимента чувствовали необычайное уважение к себе в моменты, когда исследователи беседовали с ними, и следствием этого внимания становился отклик с их стороны. Кроме того, они ощущали, что в большей степени контролируют условия своего труда. Мэйо сделал из этого следующий вывод: люди ведут себя не как машины. Сегодня теоретики менеджмента называют этот феномен «Хоторнским эффектом» по имени места, где этот эксперимент был проведен в первый раз.

Парадокс состоит в том, что эти результаты были получены случайно, однако они оказали огромное влияние на практику бизнеса, и отделы кадров в организациях до сих пор ими пользуются. Эксперимент Мэйо знаменовал собой сдвиг от научного подхода в изучении менеджмента к гуманитарному.

4. Стратегическое планирование, представленное в понятиях «искусства войны» (было актуальнее всего в 1960–1980-е)

К 1970-м годам Америка оказалась в условиях сильной конкуренции, в основном с Японией, которая стала активнее завоевывать мировой рынок. Свои трудности для американцев

создавала и холодная война, и все это повлияло на науку о бизнесе. Америке нужно было продемонстрировать свое превосходство над Советским Союзом и доказать, что она может быть эффективнее соперника. Главной целью стала победа. Экономическое соперничество представляло собой разновидность войны, хотя и с применением других средств. Стратегия превратилась в метод, с помощью которого лидеры вели за собой последователей. Поскольку цель была известна всем, каждый мог придумать какое-нибудь ухищрение, способное помочь в ее достижении.

Представление об экономическом соперничестве как своего рода войне стало популярным. Подобно тому как Александр Великий и его *стратеги* (командующие фалангами) завоевали большую часть мира, известного в древние времена, современные американские менеджеры, которые когда-то были ближе к ученым, изучавшим методы развития потенциала работников, теперь стали восприниматься как главнокомандующие, как отважные генералы, участвующие в современной битве за мировое господство.

5. Клиент на первом месте (с 1980-х годов)

Начало следующей стадии в изучении бизнеса было связано с отношением американцев к потребительским товарам и взаимодействием с этими товарами. В конце 1940-х годов американские потребители считали фразу «сделано в Японии» чуть ли не аналогом словосочетания «плохое качество». К концу 1980-х годов она стала означать обратное: высокое качество не только конечного продукта, но и рабочего процесса. После того как совместная американо-японская фирма взяла на себя управление заводом General Motors во Фримонте, он за полгода превратился из худшего завода компании в лучший. Чуть больше чем за тридцать лет в Японии произошла революция качества, и японские автомобили стали настолько популярными, что президент Рональд Рейган ввел ограничительные квоты на их импорт. И теперь теории менеджмента сосредоточились на клиентах.

Главная идея состояла в том, чтобы тесно сблизиться с клиентом, а затем сохранить эту близость. В компаниях стала нормой должность «менеджер по отношениям с клиентами». Том Питерс, который с восторгом описал подобное сближение на страницах книги «В поисках совершенства» (In Search of Excellence, 1982), в последующих работах продвигал эту идею с жаром проповедника. Клиенты первыми предупредят вас, если что-то пойдет не так. А когда ваша прибыль начнет падать, может оказаться уже слишком поздно что-то исправлять.

Появление станков с числовым программным управлением на заводах дало возможность производить небольшие партии изделий с гораздо более низкими затратами, поскольку настройки станков можно было изменить за секунды, а не за часы. Так началась эпоха массового производства по индивидуальным заказам, благодаря которому у компаний появилась возможность обслуживать точно сегментированные рынки по доступной цене. Основной целью компаний стало понять, чего хотят покупатели, а затем дать им желаемое.

Повсюду появились кружки качества, работавшие по методике «шесть сигм», и число дефектов снизилось до одного на миллион.

6. Глобализм и многообразие (приобрела актуальность с конца 1980-х годов)

К концу 1980-х годов Советский Союз начал распадаться. В ноябре 1989 года тысячи рук проломили и снесли Берлинскую стену. Годом позже произошло объединение Германии. Американская гегемония начала распространяться по планете. Тогда говорили, что это «конец истории». Рыночная либеральная демократия победила коммунизм.

Благодаря глобализации несколько мультинациональных корпораций стали больше и определенно богаче многих стран. С подачи американских и британских финансовых институтов во всем мире активизировалась приватизация. Такие международные организации, как МВФ, Всемирный банк и ВТО, находившиеся под неусыпным контролем США, стали предоставлять финансовую помощь странам при условии, что те сократят государственные расходы на социальные проекты и примут идеологию свободного рынка.

В деловых кругах на эти события отреагировали двояко. Были те, кто хотел распространить на весь мир американскую практику и американские представления о бизнесе — исключительно на основании того, что спор с коммунизмом был выигран. Но было и второе течение, которому удалось намного лучше пережить недавний кризис. Его представители считали, что у экономического развития существует много путей и что странам лучше всего удастся заниматься тем, что больше всего ценится в их национальных культурах. Это означает, что мы должны искать пути для работы в условиях разнообразных стран, культур, уровня развития и мировоззрения. Лучший лидер — это интернационалист, отчасти дипломат, отчасти переводчик и отчасти переговорщик. Ему или ей необходимо умение взаимодействовать с другими культурами, мыслить глобально и действовать локально.

7. «Жадность — это хорошо» (играла огромную роль с 1980-х годов по 2007-й)

На менеджмент очень сильно влияют изменения в политике. Падение Советского Союза вызвало волну эйфории. Наконец-то «настоящий капитализм» мог захватить мир без всяких помех. Больше не было необходимости терпеть профсоюзы или грубое вмешательство государства в смешанную экономику. На 1980-е годы пришлась кульминация влияния Тэтчер и Рейгана. Суть этой теории состояла в том, что застой в экономике в 1970-е годы произошел из-за недостатка инвестиций «в рыночное предложение». Владельцев капитала необходимо было освободить, а приватизация должна была охватить весь мир.

В итоге произошел резкий рост зарплат генеральных директоров, кроме того, получила популярность идея выдавать им опционы на акции компаний. Это позволяло гарантировать, что руководитель окажется на стороне акционеров и будет извлекать непосредственную выгоду от дивидендов или от роста стоимости акций. И здесь очень уместно вспомнить

фразу «жадность — это хорошо» из речи Гордона Гекко в фильме «Уолл-стрит», в которой он объясняет, почему хочет взять на себя управление неэффективной компанией:

«Дело в том, дамы и господа, что “жадность”, за неимением лучшего слова, — это хорошо. Жадность права. Жадность работает. Жадность проясняет, пронизывает и воплощает самую суть эволюционного духа. Жадность во всех ее формах — жажда жизни, денег, любви, знаний — знаменует подъем человечества».

