100 КЛЮЧЕВЫХ МОДЕЛЕЙ и КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ
ИННОВАЦИИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО
СТРАТЕГИЯ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ
РАЗНООБРАЗИЕ КУЛЬТУР
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
БЕНЧМАРКИНГ И РЕЗУЛЬТАТЫ КЛИЕНТЫ
ЛИДЕРСТВО И КОММУНИКАЦИИ
МОДЕЛИ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ

Фонс Тромпенаарс
и Пит Хейн Куберг

Эту книгу хорошо дополняют:

От хорошего к великому
Джим Коллинз

Стратегия голубого океана
Чан Ким и Рене Моборн

Открывая организации будущего
Фредерик Лалу

Управление жизненным циклом корпораций
Ицхак Адизес

Fons Trompenaars
Piet Hein Coebergh

100+ Management Model

How to understand and apply the world's most powerful business tools



Фонс Тромпенаарс
Пит Хейн Куберг

100
ключевых моделей и концепций управления

Перевод с английского

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2019

УДК 65.011
ББК 65.290-2
Т70

Под редакцией Павла Миронова

Возрастная маркировка в соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ: 16+

Тромпенаарс, Фонс

Т70 100 ключевых моделей и концепций управления / Фонс Тромпенаарс, Пит Хейн Куберг ; пер. с англ. [Юлии Константиновой и Таиры Мамедовой]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 636 с.

ISBN 978-5-00100-648-0

Эта краткая иллюстрированная энциклопедия помогает разобраться в теориях и истории менеджмента. Лаконичные обзоры 100 главных моделей управления собраны в девять направлений, и развитие каждого направления можно проследить хронологически.

Необходимое издание для менеджеров любого уровня, а также для тех, кто изучает науку управления.

УДК 65.011
ББК 65.290-2

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00100-648-0

© Fons Trompenaars and Hogeschool Leiden
© Infinite Ideas, 2015. All rights reserved
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

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. 3C (3K: 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

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. AMO (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. Cynefin: 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

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

Заключение……585
Благодарности……592
Об авторах……593
Список литературы……595
Список литературы, использованной для визуализации моделей……618
Именной указатель……625
Указатель моделей……631

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 развиться 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 повысятся 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 дли изучения бизнеса и менеджмента в целях профессионального развития.

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 практичной 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. Участницы 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 бóльшую 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 Exellence, 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 удается 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 призна́ем, 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.

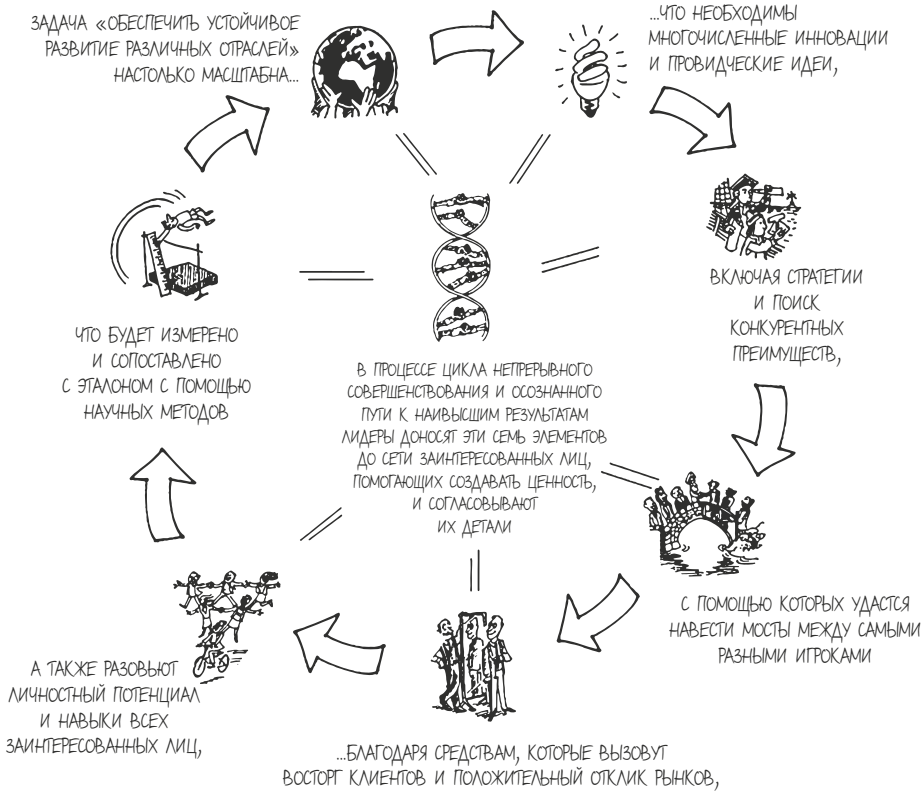


Рис. 0.1. Цикл высших достижений

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 изо 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 книги, 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 заменить. 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 случае? 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 дождаться 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.

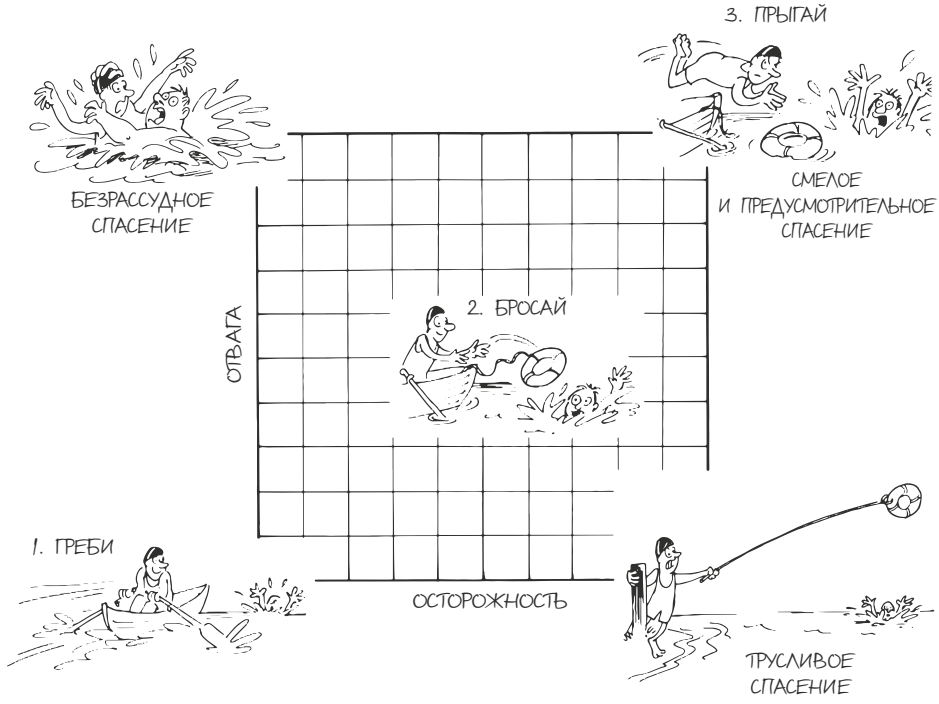


Рис. 0.2. Осторожность и отвага

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 потолке. Авиакомпании настоятельно советуют 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.

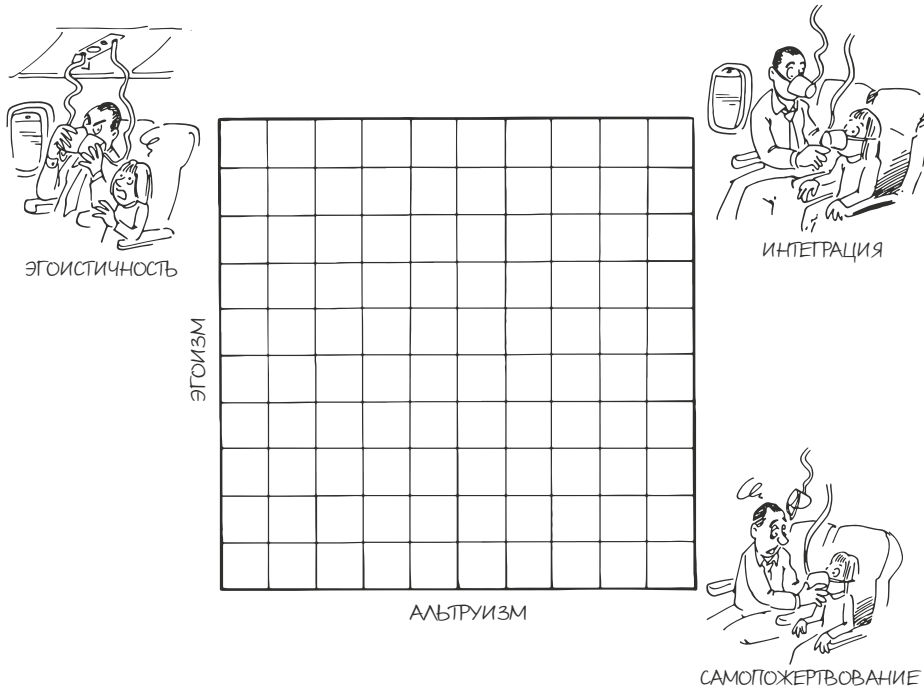


Рис. 0.3. Эгоизм против альтруизма

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.

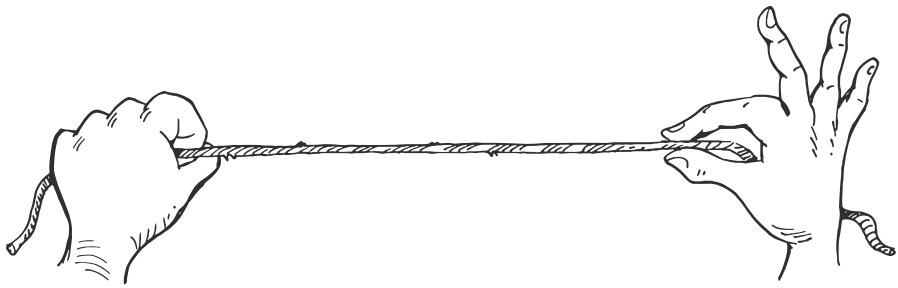


Рис. 0.4. Перетягивание каната между ошибкой и исправлением

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.

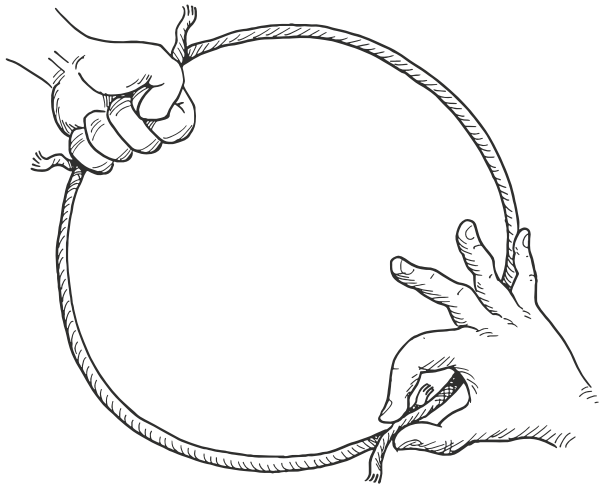


Рис. 0.5. Создайте «петлю обучения», объединив ошибку и исправления

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.

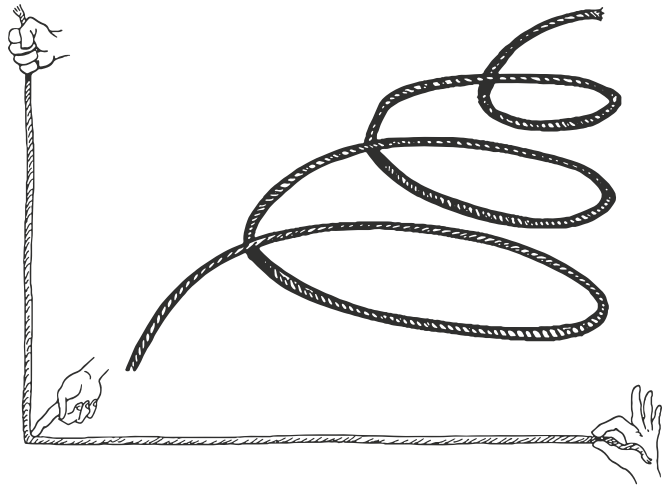


Рис. 0.6. Спираль — это синтез между линией и окружностью, демонстрирующий постоянные улучшения

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.

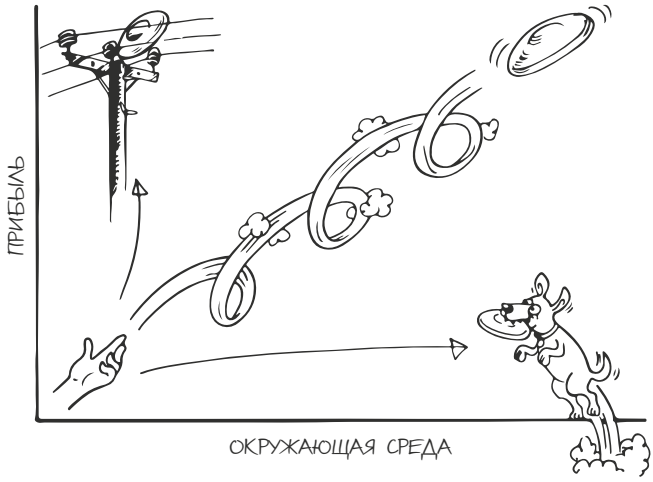


Рис. 0.7. Всегда есть два противоположных способа испортить дело

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

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.

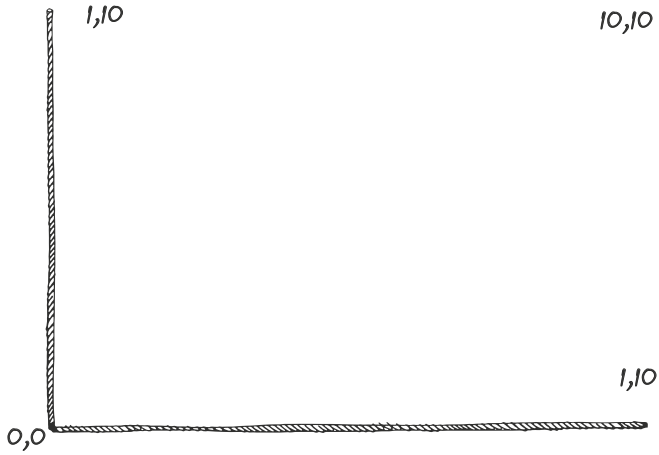


Рис. 0.8. Оси

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

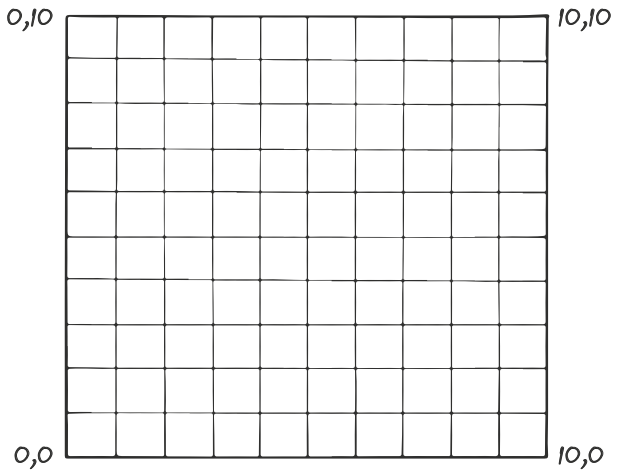


Рис. 0.9. Решетка 10 × 10

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).

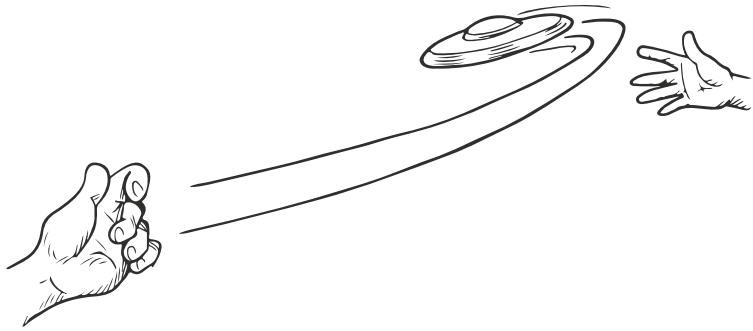


Рис. 0.10. Циклическая фрисби

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).

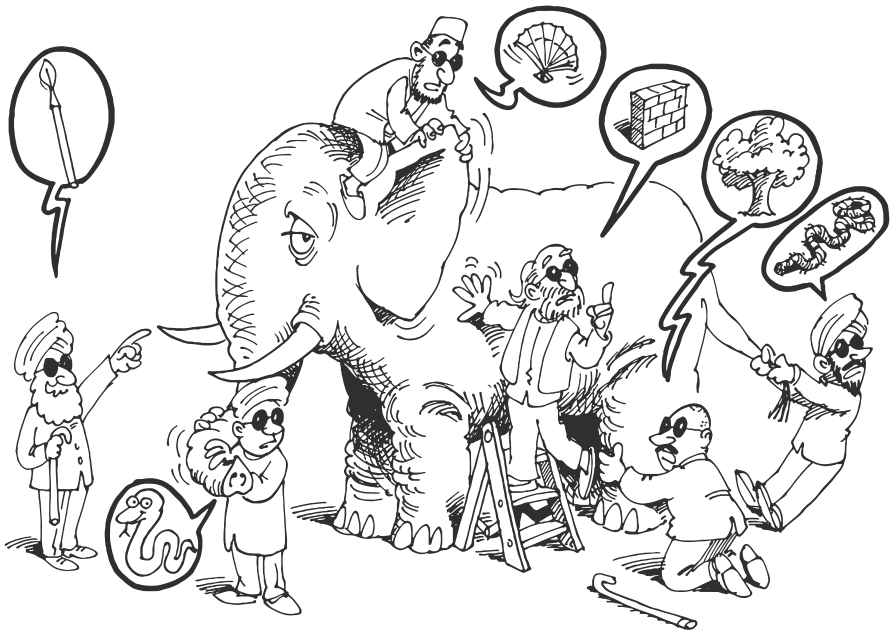


Рис. 0.11. Слепцы и слон

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 искомых 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.

Часть I

Устойчивое развитие



Мы начнем описание циклической схемы высших достижений в бизнесе с понятия «устойчивого развития». Этот термин означает разные вещи для разных людей, однако в целом он подразумевает способность справляться с трудностями и держаться на плаву. Для человечества такое сохранение благополучия в долгосрочной перспективе — это процесс, у которого есть экологические, экономические и социальные измерения и для которого требуется ответственное планирование и осознанное природопользование. Коммерческие и некоммерческие организации все чаще признают, что в их стратегиях необходимо учитывать растущий объем знаний о рациональном природопользовании.

Просто подумайте, какие серьезнейшие задачи скоро встанут перед традиционным бизнесом и что будут включать «высшие достижения» в этой области уже в недалеком будущем. По оценкам специалистов, к концу века население планеты достигнет одиннадцати миллиардов, а дальше нагрузка на естественные ресурсы планеты будет только расти. Способность справиться с истощением невозобновляемых ресурсов и найти эффективное решение для проблемы отходов (которые мы производим во все бóльших объемах) крайне важна не только для выживания отдельной компании в отрасли, но и для выживания человечества как вида. Если мы, к примеру, взглянем на показатели доступности бензина и динамику цен на него с учетом сокращения запасов ископаемого топлива, становится очевидным, что придется найти более сознательные способы, которые позволят сохранить и заменить его, — или использовать новые источники энергии. Чтобы промышленность стала по-настоящему экологически безопасной и рассчитанной на долгосрочную перспективу, в ней нужно поменять буквально все.

Книга Рейчел Карсон «Безмолвная весна» (Silent Spring), изданная в 1962 году, одной из первых привлекла внимание широкой общественности к вопросам загрязнения окружающей среды в США. Международный аналитический центр «Римский клуб» поднял вопрос рационального природопользования, опубликовав доклад «Пределы роста» (The Limits to Growth) в 1972 году. Хотя активистов «зеленого» движения много критикуют за их методы и выводы, с тех пор поднятые ими вопросы актуальны в международной повестке дня, чему способствует поддержка таких НГО, как Greenpeace и Межправительственная группа экспертов по изменению климата, учрежденная ООН. Скептики, например Бьорн Ломборг, опровергают выводы, изложенные в этих докладах. Тем не менее они оказали огромное влияние на законодательные нормы, которые на разных уровнях определяют условия работы промышленности.

Только в конце XX века мы поняли, что организации должны учитывать интересы не только собственных акционеров. Выдающимся примером преобладавшего попустительского подхода может служить статья Милтона Фридмана «Социальная ответственность бизнеса — повышение прибыли» (The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits), опубликованная в 1970 году в New York Times. Только в 1984 году американский философ и преподаватель менеджмента Р. Эдвард Фриман разработал и начал пропагандировать теорию заинтересованных лиц, в основу которой легло следующее утверждение: для выживания организации важны не только акционеры, но и другие индивиды и группы.

В 1990-е годы популярной формулой устойчивого развития стала триада «люди, планета, прибыль». Эту тему впервые официально подняла в 1987 году комиссия Брунтланд, учрежденная ООН. Нынешняя забота о корпоративной социальной ответственности подразумевает следование требованиям, вытекающим из докладов об этой триаде. В 1998 году британский автор Ричард Барретт расширил ее до так называемого полного спектра и предложил свою концепцию для измерения корпоративных показателей. Она учитывает как внутренние факторы типа организационной эффективности, удовлетворенности клиентов и сотрудников, так и внешние факторы — например, экологическую и социальную ответственность.

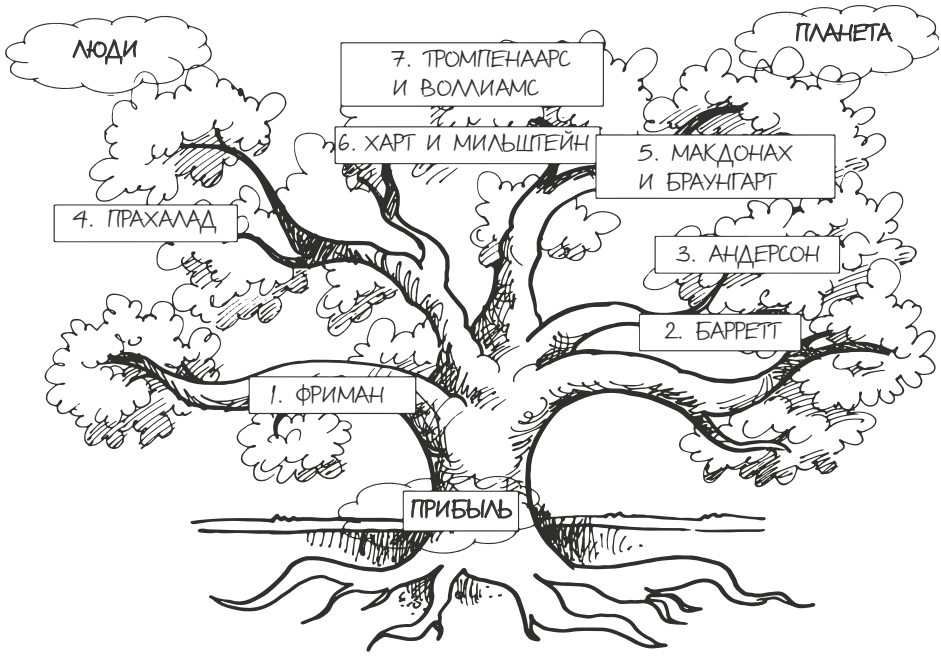
В 1999 году предприниматель Рэй Андерсон опубликовал книгу «Коррективы в середине пути. К рациональному использованию ресурсов в компании: модель интерфейса» (Mid-Course Correction: Toward a Sustainable Enterprise: the Interface Model). Книга появилась, поскольку Андерсон осознал, что его бизнес «грабит землю», и радикально сменил курс, взяв на себя «миссию "зеро"» — он пообещал, что к 2020 году компания полностью ликвидирует свое негативное влияние на окружающую среду. Он определил семь ключевых препятствий, которые придется преодолеть, взбираясь на эту «гору»: избавиться от отходов; выделять в атмосферу только безвредные вещества; брать энергию из возобновляемых источников; обеспечить замкнутый цикл; использовать ресурсосберегающие транспортные средства; мотивировать заинтересованных лиц; пересмотреть процесс торговли. В 2009-м, за два года до смерти, Андерсон заявил, что компания находится на полпути к цели.

Ученые и широко известные консультанты К. К. Прахалад и Стюарт Харт в 2002 году опубликовали статью «Богатство в основании пирамиды» (The Fortune at the Bottom of the Pyramid), где рассматривается элемент «люди» из вышеупомянутой триады. За статьей последовала книга с тем же названием, в которой обсуждаются новые бизнес-модели, нацеленные на обеспечение беднейших людей в мире товарами и услугами. По мысли авторов, предоставляя бедным «доступные цены, возможность купить и наличие» важных товаров и услуг — от соли до мыла, от банковских услуг до сотовых телефонов, от здравоохранения до жилья, — все заинтересованные лица получат преимущества. Эта теория поддерживается успешной деятельностью Мухаммада Юнуса в организации микрокредитования и микрофинансирования в крупных масштабах.

Уильям Махдонах и Майкл Браунгарт сделали акцент на элемент «планета» в книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to Cradle) 2002 года. В ней они рассказали, как вывести переработку вторичного сырья на новый уровень. Их концепция предполагает, что промышленность должна защищать и обогащать экосистемы, а также биологический метаболизм природы, одновременно поддерживая безопасный и продуктивный технический метаболизм для высококачественного использования и оборота органических и технических «питательных веществ».

В работе Стюарта Харта и Марка Мильштейна о рациональном природопользовании, опубликованной в 2003 году, предлагается интегративный подход. По их мнению, организациям

и индивидам стоит продуктивно реагировать на главные вызовы нашего времени. Авторы предлагают схему, в рамках которой компании могут одновременно повышать прибыльность и заботиться о сохранении ресурсов.

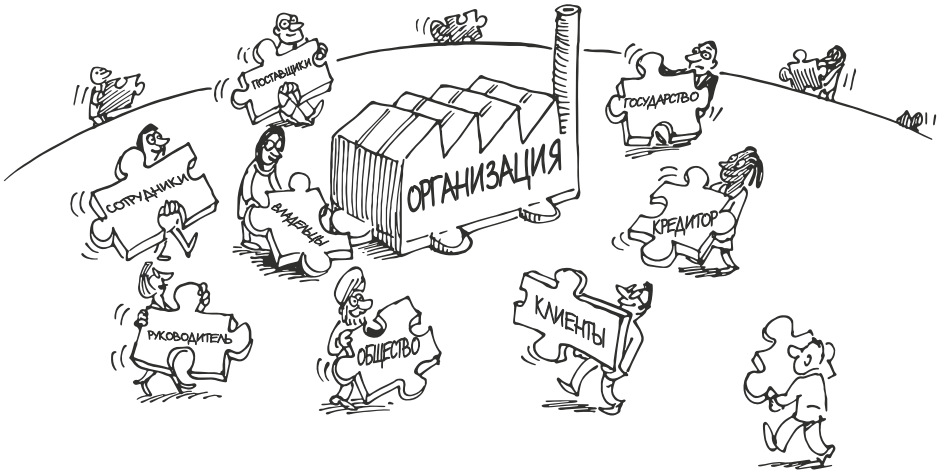


Не так давно ученые и бизнес-консультанты Фонс Тромпенаарс и Петер Воллиамс (2010) поместили дилемму между прибылью, людьми и планетой в более широкий контекст, определив «золотые дилеммы» между вкладом в общественное благо и операционной эффективностью, развитием и обучением сотрудников, удовлетворенностью клиентов и прибылями акционеров.