Эта цитата, как и сам персонаж Гекко в фильме, стала символом настроений, преобладавших в бизнесе конца XX столетия.

Единственной целью бизнеса стал заработок. Предполагалось, что это позволит решить и все прочие проблемы. Хорошо вознагражденные акционеры будут больше инвестировать и больше тратить, а Запад вернет себе прежние позиции в мире. Считалось, что при этом «тактичное» регулирование экономики устранит оставшиеся препятствия к возрождению экономической свободы. Все это привело к плачевному финалу в виде финансового кризиса 2007 года и последующего экономического спада.

Однако все это никак не умаляет важности управления экономикой с прицелом на результаты. Финансовые показатели — важный результат, но, безусловно, не единственный. Существуют свои «результаты» для всех сторон, имеющих отношение к предприятию. Идея этой теории состояла в том, что благо для акционеров обязательно обернется благом для всех остальных. Однако у нее обнаружился недостаток: оказывается, акционеры могут найти способ вытянуть из компании больше, чем заслуживают. В этом случае нужно сравнить, что получают в итоге разные стороны, и постараться, чтобы их вклад соответствовал полученной выгоде. В любом случае результаты нашей экономической деятельности игнорировать нельзя, а исследовать эту обратную связь абсолютно необходимо. Обойтись без прагматизма не получится.

8. Принцип триединства: «люди, планета, прибыль» (с 1970-х годов, но преобладает с начала XXI века)

Последняя сложная задача, вставшая перед руководителями и исследователями вопросов лидерства, — возможно, самая широкая, даже всеобъемлющая. Это задача оставить окружающую среду после себя еще более плодотворной и разнообразной, чем она была, когда мы ее получили. Крайне важно понять, какие именно системы и жизненные циклы восполняют ресурсы Земли, — это позволит нам оставить наследие новым поколениям. Все сильнее становится потребность в новой форме лидерства, которая даст возможность справиться с большим количеством заинтересованных лиц и привести к итогам, оптимальным для трех сторон, — гармонизировать благо для людей, планеты и корпоративных прибылей. Чтобы добиться этого, лидерам необходимо вводить инновации — не только новые

товары и услуги, но и новые промышленные процессы. Это необходимо делать на новых заводах с новыми станками и новыми моделями бизнеса и производства, в которых каждый материал и компонент используется в непрерывно функционирующем цикле, вместо того чтобы тратить конечные ресурсы. Только так получится уделить внимание нуждам всех сторон.

Исчерпывающая и последовательная структура высших достижений

Само собой разумеется, что описанные выше популярные тенденции в бизнесе, которые существовали в прошлом, продолжают жить в представлениях о менеджменте и в наши дни. Таких людей, как Стив Джобс, Ричард Брэнсон и Билл Гейтс, можно считать хорошими подражателями великих предпринимателей-новаторов начала XX века. Научный менеджмент продолжает жить в механических подходах типа реинжиниринга или экономичного производства, и, вероятно, он же стоит за стремлением измерить весь мир с помощью больших массивов данных. Идея внимания к человеческим отношениям сохранилась в HR-департаментах, в мотивационных программах для персонала и развитии новых методов организации рабочих процессов. Способность подготовить и донести до всех корпоративную стратегию стала необходимостью для каждого лидера, поскольку она позволяет получить поддержку акционеров. Сконцентрированность на клиентах находит свое выражение во множестве современных идей о совместном творчестве с клиентами, управлении цепочкой поставок, зависящей от уровня спроса, и об интенсивном обмене информацией с клиентами. По мере того как мир становится все более объединенным, умение работать с разными людьми — молодыми и старыми, мужчинами и женщинами, представителями Запада и Востока, религиозными и атеистами, индивидуалистами и коллективистами, образованными и невеждами — все чаще считается необходимым источником силы, а вовсе не редкой задачей. Наконец, представление о том, что устойчивое развитие — фундаментальная необходимость для благосостояния человечества, теперь находит широкий отклик у лидеров бизнеса и государственных структур.

Мы постарались включить все меняющиеся тенденции, описанные выше, в схему «цикл высших достижений», где все отобранные модели распределены по восьми областям, крайне важным для сегодняшних руководителей. Наша структура предполагает необходимую последовательность действий. Каждая тенденция была полезной, но недостаточной сама по себе и даже могла привести к катастрофе, если на нее было поставлено слишком многое. Все элементы необходимы и должны работать в гармонии и согласованности. Ни один элемент цикла не является менее важным, чем другие.

Некоторые задачи необходимо решать раньше других в соответствии с принципами логики, и поэтому историческая последовательность здесь несколько нарушена. Например, пока мы не признаем, что окружающая среда разрушается, необходимые инновации могут не появиться. Пока мы не воплотили в жизнь стратегию, нам нечего измерять научными методами. Пока восторженные клиенты не станут покупать больше, не будет прибыли для акционеров.

ВВЕДЕНИЕ



Рис. 0.1. Цикл высших достижений

На рис. 0.1 мы видим, что в науке о менеджменте существует восемь тенденций, которые представлены в виде семи элементов, а восьмой элемент объединяет и направляет их.

Популярная тенденция в бизнесе		Части структуры, сфокусированные на соответствующих моделях	
Тенденция 1 — творческая сила предпринимательства	→	Часть II — об инновациях и предпринимательстве	
Тенденция 2 — ориентация на результаты с применением научной организации труда	→	Часть VII — о сопоставительном анализе и результатах	

Популярная тенденция в бизнесе		Части структуры, сфокусированные на соответствующих моделях	
Тенденция 3 — человеческий потенциал как ключ к успеху	→	Часть VI — об управлении кадрами	
Тенденция 4 — генеральный директор как стратег большой организации	→	Часть III — о стратегии	
Тенденция 5 — клиент как король и важность качества	→	Часть V — о клиентах	
Тенденция 6 — рост интернационализации и глобализации	→	Часть IV — о разнообразии культур	
Тенденция 7 — лидеры, действующие от имени акционеров	→	Часть VII — о сопоставительном анализе и результатах	
Тенденция 8 — люди, планета, прибыль	→	Часть I — об устойчивом развитии	

Наконец, если мы посмотрим на центр нашей «схемы высших достижений», то обнаружим характеристики, которые задают тон для всего остального. Это лидерство и коммуникации, восьмой элемент, а также теории, разработанные для них. Во всех элементах имеется напряжение между ценностями, которые необходимо разрешить, чтобы запустить процесс непрерывных улучшений с учетом естественных природных циклов. Весь этот процесс осваивается в ходе взаимодействия с другими заинтересованными сторонами, и весь цикл должен быть сбалансирован, настроен и приведен в синергию со всеми остальными элементами с помощью серии дилемм.