Поскольку размышления об устойчивом развитии — самый новый тренд в теории о менеджменте, который мы обнаружили, пока полноценных концептуальных моделей не так много. По природе своей эти модели демонстрируют холистический подход, который базируется на проверенных временем моделях или расширяет их.

В совокупности отобранные концептуальные модели устойчивого развития можно распределить согласно акценту на одном из компонентов триады: люди, прибыль или планета в целом; а внутри этого деления — в порядке их появления, как показано на схеме с деревом.

МОДЕЛЬ 1. Теория заинтересованных лиц: Эдвард Фриман (1984)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Кто и в какой степени определяет успех организации?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Теория заинтересованных лиц (стейкхолдеров), разработанная философом и преподавателем менеджмента Эдвардом Фриманом, подразумевает, что рациональное использование ресурсов и устойчивое развитие организации зависят от разнообразных взаимоотношений с (разными) группами заинтересованных лиц. Она контрастирует с преобладавшим в конце XX века представлением о том, что корпорации, в сущности, должны заботиться только о своих акционерах. Таким образом, теория заинтересованных лиц представляет собой этичный взгляд на управление компаниями, учитывающий организационные особенности. Управление взаимоотношениями с заинтересованными лицами необходимо для оптимальной работы бизнеса и развития его потенциальных возможностей. Лежащая в его основе теория является описательной, нормативной и практической одновременно. Эта теория и менеджмент на ее основе ориентированы главным образом на создание ценностей и обмен ими, а также на эффективное управление бизнесом. «Эффективность» здесь подразумевает способность «создать как можно больше ценности для как можно большего числа значимых заинтересованных лиц». Соответственно, эта теория должна показать, как можно описать бизнес через отношения с заинтересованными лицами.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Модель и особенно лежащая в ее основе теория показывают целесообразность выявления и анализа поведения различных заинтересованных лиц, влияющих на организацию. После этого для каждой группы заинтересованных лиц можно разработать стратегию. Анализ необходим, чтобы выявить индивидов или группы, которые с наибольшей вероятностью повлияют на поведение организации или окажутся под его влиянием, а также рассортировать их в соответствии с оказываемым эффектом.

Заинтересованное лицо — это любой человек или организация, которые могут повлиять на действия субъекта анализа или испытать влияние с его стороны. Обычно этим субъектом является организация. Заинтересованных лиц можно поделить на следующие группы.

— Основные заинтересованные лица (на которых организация влияет больше всего и напрямую или которые, напротив, оказывают самое сильное влияние на организацию).
— Второстепенные заинтересованные лица (на которых организация влияет косвенно или которые косвенно влияют на нее).
— Ключевые заинтересованные лица, влиятельные лица и лица, принимающие решения в отношении основных и второстепенных заинтересованных лиц.

Существуют разные подходы к ранжированию влияния и интересов заинтересованных лиц. В частности, к ним относятся матрица власти–интереса Менделоу, трехмерное распределение власти, интереса и отношения Мюррея—Уэбстера, круг заинтересованных лиц Борна и подробная социограмма Морено.

РЕЗУЛЬТАТЫ

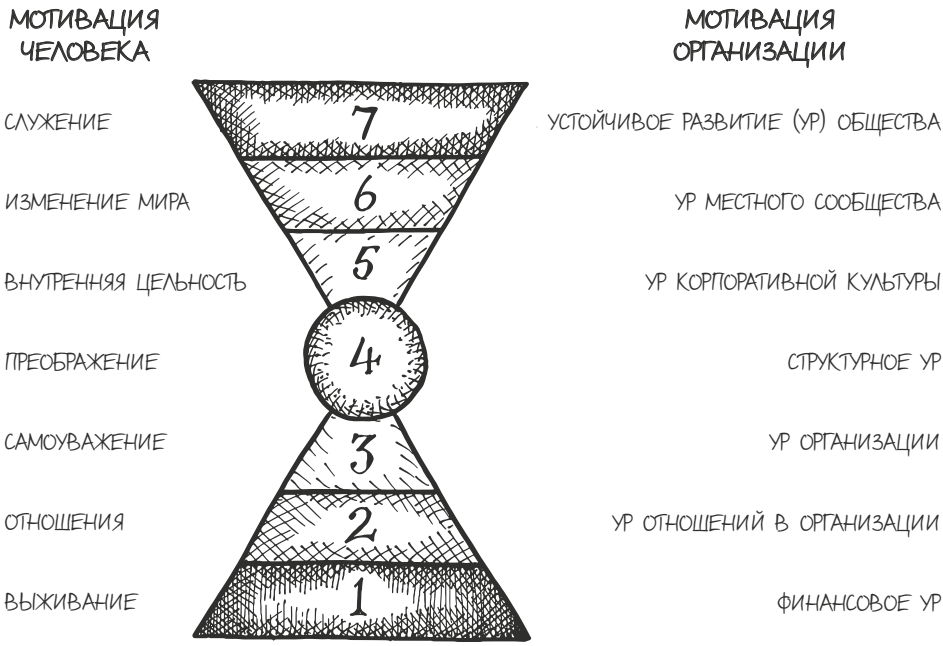
Анализ заинтересованных лиц позволяет лучше понять ситуацию и составить план по управлению взаимоотношениями с различными их группами. Он помогает определить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы в разнообразных отношениях с заинтересованными лицами, а также распределить соответствующим образом ресурсы. Кроме того, он позволяет увидеть, каким образом организация влияет на благополучие отдельных заинтересованных лиц. Подобный анализ необходимо учесть при ответе на вопрос, как именно интересы этих лиц должны быть отражены в плане проекта, стратегии, программе или где-то еще. Чем лучше учтены интересы всех заинтересованных лиц, тем больше поддержки и меньше отпора получат идеи и действия организации.

«Заинтересованное лицо» — это довольно масштабный и многозначный термин. Это понятие может означать разные вещи для разных людей и поэтому вызывает как признание, так и презрение со стороны многочисленных ученых и практиков. Такая широта интерпретации — одна из сильнейших сторон этой теории, но одновременно — одна из главных ее помех. На практике модель помогает выявлять и анализировать заинтересованных лиц, однако никак не указывает на то, кто из них может быть важнее других для организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Freeman, R.E., McVea, J. (2001) 'A Stakeholder Approach to Strategic Management', Darden Business School Working Paper No. 01–02. Доступно онлайн в Social Science Research Network.
Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L., Colle, de S. (2010) *Stakeholder Theory — The State of the Art*, Cambridge, Cambridge University Press.
Freeman, R.E. (2010) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge, Cambridge University Press.

МОДЕЛЬ 2. Семь уровней устойчивого развития: Ричард Барретт (1998)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как создать культуру, удовлетворяющую потребностям всех заинтересованных лиц?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

По мнению автора и предпринимателя Ричарда Барретта, миру недостает лидерства, способного повысить устойчивость окружающей среды. Барретт считает, что нам нужно

хорошо осознать всю актуальность этой задачи, чтобы изменить мир к лучшему. Для этой цели он адаптировал иерархию потребностей Маслоу и сформулировал на ее основе семь уровней сознательности. Вслед за Маслоу он считает, что у людей есть потребности в удовлетворении физиологических нужд, в любви и принадлежности к группе, в уважении и самовыражении. Барретт утверждает, что, даже когда «дефицитарные потребности» или гигиенические факторы (физиологические нужды, безопасность, любовь и принадлежность) удовлетворены, ощущения устойчивой удовлетворенности еще не возникает. Однако если эти потребности не удовлетворены, появляется беспокойство. При этом стремление к знанию и пониманию, которое возникает в процессе самовыражения, можно считать «потребностью в росте» — удовлетворение этого желания позволяет открыть более глубокий уровень мотивации и самоотдачи. Чем больше сознательности у групп и индивидов, тем более они склонны к рациональному использованию природных ресурсов.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Барретт предполагает, что индивиды, организации, сообщества и даже общество в целом должны оценить собственную энтропию (степень функциональных нарушений в системе), распределение ценностей в группе и степень отклика заинтересованных лиц. После этого необходимо внедрить программу улучшений, поддерживающую стремление к сознательному поведению. Сайт Барретта www.valuescentre.com предлагает разнообразные аналитические доклады, данные и выводы которых помогут сделать первые шаги в этом направлении.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Предполагается, что организации, которые следуют модели Барретта, должны стать «организациями полного спектра» и продемонстрировать все позитивные атрибуты семи уровней организационной сознательности. В итоге они должны осознать, что им требуется следующее.

1. Выживание, для которого необходимы финансовая стабильность, а также здоровье и безопасность сотрудников.
2. Прочные отношения, для которых необходимы открытая коммуникация, признание сотрудников и удовлетворенность клиентов.
3. Высокая самооценка, для которой необходимы производительность, результаты, качество, безупречная работа и передовые методы.
4. Преображение, для которого необходимы способность приспосабливаться, инновации, расширение полномочий сотрудников, участие сотрудников в этом процессе и непрерывное обучение.
5. Внутренняя сплоченность на базе культуры, основанной на общих представлениях о будущем и общих ценностях, которые обеспечат атмосферу доверия во всей организации.
6. Внедрение изменений, для успеха которого нужно создать стратегические союзы с единомышленниками, обеспечить наставничество, коучинг и программы развития

лидерского потенциала для руководителей, а также ввести практику планирования и управления взаимодействием с окружающей средой.

7. Служение обществу, для которого необходимы социальная ответственность, этика, способность мыслить глобально и умение видеть собственный бизнес и его влияние на будущие поколения в долгосрочной перспективе.

КОММЕНТАРИИ

Во вступлении мы уже показали, что очевидность, значимость и практическую применимость иерархии потребностей Маслоу вполне можно критиковать — более того, такое отношение поддерживал и сам Маслоу. Поэтому модель, построенная на основе этой широко распространенной, но почти не проверенной на практике теории, вызывает серьезные сомнения в своей надежности.

При этом можно сказать, что ценность модели Барретта заключается в попытках реализовать устойчивое развитие на практике так, чтобы учесть все его аспекты и сделать процесс привлекательным. Благодаря этой модели широкая аудитория может структурировать свою работу и довольно легко протестировать практическую ценность теории.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Barrett, R. (1999) 'Why the Future Belongs to Values Added Companies', *The Journal for Quality and Participation*, vol. 22, 1: 30–36.
Barrett, R. (2006) *Building a Values-Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation*, Oxford, Bitterworth-Heinemann.
Barrett, R. (2011) *The New Leadership Paradigm*, Raleigh, Lulu Press.

МОДЕЛЬ 3. Семь склонов «горы устойчивого развития»: Рэй Андерсон (1999)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как отказаться от принципа «бери, делай, выбрасывай» в промышленном производстве и снизить негативное воздействие на окружающую среду до нуля?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

В книге «Экология коммерции. Декларация устойчивого развития» (The Ecology of Commerce: A Declaration of Sustainability, 1993) Пол Хокен указывает на все отрицательные и разрушительные для нашей планеты последствия промышленного производства. Автор требует, чтобы руководители инициировали перемены, которые позволят создать экономику, способную преодолеть существующий принцип «бери, делай, выбрасывай». Рэй Андерсон, основатель Interface, Inc., взял этот подход на вооружение и в 1995 году начал работать над преображением собственной компании. Для этого он решил взобраться на «гору устойчивого развития» с помощью постепенного изменения бизнес-процессов. Андерсон понимает устойчивое развитие как «зависимое, здоровое, сбалансированное сосуществование, которое продолжится в неопределенном будущем техносферы и биосферы» (техносфера включает людей и промышленные системы, а биосфера — природу). В настоящий момент техносфера растет и слишком много берет у биосферы, что приводит к разрушению климата и сокращению биоразнообразия для будущих поколений.

Соответственно, так называемая «миссия зеро» требует перестройки компании таким образом, чтобы она не оказывала негативного влияния на планету. Для этого необходимо соблюсти три фундаментальных принципа.

1. Сокращение «экологического следа»: использование возобновляемых ресурсов (энергии, сырья и т. п.), а также сокращение отходов и вредных выбросов.
2. Внедрение инноваций: применение инновационных технологий, обновление продуктов и процессов.
3. Изменения в корпоративной культуре: интеграция ценностей и норм, необходимая для корпоративной социальной ответственности в контексте общих убеждений и представлений о себе.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Чтобы применить эту модель на практике, необходимо действовать на семи непростых фронтах.

1. Избавиться от отходов.
2. Сделать выбросы безвредными.
3. Использовать возобновляемые источники энергии.
4. Замкнуть производственный цикл.
5. Использовать ресурсосберегающий транспорт.
6. Добиться сознательности со стороны заинтересованных лиц.
7. Перестроить коммерческую деятельность.

Действия во всех этих направлениях могут предпринимать любые организации, но для этого им придется приспособить эти действия к собственным процессам и стратегиям. Прежде всего для успеха «миссии зеро» необходимо сформулировать новый подход, объединяющий создание ценности для акционеров и устойчивое развитие. Для такого фундаментального процесса изменений необходима полная и органичная самоотдача со стороны организации.

РЕЗУЛЬТАТЫ

«И мы добьемся успехов… больших успехов… творя добро. Таков наш замысел» (Рэй Андерсон, 1997). В 2009-м, за два года до смерти, он сообщил, что компания преодолела больше половины пути к поставленным целям. Выполняя стандарты, заданные такими примерами, как «миссия зеро», компании смогут получить прибыль, одновременно добиваясь больших успехов в устойчивом развитии. Если следовать представлениям Рэя Андерсона об устройстве корпорации, рассчитанной на устойчивое развитие, то в итоге должна возникнуть компания, которая использует только возобновляемые ресурсы и делает свой вклад в соблюдение баланса между техносферой и биосферой. Наличие таких компаний позволит нам отказаться от прежней системы «бери, делай, выбрасывай».

КОММЕНТАРИИ

Подход Рэя Андерсона к преображению его организации нельзя считать моделью, которую смогут легко применить или внедрить другие организации. Идея «миссии зеро» была рассчитана на процессы и стратегии, имевшиеся именно в компании Interface Inc. Другие организации могут воспользоваться этим примером, но им придется найти собственные способы предупредить загрязнение окружающей среды, внести необходимые изменения в производственные процессы и так далее.

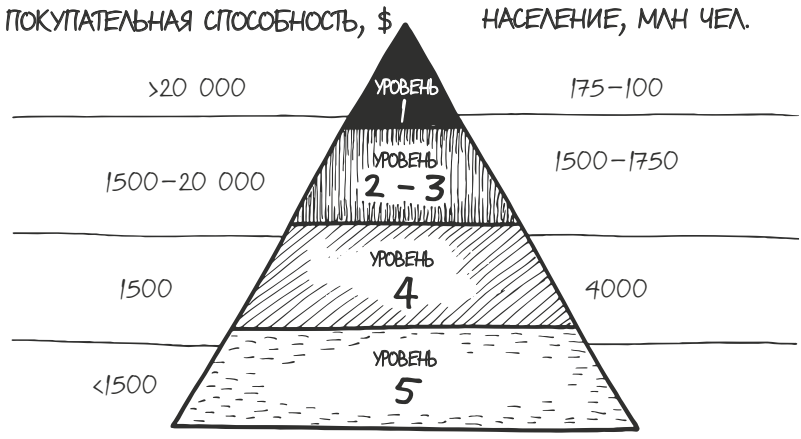
Однако в качестве первого шага к устойчивому развитию организация может признать свою социальную ответственность и осознать, что она не ограничивается производственной стороной. Это принципиальное изменение в корпоративной культуре может поставить перед компанией новые сложные задачи и потребовать сильных лидерских навыков.

Существует потенциальная опасность, что организации будут использовать подобные цели для краткосрочной саморекламы, избегая настоящей органичной трансформации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Anderson, R.C. (1999) *Mid-Course Correction: Toward a Sustainable Enterprise: The Interface Model*, Atlanta, Peregrinzilla Press.
Anderson, R.C., White, R. (2011) *Business Lessons from a Radical Industrialist*, Hampshire, St. Martin's Press.
Hawken, P. (1993) *The Ecology of Commerce: A Declaration of Sustainability*, New York, Harper Collins.

МОДЕЛЬ 4. Основание пирамиды: Коимбатур Прахалад (2002)



ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Как создать богатство за счет привлечения в качестве клиентов четырех миллиардов людей, находящихся в основании финансовой пирамиды?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

В экономической теории «основанием пирамиды» называют крупнейшую и беднейшую социально-экономическую группу, в которую входят около четырех миллиардов человек, живущих на несколько долларов в день или даже меньше. Традиционная логика подсказывает, что с этим «сегментом рынка» вряд ли можно вести какой-то бизнес. Но К. К. Прахалад вместе с учеными Стюартом Хартом и Алленом Хаммондом опровергает эту логику, показывая, как можно стимулировать общую покупательную способность этой группы, если у вас есть доступ к таким жизненно важным ресурсам, как деньги, телекоммуникации и энергия.

Исследователи делятся простым наблюдением: поскольку в основании пирамиды сосредоточена большая покупательная способность, которую никто еще не задействовал, частные компании могут обеспечить бедным определенный уровень благополучия и, таким образом, помогут им избавиться от бедности. Прахалад считает, что ведущую роль в этом процессе должны играть крупные многонациональные корпорации, которые смогут найти в основании пирамиды и славу, и богатство. По его мнению, в этом секторе откроются большие возможности для бизнеса, если компаниям удастся преодолеть традиционные барьеры.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Прахалад предлагает использовать двенадцать составных элементов, помогающих бедным людям использовать свою покупательную способность. Решения в этой области должны:

1) быть недорогими;
2) объединять старые и новые технологии;
3) масштабироваться и подходить для разных стран, культур и языков;
4) быть безопасными для окружающей среды;
5) основываться прежде всего на функциональности, а не на форме;
6) ставить во главу угла инновационные процессы;
7) опираться на неквалифицированный труд;
8) развивать потребителей;
9) работать в неблагоприятной обстановке;
10) подходить для разных интерфейсов;
11) быть доступными как в сельской местности с низкой плотностью населения, так и в городской среде с очень высокой плотностью населения;
12) подходить для быстрой эволюции.

РЕЗУЛЬТАТЫ

С 2002 года, когда идея, стоящая за моделью «основания пирамиды», была впервые представлена, ее приняли по всему миру. Один из первых примеров бизнеса с бедными, выгодного для всех заинтересованных сторон, реализовал экономист и банкир из Бангладеш, лауреат Нобелевской премии мира Мухаммад Юнус. Он развил концепции микрокредитования и микрофинансирования — небольших займов для предпринимателей, которые слишком бедны, чтобы получить традиционные банковские кредиты. К другим примерам можно отнести умеренный успех автомобиля Tata и Hindustan Lever Ltd., одной из крупнейших дочерних компаний Unilever.

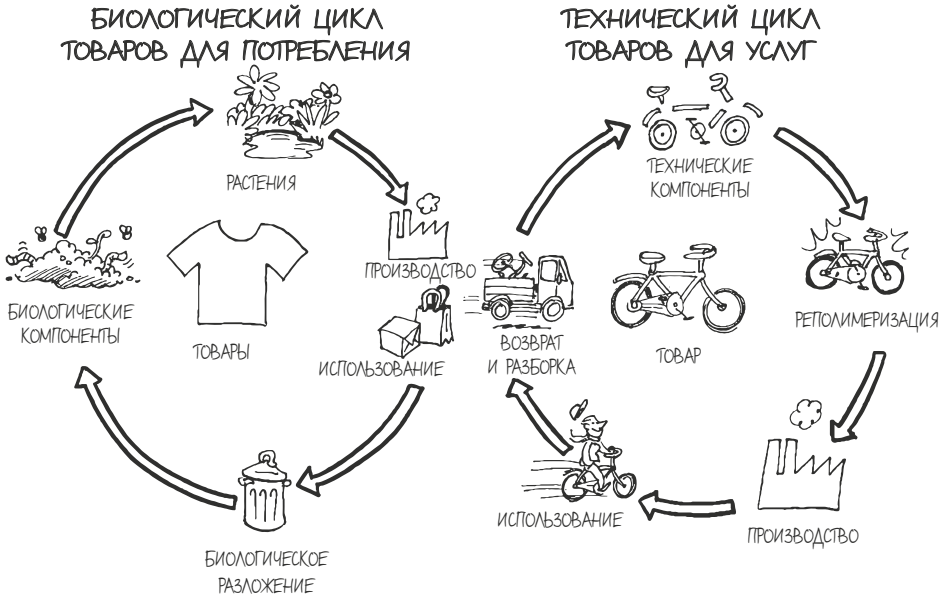
КОММЕНТАРИИ

Критики утверждают, что теория «основания пирамиды» слишком хороша, чтобы быть правдой. Карнани считает, что это «в лучшем случае безвредная иллюзия, а в худшем — опасное заблуждение» (Karnani, 2006). Аргументы в поддержку теории полны неточностей и ошибок. Кроме того, теория не получила особых подтверждений, за исключением успеха в сфере микрокредитования (Kay and Lewenstein, Harvard Business Review, апрель 2013).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Karnani, Aneel G. (2006) 'Fortune at the Bottom of the Pyramid: A Mirage', Ross School of Business Paper No. 1035, доступна в Social Science Research Network.
London, T., Hart, S.L. (2011) *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Values*, Upper Saddle River, Pearson.
Prahalad, C.K. (2004) *Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, Philadelphia, Wharton School Publishing.

МОДЕЛЬ 5. От колыбели до колыбели: Уильям Макдонах и Майкл Браунгарт (2002)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как одновременно повысить качество продукции и снизить количество отходов?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Модель «От колыбели до колыбели» (Cradle to Cradle — C2C) — это стратегия для разработки инновационной продукции и связанных с ней производственных и бизнес-процессов. Она подразумевает создание товара с учетом конечной фазы его жизненного цикла, после которой допускается повторное использование материалов. Другими словами, это означает, что товар с самого начала задумывается с расчетом на перерождение. Эта модель, созданная архитектором Уильямом Макдонахом и химиком Майклом Браунгартом, работает параллельно с их концепцией «отходы — это пища», под которой они подразумевают, что отходы от одной системы и процесса могут стать «пищей» или сырьем для другой. При правильном дизайне все товары или материалы, используемые в отрасли, будут питать два этих метаболических процесса и, таким образом, позволят избавиться от отходов.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Обычно план действий по модели «От колыбели до колыбели» включает следующие шаги.

1. Понять, где вы находитесь сейчас («статус-кво»).
2. Поставить разумные цели.
3. Поделить их на достижимые этапы.
4. Открыто освещать продвижение к цели.
5. Пригласить потребителей и партнеров по отрасли присоединиться к процессу.
6. Обеспечить прибыльность и рост, чтобы достичь целей C2C.

Чтобы подробнее объяснить результаты использования таких дизайн-систем, Макдонах, Браунгарт и Юстус Энгельфрид разработали «интеллектуальную систему производства» — типологию из трех фундаментальных разновидностей, на которые надо ориентироваться при разработке дизайна по принципу «отходы — это пища». Это полностью расходуемые товары; товары, предназначенные для оказания услуг; товары, не находящие сбыта. Пять шагов, которые позволят изменить производственный процесс, перечислены в плане под названием «От колыбели до колыбели — меняем способ производства»:

1) избавиться от известных препятствий (проблем, которые вредят системе);

2) следовать осознанным личным предпочтениям;

3) создать списки «пассивно положительных» материалов, упорядоченных по уровню безопасности:

   — «список X» — вещества, от которых необходимо избавиться, например тератогенные, мутагенные и канцерогенные;

   — «серый список» — вещества, которые могут вызвать проблемы, однако необходимости в немедленном избавлении от них нет;

   — «позитивный список» — вещества, которые однозначно понимаются как безопасные в использовании;

4) начать пользоваться позитивным списком;

5) переосмыслить и перестроить прежнюю систему.

РЕЗУЛЬТАТЫ

В идеале эта модель помогает организациям повысить качество товаров, чтобы они стали желанными для потребителя и не представляли риска для здоровья тех, кто вступает с ними в контакт. Товары должны приносить как экономическую, так и экологическую пользу. Сотрудничая с различными компаниями, Макдонах и Браунгарт доказали, что модель «От колыбели до колыбели» можно применять на практике.

КОММЕНТАРИИ

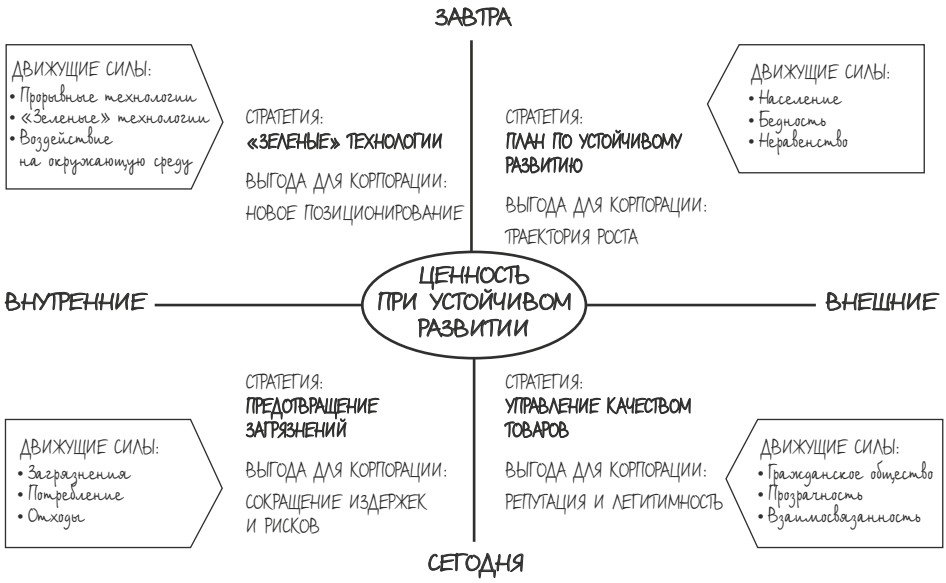
Модель «От колыбели до колыбели» часто рассматривают в контексте сокращения или минимизации отходов, это свидетельствует, что ее не до конца понимают. Это не модель повторного использования ресурсов, а концепция более масштабной системы.

Критики отмечали, что Макдонах и Браунгарт раньше давали консультации по C2C и обеспечивали только собственную сертификацию. Это привело к недостатку конкуренции и не позволило модели полностью раскрыть свой потенциал.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Braungart, M. (1994) 'Product Life-Cycle Management to Replace Waste Management', *Industrial Ecology and Global Change*. P. 335–348.
McDonough, W., Braungart, M. (2002) *Cradle to Cradle, remaking the way we make things*, New York, North Point Press.
McDonough, W., Braungart, M., Anastas, P.T., Zimmerman, J.B. (2003) 'Peer Reviewed: Applying the Principles of Green Engineering to Cradle to Cradle Design', *Environmental Science & Technology*, 37 (23), 434A–441A.