Концептуальные модели — применять с осторожностью!

Чем оборачиваются «популярные тенденции» в бизнесе для порожденных ими моделей? Хорошие теории могут содействовать в решении проблем, с которыми мы сталкиваемся в жизни. Например, они способны помочь организациям ответить на вопросы: Как мы можем улучшить совместную работу? Как сочетать рациональное использование ресурсов

и прибыльность? Какой стиль управления и коммуникаций нам подойдет? Наука из всех сил пытается дать нужные ответы — объективные, стандартизированные и обобщенные. Аргументы, стоящие за этими ответами, собраны в теориях. Для их лучшего усвоения создаются концептуальные модели, в которых общая идея (концепт) представлена в упрощенной форме реальности (модели). Обычно концептуальная модель демонстрирует, каким образом набор переменных определяет результат в определенной области менеджмента. Таким образом, они облегчают понимание лежащей в их основе теории и позволяют протестировать или применить ее.

Теории об организациях берут начало в социальных науках. Этот обобщающий термин включает такие дисциплины, как экономика, психология, социология, теория коммуникаций, менеджмент, и другие направления научной мысли, которые пытаются объяснить и предсказать аспекты человеческого поведения. Существует большая потребность в теориях и концептуальных моделях, способных повысить эффективность организаций или индивидов. Какой менеджер и какая компания не хотели бы стать успешными — и желательно быстро, за несколько шагов? Эта высокая потребность в детальных планах порождает большое количество авторов и гуру, которые утверждают, что знают некие секреты успеха как для индивидов, так и для организаций и даже целых стран. Однако, если рассчитывать на эффективность социальных наук или хотя бы на их помощь в предотвращении катастрофы, становится понятно, что у них еще есть огромный простор для развития. Кризисы и провалы не ушли из современного общества. Теории или модели могут задать направление, но гарантий они не обеспечивают. Применяя модель для решения проблем, целесообразно проявлять осторожность, особенно если ее отличает математическая четкость, характерная для точных наук, в частности физики, — этот феномен известен как «зависть к физике». Несмотря на многообещающий характер многих теорий менеджмента, человеческая натура по-прежнему слишком сложна, разнообразна и непостоянна, чтобы ее было можно полностью описать в теориях и моделях. Очень трудно представить, как думают и чувствуют себя отдельные люди, и не менее трудно понять наши отношения с окружающей средой. Все теории и модели в этой книге, вероятно, будут работать по-разному в разных культурах и политических системах. Вышесказанное не дает оснований избегать теорий и моделей, скорее напоминает, что надо понимать свои ограничения и вкладываться в исследования и тестирование — и таким образом сделать многообещающие теории более действенными.

Подтверждения, актуальность, практическая ценность

Авторы теорий менеджмента, как научных, так и нет, далеко не всегда соглашаются друг с другом. Так каким теориям стоит следовать? Мы отбирали модели для этой книги, используя следующие критерии и вопросы.

1. Подтверждения: поддерживают ли модель убедительные доказательства или это просто притягательная идея? Характеристики научного подхода можно свести к трем основным. Его результаты должны быть *надежными и воспроизводимыми* (вы каждый раз получаете один и тот же результат в одних и тех же условиях). Результаты часто

получаются с помощью *упрощения* (когда вы сводите систему к управляемому набору параметров, например поддерживаете определенную температуру и смотрите, как меняется давление при изменении объема). Затем в ходе дальнейших исследований может добавиться новый фактор — *возможность опровергнуть* теорию, когда новые данные показывают, что она не соответствует действительности и ее необходимо замечать. Это научный подход, и ученые приветствуют новые исследования и разработки, которые ставят под сомнение существующие знания.

2. Актуальность: учитывает ли концептуальная модель глобальные проблемы вчерашнего и сегодняшнего дня? Можно ли считать модель действенной в том плане, что задачу стоит решать, сама модель соответствует задаче и подход можно распространить на другие случаи? Достаточно ли она открыта для использования и улучшения?
3. Практическая ценность: можно ли сказать, что концептуальная модель дает достаточно возможностей объяснять и предсказывать? До какой степени ее можно считать универсальной и исчерпывающей? Пройдет ли она тест на простоту восприятия — то есть можно ли назвать ее логически ясной и благодаря этому подходящей для практического применения?

Научный метод хорошо работает для детерминированных (или жестких, закрытых) систем. Но в организациях работают люди, а они являются открытыми, адаптивными, вероятностными «системами» и не укладываются в парадигму точных наук, однако попадают в сферу наук социальных. Повышение зарплаты влияет на одного человека не так, как на другого. То, что подействовало в прошлом году, не обязательно сработает в этом. Когда свежие результаты исследования формируют новый подход, он обогащает накопленные знания новыми теориями менеджмента, а не замещает существующие.

Модели могут быть очень популярными и широко использоваться без достаточных подтверждений, актуальности или практической ценности. Широко известный пример — «иерархия потребностей» Абрахама Маслоу (см. также модель Барретта, описанную в части I), которую обычно представляют в форме пирамиды из пяти последовательных стадий. Но есть ли у модели практические подтверждения? Сам Маслоу никогда не использовал пирамиду для представления своих идей и описывал свою идею иерархии с немалой осторожностью: «Если приписать произвольные значения ради иллюстрации, получится, что средний гражданин удовлетворяет, возможно, 85% физиологических потребностей, 70% потребностей в безопасности, 50% — в любви, 40% — в уважении и признании и 10% — в самоактуализации» (Maslow, 1943, 388–389). Но люди начали представлять эту иерархию, используя популярную форму пирамиды, словно так делал сам Маслоу. В реальности же ученый жаловался на широкое использование «модели» без достаточной проверки. Вот что он говорил об этом в 1962 году: «Моя теория мотивации была опубликована двадцать лет назад, и за все это время никто ее не повторил, не протестировал, не проанализировал по-настоящему и не подверг критике. Ее просто использовали, проглотив целиком или с минимальными изменениями» (Lowry, 1979). Можно и нужно ставить под вопрос не только скудость подтверждений, но и актуальность и практическую значимость этой модели. Очевидно, что в модели есть разумное зерно, но остается открытым вопрос, какие

проблемы она на самом деле может решить и какие шаги и механизмы нужно рассматривать в процессе ее использования.