МОДЕЛЬ 6. Принципы создания ценности при устойчивом развитии: Стюарт Харт и Марк Мильштейн (2003)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Какие стратегии позволят организации создавать ценность при рациональном использовании ресурсов?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Преподаватели менеджмента Стюарт Харт и Марк Мильштейн замечают, что «большинство руководителей воспринимают устойчивое развитие не как многомерную возможность, но скорее как одномерную помеху» (2003). Они утверждают, что глобальные вызовы, которые ассоциируются с рациональным использованием ресурсов, не одномерны, но многомерны, а «создание ценности для акционеров требует высоких показателей во многих измерениях». Их модель воплощает этот многомерный подход. Они определяют движущие силы, запускающие изменения, предлагают стратегии, которые позволяют взаимодействовать с этими силами, а также показывают, к каким результатам, помогающим создать «более устойчивый мир и одновременно повысить ценность для акционеров», стоит стремиться.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Харт и Мильштейн рекомендуют трехступенчатый подход к созданию ценности в условиях устойчивого развития.

1. Диагностика: оцените, насколько ваша компания вовлечена во все четыре стратегии, и определите, насколько возможно их сбалансированное использование.
2. Оценка возможностей: выясните, какие нетрадиционные и долгосрочные виды деятельности помогут вам использовать многочисленные возможности для инноваций и создания ценностей.
3. Реализация: переведите эти виды деятельности в «отдельные проекты и бизнес-эксперименты» (Hart and Milstein, p. 65), потом оцените их и оставьте самые многообещающие.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Это модель предполагает, что при использовании стратегий, которые соответствуют движущим силам сегодняшнего и завтрашнего дня (как внутренним, так и внешним), корпорация сможет получить следующие результаты: инновации и новое позиционирование, траекторию роста, сокращение издержек и рисков, повышение репутации и легитимности. Модель широко используют в учебной и деловой литературе об устойчивом развитии. Известный автор книг о менеджменте Питер Сенге использовал эту структуру ценностей в книге «Необходимая революция» (The Necessary Revolution, 2008), в которой продемонстрировал системный подход к стратегиям трансформации, необходимым для создания процветающего и устойчивого мира. Сенге наиболее известен как автор революционной книги «Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации» (The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, 1990), которую Harvard Business Review назвал одной из «самых влиятельных книг о менеджменте за последние семьдесят пять лет».

КОММЕНТАРИИ

Многие пытались разработать для организаций модель, которая позволила бы интегрировать в себе и устойчивый рост, и создание ценности для акционеров. Схема создания ценности при устойчивом развитии обеспечивает связь, которая раньше игнорировалась, и должна стимулировать рост при рациональном использовании ресурсов. Она получила массу откликов в научной литературе и предлагает непростой в исполнении, однако ясный и последовательный набор стратегий.

Сейчас компании все чаще применяют на практике рекомендации, сформулированные в рамках этой модели. В практике многих корпораций уже устоялись программы предупреждения загрязнений и управления качеством товаров. Самые разные компании работают над повышением эффективности и снижением издержек, связанных с предупреждением загрязнений. Широкое освещение кризисов привело к тому, что все больше фирм стало исследовать стратегии управления качеством. Другие компании активно вступают в диалог с заинтересованными лицами, повышают ответственность производителей за продукцию и берут на вооружение более инклюзивные формы корпоративного управления. Однако очень немногие в полной мере используют имеющиеся возможности в условиях устойчивого развития. Таким образом, необходимо больше исследований и подтверждений того, что модель действительно стабильно работает.

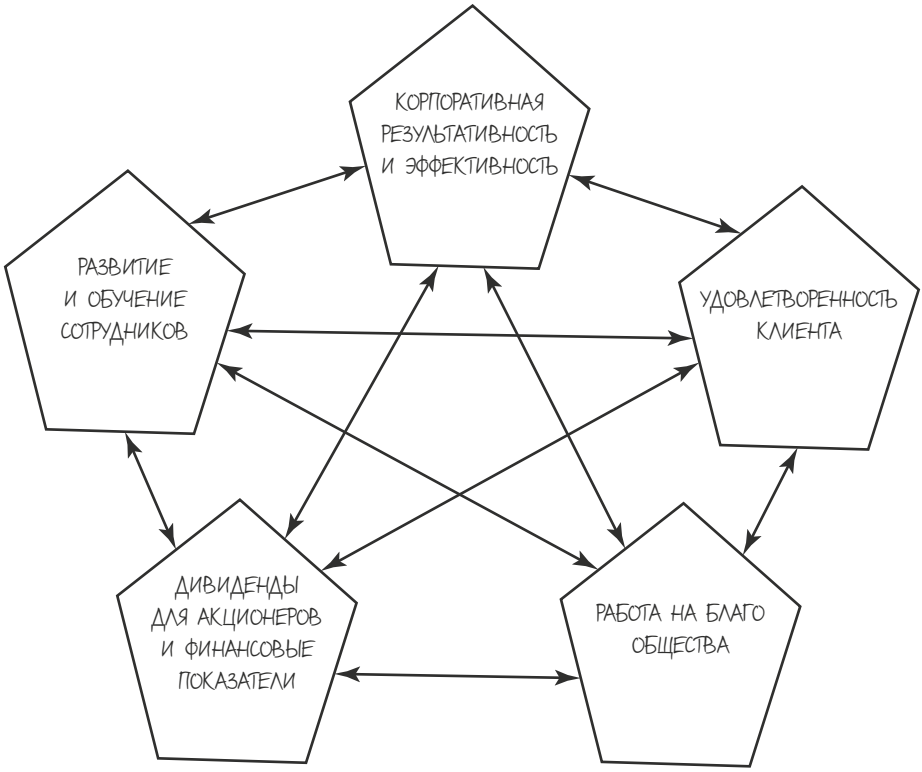
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Hart, S.L., Milstein, M.B. (2003) 'Creating Sustainable Value', *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No. 2, pp. 56–67.

Hart, S.L. (2010) *Capitalism at the Crossroads* (3rd ed.). Philadelphia, Wharton School Publishing.

Senge, P.M., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J., Schley, S. (2008) *The Necessary Revolution*, New York, Crown Publishing.

МОДЕЛЬ 7. Устойчивое развитие при множестве заинтересованных лиц: Фонс Тромпенаарс и Петер Воллиамс (2010)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как оценить самые значительные организационные дилеммы, вытекающие из конфликтующих требований заинтересованных лиц, — и одновременно определить приоритеты организации, которые позволят добиться производительности в условиях устойчивого развития?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Устойчивое развитие организации не ограничивается модными экологическими вопросами наподобие вредных выбросов, чистой энергии, экономии ограниченных ресурсов и корпоративной социальной ответственности. Сила организации в будущем зависит от того,

как лидеры и руководители справятся с напряжением между пятью главными элементами: эффективностью бизнес-процессов, сотрудниками, клиентами, заинтересованными лицами и обществом. Эта модель предлагает определить устойчивое развитие как меру, в которой организация способна обеспечить себе долгосрочное преуспевание, разрешив важнейшие («золотые») дилеммы между пятью названными компонентами. Отталкиваясь от нее, преподаватели и консультанты Фонс Тромпенаарс и Петер Воллиамс определили десять измерений на основе дилемм, сформированных из пяти компонентов (каждый из которых конкурирует с остальными четырьмя).

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Авторы разработали инструмент, позволяющий оценить дилеммы, связанные с устойчивым развитием, и таким образом провести диагностику компании. Эта диагностика выявляет:

— главные дилеммы и отношение людей к позиции организации применительно к разрешению этих дилемм;

— корпоративную культуру организации и ее готовность к разрешению основных проблем;

— компетентность лидеров в разрешении этих дилемм.

После диагностики организация может перейти к разрешению главных дилемм, ведущих к устойчивому развитию. Для этого авторы разработали специальный процесс.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Чтобы достичь успеха и обеспечить устойчивое развитие, организациям необходимо интегрировать конкурирующие потребности ключевых заинтересованных лиц (к ним относятся операционные процессы, сотрудники, клиенты, акционеры и общество).

Определив и связав разные точки зрения и ценности, в результате исследований и консультирования можно лучше понять:

— главные задачи, которые встают перед организацией с ее разнообразием заинтересованных лиц, и их последовательность в порядке приоритетов;

— степень, в которой лидеры и руководители способны справиться с дилеммами, стоящими перед организацией;

— личные ценности сотрудников и их соотношение с ценностями организации.

Эти результаты позволяют организации создать корпоративную стратегию, в которой будут разрешены главные дилеммы, и гарантировать, что лидеры компании смогут ее реализовать в контексте устойчивого развития. При этом целенаправленно уделяется внимание процессам обеспечения финансового преуспевания в организации еще до того, как результаты появятся в отчетности. Определив, какой финансовый эффект ожидается от разрешения

дилемм, можно попытаться предугадать, какими будут финансовые показатели в сроки от полугода до трех лет.

КОММЕНТАРИИ

Диагностика как нынешних, так и будущих ключевых дилемм, связанных с устойчивым развитием, позволяет приступить к их разрешению. Чтобы принять жесткие и неизбежные стратегические решения для воплощения прибыльного будущего корпорации в контексте устойчивого развития, требуется уникальный подход. Консалтинговая фирма Trompenaars-Hampden Turner предлагает для его реализации проработанный набор инструментов, значительную часть которых можно получить бесплатно. Ведущие партнеры этой фирмы закрепили принципы модели в десятках своих научных статей и книг. Однако тот факт, что модель довольно сильно опирается именно на их консалтинговую практику, все же ограничивает ее распространение среди других специалистов и ученых.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Buytendijk, F. (2010) *Dealing with Dilemmas: Where Business Analytics Fall Short*, New York, John Wiley.

Hampden-Turner, C. (1990) *Charting the Corporate Mind: Graphic Solutions to Business Conflicts*, New York, The Free Press.

Trompenaars, F., Woolliams, P. (2009) 'Towards a Generic Framework of Competence for Today's Global Village', in: *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*, ed. D.K. Deardorff, Thousand Oaks, Sage.

Размышления об устойчивом развитии

В последние десять лет термин «устойчивое развитие» получил очень широкое распространение, но для разных людей он означает разные вещи. С экологической (самой популярной) точки зрения, он подразумевает сохранение здоровой экосистемы с помощью различных способов — например, «зеленых» технологий и этичного потребления. С точки зрения бизнеса организации всегда должны были творчески адаптировать или преображать свое взаимодействие с рынком и ресурсами, чтобы обеспечить себе благополучие в настоящем и в будущем. В идеальной ситуации все переменные остаются статичными и компания может поддерживать свою деятельность без необходимости меняться или адаптироваться. Однако в эпоху непрерывных перемен, когда организации сталкиваются с непосредственными или растущими угрозами, могут потребоваться нетипичные действия, обеспечивающие поддержку высоких стандартов работы. Компании, которые не захотели или не смогли поменяться во времена неопределенности, часто погибали.

Представьте на секунду, какие изменения предстоят бизнесу в его нынешнем виде и как «высокие достижения в бизнесе» будут выглядеть в будущем. Предполагается, что население Земли будет расти и дальше. Соответственно, для нашего выживания как вида потребуется больше ресурсов — природных или произведенных с помощью окружающей среды. Пока что люди не выказали особого таланта использовать естественные, но ограниченные ресурсы разумно и осознанно. Например, согласно концепции «пика нефти», нам придется создать продуманные способы, чтобы сохранить ископаемое топливо, и/или найти новые источники энергии, которые позволят его заменить. Промышленности надо полностью измениться, чтобы стать по-настоящему устойчивой. Ей придется крайне осторожно использовать ограниченные ресурсы и активно заниматься переработкой или повторным использованием материалов. Необходимо работать над тем, чтобы конструкция промышленных товаров позволяла легко разбирать их на части, а также над вопросами отдельной переработки природных и синтетических компонентов. Придется перестроить производственные процессы, начиная с базовых основ. Потребуется исключить из производственных процессов токсины и загрязняющие вещества. Все остающиеся для производства материалы должны помогать в повышении плодородности почвы и, таким образом, создавать цепную реакцию устойчивого развития.

Во введении к этой книге мы объяснили, почему считаем устойчивое развитие первым этапом в модели высших достижений. Только полностью признав, насколько серьезны наши экологические проблемы, мы сможем ввести инновации, необходимые для рационального использования ресурсов. Однако креативность и инновации не должны оставаться уделом вундеркиндов из корпоративных научно-исследовательских отделов или горстки гениев. Нам предстоит вместе найти новые способы жить и работать, сохраняя и компании, и благополучие. Чтобы поддерживать и защищать Землю, нужно много рук, как показано на рис. 1.1. Все сотрудники, клиенты, поставщики и дистрибьюторы продукции должны внести свой вклад в общее дело. Производить товары и услуги, рационально используя ресурсы, можно, только если все члены экосистемы в отрасли взаимодействуют как заинтересованные лица, разделяя общую задачу. Вряд ли будет эффективным экономить энергию на производстве и одновременно разбазаривать ее в процессах дистрибуции и монтажа. Нам необходимо думать обо всей системе, не забывая о жизненном цикле товара после того, как он износится. Чтобы прийти к устойчивому развитию, товары необходимо усовершенствовать, а это предполагает значительные инновации.



НЕБО СИНЕЕ — В ЦВЕТКЕ,
В ГОРСТКЕ ПРАХА — БЕСКОНЕЧНОСТЬ;
ЦЕЛЫЙ МИР ДЕРЖАТЬ В РУКЕ,
В КАЖДОМ МИГЕ ВИДЕТЬ ВЕЧНОСТЬ.

Рис. 1.1. Отрывок из «Изречений невинности» Уильяма Блейка (около 1803), перевод В. Л. Топорова

Человеческая изобретательность играет огромную роль в этом процессе инноваций. Для решения проблем абсолютно необходимо *новое мышление*, поскольку до сего момента мы неправильно распределяли ресурсы. Все мы должны научиться делать больше, используя меньше, и эффективно потреблять драгоценные ресурсы, мобилизуя знания и принимая на себя ответственность за собственные действия. Чтобы поддерживать устойчивую окружающую среду, необходимо развить экологичное мышление с помощью ментальной модели, балансирующей и объединяющей разные переменные. Это абсолютно необходимо, потому что развитие нашей планеты циклично. Существуют биохимические циклы, энергетические циклы, водные циклы, азотные циклы, углеродные циклы, океанические циклы, кислородные циклы — и даже цикл развития горных пород. Чтобы в полной мере понять их, необходимо *мыслить циклично*. Вот почему вся эта книга организована вокруг *цикла высших достижений* — таким образом мы пытаемся продемонстрировать связи, интегрирующие разные точки зрения и ценности в единое целое. Пока мы не осознаем, что все возвращается на круги своя, мы не справимся со стоящими перед нами проблемами.

Поскольку устойчивое развитие — довольно новая область знаний, некоторые из вышеописанных моделей пока не были протестированы на практике так же детально, как модели из других сфер, рассматриваемые ниже. Тем не менее мы включили их в книгу, потому что они помогают изменить подход к осмыслению, достижению и интеграции экономической и экологической устойчивости.

Модели для нового мышления в духе устойчивого развития

Необходимая революция в мышлении: Питер Сенге

Питер Сенге — преподаватель менеджмента в Массачусетском технологическом институте, у него есть опыт работы в научно-технической сфере. Его интересует проблема сложности в организациях и взаимосвязанность всех значимых элементов. В работах Сенге акцент делается на важность человеческих ценностей в процессе работы и конкретно на том факте, что для реализации потенциала организациям требуются дальновидность, целенаправленность, рефлексия и системное мышление.

Теория систем — ключевая в революции мышления, которую пропагандирует Сенге.

Сенге прежде всего известен благодаря книге «Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации» (The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization), вышедшей в 1990 году. Это была первая книга такого рода, в которой описывается личная роль индивида и лидера в процессе преображения организации. Книга «Необходимая революция. Как индивиды и организации работают вместе, чтобы создать устойчивый мир» (The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World, 2008) развивает эти идеи и рассказывает о нашем общем долге, заключающемся в рациональном использовании ресурсов.

Сенге определяет устойчивое развитие как образ жизни, который не угрожает будущему планеты и ее населению. Говоря об этом, он предупреждает, что мы — жертвы собственного успеха. Между 1750 и 1820 годами производительность в мире выросла в сто раз. В США производительность с 1820 по 1890 год выросла в 30 раз. Это произошло в результате промышленной революции, и мы до сих пор находимся в плену ее последствий. Мы считаем, что можем брать, делать и выбрасывать без каких-либо ограничений. Но это не так. Пятая часть населения планеты в наши дни не имеет постоянного доступа к пресной воде. Верхний слой почвы исчез с миллиарда гектаров земли — это больше площади Индии и Китая, вместе взятых. Семьдесят процентов рыбных водоемов катастрофически истощены. За последние 50 лет исчезла треть лесов. С 1900 года мы потеряли половину заболоченных участков, а треть коралловых рифов была либо разрушена, либо серьезно повреждена.

Сенге предупреждает, что мы реагируем на такого рода события по ситуации, разбираясь с симптомами, а не с причиной. Но проблема гораздо глубже, чем кажется, и нынешняя нестабильная погода — всего лишь поверхностное проявление сдвига, который произошел во всей экосистеме. И вызван он был нашей культурой, выражающейся лозунгом «бери, делай, выбрасывай». Чтобы лучше понять происходящее, Сенге смоделировал «четыре способа объяснить реальность», используя метафору айсберга (рис. 1.2).

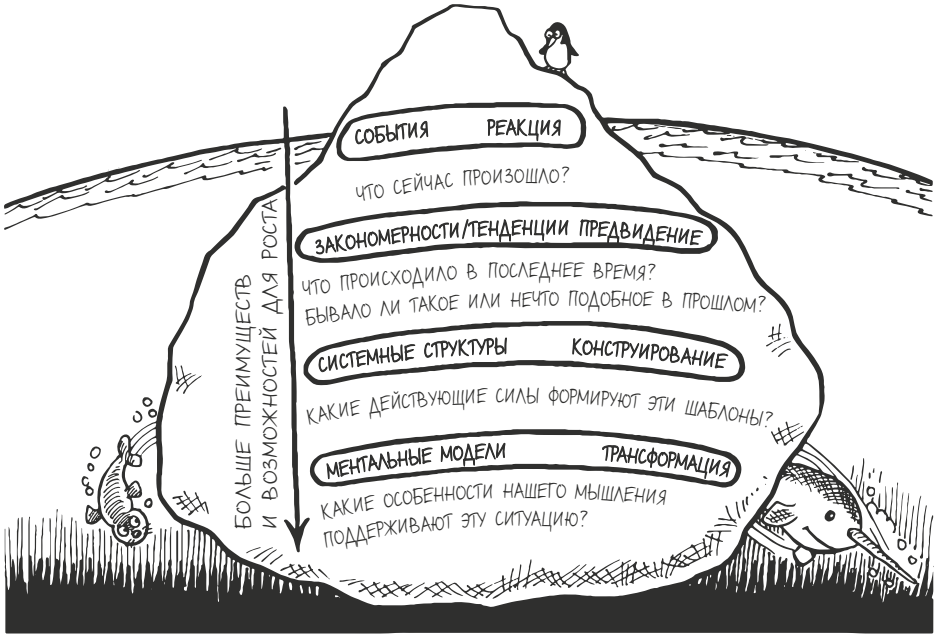


Рис. 1.2. Четыре способа объяснить реальность

Заметные *события* — это небольшие, однако опасные проявления гораздо более масштабной ситуации. Обычно мы реагируем на них торопливо и поверхностно. За ними стоят

закономерности или тенденции, которые позволяют до какой-то степени предсказать грядущие проблемы. Но и они все же поверхностны по сравнению с более глубинной и обширной реальностью *системных структур*, лежащих в основе. Именно их и надо перестроить. Сенге предполагает, что эти системные структуры надо определять с помощью *ментальных моделей* — только они и позволяют преобразить ситуацию и адаптировать наше восприятие к естественным системам окружающей среды.

Он призывает к более глубокому и целостному подходу к экологическим проблемам и напоминает нам, что природа — это среда, в которой находимся мы все. Нельзя продолжать стандартизировать, если природа диктует разнообразие. Нельзя грабить Землю в поисках исчезающего ископаемого топлива, когда Солнце изливает свои блага на всех нас. Нельзя стараться брать как можно больше, когда природа требует общего взаимодействия, совместной эволюции и духа взаимности.

На Земле, говорит Сенге, уже существовали цивилизации, которые достигли процветания и рухнули. *Они заучили одну некогда успешную комбинацию и не смогли вовремя поменять ее*. Примерами могут послужить цивилизация майя или обитатели острова Пасхи. Эти сообщества жили внутри пузыря, и, когда он лопнул, произошла катастрофа.

Сенге рекомендует учитывать диаграммы влияния и порицает политический мир с его быстрыми тактическими решениями, в зависимость от которых впали мы все. Когда возникает такая проблема, как экологический кризис, корпорациям обычно быстрее и легче лоббировать свои интересы, противиться законодательным нормам и подыскивать неблагополучные государства, в которых можно устроить свалку своих отходов. Это подтверждается тем фактом, что на каждого члена Конгресса США, которому нужны миллионы долларов для переизбрания, приходятся пять лоббистов из финансового сектора. Очень многие корпорации просто запечатывают свой пузырь деньгами.

Рисунок 1.3 показывает причинно-следственную петлю, где сверху находится скоропалительное решение, никак не исправляющее ситуацию в долгосрочной перспективе, а снизу — решение, позволяющее восстановить утраченное. Обратите внимание на то, что настоящее, фундаментальное решение требует больше времени и в петле обратной связи наблюдается задержка. Но в среднем акционеры владеют акциями менее года, так почему это должно их волновать? Сенге настаивает: для понимания ситуации мы должны мыслить циклично.

Теперь можно понять, как Сенге рассматривает экологический кризис (см. рис. 1.4). Мы сохраняем неверные ментальные модели, уместные для промышленной эры. У нас нет общего представления о мире природы, и нам срочно нужно, чтобы самоотверженные люди все это изменили. Мир природы — это система невероятной красоты и разнообразия. Понять, как работают природные системы, — это революционная задача.



Рис. 1.3. Как мы попали в трудную ситуацию

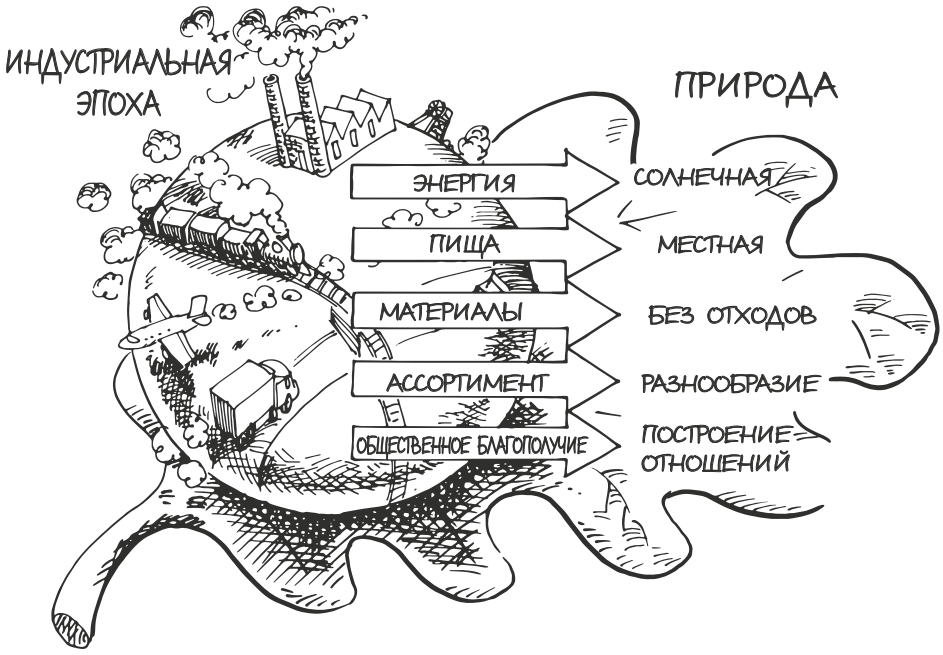


Рис. 1.4. Пузырь индустриальной эпохи

В целом Сенге можно считать оптимистом. Он верит, что частные предприятия могут и должны обратить внимание на кризис и разрешить его. Сенге убеждает нас, что небольшая группа решительно настроенных людей способна достичь очень многого благодаря своей изобретательности и настойчивости. У Сенге есть редкий талант — последовательно задавать верные вопросы. Хорошим примером этого может служить описанная здесь его книга. Хотя, возможно, пока у нас еще нет достаточного количества эмпирических доказательств того, что его подход прямо соотносится с успехом организаций, однако он понимает и красноречиво описывает два варианта восприятия реальности и рассказывает, каким способом их необходимо объединить.

Обратите внимание на движение по спирали (рис. 1.5). Сначала мы создаем ментальные модели систем в диалоге друг с другом, потом смотрим, укладываются ли в них события и закономерности, которые мы наблюдали, и, наконец, начинаем менять системы, пока в них не уложится большинство событий. Наши ментальные модели улучшаются и приходят в соответствие с моделями других.

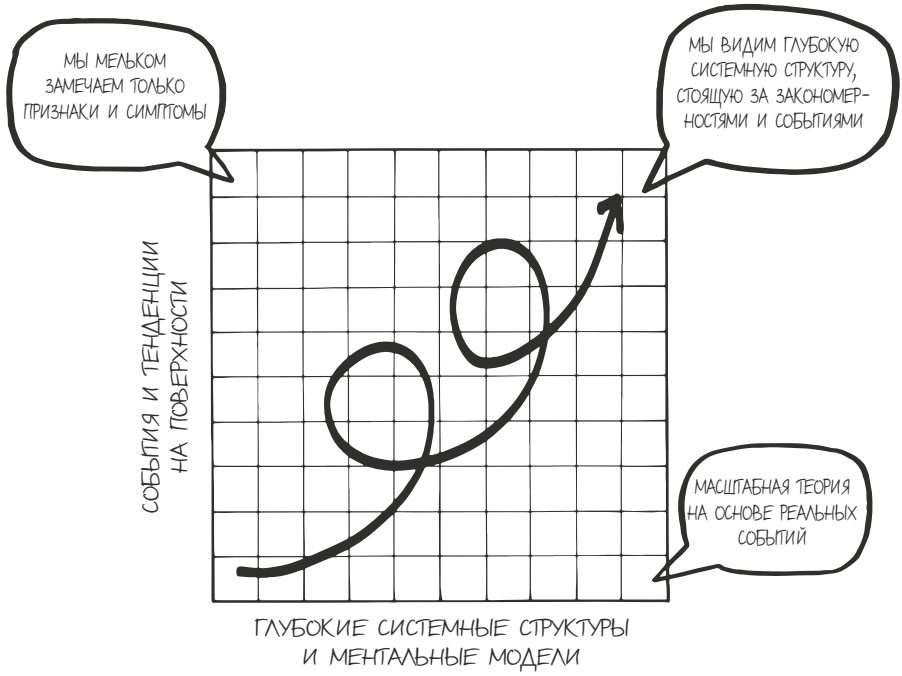


Рис. 1.5. Объединение поверхностных событий с глубокими системными структурами

Семь уровней устойчивого развития: Ричард Барретт, на основе работ Абрахама Маслоу

Ричард Барретт пишет о лидерстве, развитии лидерских навыков, ценностях, сознательности и культурной эволюции в бизнесе и обществе. Он разработал теорию «универсальных

стадий эволюции», сформулировал понятия личной и культурной энтропии, а также создал инструменты оценки (на базе иерархии потребностей и высших состояний сознания, описанных в работах Маслоу), чтобы распределить ценности индивидов, организаций, сообществ и стран в модели семи уровней осознанности.

Барретт утверждает, что важным аспектом как бизнеса, так и устойчивого развития является тот факт, что человеческие существа со временем растут и развиваются в подходящей культуре. Они способны организовать свой опыт таким образом, чтобы знания неуклонно накапливались и становились все ценнее и для них самих, и для всех остальных. Его модель — продолжение работ Абрахама Маслоу. Некоторые считают, что модель Маслоу отражает исключительно индивидуальные стремления, однако она ясно демонстрирует, что люди переходят к потребностям более высокого уровня по мере того, как удовлетворяются базовые. Таким образом, корпорациям и странам требуются культуры, в которых удовлетворяются базовые нужды, и у индивида появляется возможность стремиться к потребностям более высокого уровня. Даже самый творческий человек утратит энтузиазм, если будет страдать от голода или если его жизнь окажется в опасности.

Барретт считает, что формирование культуры, в которой люди смогут реализовать свой потенциал, зависит от среды, где они обитают, и от людей, ответственных за состояние этой среды. Он последовал за Маслоу — по пути от физического выживания до уважения — и затем описал самоактуализацию как переходную стадию к более высоким духовным потребностям. На основе идей Маслоу и описав эффект, который может создать момент высшего переживания, он расширил понятие самоактуализации, используя элементы ведических знаний, и добавил к этому расширенному целому три новых уровня: внутреннюю целостность, желание изменить мир и служение (рис. 1.6).

В то время как, по мнению Питера Сенге, сначала обязательно должны поменяться ментальные модели, Барретт полагает, что одно эволюционирует вслед за другим. Как и в случае с пирамидой Маслоу, его иерархическая модель тоже кажется интуитивно верной. Барретт развивал идеи Маслоу, но необходимо понимать, что вдохновение для этих идей было получено в другом месте и в другое время. Маслоу и иже с ним работали в американских университетах в те годы, когда после запуска первого искусственного спутника Земли бюджет на образование увеличили вдвое, а беби-бумеры устремились навстречу лучшему будущему. Если корпорация справится с задачей развития сотрудников и окружающей среды, то сможет получить максимальную выгоду.

Стадии Барретта интуитивно кажутся нам убедительными (хотя, как и в случае с моделью Маслоу, для них нет существенных эмпирических подтверждений). Однако они мало соответствуют действительному отношению корпораций к сотрудникам как к сырью для машин по производству денег, благодаря которому владеющие акциями руководители могут извлекать прибыль из отношений с другими заинтересованными сторонами. Кроме того, Барретт мало говорит о том, почему очень немногие добираются до вершины иерархии. Судя по всему, большинство корпораций находятся у ее основания. Некоторые, например Interface, CostCo, Virgin и UPS, находятся ближе к вершине пирамиды и, следовательно,

получают положительные результаты. Возможно ли, что причина заключается в сильных угрозах выживанию организаций, из-за которых они в среднем существуют всего по 40 лет? Компания, которая концентрируется на «служении» и «желании изменить мир», может быстро обнаружить, что ее акции хочет скупить какой-нибудь агрессивный инвестор!

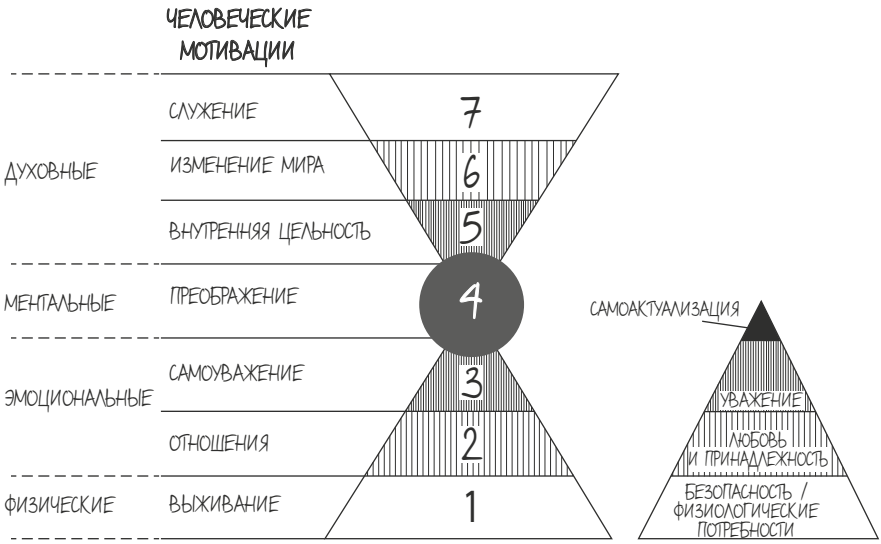


Рис. 1.6. Семь уровней осознанности в организации (на базе идей Маслоу)

Очевидно, что Рэй Андерсон, о котором говорится ниже в этой главе, действительно получил опыт «преображения» в возрасте 60 лет и в результате посвятил оставшуюся жизнь тому, чтобы сделать сеть своих контактов «внутренне связанной», «изменить мир» и «действовать на благо окружающей среды». Однако Барретт не указывает, как измерить изменения на определенных этапах — возможно, это слишком трудно сделать.

Процесс роста можно проиллюстрировать в виде устремленной вверх спирали, проходящей через пять стадий Маслоу (рис. 1.7). Модель Барретта, как и модель Маслоу, предполагает, что после удовлетворения базовых нужд в выживании и поддержке жизнедеятельности возникают потребности более высокого порядка и это движение подобно полету тарелки-фрисби, которая, вращаясь, устремляется вверх.

Эти иерархические схемы критикуют за элитизм и за то, что в них один человек ставится над другим. Однако при этом игнорируется важный факт: чтобы подняться в иерархии, нужны другие люди и готовность корпораций предоставить необходимые условия. Подобный «рост» — не просто атрибут индивида вне общества, но атрибут отношений этого *индивида с окружающими*. Его влияние отчасти обеспечивается друзьями из сети его контактов, на которых можно опереться. В работах Барретта уровни иерархии отражаются в культуре сознательности, пронизывающей всю организацию. Хроническая неуверенность

сотрудников, которую порождает жесткий стиль управления, во многом препятствует инновациям, креативности и ценностям устойчивого развития.

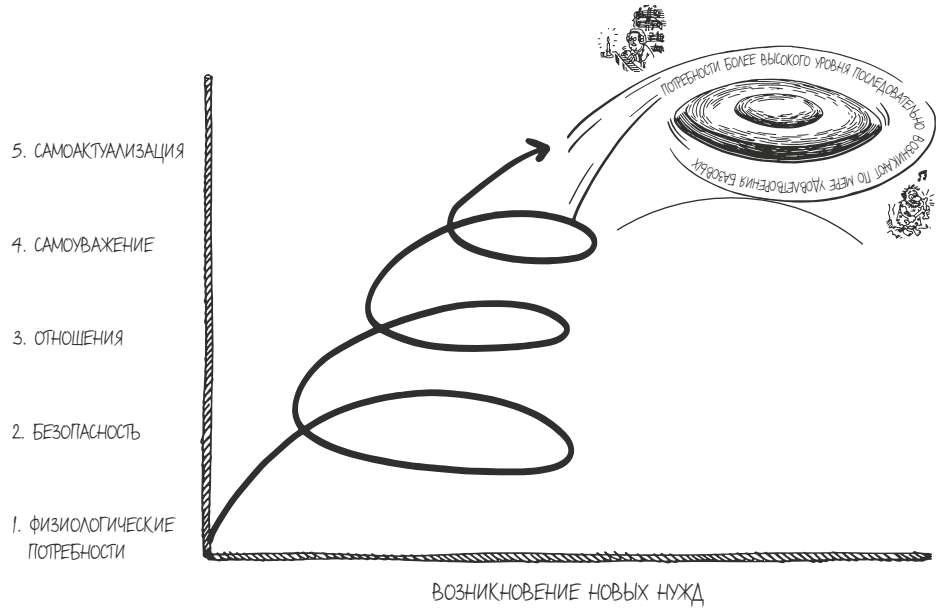


Рис. 1.7. Последовательный переход на более высокие уровни

Более того, важно не попасть в ловушку и не начать ассоциировать уровень индивида в иерархии с индивидуальными чертами его личности, которые могут быть прекрасными сами по себе. Проблема здесь состоит в отношениях между индивидом и рабочей средой. Чтобы пойти дальше потребностей в «безопасности», вы нуждаетесь в поддержке. Эта культура обеспечивает ваши физиологические потребности. Если вы внезапно потеряете работу, пострадает не только «потребность в самоуважении» — вы можете вовсе потерять способность к «самоактуализации».

Экономика заинтересованных лиц и корпоративная этика: Эдвард Фриман

Эдвард Фриман специализируется на прикладной этике. Его аргументация в пользу теории заинтересованных лиц одновременно касается этики и стратегии. Он не требует крупных изменений в законодательстве и определяет, что именно руководителям *стоит* делать этично, добровольно и стратегически — потому что это экономически эффективный способ управления.

Проще говоря, заинтересованное лицо — это тот человек, без кого не может обойтись организация, поскольку он абсолютно необходим для ее выживания. Фриман утверждает, что ключ любой эффективной стратегии состоит в удовлетворенности и вовлеченности

заинтересованных лиц. Поэтому диалог с заинтересованными лицами — это действие, которое подсказывает нам здравый смысл. Более того, благодаря этому будет процветать вся сеть заинтересованных лиц. Благосостояние строится на основе взаимоотношений.

Нам необходимо осознать, что заинтересованные лица имеют особое положение, особенно когда речь идет об устойчивом развитии. Во-первых, в экономике и общем праве преобладает теория о том, что акционеры — это поручители, а менеджеры и сотрудники — их представители, которые по закону обязаны максимизировать доход акционеров. Этот доход следует показывать в прозрачных финансовых отчетах. Критики теории заинтересованных лиц считают, что выгода, которую можно им обеспечить, крайне неопределенная, многомерная и ускользающая. Во-вторых, компании никоим образом не смогут обеспечить долгосрочные преимущества для окружающей среды, пока ими управляют на благо ориентированных на короткую перспективу и не участвующих в процессе работы акционеров.

Заинтересованных лиц можно представить так, как это сделано на рис. 1.8.

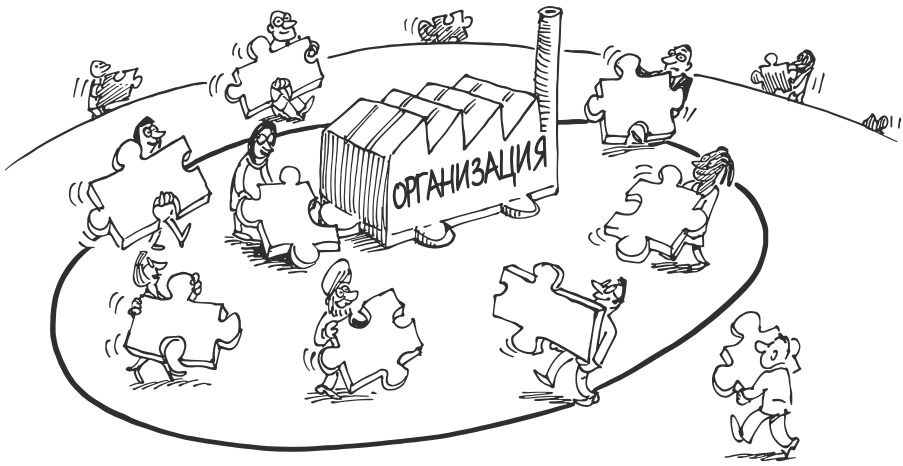


Рис. 1.8. Выявление заинтересованных лиц

Эдвард Фриман озабочен тем, что, пока корпорацией управляют исключительно в интересах акционеров, ее показатели будут недостаточно высокими, и, в частности, она не сможет разобраться с экологическими проблемами, потому что акционеры по большей части представляют собой «отсутствующих» собственников и владеют акциями недолго, поэтому их волнует лишь их собственная прибыль. Но на деле для сохранения окружающей среды требуется помощь *всех* заинтересованных лиц.

Фриман предлагает присваивать разное количество баллов заинтересованным лицам в разных отраслях — в зависимости от их способности влиять на показатели компании. Компания формирует этические связи с этими заинтересованными сторонами и стратегически

управляет взаимодействием с теми, кто больше влияет на ее успех. В любой отдельно взятый момент отдельное заинтересованное лицо может получить главную роль — например, таковым может стать СМИ, когда организация окажется в центре скандала в отрасли или конфликта с правительством.

Не так давно Фриман провел различие между *узким* определением заинтересованных лиц, которые на иллюстрации показаны во внутреннем круге, и более *широким* — внешними заинтересованными сторонами. Заинтересованные лица в узком понимании — те, выживание которых связано с организацией, а в более широком понимании — все, чья деятельность может положительно или отрицательно на нее повлиять.

Смысл здесь не в том, что права акционеров стоит игнорировать — они необходимы для создания благосостояния. Однако организация будет лучше обслуживать их интересы и зарабатывать больше денег, когда все заинтересованные лица станут работать вместе на создание общего блага. Эта ситуация представлена на рис. 1.9.

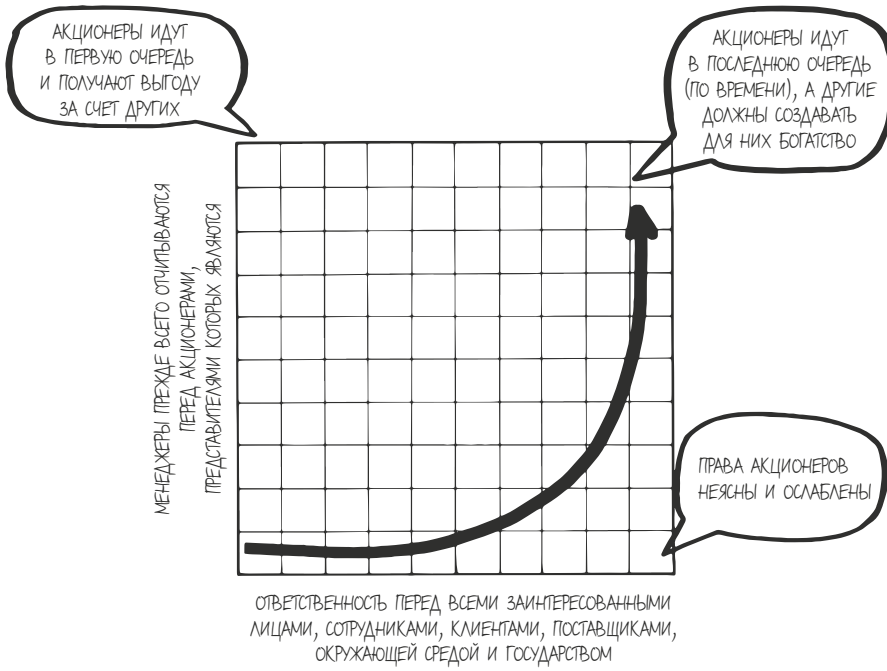


Рис. 1.9. Матрица заинтересованных лиц

По мнению Фримана, экономика заинтересованных лиц обладает стратегическим и этическим превосходством. Они быстрее начинают действовать, когда что-то идет не так. Им легче сгруппироваться и отреагировать на изменения в окружающей среде. У них есть сотни способов перераспределить усилия, чтобы добиться более высоких показателей, потому что заинтересованность в результате — основа естественной экосистемы.

В самом деле, у нас есть основания полагать, что экономики заинтересованных лиц уже обгоняют экономики акционеров. Очевидно, что в странах Восточной Азии, которые сейчас стремительно обходят Запад, развивается экономика заинтересованных лиц — во всех отношениях, кроме, пожалуй, названия. Поскольку большинство их акционеров находятся на Западе, естественное предпочтение отдается соотечественникам: сотрудникам, клиентам, поставщикам и местным жителям. В этих странах очень сильные правительства, которые уделяют большое внимание защите окружающей среды, и одним из условий для желающих вести бизнес в этих странах является внимательное отношение к местному сообществу и работа с местными партнерами. Темпы накопления в этих странах столь высоки, что дорогостоящий капитал в форме акций перестает иметь прежнюю значимую роль. Почти все эти страны используют «японскую модель» экономики, в которой полномочия акционеров существенно уменьшены.

Модели для переосмысления практики бизнеса

К новой форме сознательного капитализма: Джон Макки и Радж Сисодиа

Чтобы учесть интересы всех заинтересованных лиц и все экологические последствия нашей деятельности, надо *осознавать* их. Если заботиться исключительно о конечном результате и ждать, что остальное приложится само собой, ничего не выйдет. Джон Макки — содиректор и сооснователь американской сети супермаркетов Whole Foods Market, где продают натуральные и экологически чистые продукты питания. Эта компания заслуженно известна тем, что учитывает интересы всех заинтересованных лиц, включая акционеров. Также Макки является основателем некоммерческой организации «Сознательный капитализм» (Conscious Capitalism), которая поддерживает и продвигает новую форму капитализма, где стратегию и самые разные бизнес-процессы отличает сознательность. Радж Сисодиа — профессор маркетинга и соавтор книги «Фирмы вежливости» (Firms of Endearment), где рассматриваются 18 американских компаний, которые особенно хорошо относятся к своим заинтересованным лицам.

Макки и Сисодиа исследуют совершенно особенные отношения: близкие, заботливые, синергетичные, значимые, гармоничные, сбалансированные, равные, высшего порядка, с положительным итогом и взаимной выгодой. Они предлагают модель, основанную на четырех принципах подобных отношений (см. рис. 1.10). По их мнению, если вы будете искать компромиссы, то найдете их, а если будете искать возможности для синергии, то сможете найти и их тоже.

Проводя первоначальные исследования для упомянутой книги, Сисодиа и его соавторы надеялись показать, что пестование других заинтересованных лиц вполне возможно без существенного ущерба для акционеров и что издержки на эту деятельность вполне разумны и справедливы. Однако они обнаружили, что финансовые результаты «вежливых» компаний превосходят результаты остальных в соотношении 10,5 к 1. Это значит, что помощь сотрудникам, поставщикам, партнерам и окружающей среде прекрасно работает в интересах инвесторов.

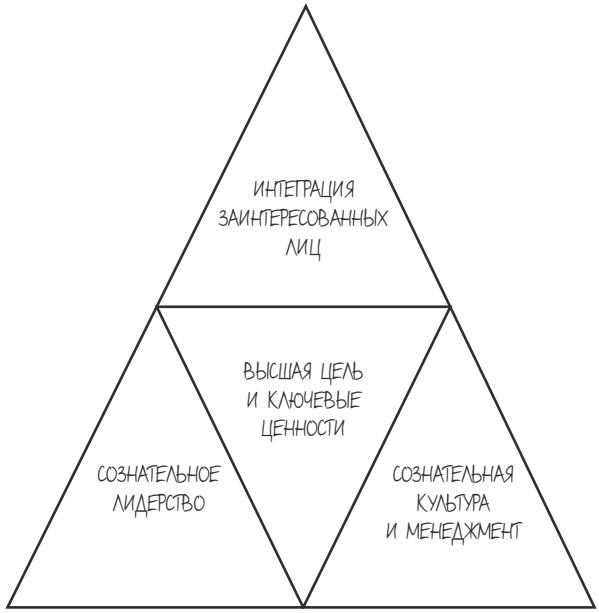


Рис. 1.10. Четыре принципа сознательного капитализма

Эти финансовые результаты заслуживают пристального внимания, а заодно и тщательной проверки. Скептики могли бы сказать, что добавление Amazon и Google в этот список сильно исказило результаты за счет интернет-гигантов, которые в Европе проявили себя совсем не так хорошо, как в США, и что многие компании, избранные в качестве примеров, занимаются розничной торговлей. Тем не менее изначальный список из 18 компаний в последнее время значительно расширился, и эта тенденция сохраняется.

Макки и Сисодиа утверждают, что, если мы хотим сберечь окружающую среду, нам необходимо осознать абсолютно все эффекты от нашей деятельности и добиться этого позволяет только сеть заинтересованных лиц, сотрудничающих друг с другом. Акционеры заинтересованы в текущей прибыли, а не в устойчивом развитии в отдаленном будущем. Однако окружающую среду можно поддерживать с помощью циклического подхода, в котором важную роль играют сознательное лидерство, заинтересованные лица и культура компании, объединенные общей высшей целью и ключевыми ценностями. В этом контексте заинтересованные лица смогут обеспечивать более высокую прибыль для акционеров.

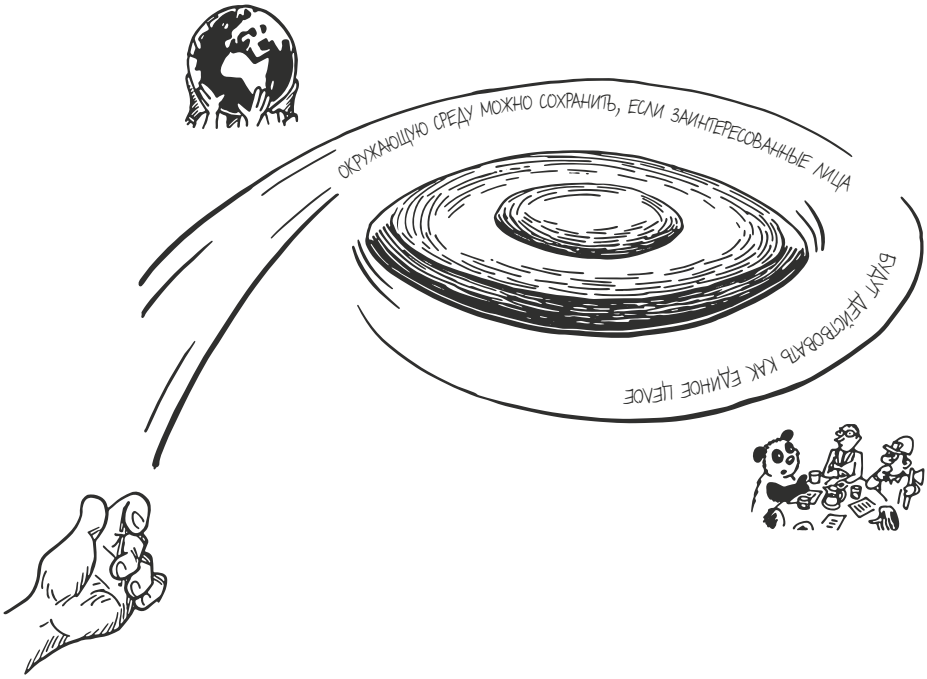


Рис. 1.11. Объединение осознанности и капитализма

От колыбели до колыбели — цикл регенерации: Уильям Макдонах и Майкл Браунгарт

Авторы модели «От колыбели до колыбели» имеют собственную компанию под названием McDonough and Braungart Design Chemistry в городе Шарлотсвилл, штат Виргиния. Название компании, можно сказать, «говорящее», поскольку Макдонах — американский архитектор, а Браунгарт — немецкий химик. В ходе своей совместной работы они обновляют дизайн товаров и услуг, чтобы сделать их безвредными для окружающей среды.

Хотя оба в свое время участвовали в протестном движении, сейчас они с жаром утверждают, что промышленность и защита окружающей среды не должны вступать в противоречие. Им нужно мирно сосуществовать, а значит, нам никак не обойтись без новой индустриальной революции. В отличие от многих защитников окружающей среды Макдонах и Браунгарт активно выступают против доктрин, устанавливающих «пределы роста». Они утверждают, что нам нужно научиться расти вместе с природой и что не существует предела для инноваций. Поэтому мечта всей их жизни — избавиться от понятия «отходы». То есть нужно не только минимизировать, сокращать и перерабатывать отходы, но и с самого начала планировать производство так, чтобы будущий мусор можно было преобразовать в «пищу» (буквально или фигурально). В природе ничего не пропадает зря, и мы должны следовать ее примеру.

Авторы модели разделяют обычную переработку с понижением качества (down-cycling) и вторичное использование (up-cycling). В многочисленных требованиях о расширении вторичного использования материалов часто не учитывается, что простая переработка понижает качество сырья. Сталь, полученная из утилизированных автомобилей, загрязнена примесями и не может быть использована для производства новых. Конечно, такая переработка с понижением качества лучше, чем ничего, и должна приветствоваться, однако она совсем не исчерпывает имеющиеся возможности, позволяющие промышленности питать землю. Нам надо отказаться от мысли, что товары, подобно людям, проходят путь от колыбели до могилы. Они должны переходить от колыбели к новой колыбели с помощью регенерации. Необходимо создавать такие товары, которые смогут снова стать частью окружающей среды и будут питать ее.

Поэтому авторы отделяют «техносферу» с ее технологическими продуктами от «биосферы» с биологическими питательными веществами. Важным конструкторским принципом должно стать создание таких товаров, которые будет легко разделить на составляющие и переработать в рамках соответствующих категорий — так, чтобы биологические питательные вещества по возможности возвращались в землю, обогащая ее. Подобным образом, технологические ингредиенты могут и должны быть рассчитаны на то, чтобы сохранять свои качества и по возможности использоваться для создания чего-то другого.

Технически мы можем смешивать между собой биологические и технологические компоненты для создания товара. Однако должна оставаться возможность разделять их и возвращать на переработку по окончании срока его годности, чтобы они не превратились в отходы. Этот принцип показан на рис. 1.12.

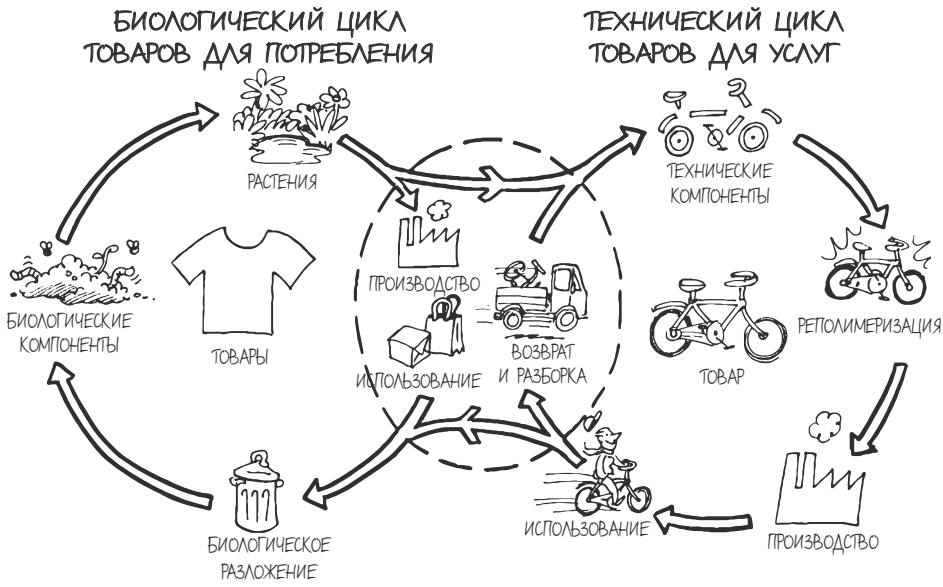


Рис. 1.12. От колыбели до колыбели

Продолжая эту мысль, авторы модели предполагают, что верить в выживание сильнейших — как, например, в гонках на выживание — логическая ошибка. Выживают скорее наиболее приспособленные — живые организмы, которые лучше всего вписываются в экосистему и эволюционируют вместе с ней. Именно эти взаимоотношения между разнообразными формами жизни обеспечивают наше выживание. По мнению авторов, нам нужно меньше стандартизировать и больше учитывать местную специфику и разнообразие. Для иллюстрации своего тезиса они используют фрактальную диаграмму треугольников, показанную на рис. 1.13.