Критика подобных теорий и моделей относится к задачам прикладной науки. В нашей подборке концептуальных моделей мы определили сильные и слабые стороны подтверждений, актуальности и практической ценности каждой модели, насколько позволили наши знания. Эта работа не завершится никогда, и мы рады возможности постоянно улучшать нашу подборку и оценку.

Модели, облегчающие практическую реализацию

Мы отобрали для первых восьми разделов концептуальные модели, способные объяснять и предсказывать. Лучше всего использовать их для понимания проблем, встающих перед руководителями, и формулирования решений. Кроме того, мы отобрали серию моделей, которые играют вспомогательную роль и позволяют реализовать планы на практике, — они описаны в девятом разделе. Эти модели позволяют упорядочить реальность или обеспечивают конкретный план улучшений без детальных объяснений того, как взаимодействуют переменные. Также их можно считать классификаторами — прежде всего они помогают систематизировать информацию.

Модели в главе, посвященной практической реализации, поддерживают концептуальные модели в двух отношениях. Во-первых, их можно использовать для отбора и категоризации актуальной информации — обычно они имеют вид проверочного списка. Примером может послужить хорошо известная модель SWOT (см. часть IX), которая предполагает, что сопоставление (внутренних) *сильных и слабых сторон* организации и (внешних) *возможностей и угроз* помогает определить основные вызовы и расставить их в порядке приоритетов. Во-вторых, такие модели могут обеспечить мощные практические методы, которые позволяют направить ситуацию в нужную сторону — обычно они имеют вид плана действий. Примером может послужить Scrum (см. часть IX) — метод планирования для ИТ-индустрии или проектов в области коммуникаций. Это не концептуальная модель, описывающая, как люди учатся и создают инновации, но скорее проверенный и практичный метод эффективной совместной работы.

Разница между концептуальными и реализационными моделями не всегда ясна. Обычно концептуальные модели дают больше возможностей объяснять и предсказывать, и, как правило, они были проверены с научной дотошностью. Модели для реализации, напротив, менее сложны. Они в большей степени рассчитаны на практическое использование и не так ориентированы на научную точность. Некоторые модели подойдут для обеих категорий, и в этой книге мы отнесли их туда, где, по нашему мнению, они будут наиболее полезны.

Применение моделей на практике

Бизнес-модели находятся под влиянием не только популярных тенденций в науке, но и преобладающего (в культуре) подхода или установок их авторов и пользователей. Наука о бизнесе в основном развивалась в научной среде, где стремятся найти единственный ответ,

который можно было бы широко применять и получать одинаковые результаты. Однако большинство по-настоящему важных вещей имеет парадоксальный характер. Проблемы, возникающие из парадоксов, сложны, и кажется, что они появляются непрерывно. Если мы когда-нибудь разрешим это противоречие, то нам сразу станет лучше — годы труда принесут рыбку из пруда. Это не значит, что теории и модели менеджмента неприменимы и бесполезны, если их результаты не всегда можно воспроизвести повторно. Скорее, при изучении моделей менеджмента и способов их применения надо использовать другой подход.

Поскольку природа организаций как комплексных адаптивных систем трудноуловима, разные теории менеджмента и концептуальные модели указывают в различных, порой противоречивых направлениях. Если вы выбираете направление и поддерживающую его модель, то неизбежно возникают дилеммы и парадоксы, в которых обнаруживаются ценности, на первый взгляд противоположные друг другу, и кажется, что их трудно, если вообще возможно, сочетать. Чтобы ответить на вопрос, какие модели стоит выбрать и как их стоит применять, можно использовать парадигму структурирования и разрешения этих проблем с помощью дилемм. Таким образом мы сможем не просто сравнивать модели с учетом отказа от них или, наоборот, принятия, но и будем комбинировать разные и порой противоречивые точки зрения, изложенные в разных моделях, чтобы получить лучшее от каждой. Способность видеть дилеммы — это форма критического мышления, которая позволяет сопоставлять реальное с идеальным. Она предполагает, что все не так хорошо, как могло бы быть, и что необходимы улучшения и даже радикальные изменения.

Дилемма

Слово «дилемма» имеет греческое происхождение и буквально переводится как «два положения». Мы определяем дилемму так: «два положения в очевидном конфликте друг с другом». То есть дилемма описывает ситуацию, в которой необходимо выбирать между двумя хорошими или желанными вариантами. Например, нам одновременно нужны гибкость и постоянство. Таким образом, дилемма описывает напряжение, создавшееся в результате конфликтующих потребностей.

Что не *будет* дилеммой? Вот несколько примеров из деловой практики.

- Описание текущего и идеального состояния: «У нас есть хорошие инструменты для коммуникации, но надо эффективнее их использовать».
- Вариант «или то или это»: «Стоит ли нам нанимать новых сотрудников или дожидаться начала следующего года?»
- Жалоба: «Мы хорошо составляем стратегические планы, но из-за недостатков в управлении не можем их воплотить».

Как нужно формулировать дилемму? Во-первых, опишите ее, используя следующие выражения: «С одной стороны... но, с другой стороны...» Во-вторых, опишите положительные

элементы обеих сторон этой дилеммы (например, индивидуальное против группового, объективное против субъективного, логическое против творческого, аналитическое против интуитивного, формальное против неформального, правила против исключений и так далее).

В общем, большинство менеджеров и иже с ними боятся дилемм, потому что их труднее разрешить, чем проблемы, на которые можно четко ответить «да» или «нет». В дилеммах обе стороны вопроса вызывают уважение и кажутся достойными, поэтому здесь нужны более изощренные и инновационные решения. Это, в свою очередь, требует лучшего понимания ценностей, на которых основаны разные модели бизнеса, а также контекста, в котором они используются, — и проявлять к ним больше внимания.

Ценности — это различия, а не вещи

«Что такое ценности?» — это самый глубокий вопрос. Поскольку мы живем в материальном обществе, большинство людей отвечает на него неправильно. Многие считают, что ценности — это вещи, например мешок, полный денег или драгоценных камней. Деньги приравниваются к силе и к способности соперничать с другими: чем больше у вас денег и имущества, чем больше ваша премия, чем больше вы едите, чем сильнее ваша страна, чем выше конкурентоспособность, чем выше национальный ВВП, тем лучше. Однако доказательств в пользу этих положений не существует.

Если ценности — не вещи, тогда что это?