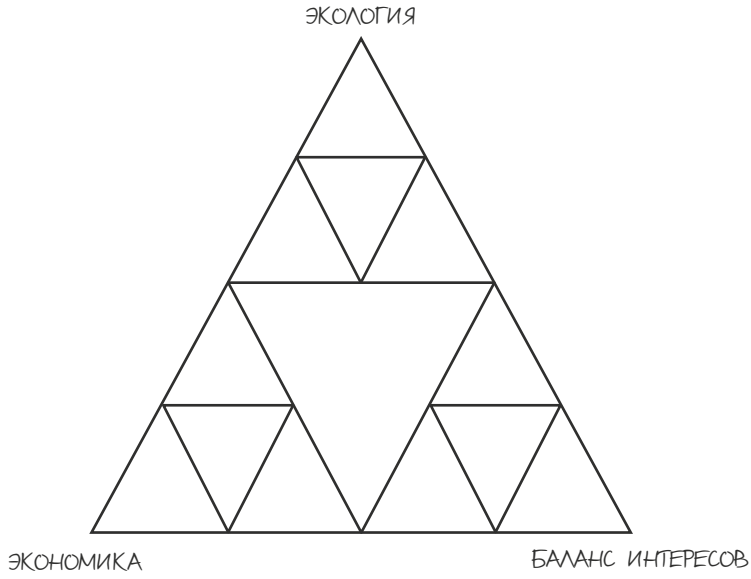


Рис. 1.13. Фрактальная диаграмма треугольников

На этом рисунке показаны четыре крайне многообразных фактора: экология, баланс интересов и экономика. Схема состоит из фракталов, которые мы часто наблюдаем в повторении самоподобных форм в природе. Треугольник, расположенный ближе к левому углу, почти полностью относится к экономике, однако двумя точками обращен к двум другим принципам. Даже при своей ярко выраженной специфике он все равно в них нуждается. Треугольник в самом верху целиком относится к экологии, но не может не затрагивать экономику или баланс интересов. Последний компонент относится к справедливости, балансу и справедливости всей системы. Промежуточные треугольники подобным образом относятся к целому и являются крошечными его копиями — микрокосмами в пределах макрокосмов. В рамках этой модели можно поставить разные вопросы: «Справедливо ли подвергать рабочих воздействию ядовитых веществ на производстве?» (экология / баланс интересов) или «Полностью ли мы используем существующий потенциал солнечной энергии?» (экономика/экология) или «Получают ли мужчины и женщины одинаковый доход?» (экономика / баланс интересов).

Таким образом, мы видим, что обычный линейный процесс от колыбели до могилы, в ходе которого выбрасывают и хоронят миллионы тонн товаров, это вопрос конструкции вещей и химической переработки материалов. Сейчас мы сознательно делаем так, чтобы товары быстрее устаревали и люди скорее покупали новые. Ремонт и запчасти оказываются настолько дорогими, что нам проще выбросить какую-то вещь и заменить ее новой. Однако авторы показывают, что, объединив колыбель с могилой в циклическом процессе, мы вполне можем превратить «могилу» товаров в новую колыбель для другого товара (рис. 1.14).

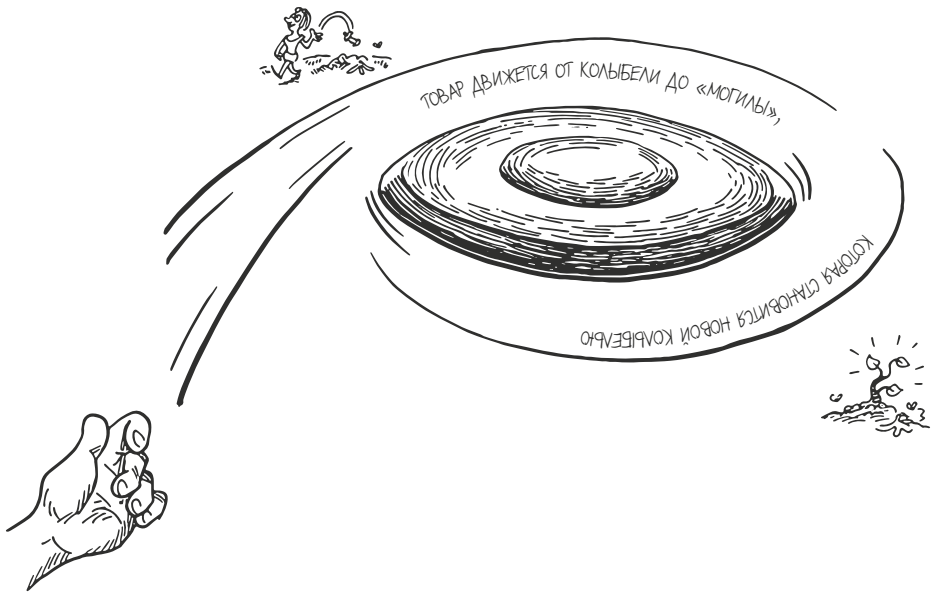


Рис. 1.14. Цикл от колыбели до колыбели

Конечные и бесконечные игры: Джеймс Карс

Джеймс Карс, теолог по образованию, обозначил важное различие между двумя разновидностями «человеческой игры». Нельзя отрицать, что мы все чаще играем в игры и симулируем вещи, которые без тренировок и репетиций обошлись бы нам очень дорого. Цель многих игр (возможно, большинства) состоит в том, чтобы выиграть соревнование. Когда игры превращаются в зрелищные виды спорта, болельщики обеих сторон начинают почти с фанатизмом относиться к победам и поражениям своей команды. Появляется огромный интерес к игре, и кто-то делает на этом большие деньги.

В большинстве случаев игры не приводят к смертельному исходу и, по мнению многих, дают возможность направить стремление к соперничеству в безопасное русло. Это особенно верно применительно к конкуренции в бизнесе, которая в последнее время стала важной заменой вооруженных конфликтов. Поскольку применение атомного оружия может полностью разрушить планету, были изобретены другие способы повысить власть

и влияние государств. А раз конкуренция в бизнесе служит на благо клиентам и позволяет создать благосостояние, одновременно обеспечивая альтернативу войне, она заслуживает тщательного изучения. То, как мы играем в игры, позволяет многое о нас понять.

Карс проводит различие между конечными играми, в которых участники выигрывают и проигрывают (вследствие чего игра заканчивается), и бесконечными играми, которые играются ради самого процесса (рис. 1.15).

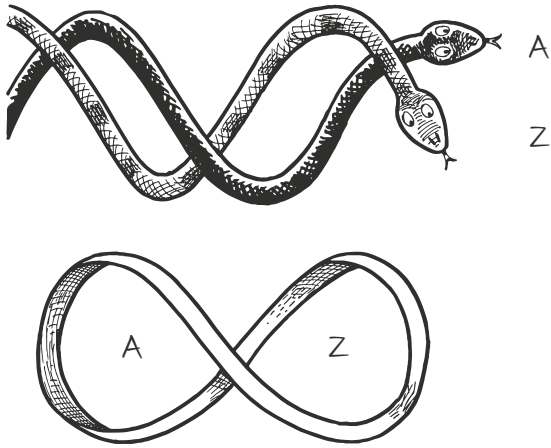


Рис. 1.15. Конечная игра (наверху) и бесконечная игра (внизу)

Конечно, многие игры можно отнести к обеим категориям. Если взять, к примеру, азиатские боевые искусства, то там есть соревнования, но более глубокая их цель — практиковать духовную жизнь, стать мастером и учить других. В данном случае игру можно рассматривать как образ жизни и путь к просветлению.

Понятно, что устойчивое развитие следует рассматривать в долгосрочной перспективе. Здесь мы играем в долгую и даже бесконечную игру, а значит, будет полезно рассмотреть особенности обоих типов.

Карс проводит следующие различия (табл. 1.1).

Таблица 1.1. Десять различий между конечными и бесконечными играми

	Конечная игра	**Бесконечная игра**
1	Цель — выиграть	Цель — усовершенствовать игру
2	Совершенствуется благодаря естественному отбору	Совершенствуется благодаря эволюции игры
3	Победители исключают проигравших	Победители учат проигравших играть лучше

Окончание табл. 1.1

	Конечная игра	**Бесконечная игра**
4	Победитель получает все	Выигрыш делится между многими
5	Цели одинаковы	Цели разнообразны
6	Относительная простота	Относительная сложность
7	Правила утверждены заранее	Правила меняются с согласия участников
8	Правила как в конкурсе дебатов	Правила — грамматика для оригинальных высказываний
9	Конкуренция за зрелые рынки	Развитие новых рынков
10	Краткосрочные состязания с решающим исходом	Долгосрочные инициативы

В итоге задача состоит в том, чтобы использовать игры или симуляции, в которых все участники выигрывают за счет творческих шагов, а игра подпитывается нашими усилиями. По этому пути идет, например, Джейн Макгонигал. Она основала и возглавила отдел исследований и разработки игр в Институте будущего и написала бестселлер «Реальность разрушена. Почему игры делают нас лучше и как они могут изменить мир» (Reality is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World). Она создала ряд игр на тему политических и социальных кризисов, а поскольку эти кризисы ненастоящие, люди могут играть с элементами системы в масштабах, невозможных в реальной жизни. Такая способность реорганизовывать сымитированную реальность дает игроку беспрецедентную степень свободы и самоопределения. Также она позволяет игроку вернуться в реальный мир с готовыми решениями и преображенными системами, которые могут подойти для реальной жизни, а это вновь меняет игровое поле.

В таком же ключе можно рассматривать конечные и бесконечные игры, описанные Джеймсом Карсом в виде дилемм, допускающих согласование. Устойчивое развитие — это более масштабная и долгая «игра».

В этом случае конечные игры перестанут считаться чем-то «неправильным», а станут частью гораздо более широкого процесса (рис. 1.16). Дело не только в том, что лучшие выигрывают — главное, что они становятся моделями для всех остальных, сама игра улучшается и «победители учат проигравших играть лучше». Правила игры меняются по взаимному соглашению, и способность создавать благосостояние со временем повышается.

Многие компании считают устойчивое развитие статьей расходов и полагают, что инвестиции в новые способы ведения бизнеса повлияют на их конкурентное преимущество — и поэтому занимаются «экологическим маркетингом». Но существуют примеры моделей, в которых циклическое мышление используется для создания новых, инновационных и прибыльных продуктов и услуг.

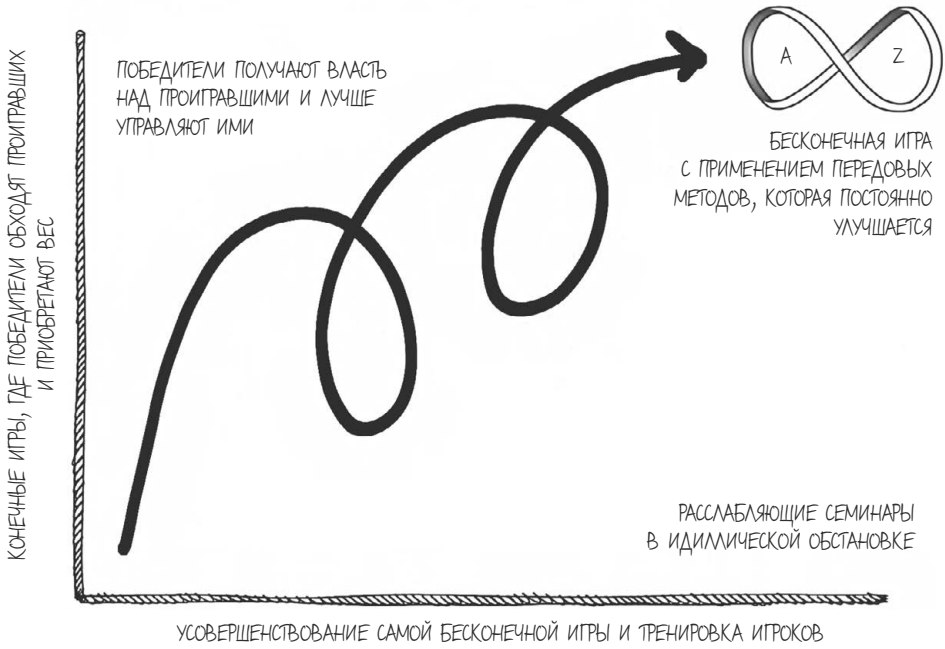


Рис. 1.16. Бесконечная игра

Примеры моделей для реализации перемен на практике

Богатство в основании пирамиды: Коимбатур Прахалад

Идея «богатства в основании пирамиды» (2004) была впервые описана Прахаладом и его соавтором Стюартом Хартом в одноименной статье. В ней используются две модели, представляющие бедных и средний класс, как показано на рис. 1.17. Экономика среднего класса имеет форму ромба, в котором бедные оказываются в нижнем углу. Корпорации ориентируются на самую широкую часть ромба, где можно получить максимум богатства. Они склонны игнорировать нижнюю серую секцию, в которой находятся люди с убывающим доходом.

Когда корпорации продают что-то за границу, они обычно следуют тем же правилам — ориентируются на процветающие группы в бедных странах (их представляют заштрихованные треугольники) и напрочь игнорируют бедных, потому что те не могут позволить себе товары, сделанные для американцев и европейцев среднего класса. Именно из-за этого западные корпорации обделили вниманием «проклятьем заклейменных», что привело к ужасающему неравенству. Прахалад предлагает нам внимательно рассмотреть пирамиду слева. Он утверждает, что бедные готовы платить больше и, если отнестись к ним справедливо, высвободится большая покупательная способность. Эти люди очень упорны и горят желанием выжить. Также он указывает, что во многих странах проживают миллионы бедных людей и, если товар становится им по карману, открывается огромный массовый

рынок. Спрос подскакивает практически с нуля до огромных объемов, обеспечивая потрясающий пример ценовой эластичности. Бедным людям нужны товары, которые качественно выполняют свои функции, — иначе им грозит смерть. По этой причине для таких людей становятся крайне ценными жесткие стандарты качества.

Вероятно, лучше всех об упорстве и верности бедных людей знает Мухаммад Юнус, который со своим банком Grameen Bank получил Нобелевскую премию. Это был первый человек и организация из Бангладеш, удостоенные такой чести. ООН даже объявила 2005-й Международным годом микрокредитования.

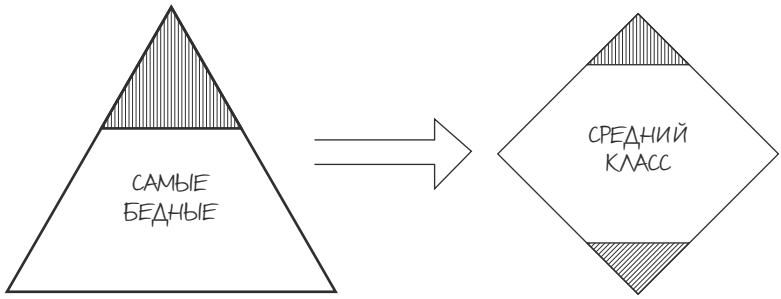


Рис. 1.17. Богатство в основании пирамиды

Мы настолько привыкли игнорировать и оттеснять бедных, что упускаем прибыльные возможности помочь им. Grameen National Bank выдает кредиты бедным бангладешским женщинам и при этом добился 90% возврата. Это намного лучше, чем показатель возврата по кредитам для большинства финансовых корпораций в Бангладеш. Вот как Юнус описывает эмоции женщины, получившей кредит (Yunus, 2003):

«Когда она наконец получает кредит в 15 долларов, она буквально дрожит. Слезы катятся из ее глаз, потому что она не видела таких денег за всю свою жизнь. Она никогда не представляла, что такая сумма может оказаться в ее руках. Она несет деньги, словно маленькую птичку или кролика, и ей советуют положить их в безопасное место, чтобы их не украли. Сегодня первый раз в ее жизни учреждение доверило ей такие деньги. Она потрясена. Она обещает себе, что никогда не разочарует поверивший в нее банк. Она будет бороться, чтобы вернуть каждый цент. И она их вернет».

Что здесь происходит? По сути, ничего сложного. Быть бедным — значит иметь недостаточно денег, чтобы быть здоровым и счастливым, правильно? Но это только половина дела. Быть бедным — это бесчестье, вызванное невозможностью ответить услугой на услугу или дать что-то другим. Прежде всего бедным людям нужна возможность отплатить за полученное. Именно ее обеспечивают им микрокредиты. Это небольшие суммы, и вернуть их вполне возможно. Если мы переосмыслим проблему бедности как невозможность вернуть кому-то деньги, то дилемма станет разрешимой, что показано на рис. 1.18.

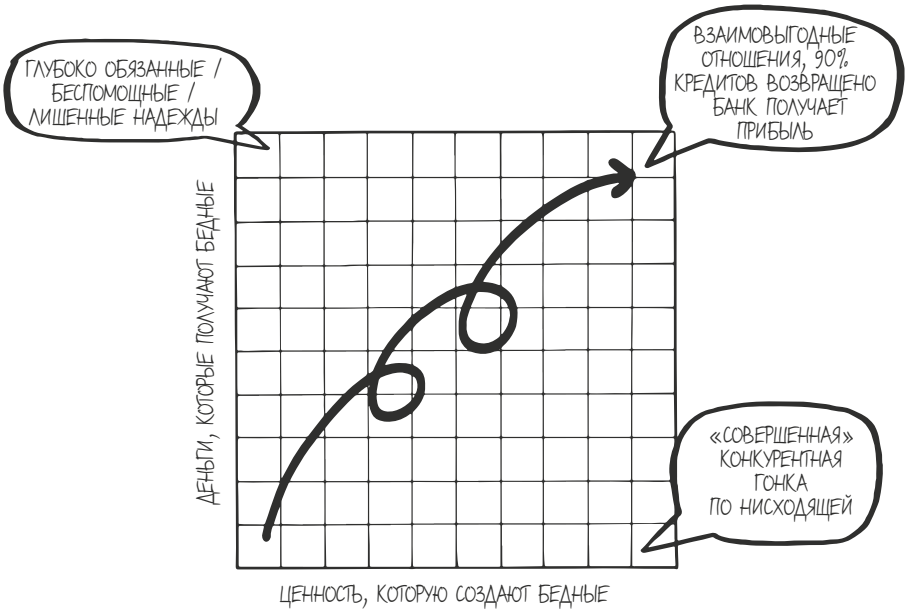


Рис. 1.18. Почему микрофинансирование может решить проблему

Если просто давать деньги бедным, возникает проблема — они чувствуют себя глубоко обязанными. Они никогда не смогут вам их вернуть. Зависимость создает ощущение беспомощности и безнадежности — и люди в своей обездоленности вынуждены конкурировать с другими за пожертвования благотворительных организаций (см. слева вверху). Бедные способны создавать ценность в экономике, но вследствие «совершенной» конкуренции неквалифицированную работу получает тот, кто попросит меньше всего денег, — обычно это человек, который сильнее всего мучается от голода. Таких людей зверски эксплуатируют — обычно те, кто почти беден сам (см. справа внизу).

В Бангладеш эффективнее устанавливать взаимовыгодные отношения (см. справа вверху). Для банков это даже прибыльнее, чем ориентироваться на богатых. Бедные женщины возвращают долги по весьма очевидной причине: для них и их детей это один-единственный способ избежать бедности. Но, конечно, если бы у Юнуса как человека не было склонности к альтруизму, он не смог бы выявить эту потребность и найти соответствующее решение. Возможно, именно поэтому *его* кредитная система работает, а у многих подражателей не получилось. Здесь необходимо быть неравнодушным.

Семь склонов «горы устойчивого развития»: Рэй Андерсон

Рэй Андерсон (1934–2010) был основателем и главой компании Interface, производителя ковровых покрытий с капитализацией в два миллиарда долларов. Хотя в первой половине карьеры он уделял устойчивому развитию не слишком много внимания, перед смертью

в 2010 году ему присвоили звание «Героический защитник окружающей среды» (Hero of the Environment). Кроме того, он был сопредседателем Президентского совета по устойчивому развитию и возглавлял Климатическую программу президента Обамы (Climate Action Project).

Андерсон стал во многих отношениях неожиданным героем. В шестьдесят лет он завершал умеренно успешную карьеру на посту генерального директора Interface. Однажды, готовясь к выступлению, он взял в руки книгу Пола Хокена «Экология коммерции» (The Ecology of Commerce), и эта книга коренным образом изменила его жизнь. Андерсон почувствовал себя настоящим грабителем, который помогает ежегодно сжигать кубическую милю* нефти — а ведь на создание этого ресурса требуются миллионы лет. Он понял, что земля — сундук с сокровищами, которые он вместе с другими расхищает с такой скоростью, что надежды на их восстановление нет никакой. «Я подумал: боже, когда-нибудь таких, как я, будут сажать в тюрьму».

В каком-то смысле его компания давно уже заботилась о состоянии окружающей среды. Она занималась изготовлением ковровой плитки. Когда ковер местами изнашивался, например у дверей или под царапающими ножками стульев, его можно было частично заменить, и таким образом покрытие служило в четыре раза дольше, чем уложенное от стены до стены. Но похвалы за это достижение только показывали Андерсону, как много еще нужно сделать. Он дал себе и другим обещание, что к 2020 году Interface добьется «нулевых выбросов». В 2010 году, когда он умер, компания уверенно двигалась к этой цели, но и сейчас она продолжает выполнять эту миссию. На момент публикации его книги в 2009 году компания вывозила на свалки на 80% меньше отходов, общее энергопотребление сократилось на 43% (а потребление ископаемого топлива — на 60%), выбросы парниковых газов (с учетом компенсации) уменьшились на 94%, 30% использованной энергии компания получала из возобновляемых источников, 36% сырья либо было переработанным, либо использовалось для удобрения почвы, 89% энергии поступало из возобновляемых источников, было утилизировано 200 млн тонн коврового покрытия, компания высадила 106 000 деревьев для компенсации вреда от полетов на самолетах, а издержки, сэкономленные благодаря сокращению отходов с 1994 года, достигли 443 млн долларов. В течение этого периода объем продаж компании увеличился вдвое и значительно повысилась прибыльность.

Андерсон рассматривал задачу добиться нулевых выбросов как попытку взобраться на высокую гору, когда «каждый раз, нащупав точку опоры, начинаешь задавать себе новые вопросы, чтобы проанализировать наш производственный процесс и оценить набор используемых материалов. Ты хочешь получить еще более высокие результаты, при этом оказывая все меньшее, а в конечном счете и нулевое влияние на нашу окружающую среду».

По мнению Андерсона, первая стадия на этом пути — безотходное производство. При условии его правильной организации у компании появятся средства и для всего остального. Вторая стадия — разобраться с вредными выбросами и добиться, чтобы в атмосферу

* 1 кубическая миля примерно равна 4,17 куб. км. *Прим. ред.*

поступали только безобидные вещества. Это трудная задача, поскольку она связана не только с конечным продуктом, но и с сырьем, поступающим на фабрику. Третья стадия — эффективное использование энергии: необходимо сократить ее потребление и обратиться к возобновляемым источникам энергии, таким как ветер, солнце и биомасса. Четвертая стадия — потоки движения материалов: необходимо замкнуть цикл, повторно используя отслужившее свое товары. Здесь имеется в виду не переработка в менее ценную форму, но полноценное завершение цикла, когда, например, нейлон снова становится нейлоном, а материал основы снова становится материалом основы. Пятая стадия — транспортировка: надо убедиться, что перемещение людей и товаров из пункта А в пункт В не оказывает негативного влияния на климат, а для этого надо сокращать выбросы парниковых газов и компенсировать ущерб, например сажать деревья. Шестая стадия — добиться поддержки со стороны всех заинтересованных лиц, то есть клиентов, поставщиков и даже местных сообществ в местах, где работает компания. Последняя стадия — реорганизация самой торговли.

После того как сделано все остальное, компания может приступить к трансформации системы от продажи товара к продаже услуги, связанной с ним. В случае с коврами Андерсона речь могла идти о цвете, текстуре, дизайне, ощущении комфорта от использования, звукоизоляции и антистатических свойств, то есть всем наборе функциональных и эстетических услуг. По сути, люди начинают покупать услуги, а когда товар перестает приносить им пользу, они просто отдают его обратно производителю.

Рэй Андерсон доказал, что вредные выбросы можно радикально сократить, что производство ковров из нефтепродуктов может не оказывать вредного воздействия на окружающую среду и что землю можно сохранить для следующих поколений, одновременно больше зарабатывая для акционеров. Все это нелегко, но реально. Однако это требует циклического мышления, ведь в природе существует множество циклов. Мы — часть единой живой экосистемы и должны эволюционировать вместе с ней, а не вопреки ей. Андерсон продемонстрировал, какую роль способны сыграть убежденность и самоотдача одного человека.

По вертикали на рис. 1.19 показана традиционная цель производства и распространения ковров — прибыль для владельцев. При отсутствии прибыли бизнес не может расти и развиваться. По горизонтали показаны мероприятия по систематической оценке и сокращению вредных выбросов — до того момента, когда от них удастся полностью избавиться. Сетка координат используется потому, что оба набора ценностей измеримы и нам необходимо увидеть, что эти цели могут и противоречить друг другу, и развиваться в гармонии. Поэтому слева вверху окажутся прибыли без устойчивого развития, в то время как справа внизу будет устойчивое развитие, не обеспечивающее прибыли. В правом верхнем углу показано, что Андерсон добился результата: производство ковров принесло обильный доход, и ему удалось забраться на «гору устойчивого развития». Он ориентируется на интересы будущих поколений и считает, что вся компания несет за это ответственность. И чем ближе организация окажется к правому верхнему углу, тем выше будут ее прибыли и экологическая устойчивость, выгодные для нее самой и для всех нас.

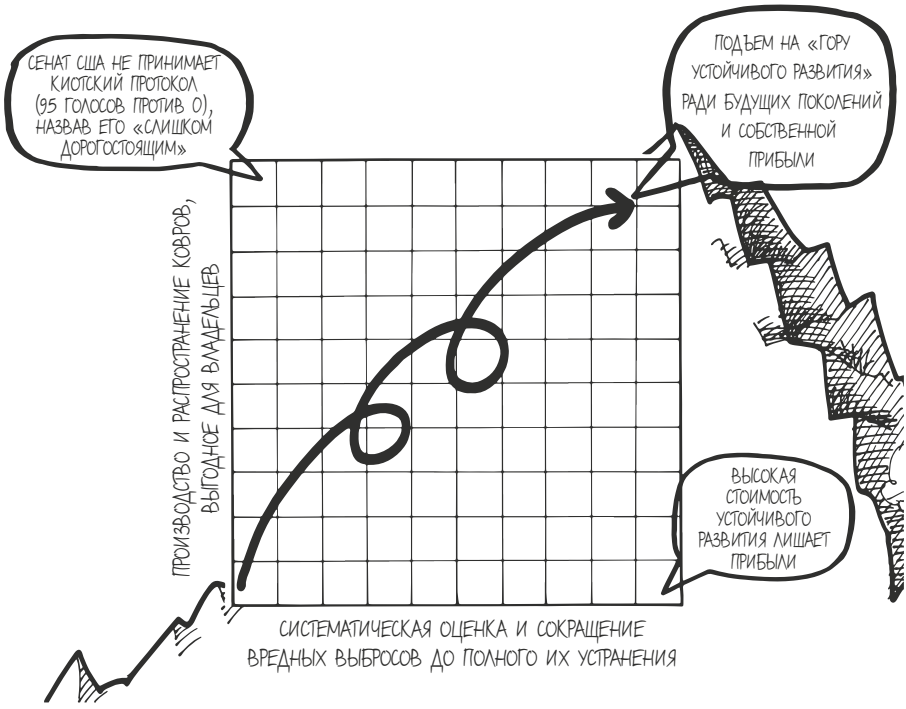


Рис. 1.19. Прибыль, согласованная с устойчивым развитием, — принцип «не бери ничего, не приноси вреда»

Андерсон указывает на момент, важность которого подчеркивает и Питер Сенге: совсем скоро наступит эпоха солнечной энергии, и однажды мы сможем «подключаться» к Солнцу, тратя на это примерно столько, сколько сейчас платим за углеводородное топливо. По мере улучшения технологий стоимость энергии будет падать, и страны, расположенные ближе к экватору, получат несравнимое преимущество. Сегодня в Китае сконцентрировано 75% мирового рынка солнечной энергетики, а огромное положительное сальдо платежного баланса позволяет активно развивать эту отрасль. И основной урожай получит тот, кто окажется первым в момент, когда цены на солнечную энергию и углеводородное топливо сравняются. Вполне заметно, что Китай хочет стать этим первым.

Ключевые идеи

Мы рассмотрели устойчивое развитие под разными углами. По мнению Питера Сенге, устойчивое развитие требует, чтобы мы мыслили целыми системами. При этом наша планета — жизненно важная часть системы, а промышленный кластер — часть решения проблемы. Чтобы добиться этой цели, потребуются широкое распространение ценностей, о которых говорят Абрахам Маслоу и Ричард Барретт. Последний описал ценности, необходимые для создания устойчивой экономики, в которой заинтересованные лица помогают

друг другу сделать систему справедливой и устойчивой. По мнению Р. Эдварда Фримана, для очищения окружающей среды абсолютно необходим этический союз заинтересованных лиц, таких как сотрудники, поставщики, клиенты, инвесторы и государство. Они должны содействовать друг другу и вместе работать на общую цель.

В экономических системах возможен сознательный капитализм, который описали Джон Макки и Радж Сисодиа. Сотрудники, поставщики и клиенты создают благосостояние, одновременно защищая окружающую среду, — именно такие отношения необходимы, чтобы добиться успеха. Необходимо развивать сознательность, пока мы не научимся видеть результаты всех своих действий. Можно конструировать товары так, чтобы у них было несколько жизней, — тогда после окончания срока годности товар будет использоваться для создания нового. Уильям Макдонах и Майкл Браунгарт предлагают принципы дизайна, которые помогут вообще отказаться от идеи отходов: все составляющие вещи будут возвращаться либо в биологический, либо в технический цикл с сохранением качества.

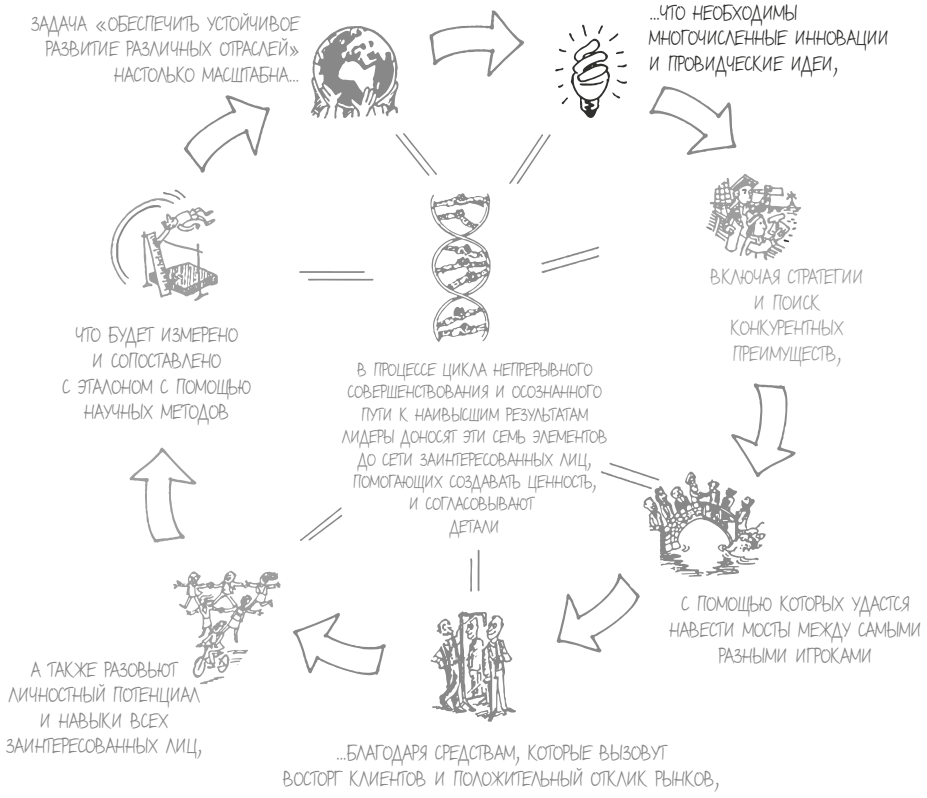
К. К. Прахалад показывает, насколько важно и ценно обращать внимание на бедных. Эти люди — неутомимые творческие предприниматели, а также потребители, имеющие потребности в определенной ценности. Если вы сможете установить достаточно низкие цены, у вас появятся буквально миллионы потенциальных покупателей. Выгодное предложение заинтересует и тех, кто зарабатывает больше. Кроме того, существуют способы организовать потребителей, чтобы они помогали друг другу, — например, на основе микрофинансирования.

Не исключено, что бизнес полезно представлять себе как игру. Именно так поступают Джеймс Карс и Джен Макгонигал. Пока люди состязаются в ней, она превращается в своеобразную дисциплину, которой можно овладеть и наслаждаться, непрерывно совершенствуя ее. Обычно игры представляют собой системы, а значит, они развивают способность к системному мышлению. Игра — это стремление к бесконечному улучшению и просвещению, разделенное с другими игроками. Мы можем «играть» с симулированными системами, которые учат нас поддерживать окружающую среду и находить решения для существующих проблем.

Рэй Андерсон показал, что сознательные действия, основанные на имеющихся знаниях и должной степени упорства, позволяют в корне изменить принципы промышленного производства. На момент своей смерти он смог на 75% осуществить свою цель по полной ликвидации вредных выбросов, но и сейчас его компания работает над завещанной им целью — добраться до вершины «горы устойчивого развития».

Часть II

Инновации и предпринимательство



Прогресс требует инноваций — реализации творческих способностей. Инновация, согласно своей природе, подрывает существующие решения и применяет альтернативный подход к задачам и мечтам. Порой инновация бывает революционной, но чаще всего она носит эволюционный характер. Она всегда связана с тяжелым трудом, и, как сказал великий изобретатель Томас Эдисон, «гений — это один процент вдохновения и девяносто девять процентов пота». История показывает, что с течением времени появление инноваций ускорилось, однако мы лишь относительно недавно начали понимать, откуда они берутся. Пионером в анализе инноваций был социолог Эверетт Роджерс. В книге «Диффузия инноваций» (1962) он сформулировал теорию о четырех главных элементах, которые влияют на распространение новой идеи. Это собственно инновация, каналы коммуникации, время и социальная система. Кроме того, Роджерс обозначил категории, на которые делятся пользователи инноваций: новаторы, ранние последователи, раннее большинство, позднее большинство и опоздавшие.

В 1970-х годах было исследовано состояние человеческого разума, для которого характерны ощущение глубокого погружения, вовлеченности, полного удовлетворения и мастерства. Человек, войдя в такое состояние, обычно игнорирует повседневные заботы и бытовые моменты (время дня, потребность в еде и т. п.). Психолог Михай Чиксентмихайи назвал это состояние «потоком». Когда человек в потоке, он энергичен и сосредоточен, полностью увлечен и наслаждается процессом. Согласно Чиксентмихайи, для погружения в поток требуются три условия: ясные цели, немедленная обратная связь и баланс между возможностями и способностями. Поток наблюдается в образовании, музыки, религии и духовных практиках, спорте и играх. Чиксентмихайи утверждает, что без потока не бывает креативности, а в сегодняшнем мире, сосредоточенном на инновациях, креативность — не прихоть, а необходимость.

В 1976 году ученый и автор Майкл Киртон выявил два творческих стиля, присущих организациям (и не связанных с их потенциальными мощностями). Он охарактеризовал их в теории адаптации—инновации, согласно которой разнообразие оказывает на инновации огромное влияние. С одной стороны, есть «адаптеры» — люди, которые предпочитают брать идеи и улучшать их. Адаптеры довольно осторожны, практичны и используют стандартные подходы. Они предпочитают поступательные инновации. Их девиз — делать лучше. На другой стороне инновационного континуума — «новаторы», люди, которые предпочитают находить новые идеи, порой отказываясь от общепринятых. Они ставят под сомнение устоявшиеся нормы, могут быть резкими и не боятся идти на риск. Эти люди предпочитают внедрять инновации методом «большого взрыва». Их девиз — делать по-новому. Киртон подчеркивает, что адаптеры творят не меньше, чем новаторы, — просто они смотрят на вещи с другой точки зрения и подходят к ним по-другому.

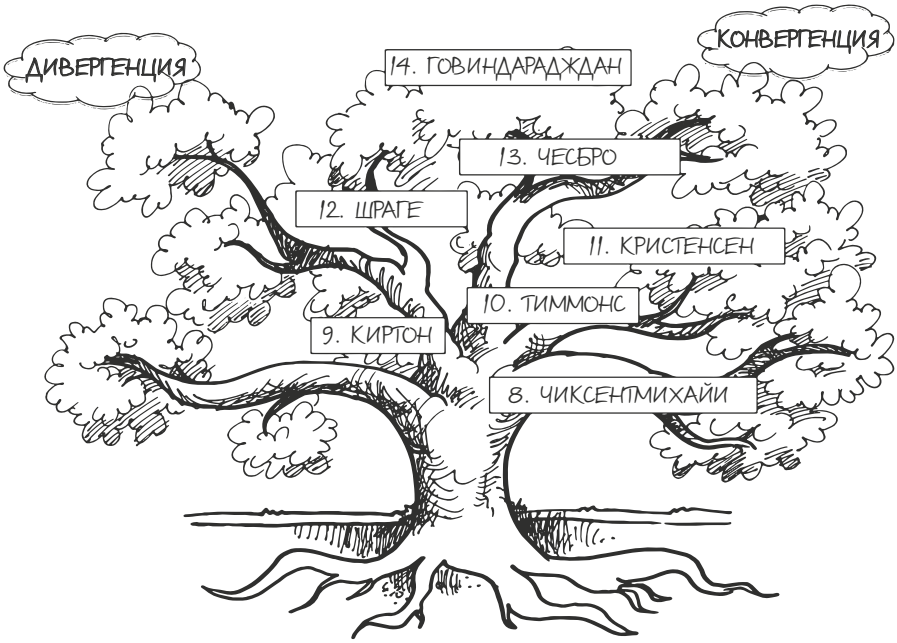
Как объяснил Питер Друкер в книге «Бизнес и инновации» (Innovation and Entrepreneurship), инновация — это «специфический инструмент предпринимателей, средство, с помощью которого они используют перемены как возможность для создания нового бизнеса или

новой услуги». Концептуальных моделей предпринимательства мало, однако Джеффри Тиммонс предпринял внушительную попытку создания модели успешного предпринимательства. Его модель, которая появилась в 1989 году, предполагает, что тремя ключевыми элементами в предпринимательском процессе являются практическая осуществимость возможности, сила команды основателей и доступ к необходимым ресурсам. Эти три элемента уравновешиваются между собой и управляются с помощью лидерства, коммуникации и креативности.

В 1995 году Клейтон М. Кристенсен сформулировал понятие «подрывных технологий». В 2003 году он заменил его термином «подрывная инновация», признав, что подрывной эффект создается скорее бизнес-моделью, а не технологиями как таковыми. Кристенсен выделяет два типа подрывных инноваций. Вы можете создать новый рынок, ориентируясь на тех, кто раньше не был потребителем (так проявила себя Apple в разных отраслях), или же вступить в конкурентную борьбу в нижнем сегменте существующего рынка (так поступили Southwest Airlines, easyJet и Ryanair в пассажирской авиации, а также Swatch на рынке наручных часов). Кристенсен не согласен с поговоркой о том, что клиент всегда прав. Он поддерживает Стива Джобса из Apple, который сказал: «Очень трудно разрабатывать новую продукцию, ориентируясь на фокус-группы. Во многих случаях люди не знают, чего хотят, пока им это не покажешь». Это мнение перекликается с утверждением еще одного известного предпринимателя — Генри Форда: «Если бы я спросил у людей, чего они хотят, они бы ответили: более быстрых лошадей».

Рассматривая эффекты инноваций, и в частности восприятие их клиентами, Майкл Шраге предполагает, что инновации бесполезны, если клиенты не платят за их освоение и использование. Шраге предлагает рецепт успеха в книге 1999 года «Серьезная игра. Как лучшие компании в мире занимаются симуляцией ради инноваций» (Serious Play — How the World's Best Companies Simulate to Innovate). В него входят быстрый эксперимент и создание прототипа, скоростная симуляция и цифровой дизайн. Шраге заключает, что наиболее инновационные организации объединяют маркетинг и инновации в интегрированной стратегии роста. Он предполагает, что игровой, но хорошо продуманный метод проб и ошибок — самый эффективный способ добиться инноваций в стремительно меняющейся среде. Представление о том, что «серьезная игра» побуждает людей пробовать новые и сложные задачи, легло в основу так называемой игрофикации (геймификации). Этот подход к инновациям стал широко использоваться с первого десятилетия нашего века.

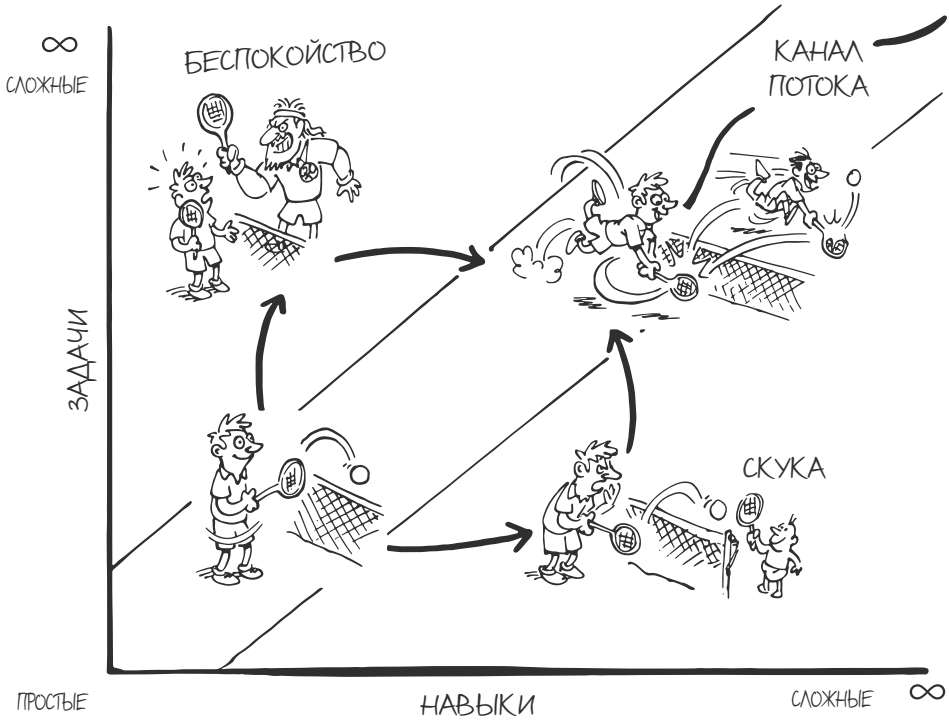
Осознавая, что мир стал все более взаимосвязанным и подвижным, Генри Чесбро обнаружил, что инновации легче всего сформулировать, если интерактивно задействовать передовой опыт и идеи со всего мира, а не работать над новыми идеями обособленно. Чесбро предложил термин «открытые инновации» (2003). Согласно этой парадигме, компании, ищущие возможности развить свои технологии, могут и должны использовать как внутренние, так и внешние идеи и пути на рынок.



Наконец, на основе теории подрывных инноваций (Кристенсен) и теории богатства в основании пирамиды (Прахалад) Виджей Говиндараджан построил концепцию «обратных инноваций» (2009). Он полагает, что на развивающихся рынках обычно существует больше стимулов и меньше барьеров для инноваций. В такой инновационной среде компании из более богатых стран могут извлечь максимум из своих ресурсов, чтобы добиться роста на развивающихся рынках, а также на массовых рынках богатых стран.

В целом избранные концептуальные модели для инноваций и предпринимательства можно распределить согласно акценту либо на дивергенции (создании новых эффективных идей), либо на конвергенции (поиске эффективных новых идей) в порядке их появления, как показано на иллюстрации выше.

МОДЕЛЬ 8. Поток: Михай Чиксентмихайи (1975)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

В каких случаях люди получают больше всего радости от своей работы?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Михай Чиксентмихайи — один из основателей и ведущих представителей позитивной психологии. Основной вопрос его исследований — как люди могут стать счастливее, а не просто вылечиться от психических болезней. Он первым начал систематически изучать эмоциональный феномен внутренней мотивации, когда индивиды заняты деятельностью, требующей хороших навыков. В ходе бесед с шахматистами, танцорами, скалолазами, хирургами, художниками и музыкантами Чиксентмихайи обнаружил, что психологические процессы во время их погружения в работу на удивление схожи. Он назвал такое переживание «потоком», поскольку именно это слово использовали для описания своих эмоций многие из его собеседников. Чиксентмихайи выяснил, что во всех случаях, когда люди находятся в потоке, будь то соревнования, творчество или удачное стечение обстоятельств, наблюдается одна общая черта: «ощущение открытия, как будто переносишься в другую

реальность». В этом состоянии человек переходит на более высокий уровень осознанности и продуктивности.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Чиксентмихайи пришел к выводу, что состояние потока включает следующие четыре измерения.

1. *Равновесие задачи и навыков*: в потоке возникает ощущение баланса между требованиями ситуации и личными навыками.
2. *Четкие и конкретные цели*: ощущение определенности относительно будущих действий.
3. *Недвусмысленная обратная связь*: немедленная и четкая реакция, подтверждающая ощущение того, что все идет по плану.

Эти условия создают субъективное состояние потока. Ему присущи несколько характеристик.

1. *Слияние действия и его осознания*: погружение настолько глубоко, что возникает ощущение автоматизма.
2. *Сосредоточенность на текущей задаче*: ощущение полной концентрации.
3. *Ощущение контроля*: определяющей характеристикой состояния потока является то, что оно достигается без сознательного усилия.
4. *Утрата самосознания*: в результате слияния с деятельностью у человека исчезает сосредоточенность на себе.
5. *Преображение времени*: человеку может казаться, что время идет быстрее или медленнее — или течение времени вообще перестает ощущаться.
6. *Самоцельное переживание*: итоговый результат — пребывание в потоке, ощущение действия ради самого действия, без всяких ожиданий будущего вознаграждения или выгоды.

РЕЗУЛЬТАТЫ

По мнению Чиксентмихайи, на практике в разных контекстах воплощаются два принципа. Можно выделить два типа вмешательства: активное влияние на структуры или среду, чтобы запустить поток или меньше препятствовать ему, и попытки помочь индивидам войти в поток.

Эта модель используется, чтобы запустить индивидуальный поток или создать условия, способствующие возникновению потока. Ее применяли в самых разных сферах, но особенно часто — с целью повысить производительность на фабриках или в офисах, в образовательных учреждениях или при разработке интерактивных игр.

КОММЕНТАРИИ

Критики Чиксентмихайи говорят, что его книги порой читаются как литература по самопомощи. Это не вполне справедливо, поскольку для подтверждения своих выводов он систематически использует эмпирические исследования. Еще одно критическое замечание связано с упрощенным характером его аргументов. Британский психолог Оливер Джеймс сказал: «Если люди очень глубоко во что-то погружены, разумно предположить, что это делает их счастливее — например, наркоман в таком случае погружен в поиски кокаина». Наконец, критики утверждают, что Чиксентмихайи использует в качестве базы хорошо известную психологическую теорию — и, соответственно, читатель уже предвидит конечный результат. Действительно, разные компоненты этой схемы уже появлялись в других классификациях психологических состояний, но комбинация Чиксентмихайи была уникальной. В отличие от идеи самоактуализации по Маслоу, она не зависит от удовлетворения базовой потребности в безопасности и действительно порой возникает в крайне неблагоприятных ситуациях.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

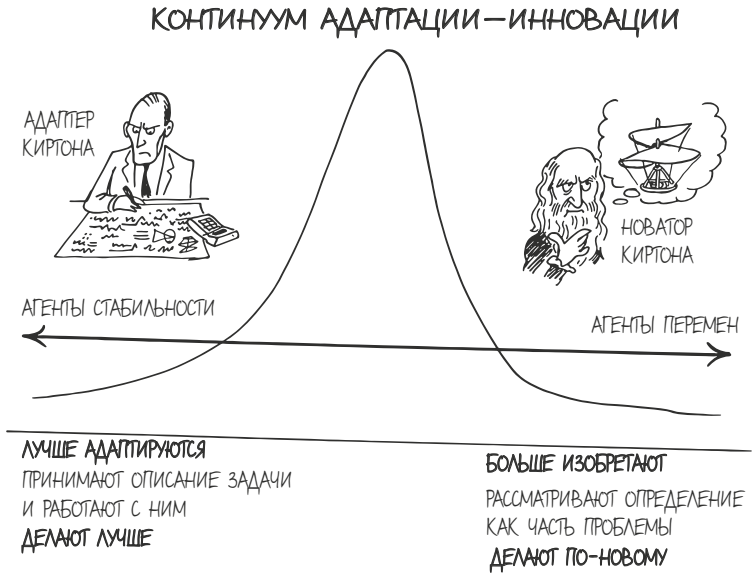
Csikszentmihalyi, M. (1975) *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*, San Francisco, Jossey-Bass.

Csikszentmihalyi, M. (1996) *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*[*], New York, HarperCollins.

Fullagar, C., Kelloway, E.K. (2013) 'Work-related Flow', in: *A Day in the Life of a Happy Worker*, edited by A.B. Bakker & K. Daniels, East Sussex, Psychology Press.

[*] Издана на русском языке: Чиксентмихайи М. Креативность. Поток и психология открытий и изобретений. — М. : Карьера Пресс, 2015.

МОДЕЛЬ 9. Теория адаптации—инновации: Майкл Киртон (1976)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как лучше использовать разнообразие рабочей среды, чтобы способствовать инновациям?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Автор трудов по менеджменту Майкл Киртон разработал теорию «адаптации—новаторства», объясняющую, как решать проблемы с помощью творческого подхода. Теория моделирует «когнитивный стиль» человека в зависимости от того, как он думает и учится, и описывает индивидуальные различия в подходе к решению проблем. На этой теории строится опросник Киртона для определения типа инновационного мышления (Kirton Adaption—Innovation Inventory, KAI), который используется, чтобы укрепить сотрудничество и сократить конфликты внутри групп. С помощью KAI индивидов распределяют на шкале от ярко выраженной склонности к адаптации до ярко выраженной склонности к новаторству. Согласно этой теории, все люди, решающие задачи, проявляют креативность, вопрос лишь в том, как именно они это делают.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Тщательно составленный опросник Киртона позволяет оценить, к какому из двух стилей склонен человек. По завершении проверки испытуемый получает балл KAI, демонстрирующий,

где именно он находится в континууме «адаптации—новаторства». Опросник KAI измеряет склонность к новаторству и нетрадиционному подходу к деятельности с точки зрения способностей к адаптации и решению задач. Киртон утверждает, что с помощью этой шкалы можно описать индивидуальный стиль практически любого человека и что склонность к адаптации или новаторству — важное личностное измерение, которое необходимо учитывать, если имеешь дело с изменениями в организации.

Также эту модель можно использовать для измерения степени соответствия между конкретным человеком и организацией. Адаптеры чаще всего остаются в организациях, в которые хорошо вписываются, и увольняются, если не подходят им. Новаторы, напротив, не так сильно мотивированы фактором соответствия, поскольку реже обращают внимание на то, насколько хорошо соответствуют организации.

Согласно этой теории, однородной группой, состоящей в основном из адаптеров или новаторов, легче управлять, особенно при наличии ясной стратегии. Однородную группу труднее создать — однако она эффективнее справляется с решением более широкого круга проблем.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Справедливость теории Киртона и опросника KAI подтверждена многочисленными научными исследованиями. Они часто используются как инструменты для укрепления команд и управления кадрами. Теория описывает процессы решения задач, принятия решений и творческой деятельности, а также показывает, как разнообразие внутри команды влияет на решение задач, креативность и эффективное управление переменами.