Ценности также можно рассматривать как различия в ментальном континууме. Мы по очереди бываем сильными и ранимыми, бескорыстными и эгоистичными, мужественными и осторожными, лояльными и несогласными, бдительными и доверчивыми — и так далее. Порой мы даже не можем понять, в чем состоят ценности, пока не узнаем, какие атрибуты сравниваются между собой. Мужество противостоит осторожности в том смысле, что нельзя идти на риск и не идти на риск в один и тот же момент времени. Необходимо выбирать. Более того, мы не знаем, что говорящий подразумевает под мужеством, пока мы не поймем, что именно он или она имеет в виду. Если нам говорят, что мы должны быть отважными, а не трусливыми, то это может означать, что сейчас нам нужно пойти на очень большой риск. Если же нам говорят, что мы должны быть осторожными, а не безрассудными, это означает, что надо всеми силами избегать риска. Для того чтобы разобраться в ситуации, абсолютно необходимо понимать, какие вещи противопоставляются друг другу. Сейчас перед нами встала необходимость определить, что такое ценность, и это важно, поскольку поколения мыслителей в области социальных наук утверждали, что у них «нет ценностей» — однако возможно ли это? Философы науки сообщили нам, что мужество означает следующее: «человек идет на риск — предположительно это хорошо». Осторожность означает следующее: «этот человек избегает риска — предположительно это хорошо». Но, возможно, стоит избегать таких «утверждений о предпочтениях», потому что у них нет смысла, который можно проверить, и придерживаться описания, объясняющего, что значит «идти на риск».

Как узнать и понять ценности, увязав их друг с другом

Отвага — это настоящая отвага, если в долгосрочной перспективе выясняется, что она была самым осторожным из всех возможных действий. Осторожность — настоящая осторожность, если она послужила отваге, позаботившись о последствиях, и обеспечила возможность эффективно применить ее в будущем. Рассмотрим очень сложную дилемму — попытку спасти утопающего, показанную на рис. 0.2. Примерно треть всех, кто пытается это сделать, тоже тонет, и в итоге погибают два человека, а не один. Чтобы успешно справиться с этой задачей, необходимо достаточно отваги, чтобы войти в воду, и достаточно осторожности, чтобы не дать утопающему человеку вцепиться в вас и утянуть в глубину. Спасателей учат, как освободиться из тесной хватки обезумевшего человека и не дать погибнуть обоим. Более того, им советуют проявлять крайнюю осторожность и обучают принципу «греби — бросай»: сначала надо *приблизиться* к утопающему на лодке, потом — *бросить* спасательный круг, а *прыгать* в воду самому только в самой крайней ситуации. Другими словами, необходимо, чтобы осторожность предшествовала отваге, но не помешала ей.

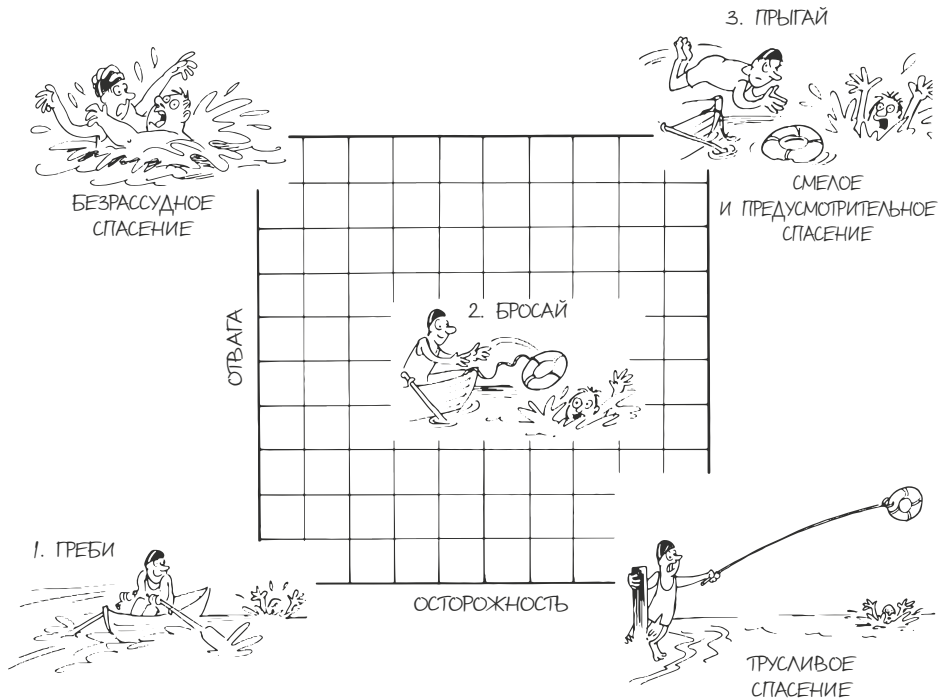


Рис. 0.2. Осторожность и отвага

Теперь мы можем лучше понять негативные суждения о ценностях. Трусость означает, что осторожность смогла полностью подавить отвагу. Безрассудство означает, что отвага смогла совершенно подавить осторожность. И безрассудство, и трусость заставляют держаться за один конец ценностного измерения и оставаться там, не двигаясь между

противоположными решениями. Вот хорошее определение мужественного солдата: это человек, который хочет вернуться домой и еще хочет, чтобы те, кого он защищает, сохранили жизнь. Причина, по которой он может решиться на героическую атаку, — возможность в конечном счете привести ситуацию к наиболее безопасному исходу. Если он этого не сделает, то враг может атаковать его первым. Выдающийся государственный деятель Древней Греции Перикл, который был оратором и военачальником во времена «золотого века» афинской демократии, говорил, что настоящим мужеством обладает человек, знающий, как мила жизнь и как нужно ее беречь, и тем не менее отправляющийся в бой, навстречу гибели.

Эгоизм против альтруизма

Теперь давайте выясним, как разрешить противоречие между эгоизмом и альтруизмом (рис. 0.3). Вы летите на самолете с маленьким ребенком. Происходит разгерметизация салона, и кислородные маски выпадают из люков на потолок. Авиакомпания настоятельно советует сначала надеть маску на себя, а потом помочь ребенку — то есть предпочесть эгоизм альтруизму. Смысл в том, что если взрослые потеряют сознание, то спасти хоть кого-то будет сложно. Альтруизм и спасение детей абсолютно необходимы, но ничего не получится, если вы сами не сможете дышать. Только сильные могут помочь слабым. В случае с героическим солдатом ситуация выглядит обратной. Альтруизм победил эгоизм. Солдат хочет выжить, но знает, что, возможно, это ему не удастся.

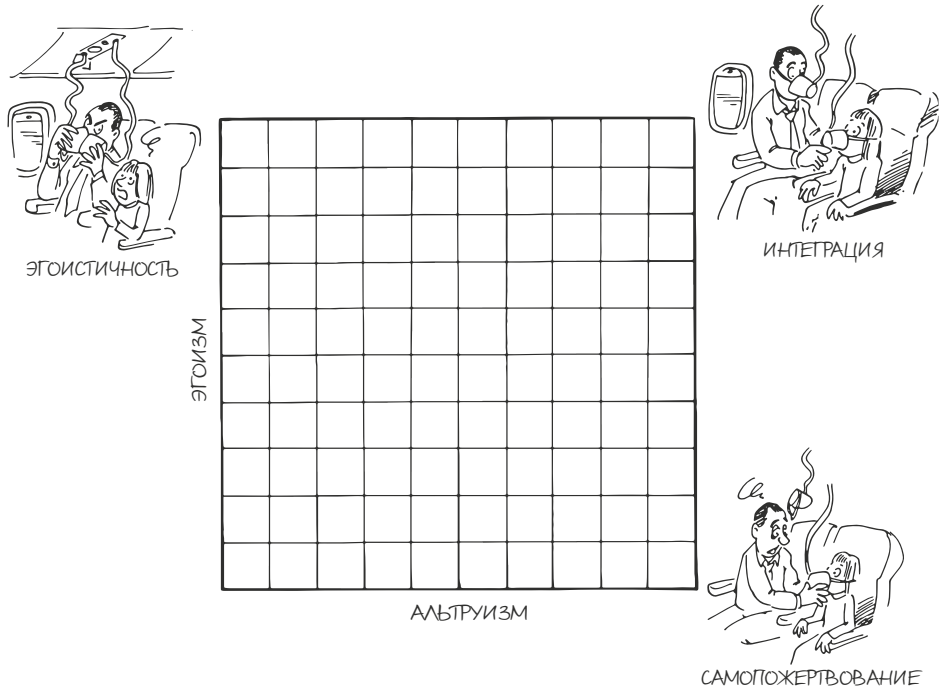


Рис. 0.3. Эгоизм против альтруизма

Обратите внимание, что эта последовательность выстроена с *тактической*, а не с этической точки зрения. Возможно, спасти ребенка — важнее, чем спасти вас, но это может сделать только взрослый, способный дышать. В самолете осторожность оказывается превыше отваги — с *точки зрения времени*, если не важности.

В этой книге мы встретим сходные противопоставления ценностей — или дилеммы.

Важно понять, что, говоря о ценностях, нельзя упускать из виду ни одну сторону. Напротив, их надо объединять. Когда обе стороны интегрированы или согласованы, они укрепляют друг друга.

Разрешение дилемм, рождающихся из напряжения между ценностями

Как выглядит этот подход в бизнесе? Возьмем для примера организацию как *систему*, исправляющую ошибки и стремящуюся к обучению и открытиям. Она исправляет промахи индивидов, команд, групп и организаций, таким образом направляя их в избранную сторону.

Часто в организациях можно увидеть до боли знакомую картину перетягивания каната между правильным и неправильным, ошибкой и исправлением, плохими и хорошими парнями (рис. 0.4). Такой подход никуда нас не приведет, а лишь обречет на противостояние. Конечно, существуют люди, которые регулярно делают не то, что требуется (иногда сознательно), — и этих людей надо сдерживать и при необходимости лишать свободы действий.

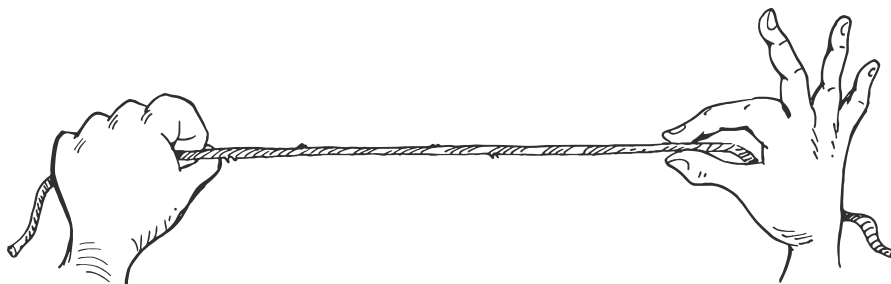


Рис. 0.4. Перетягивание каната между ошибкой и исправлением

Но для тех, кто делает непреднамеренные ошибки и способен учиться, нужно *создать пространство культуры*, в котором будут происходить улучшения. Значит, необходимо превратить наш кусок каната в петлю, связав концы (рис. 0.5). Это позволит ошибаться и исправляться по очереди.

Но старайтесь не наказывать индивида, иначе обучение будет гораздо менее результативным. Если просто обвинять человека, оказавшегося ближе других к проблеме, это только помешает увидеть недостатки системы. Надо спросить, почему проблемы не удалось предвидеть, почему не были приняты меры предосторожности, почему ошибку не заметили раньше и был ли должным образом обучен и проинструктирован человек, ее совершивший.

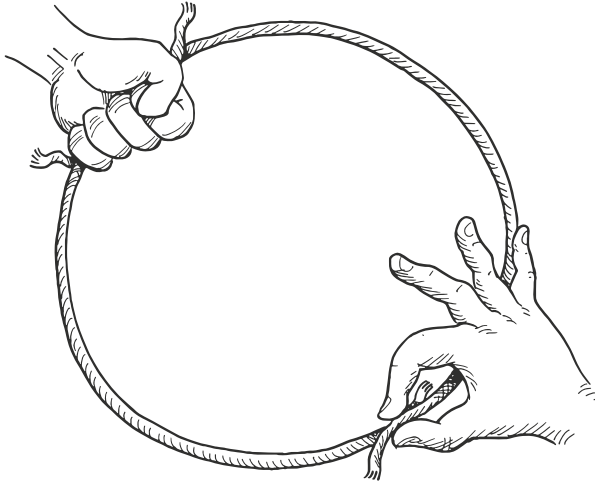


Рис. 0.5. Создайте «петлю обучения», объединив ошибку и исправления

Путь к улучшениям можно представить в виде спирали, где каждая исправленная ошибка и каждое улучшение надстраиваются друг над другом (рис. 0.6). Спираль — это синтез линии и окружности. Если работа компании имеет инновационный характер, ошибки будут появляться гораздо чаще. Известно, что Томас Эдисон провел более тысячи неудачных экспериментов, но считал каждый промах опытом, на котором можно учиться.