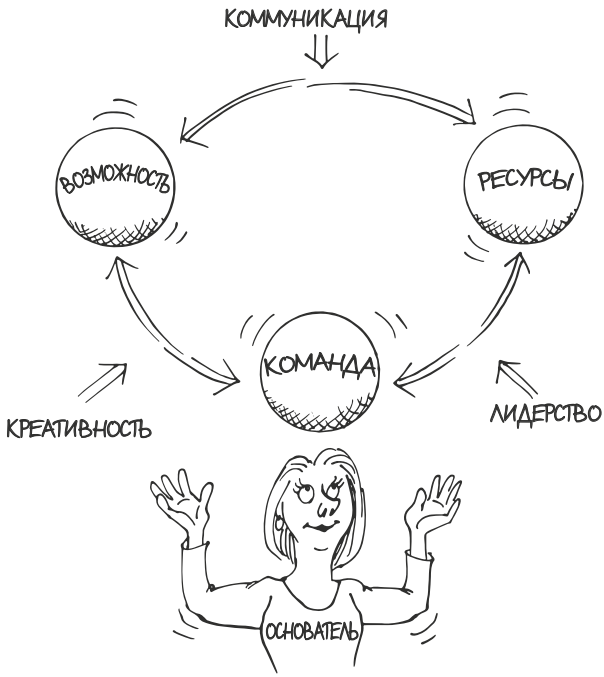
КОММЕНТАРИИ

Относительная смелость и компактность опросника KAI отражают и слабые стороны модели: людей довольно механически разделяют (в большей или меньшей степени) на консервативных и прогрессивных — применительно к инновациям в частности или переменам в целом. Каким бы полезным ни был этот метод, при его применении всегда существует риск навешивания ярлыков. Во-первых, разницу в когнитивном стиле могут принять за разницу в возможностях или способностях, а это способно привести к необоснованным обобщениям и неверному восприятию. Во-вторых, есть веские причины полагать, что склонность к переменам зависит от контекста. Одна из главных предпосылок KAI заключается в том, что когнитивный стиль по определению не зависит от когнитивных возможностей, успеха, когнитивных приемов и поведения в сложных ситуациях. Это не противоречит здравому смыслу, однако основано на предположении Киртона о том, что стили адаптера и новатора — взаимоисключающие. Тем не менее в целом модель выдержала и проверку временем, и критику со стороны научного сообщества.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Jablokow, K.W., Kirton, M.J. (2009) 'Problem Solving, Creativity, and the Level-Style Distinction', in, *Perspectives on the Nature of Intellectual Styles*, edited by R. Sternberg, New York, Springer.
Kirton, M.J. (1976) 'Adaptors and Innovators: A Description and Measure', *Journal of Applied Psychology* 615, pp. 622–629.
Kirton, M.J. (2003) *Adaption-Innovation: In the Context of Diversity and Change*, New York, Routledge.

МОДЕЛЬ 10. Процесс предпринимательства: Джеффри Тиммонс (1989)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Какими ключевыми аспектами деятельности должен управлять предприниматель, чтобы запустить и вырастить бизнес?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Джеффри Тиммонс разработал свою модель предпринимательства в рамках докторской диссертации. Дальнейшие исследования и анализ практических примеров обогатили модель,

и теперь многие предприниматели используют ее, чтобы повысить шансы на успех своих предприятий. По мнению Тиммонса, успех в создании нового предприятия определяется несколькими центральными темами, которые преобладают в динамичном предпринимательском процессе: для него необходимы возможность, ведущий предприниматель и его команда, креативность, осторожное отношение к деньгам, а также интегрированный, целостный, устойчивый и сбалансированный подход к перспективным задачам. Эти контролируемые составляющие предпринимательского процесса можно оценивать, подвергать влиянию и менять.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Согласно этой модели, чтобы создать успешное предприятие, предприниматель должен сбалансировать три ключевых компонента.

1. Возможности: Тиммонс предполагает, что первый и самый важный шаг для предпринимателя — не составить безупречный бизнес-план, а определить и оценить действительно реалистичную возможность, существующую на рынке, за которой последуют бизнес-план и финансирование.
2. Команда: как только возможность определена, чрезвычайно важно собрать хорошую команду, которая сможет раскрыть весь потенциал этой возможности.
3. Ресурсы: для привлечения подходящих ресурсов и управления ими требуются иные навыки, чем для подбора подходящих людей и управления ими, — однако обе группы навыков равно важны для конечного успеха.

Тиммонс полагает, что для достижения успеха в бизнесе необходимо сбалансировать эти три динамических фактора — или успешно жонглировать ими. Этими факторами необходимо управлять прежде всего с помощью креативности, коммуникации и лидерства, и только тогда удастся превратить возможность в жизнеспособную бизнес-модель.

Предприниматели и те, кто хочет ими стать, обычно обладают качествами, которые помогают найти хорошую возможность на рынке. В этот набор входят знание отрасли, умение сделать предложение пользователю, способность уловить подходящий момент и увидеть способ выхода на рынок, а также умение справляться с меняющейся ситуацией и неопределенностью. Главная задача предпринимателя — выявить благоприятные события и взять на себя ответственность за создание уравнения успеха.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Модель Тиммонса помогает сосредоточиться на возможностях, а не на угрозах или ограничениях. Теоретически она позволяет использовать научно подтвержденный подход к созданию новых предприятий, описанный в форме бизнес-плана, где указано, какие факторы соответствуют и не соответствуют трем ключевым факторам модели.

Нужно признать, что модель рассматривает создание предприятия как эволюционный процесс. Соответственно, тремя важнейшими факторами предпринимательства, включенными в эту модель (возможности, команда и ресурсы), трудно управлять по отдельности; изменения в одном факторе сильно влияют на остальные.

КОММЕНТАРИИ

Несмотря на широкое признание важной роли предпринимательства как движущей силы инноваций и роста, наши знания о том, что именно делает его эффективным, на удивление ограниченны. Как только предприниматель становится успешным, масса авторов тут же берет на себя задачу подробно объяснить этот успех. Однако вопрос, в какой степени сегодняшним и завтрашним предпринимателям помогают статьи и книги, описывающие уроки магнатов прошлого и настоящего, довольно спорный. Возможно, главное для предпринимателя — способность пойти на риск и посмотреть на вещи по-новому. Это означает, что процесс понимания «магии», благодаря которой удается создать успешную компанию из ничего, всегда будет сложным. В этом контексте работа Тиммонса представляется смелой попыткой научно обосновать творческий процесс. Она проливает свет на то, как взаимодействуют ключевые факторы, обеспечивающие успех предпринимателя.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

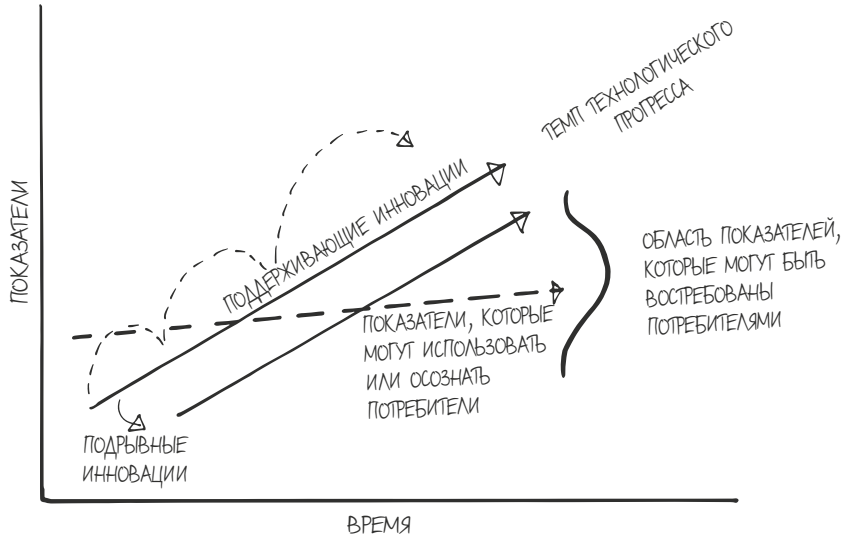
Ries, E. (2011) *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*[*], New York, Crown Publishing.

Spinelli, S., Neck, H.M., Timmons, J. (2006) 'The Timmons Model of the Entrepreneurial Process', in *Entrepreneurship: The Engine of Growth*, eds. Habbershon, T.G., Minniti, M., Rice, M.P., Spinelli, S., Zacharakis, A., Westport, Praeger.

Zacharakis, A., Spinelli, S., Timmons, J.A. (2011) *Business Plans that Work: A Guide for Small Business*, New York, McGraw-Hill.

[*] Издана на русском языке: Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. — М. : Альпина Паблишер, 2017.

МОДЕЛЬ 11. Подрывные инновации: Клейтон Кристенсен (1995)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Какая инновация сможет подорвать мою отрасль?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Подрывные инновации реализуются, когда новый продукт заменяет другой или даже замещает целый рынок — как правило, довольно неожиданно и необратимо. Клейтон Кристенсен впервые использовал термин «подрывные технологии» в статье 1995 года «Подрывные технологии. Поймать волну» (Disruptive Technologies: Catching the Wave), которую написал в соавторстве с Джозефом Бауэром. Затем этот термин заменили на «подрывные инновации», потому что подрывной является сфера применения, а не сама технология.

Кристенсен разделяет подрывные инновации в нижнем сегменте и инновации, создающие новый рынок. В нижнем сегменте клиенты выбирают подрывную альтернативу, например авиакомпанию-лоукостер, потому что для них не важно многое из того, что ценится в верхнем сегменте рынка. Подрывные инновации, создающие новый рынок, обслуживают потребности клиентов, которые до этого игнорировали действующие игроки. Примерами могут послужить Ford Model T или iPhone.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Эта модель предлагает менеджерам схему, которая поможет понять возможности как их собственных организаций, так и конкурентов. Она позволяет увидеть разные типы перемен и обеспечить отклик организации на возможности, которые возникают в каждом случае. Кристенсен обнаружил, что компании обычно осознаю́т угрозу подрывных инноваций, но сами не решаются на них, боясь испортить отношения с заинтересованными сторонами. Кристенсен указывает, что компании сильно рискуют, слишком приближаясь к клиентам. Он отмечает, что большинство успешных фирм располагают и финансовыми средствами, и талантливыми сотрудниками. Но когда их воображением завладевает некая новая идея, они поручают сотрудникам работать над ней внутри организационных структур (например, функциональных групп), созданных для преодоления старых задач, а не тех, с которыми сталкивается новая инициатива. По мнению Кристенсена компания должна сначала спросить себя, есть ли у нее ресурсы, процессы, ценности, а также команды и структура, оптимальные для желаемых инноваций. В экстремальной ситуации, когда прорывная инновация плохо соответствует существующим процессам и ценностям, Кристенсен предлагает организовать новую мощную команду, которая будет заниматься исключительно инновационным проектом и нести полную ответственность за его успех. Это команда должна действовать в рамках отдельного дочернего предприятия или приобретенной организации, чтобы проект направлялся иными ценностями, а в его реализации возникали новые процессы.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Эта теория вызвала широкий интерес, который отразился в научной и деловой литературе. Бизнес-лидеры все отчетливее понимают, как быстро меняются их отрасли, и хотят к этому подготовиться. И если организация научится выяснять, какие технологии в итоге могут оказаться подрывными инновациями, то успеет подготовиться к важным изменениям.

КОММЕНТАРИИ

Хотя работа Кристенсена получила международное признание, некоторые авторы критикуют его модель: она, по их мнению, слишком мало внимания уделяет предсказанию того, какие именно инновации в итоге окажутся прорывными. Кроме того, критике подвергались и примеры, подтверждавшие правильность теории. Утверждалось, что она делает акцент только на случаях, которые соответствуют ей, причем в ретроспективе. В целом главное преимущество теории и модели Кристенсена состоит в том, что они помогают понять, почему и как инновации становятся успешными.

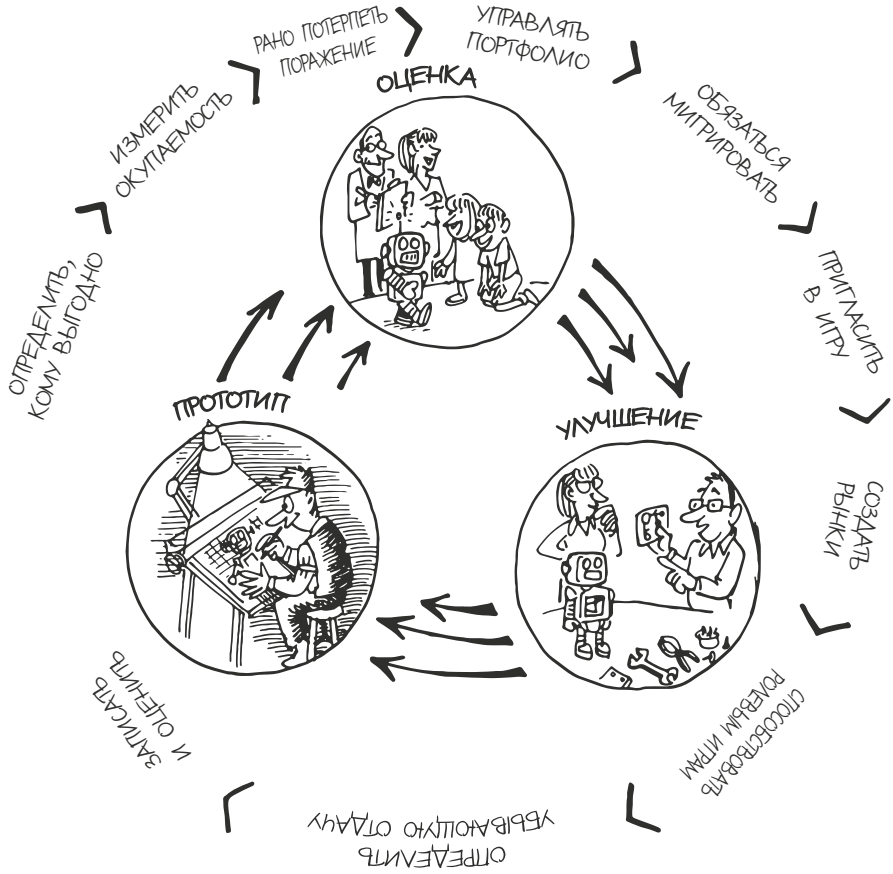
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Christensen, C.M., Raynor, M. (2003) *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth**, Boston, Harvard Business Press.

* Издано на русском языке: Кристенсен К. М., Рейнор М. Е. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. — М. : Альпина Паблишер, 2016.

Christensen, C.M., Anthony, S.D., Roth, E.A. (2004*) Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change**, Boston, Harvard Business School Press.
Danneels, E. (2004) 'Disruptive Technology Reconsidered: A Critique and Research Agenda', 2004, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol 21: 4, pp. 246–258, Blackwell Publishing.

МОДЕЛЬ 12. Серьезная игра: Майкл Шраге (1999)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как создавать успешные инновации с помощью творческой импровизации?

---

* Издано на русском языке: Кристенсен К. М., Энтони С., Рот Э. Что дальше? Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений. — М. : Альпина Паблишер, 2016.

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Анализируя экономику инноваций в конце 1990-х годов, писатель и ученый Майкл Шраге пришел к выводу, что для достижения успеха необходимо быстро проводить эксперименты и создавать прототипы, производить скоростную симуляцию и использовать виртуальный дизайн. Шраге пришел к выводу, что новые методы создания прототипов принципиально снижают стоимость тестирования товаров, услуг и бизнес-моделей и таким образом создают новый финансовый ресурс, который позволяет компаниям всесторонне тестировать большое количество разнообразных идей, тратя на это все меньше времени. Игра с прототипами может стимулировать обсуждения, разногласия, консультации и сотрудничество, помогая людям понять, чего они пытаются достичь. Прототипы не обязательно должны быть высококачественными — главное, чтобы они показывали потенциал будущего товара. Смысл идеи состоит в том, что клиентам и разработчикам легче выразить свои желания, когда они играют с грубыми прототипами, а не сидят перед пустым листом и пытаются составить список технических требований.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Чтобы вовремя получать обратную связь о меняющихся нуждах клиентов и компании, необходимо быстро создавать прототипы — тогда коммуникация будет способствовать сотрудничеству. Это обеспечит более быстрое и мощное продвижение к функциональному прототипу и в итоге к утвержденному решению.

Шраге предлагает десять рекомендаций, помогающих создать успешный прототип.

1. Спросите: «Кому выгодно?»
2. Решите, каким должен быть основной результат, и тщательно измерьте связанные с ним показатели.
3. Не бойтесь частых провалов на ранних стадиях.
4. Заведите портфолио с разнообразными прототипами.
5. Выберите путь миграции и не сходите с него.
6. Следите, чтобы прототипы начинали игру.
7. Создавайте рынок вокруг прототипа.
8. Поощряйте ролевые игры.
9. Определите точки убывающей доходности.
10. Непрерывно и тщательно записывайте и оценивайте результаты.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Шраге утверждает, что лучшие компании в мире занимаются «симуляцией ради инноваций». То есть для инноваций необходимо импровизировать — не только внутри компании, но и вместе с клиентами. Среди примеров, подтверждающих его теорию, самолет Boeing 777,

который стал прорывом для создателей. Его построили с помощью цифровых прототипов, используя ПО Dassault Systems Catia. Другие подтверждения: при производстве полнометражных фильмов в компании Walt Disney используются сценарные раскадровки, а Microsoft улучшает новые программы, выпуская на ранних стадиях бета-версии, чтобы первые пользователи усовершенствовали их в процессе серьезной игры.

КОММЕНТАРИИ

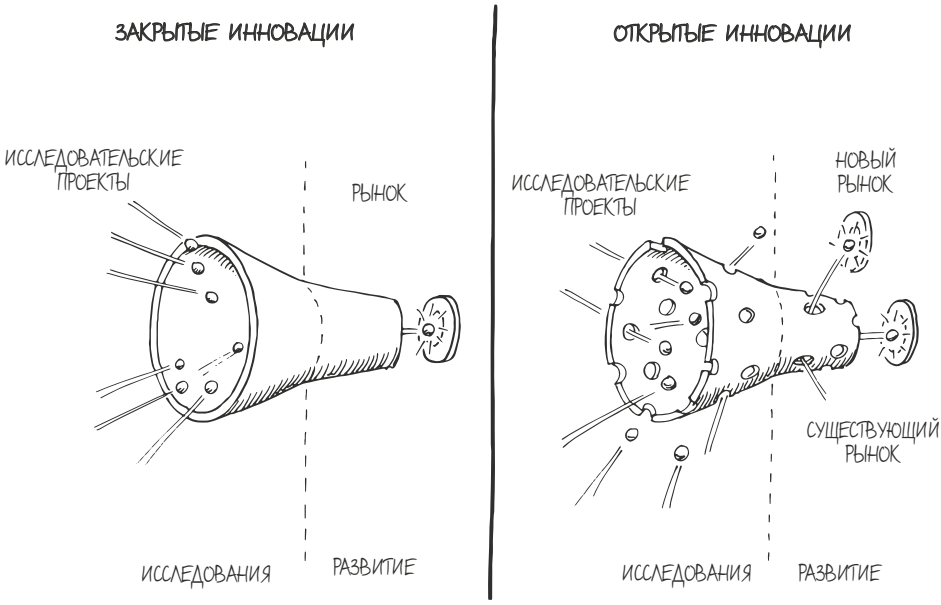
С момента публикации книга «Серьезная игра» получила много положительных отзывов, в том числе от гуру бизнеса Тома Питерса, который высоко оценил попытку Шраге сделать бизнес менее бюрократическим, но более смелым и инновационным. Понятие серьезной игры подчеркивает ценность, которую прототипы придают конструктивному диалогу между заинтересованными сторонами, и демонстрирует, как ее можно получить при относительно малых издержках. Однако позже Шраге признал, что «ход времени и повсеместное присутствие не только инструментов дизайна, но и социальных медиа придали многим аспектам книги оттенок анахронизма и субъективности в ущерб структурности и эмпирической составляющей».

В середине 1990-х Йохан Рос и Барт Виктор разработали понятие и процесс «серьезной игры», позволявшие менеджерам описывать, выражать и критиковать свои взгляды на бизнес. «Серьезная игра» для организаций основана на более ранней конструктивистской теории обучения, которая объясняет, как люди осваивают новое с помощью игры. Этот подход вырос в совместный проект с компанией Lego — Lego Serious Play, практический инструмент, помогающий организациям визуализировать свои представления о будущем. Теория Роса и Виктора серьезнее обоснована, а научные доказательства выглядят убедительнее, чем у Шраге. Однако не исключено, что работы Шраге легче воспринимаются широкой публикой. В книге 2012 года «Какими вы хотите сделать своих клиентов?» (Who Do You Want Your Customers to Become?) Шраге расширяет свои представления об инновациях, говоря о клиенте как о прототипе того, что компания хочет достичь: «Сущность инноваций — проектирование клиентов».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Roos, J., Victor, B. (1999) 'Towards a New Model of Strategy-Making as Serious Play', *European Management Journal*, 17(4), pp. 348–355.
Schrage, M. (1999) *Serious Play: How the World's Best Companies Simulate to Innovate*, Boston, Harvard Business School Press.
Warfel, T.Z. (2009) *Prototyping: A Practitioner's Guide*, New York, Rosenfeld Media.

МОДЕЛЬ 13. Открытые инновации: Генри Чесбро (2003)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как улучшить инновации, используя внешние ресурсы?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

За концепцией «открытых инноваций» Генри Чесбро стоит следующая основная идея: в мире, где знания широко распространены и степень прозрачности постоянно увеличивается, компании не могут позволить себе полагаться исключительно на собственные исследования, а должны покупать процессы и изобретения (то есть патенты) либо лицензии на их использование у других компаний. Кроме того, внутренние изобретения, которые не использует сама фирма, необходимо выводить за ее пределы (например, с помощью лицензирования, а также совместных или дочерних предприятий).

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Пол Слоун скомпилировал разные подходы к реализации открытых инноваций (Paul Sloane, 2012), включая следующую типологию, предложенную Джеффри Филлипсом.

	Сотворчество	**Использование коллективных ресурсов**
Много инструкций	(например, pgconnectdevelop.com) + много опыта, сосредоточенность – возможны проблемы с авторскими правами	(например, конкурс с призами) + разнообразный отклик – трудно повторить
	Ящик для предложений	**Открытый исходный код**
Мало инструкций	(например, collaborationjam.com) + активно вовлекаются сотрудники – риск туннельного мышления	(e.g. Wikipedia, Linux, mystarbucksidea.force.com) + каждый может внести вклад; повышаются шансы на низкую стоимость и бóльшую поддержку – во многом зависит от добровольцев
	Другие заинтересованные стороны почти не приглашаются	Приглашается много представителей заинтересованных сторон

Приведенная выше типология, слегка измененная для данной книги, поможет решить, какие слабые и сильные стороны (обозначенные соответственно с помощью + и –) этих четырех категорий лучше всего соответствуют целям и возможностям вашей организации.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Открытые инновации обеспечивают компаниям, вступившим на путь глобального сотрудничества, несколько преимуществ: меньше расходов на исследования и разработки; рост потенциала для роста производительности; вовлечение клиентов в процесс разработки на ранних стадиях; более точные исследования рынка и четкую ориентацию на целевую группу для вирусного маркетинга.

Понятно, что при использовании модели открытых инноваций возникает ряд рисков и трудностей, среди которых: риск распространения информации, не предназначенной для других; риск потери конкурентного преимущества в результате публичной демонстрации интеллектуальной собственности; сложности с контролем над инновациями и над тем, как участники влияют на проект; создание средств для выявления и внедрения внешних инноваций; необходимость пересмотреть стратегию в части инноваций так, чтобы они не ограничивались пределами фирмы, а внешние инновации приносили максимальную прибыль.

КОММЕНТАРИИ

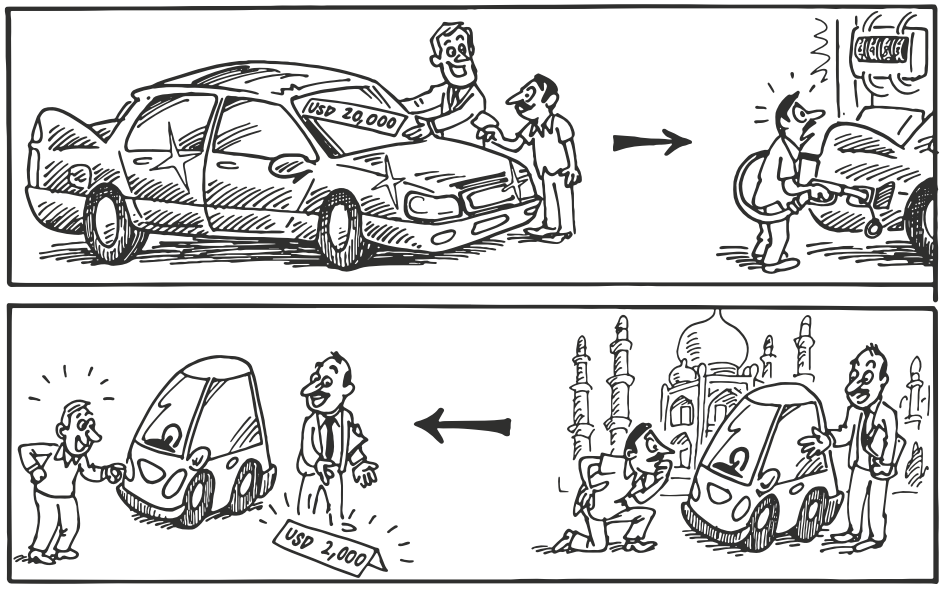
По мере того как происходящее в мире становится все прозрачнее, кажется очевидным, что компании должны следить за новостями в своей области, чтобы не упустить передовые разработки. Очень немногие фирмы обладают возможностями и опытом, позволяющими

разрабатывать новые товары или услуги самостоятельно, в условиях секретности. Джеймс Суровецки в книге «Мудрость толп. Почему большинство умнее меньшинства и как коллективная мудрость влияет на бизнес, экономику, общества и страны» (The Wisdom of Crowds: Why the Many are Smarter than the Few and how Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations, 2004) утверждает, что информация, накапливаемая в группе, часто позволяет принять более удачные решения, чем когда их принимает любой отдельно взятый член группы. Но даже если это так, отдельные предприниматели и руководители все равно должны решить, какая идея созрела для разработки и как надо управлять процессом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Chesbrough, H. (2011) *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*, San Francisco, Jossey-Bass.
Huff, A.S., Moslein, K.M., Reichwald, R. (2013) *Leading Open Innovation*, Cambridge, MIT Press.
Sloane, P. (2012) *A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing: Advice from Leading Experts*, London, Kogan Page.

МОДЕЛЬ 14. Обратные инновации: Виджей Говиндараджан (2009)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как обратные инновации могут создать рост?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Виджей Говиндараджан утверждает, что потребность развивающихся рынков в устойчивом развитии и готовность к нему создают более благоприятную среду для инноваций, чем в процветающих странах. Говиндараджан отмечает следующий эволюционный путь: от *глобализации* (богатые страны экспортируют то, что используют сами) произошла *глокализация* (адаптация к локальным нуждам в глобальных масштабах), за которой последовали *локальные инновации* (развивающиеся рынки создают все больше инноваций самостоятельно), прокладывающие путь *обратным инновациям* (развивающиеся рынки становятся главным источником инноваций).

Обратные инновации порой называют «бережливыми» или «инновациями снизу вверх». Подход Говиндараджана базируется на теории Кристенсена о «подрывных инновациях» и представлении К. К. Прахалада о возможности накопить богатство в основании социальной пирамиды. Говиндараджан был первым приглашенным профессором и главным консультантом по инновациям в General Electric. Некоторые примеры, иллюстрирующие обратные инновации, появились именно там — при поддержке генерального директора Джеффа Иммельта.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Говиндараджан и Тримбл (2012) перечисляют девять правил, «которые укажут вам путь к созданию инноваций», распределенных по трем категориям. Вкратце их можно описать следующим образом.

1. Стратегия. Чтобы расти на развивающихся рынках, нужны инновации, а не просто экспорт; двигайтесь от инноваций на одном развивающемся рынке в сторону других; берегитесь маленьких, но быстро растущих компаний на таких рынках.