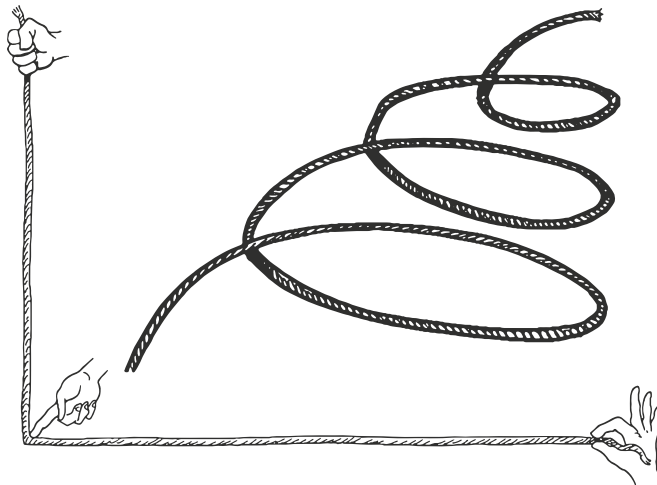


Рис. 0.6. Спираль — это синтез между линией и окружностью, демонстрирующий постоянные улучшения

Так, в сущности, организация улучшает людей, команды и свою этику в целом — а со временем развивает их. Мы совершенствуемся, размышляя о своем опыте.

Примеры согласованных ценностей

Наверное, самым очевидным примером согласованных ценностей в нашей повседневной жизни будет скромный светофор. Резко контрастирующие цвета, красный и зеленый, были позаимствованы с дальних концов спектра, чтобы сделать сигналы как можно более отличающимися друг от друга, расположив желтый посередине. Обратите внимание: один только красный или зеленый был бы не только бесполезным, но и опасным. Если бы не сработал один-единственный сигнал на перекрестке, ДТП умножились бы многократно. Положительный эффект дает бесконечный переход между контрастными цветами. Движение контролируется благодаря нашему знанию о том, что нужно немного подождать и мы сможем ехать или идти дальше.

Последней метафорой, иллюстрирующей разрешение дилемм, будет фрисби — летающая тарелка, которая вращается в воздухе после броска. На рис. 0.7 она показана на графике с двумя осями. Фрисби — метафора кругового движения между двумя осями, на которых слева вверху и справа внизу расположены ошибки. Представьте, что вы бросаете летающую тарелку точно в правый верхний угол. Это означает, что вы должны выстроить баланс между прибылью и заботой об окружающей среде.

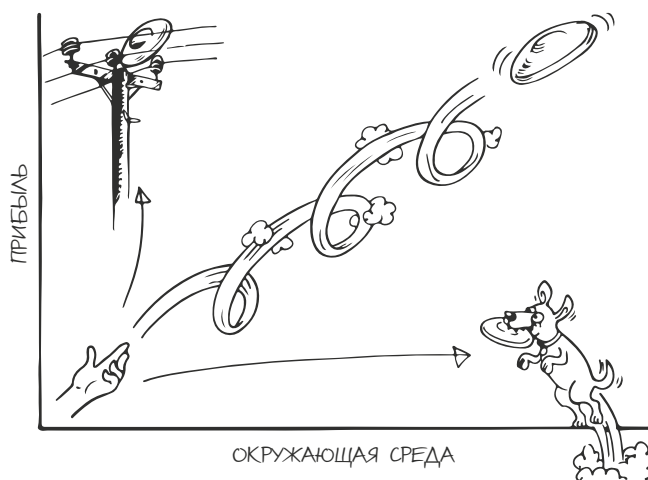


Рис. 0.7. Всегда есть два противоположных способа испортить дело

Всегда есть два противоположных способа испортить дело. В данном случае, если утверждать, что прибыль важнее любых других факторов, вы окажетесь слева вверху, а если настаивать, что окружающая среда — божественное наследие, против которого в отрасли замыслили дьявольски хитрый заговор, — справа внизу.

В разделах с размышлениями в конце каждой из восьми частей мы смотрим на разнообразные модели и показываем, как понимать и применять такого рода «круговое мышление». Мы отобрали модели, которые считаются классическими в своих областях и иногда могут

ВВЕДЕНИЕ

применяться на практике, а также несколько вариантов, которые, как нам кажется, дают концептуальное представление о будущем. Также мы отобрали модели, которые потенциально позволяют глубже понять соответствующий сегмент. Для каждой из них мы приводим иллюстрацию, визуализирующую идеи циклического мышления, дилемм и их разрешения.

График с двумя осями (рис. 0.8) помогает подчеркнуть элементы и ценности, между которыми существует напряжение, и показать, что происходит, когда приверженность крайностям заходит слишком далеко.

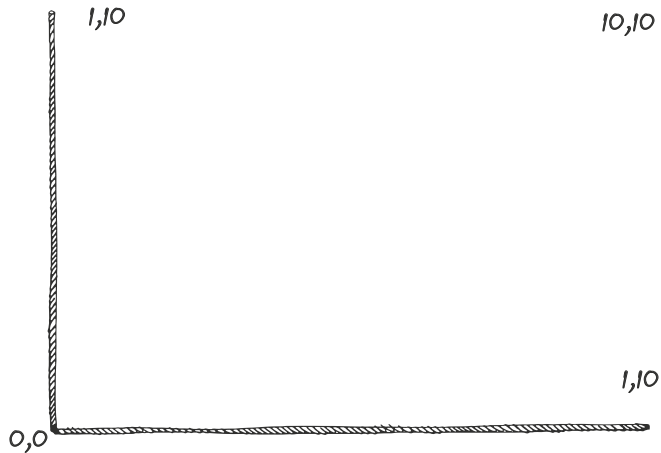


Рис. 0.8. Оси

Решетка 10×10 (рис. 0.9) позволяет измерить значения на обеих осях и показать разные позиции, в которых может оказаться индивид или организация.

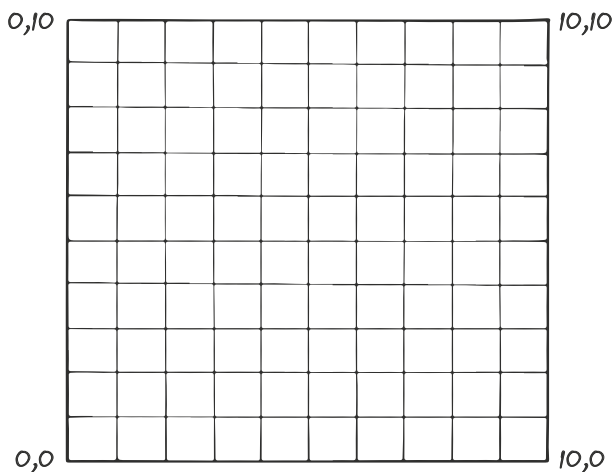


Рис. 0.9. Решетка 10×10

Круглая летающая тарелка фрисби напоминает, каким образом объединение разных точек зрения может взаимно укрепить их. Также она показывает, что идеи,двигающиеся по круговой траектории, можно вносить на любом этапе цикла (рис. 0.10).

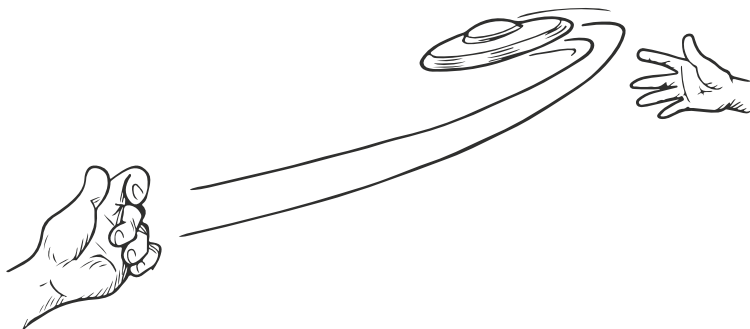


Рис. 0.10. Циклическая фрисби

Согласование теорий менеджмента

Мы полагаем, что не стоит смотреть на мир и все его аспекты изолированно или принимать во внимание лишь их крайние проявления. Правильнее считать, что модели менеджмента призваны упрощать отдельные сферы человеческой деятельности и, таким образом, неизбежно ограничены в своих попытках объяснить истину — как это изложено в басне о слепцах и слоне (рис. 0.11).

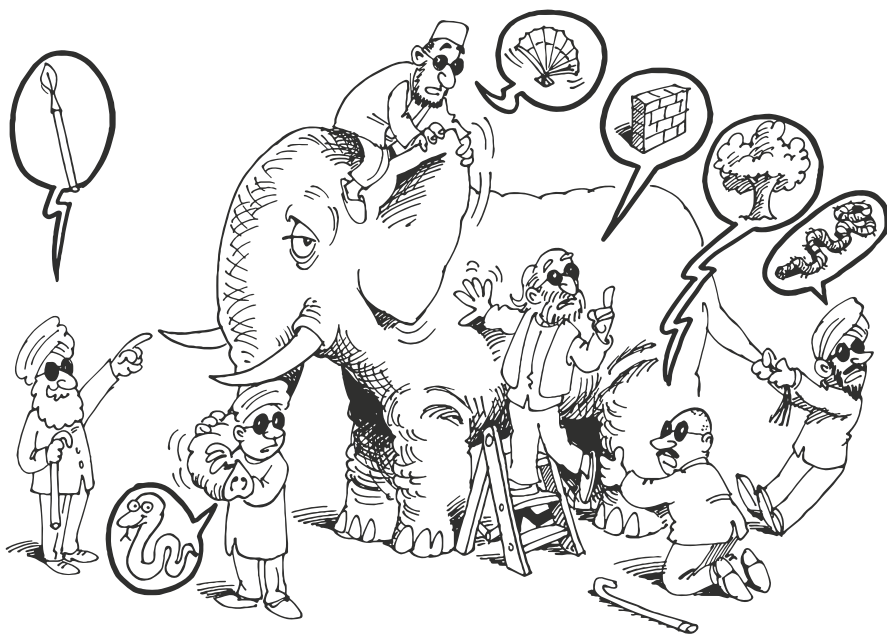


Рис. 0.11. Слепцы и слон

Ученый спор

Слепцы, числом их было пять,
В Бомбей явились изучать
Индийского слона.
Исследовав слоновий бок,
Один сказал, что слон высок
И прочен, как стена.

Другой по хоботу слона
Провел рукой своей
И заявил, что слон — одна
Из безопасных змей.

Ощупал третий два клыка,
И утверждает он:
На два отточенных штыка
Похож индийский слон!

Слепец четвертый, почесав
Колено у слона,
Установил, что слон шершав,
Как старая сосна.

А пятый, подойдя к слону
Со стороны хвоста,
Определил, что слон в длину
Не больше чем глиста.

Возникли распри у слепцов
И длились целый год.
Потом слепцы в конце концов
Пустили руки в ход.

А так как пятый был силен,
Он всем зажал уста.
И состоит отныне слон
Из одного хвоста!

*Джон Годфри Сакс (1816–1887),
перевод С. Я. Маршака*

Хотя модели создаются для упрощения, эта басня должна напоминать нам, что реальность более сложна, менее однородна и более дифференцирована, чем кажется. Нам известна только ее часть, и, чтобы увидеть более полную картину, надо щупать дальше, узнавать, какие ментальные модели искомым ускользающих форм существуют у других людей. Возможно, эти люди правы в абсолютно той же степени, что и мы. Вдумайтесь в смысл этого стихотворения. Все мы думаем, что слон — либо неодушевленный объект, либо простой организм. Все занимаются упрощениями, путая частичную истину с полной. Каждый человек отрицает справедливость впечатлений другого и занимает по отношению к ним враждебную позицию, считая, что прав только он сам.

Мораль этого стихотворения, основанного на индийской басне, состоит в том, что очень многое зависит от точки зрения. У нас есть устойчивая привычка сводить все к предполагаемым основам. Мы полагаем, что правда проста, что это семя, полное информации, покоящееся в центре всего. Даже в тех случаях, когда это так, само по себе семя ничуть не важнее, чем полностью выросшее существо или организм, которые мы изучаем. Идея о том, что учиться можно только с помощью анализа, — предубеждение, глубоко укоренившееся в культуре. Мы учимся в том числе и с помощью синтеза — понимая, какую роль разные части слона играют в его выживании и полноценном функционировании.

Басня о слепцах и слоне может послужить тонкой сатирой на нынешнее состояние умов в научном сообществе, участники которого сводят все к фактам, объектам и атомам, не видя при этом общей картины и обвиняя друг друга в неправоте. Общую картину можно собрать из множества популярных моделей, что мы и собираемся сделать. Ведь большая куча грязных кирпичей не станет домом в отсутствие архитектора и человека, ищущего смысл.

Модель, структурирующая нашу книгу, действует именно в этом ключе. Она позволяет рассмотреть взаимное влияние восьми взглядов на теорию менеджмента. Они правы в своей неправоте. Некоторые их части могут быть откровенно опасными, как штык или змея. Большинство ученых происходят из западных культур, для которых характерны индивидуализм, конкуренция, конкретность и аналитический подход. Будучи учеными, мы обладаем неотъемлемой способностью разделять объект на части и жить среди его руин. В этой книге мы постарались отказаться от этой привычки и посмотреть на вещи в целом как на взаимозависимые и взаимосвязанные явления.