2. Глобальная организация. Направляйте ресурсы туда, где происходит рост; создайте установку на обратную инновацию; на этих рынках сосредоточьтесь на показателях роста.

3. Организация проекта. Поощряйте дух предпринимательства и атмосферу стартапа, извлекайте максимум из ресурсов с помощью партнерств; находите важнейшие неизвестные элементы наиболее быстрым и недорогим способом.

В дополнение авторы модели предлагают несколько инструментов для практической диагностики и шаблонов, позволяющих продвигать обратные инновации в компании.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Работа с обратными инновациями помогает творчески относиться к нетрадиционным способам внедрять инновации и расти. Подтверждения для этой модели в основном основаны на принципах работы транснациональных корпораций.

КОММЕНТАРИИ

Как и теория К. К. Прахалада о возможности создать богатство в основании пирамиды, модель Говиндараджана была подвергнута критике за неконкретность подхода и недостаток подтверждающих примеров. Те, что есть, были взяты из опыта пары крупных компаний, в основном из Индии и Китая. Кроме того, уже бывали случаи, когда инновации, предложенные на развивающихся рынках, имели успех — и даже в богатых странах. Это не упрощает сложную задачу поиска новых способов роста, стоящую перед более обеспеченными государствами. При любом сценарии ее решение будет связано с активным взаимодействием с развивающимися экономиками. Говиндараджан предлагает практический план, который по крайней мере позволяет абсолютно по-новому посмотреть на то, как в большинстве западных стран занимаются бизнесом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

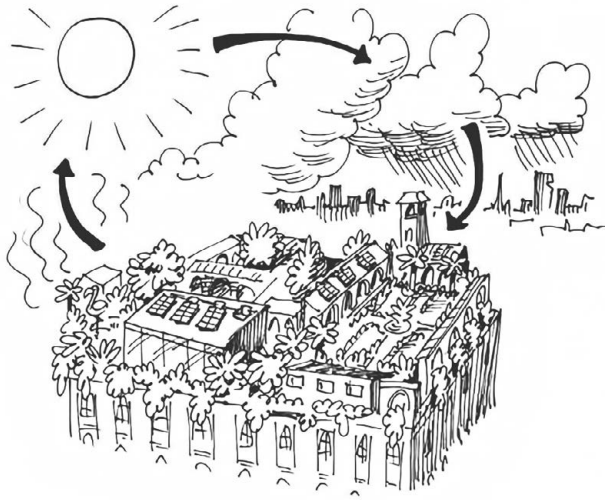
Govindarajan, V., Trimble, C. (2012) *Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere*, Boston, Harvard Business Press.

Immelt, J.R., Govindarajan, V., Trimble, C. (2009) 'How GE is disrupting itself', *Harvard Business Review*, 87.10, pp. 56–65.

Mahbubani, K. (2013) *The Great Convergence: Asia, the West, and the Logic of One World*, New York, Perseus.

Размышления об инновациях и предпринимательстве

Если нам все же предстоит отреагировать на экологический кризис, описанный в первой части и изображенный на рис. 2.1, это потребует от нас пересмотра, переосмысления и перестройки почти всех характеристик промышленного производства. Конечно же, можно найти немало веских доводов в пользу инноваций даже безотносительно защиты окружающей среды. Если мы создаем нечто новое, на что не способен никто другой, то маржа прибыли будет выше и может появиться новое поколение товаров и услуг (а то и не одно). Тем не менее стимулом к развитию инноваций часто выступает кризис: как говорится, «необходимость — мать изобретений». И мы сейчас говорим не только о товарах, но и о рядовых процессах, связанных с инновациями в условиях устойчивого развития.



ОБРАЗЦОВЫЙ САД НА КРЫШЕ ПО ЗАКАЗУ РИЧАРДА БРЭНСОНА. ЗДЕСЬ ПРОХЛАДНЕЕ ЛЕТОМ И ТЕПЛЕЕ ЗИМОЙ. БЫЛ ВЫСТАВЛЕН НА ПРОДАЖУ ЗА 200 МЛН ДОЛЛАРОВ

Рис. 2.1. Сад Ричарда Брэнсона

На рис. 2.1 показан сад на крыше в Кенсингтоне, созданный для Ричарда Брэнсона, который выставил эту недвижимость на продажу за 200 миллионов долларов. Сады на крыше восстанавливают азотный и углеродный циклы, восполняют запас кислорода и очищают воздух. Кроме того, они озеленяют города, улучшают теплоизоляцию зданий, возвращают природу в городской пейзаж, обеспечивают красивые безмятежные оазисы, на радость людям, и даже могут сохранять дождевую воду и создавать возобновляемую солнечную энергию. В этой главе мы рассмотрим разные подходы к инновациям, касающиеся как новаторского мышления, так и практических инноваций, а также личной креативности и возможностей для команд и организаций. Мы увидим, что, хотя каждый специалист в этой сфере думает по-своему, существует тенденция, которая прослеживается во всех представленных концепциях. Все они показывают два предельно контрастных состояния и затем утверждают, что инновация возникнет в результате их соединения. Отсюда можно извлечь следующий урок: хотя исследователи не сходятся по поводу отдельных элементов, в целом все они считают, что за инновациями всегда стоят абсолютно разные и противоречивые с виду ценности, которые требуют согласования. Возможно, все дело в том, что суть инноваций всегда разная, однако существует некая общая структура.

Модели новаторского мышления

Бисоциация двух или более мыслительных матриц: Артур Кёстлер

Артур Кестлер (1905–1983) переходит сразу к сути вопроса: что такое творческое мышление? И дает следующий ответ: творческие мысли возникают, когда, говоря словами Кёстлера, происходит внезапная «бисоциация двух или более мыслительных матриц», никогда не объединявшихся до того.

Идею бисоциации можно проиллюстрировать на примере истории, которая произошла с древнегреческим философом Архимедом (рис. 2.2), которому царь Сиракуз дал задание выяснить, была ли золотая корона, подаренная гостем, из настоящего золота или же в сплав входили более дешевые металлы. Архимед знал, сколько весила корона и сколько весит золото, но как оценить объем вещи, имевшей настолько неправильную форму? Расплавить ее было все равно что уничтожить. Ученый попал в тупик. Какое-то время спустя он принимал ванну и увидел, что вода, вытесненная его телом, выплеснулась. «Эврика! — закричал Архимед. — Нашел!» Надо было просто поместить корону в воду, а потом измерить объем вытесненной воды.

Обратите внимание, что ни взвешивание предмета, ни погружение в ванну не являлись для него новым опытом. Ученый многократно совершал и первое, и второе. Что *было* новым, так это открывшаяся связь между первым и вторым и осознание того, что водная процедура имеет отношение к научному проекту.

По словам Кёстлера, подобный «шок узнавания» возникает при каждом творческом акте. Узнавание имеет место, поскольку весы в лабораториях и ванны с водой довольно хорошо нам знакомы, а шок — поскольку никто еще не связывал две эти вещи, чтобы решить задачу, тоже, кстати, знакомую. Действительно ли металл драгоценный или он только выглядит

драгоценным? Не обманывают ли нас? Есть люди, которые не только высказывают новые идеи, но еще и выражают их по-новому — новыми словами, с помощью новой грамматики. Случалось, что их называли сумасшедшими и изолировали от общества.

В представлении Кёстлера о бисоциации человек, подобно Архимеду, сначала застревает, не видя выхода, и ходит кругами, пребывая в сильном расстройстве. Но проблему нельзя решить в одномерном контексте, присущем уже используемому подходу. Она останется неразрешимой до тех пор, пока мы что-нибудь не добавим, — и чтобы добиться успеха, надо потерять терпение! Вода, выплеснувшаяся из ванны, вводит новое измерение, которое рассекает уже имеющееся и позволяет решить проблему.

Кёстлер пишет, что идеи идут рука об руку, пока кто-нибудь не додумается их объединить. И это опять-таки уже знакомые идеи — новой оказывается связь. Но она может прийти в голову нескольким людям практически одновременно.

Итак, Артур Кёстлер упоминает историю об Архимеде и царской короне. В этом случае надо было «бисоциировать» две визуальные матрицы, извлеченные из очень разных контекстов. В первом случае это была решимость справиться с задачей царя. Состояла ли корона из чистого золота? Во втором это было омовение. Когда Архимед сел в ванну, уровень воды поднялся. Должно быть, он видел эту картину сотни раз, но еще ни разу она не вызывала у него ассоциаций с научной работой. И вот ученый понял, что корона, как и его тело, вытеснит объем воды, равный своему объему. Он увидел ответ мгновенно! Эврика!

Как это случилось, показано на рисунке ниже.

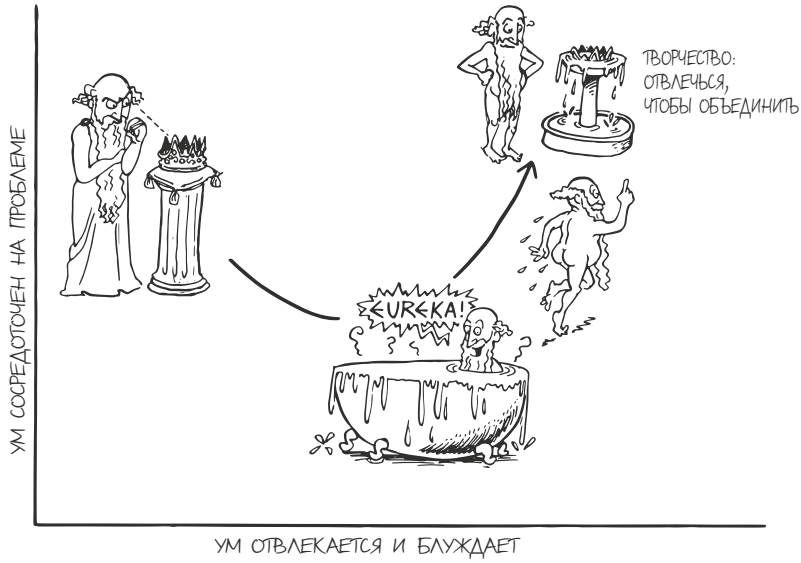


Рис. 2.2. История об Архимеде и царской короне

Для того чтобы пришло решение, нужно, во-первых, прекратить слишком сильно фиксироваться на проблеме, во-вторых, расслабиться. В ванне ученый предается отвлеченным мыслям, и именно это помогает ему. Когда он переключается с сознательных усилий на полубессознательные размышления, его разум открывается для новых концепций. И он осознаёт, что существует связь между ванной и стоящей перед ним задачей.

Заячий мозг, черепаший разум: Гай Клакстон

Гай Клакстон раньше занимался психологией, а теперь занимается наукой о познании. Он проводит разницу между заячьим мозгом и черепашьим разумом (рис. 2.3), и его выкладки подтверждены данными о физиологической активности мозга, которые выглядят на экране компьютера как серии танцующих завитков. Заячий мозг быстрый. Он вычисляет, анализирует, осознает происходящее в нем самом и зависит от языковых особенностей и категорий. Это хороший инструмент для распределения кодированной информации. Черепаший ум, напротив, медленный. Он размышляет, синтезирует, он способен найти новые определения для слов, отменить категории, создать новые и просветить других. Заячий мозг исключает вещи, которые не может воспринять. Черепаший ум принимает все.

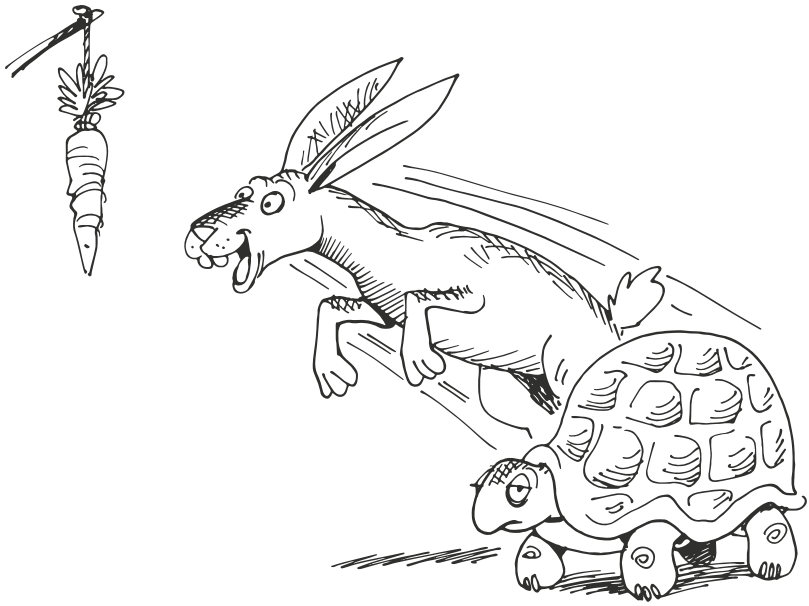


Рис. 2.3. Заяц и черепаха

Мы уже увидели, что ответ пришел к Архимеду, когда он расслабился в ванне. Он отключил заячий мозг и позволил черепашьему мозгу перебирать события дня. Многие творческие люди считают, что «утро вечера мудренее», и ответ приходит к ним ночью. Заячий мозг предлагает. Он предсказывает и контролирует. Черепаший ум сополагает. Он связывает и понимает. И действительно, Клакстон называет черепаший ум «под-умом». Он более глубок и создает основу. Заячий мозг ищет ответы. Черепаший ум размышляет над правильными

вопросами. Первый фокусируется. Второй быстро проглядывает. Часто самые ценные мысли приходят к нам подсознательно.

Заячий мозг лучше всего справляется с задачей, если она ясна и четко определена, но плохо работает в запутанных, туманных и недостаточно определенных случаях. Для этого нам нужны творческие способности или мудрость. *Когда у нас есть время*, мы можем справиться с довольно трудными задачами. Это помогает объяснить, почему дедлайны, давление и внешние вознаграждения обычно понижают креативность. Они побуждают нас торопиться. В нашей культуре медленные размышления считаются отдыхом, проявлением лени или не самым важным занятием. На вопросы государственного экзамена для выпускников средней школы надо отвечать быстро, и тем, кто не завершает работу вовремя, существенно снижают оценку. Время стало товаром широкого спроса. Клакстон подчеркивает, что креативность — не единая способность. Для нее не существует специального места в мозге — она широко распределена. В ней нет ничего ненормального или извращенного. Это своего рода альтернативная связность. Она охватывает большое количество информации, но ставит под сомнение форму, в которой представлена эта информация, — и играет с ней. Нельзя научиться креативности, но можно повысить вероятность ее появления.

Если посмотреть на характеристики, которые Клакстон приписывает двум типам функционирования мозга, мы обнаружим не только массу дилемм и прочих контрастов, но и возможность одного объединенного разума, в котором заяц и черепаха пребывают в согласии. У этих двух ментальных функций есть противоположные характеристики, которые показаны на рис. 2.4.

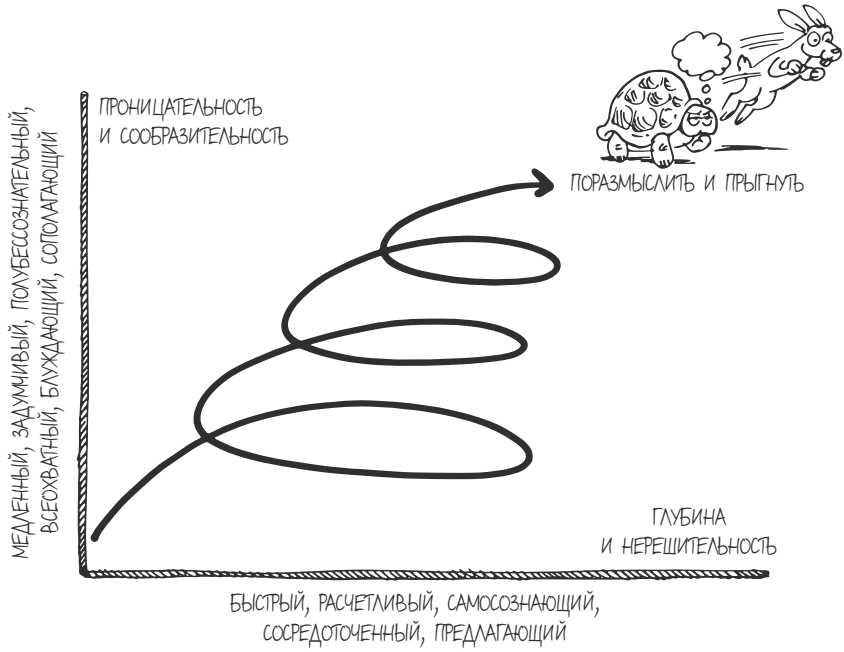


Рис. 2.4. Характеристики заячьего мозга и черепашьего ума

Вместе они составляют целостный разум. Не стоит рассматривать латеральное измерение как «хорошее». Бывают времена, когда робость оказывается роковой. Не стоит забывать строки У. Б. Йейтса: «Добро лишилось веры, зло же силы наполнилось и страсти убежденья». Лучше всего знать, когда стоит размышлять, а когда — бросаться вперед. Быстрые действия часто спасали положение.

Вертикальное и латеральное мышление по Эдварду де Боно

Эдвард де Боно — прекрасный пример британского ученого-любителя: он обращается сразу к читательской аудитории и предстает перед ней как гуру инноваций, по большому счету игнорируя профессионалов в социальных науках. Он и сам признает, что его известность растет по мере удаления от Британии. По мнению де Боно, существуют два способа мышления. Доминирующий — так называемое вертикальное мышление. Оно подразумевает рациональный поиск средств для достижения цели и прямолинейные рассуждения в соответствии с причинно-следственными связями. Его часто ассоциируют с левым полушарием мозга и, соответственно, правой рукой. Вертикальное мышление нельзя назвать ни ошибочным, ни единственно верным. Как правило, оно имеет дело с резкими противоречиями, когда оба возможных варианта представляют полную противоположность друг другу.

Но когда этот тип рассуждений останавливает явная дилемма, в которой оба логических вывода имеют недостатки и вызывают протест, проблему иногда помогает решить иной тип мышления. Де Боно называет его «латеральным» и утверждает, что он позволяет объединить две вертикальные логические «шахты». Представьте, например, что вы возвращаетесь к своему автомобилю в очень холодный день и замок замерз. Вставить в него ключ нельзя. Вы пытаетесь растопить лед зажигалкой, но ветер гасит пламя. Это типичный случай «фрустрированной рациональности», который показывает ограничения вертикального мышления.

Только если мыслить латерально, можно увидеть возможность сначала укрыться от ветра, а потом нагреть ключ. Учтите, что этот вариант не отрицает рационального подхода, но скорее дополняет его новым взглядом на ситуацию.

В целом де Боно считает, что при разработке новых технологий в основном задействуют вертикальное мышление, «углубляясь в землю». Но прорывы обеспечивает латеральное мышление. В свою очередь, оно может перейти в вертикально-латеральные формы, которые легче использовать (рис. 2.5).

Нам стоит думать абсолютно по-новому, объединяя разные логические цепочки. В противном случае наша культура останется культурой споров, в которой принято бесконечно повторять: «Я прав, значит, вы неправы».

Вертикальное и латеральное мышление де Боно довольно просто совместить, и его теория позволяет понять ключевую статью и книгу Томаса Куна «Структура научных революций»

(The Structure of Scientific Revolutions). Де Боно описывает парадигму, которая в конкретной дисциплине воспринимается как прямоугольник. В этой парадигме исследуемый объект представляется очевидным — например, считается, что в сфере интересов исследователей находятся исключительно объекты. Это подходит для одних целей, но не для других. Например, звуковые волны, световые волны, мозговые волны и т. д. — это не объекты. Для их понимания нам нужна альтернативная парадигма.



Рис. 2.5. Вертикальное и латеральное мышление в разработке технологий

На рис. 2.6 прямоугольник слева символизирует нормальную науку — парадигму, которая используется сейчас. В ней мы мыслим вертикально, используя правое полушарие, или «заячий» мозг. Обратите внимание, что эта парадигма подходит для первой, третьей, четвертой, пятой и шестой частей нашего цикла — «Устойчивого развития», «Стратегии», «Разнообразия», «Клиентов» и «Человеческих ресурсов». Но затем наступает фрустрация! Наш прямоугольник не может объяснить вторую часть — «Инновации». Он не подходит. Именно в таких случаях происходят «научные революции» — все больше и больше данных не укладываются в существующую парадигму. Но чтобы изменить парадигму, надо думать латерально, используя правое полушарие. Это проиллюстрировано справа на рис. 2.6.

Будет ли звезда лучше, чем прямоугольник, треугольник или пятиугольник? Затем латеральный мыслитель понимает, что все выкладки, полученные в частях с первой по шестую, укладываются в параллелограмм, который становится более подходящей парадигмой или более инклюзивной моделью. Вместо того чтобы отказываться от второй части, посвященной инновациям, можно включить ее, и тогда исследователям придется

окунуться в море перемен в своем мышлении. Отметим, что параллелограмм работает на каждой стадии в процессе сборки в правой стороне схемы. Он делает все, что делал прямоугольник, — и не только.

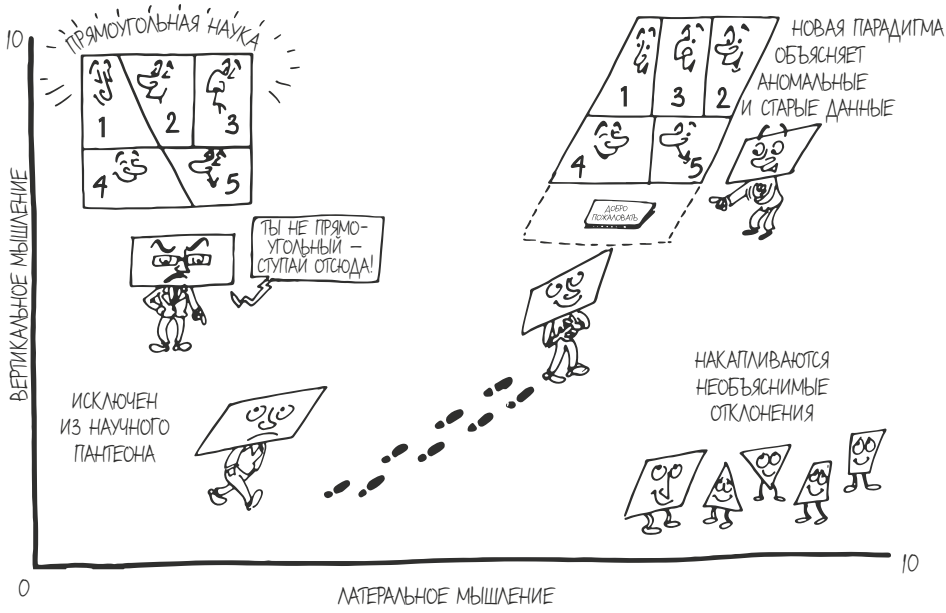


Рис. 2.6. Двухосевая схема вертикального и латерального мышления

Мы можем адаптировать эту картину к ранее использованной двухосевой схеме. По вертикальной оси располагается нормальная наука и вертикальное мышление, которое задействует левое полушарие, а на горизонтальной располагаются смена парадигмы и латеральное мышление, которое задействует правое полушарие. Параллелограмм справа вверху — это инновационное решение, по-новому объединяющее парадигмы и находки исследователей. Необъясненные вариации продолжают копиться справа внизу, потому что нынешняя парадигма не может объяснить их и они не могут в нее встроиться. Хотя вертикальное мышление подходит для нормальной науки, мы должны думать латерально и нестандартно, если хотим изменить парадигмы.

Нильс Бор и комплементарность: из чего состоит природа?

Физик-теоретик Нильс Бор (1885–1962) пришел к выводу, что конечную сущность энергии можно рассматривать по крайней мере с двух сторон. Можно воспринимать ее как частицы (крошечные объекты) или волны (расходящиеся круги). Соответственно, детекторы частиц обнаружат частицы, в то время как волновые детекторы найдут волны. Оба варианта верны, и то, что мы «видим», зависит от инструментов. Мы сами можем решить, какие инструменты использовать и стоит ли мыслить левым полушарием, сосредоточенным на составных элементах, или правым, которое видит динамическое целое и тенденции. На рис. 2.7 слева

показан преобладающий, левополушарный, вертикальный и ориентированный на частицы подход, а дополнительный, правополушарный, латеральный и ориентированный на волны подход — справа. Музыку можно считать нотной партитурой (слева) или грохочущими звуковыми волнами, которые производит оркестр (справа). Между полушариями существует парадоксальное различие. Представляется, что правое полушарие знает о существовании первого, но левое нередко игнорирует правое. Пациенты с поврежденным правым полушарием часто настаивают, что с ними все в порядке. Пациенты с поврежденным левым полушарием горюют об утраченных способностях. В этой книге мы стараемся с помощью волн спасти нас от ограничений, наложенных частицами и аналитическим мышлением. Чтобы понять инновации, стоит представлять их как интерференцию пересекающихся волн, образующих приятные глазу узоры.

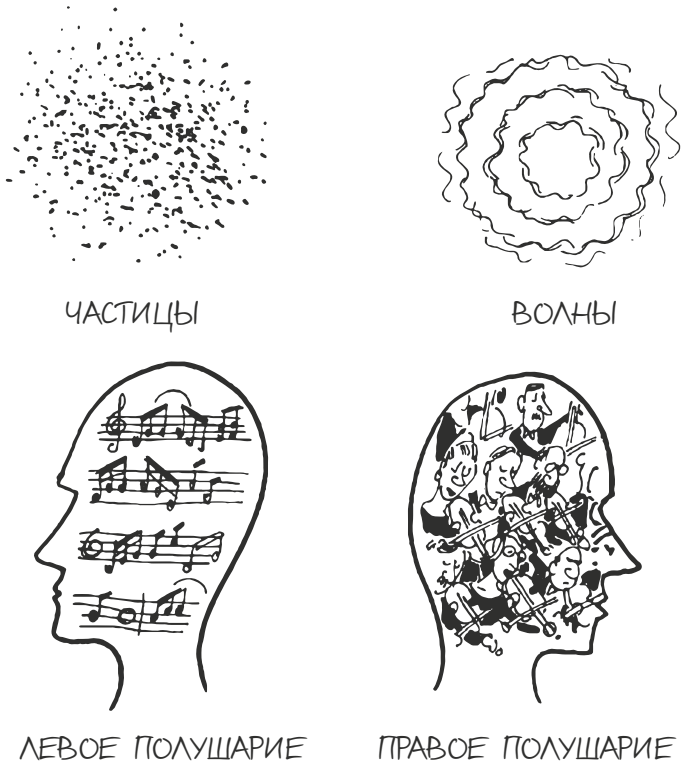


Рис. 2.7. Комплементарное устройство природы

Как же нам быть в мире, который порой имеет волновую, а порой корпускулярную природу — в зависимости от наших инструментов? Здесь важно понять, что нет единственной, «богом данной» реальности. Наши глаза — не зеркала, отражающие эту «реальность». Вся наука и все знания — это взаимодействие между человеческой нервной системой и природными явлениями (см. рис. 2.8).

Например, цвет — это атрибут не предметов, а нас самих. Мы машем красной мулетой перед быками, но они не различают цветов. Их раздражает сам факт того, что перед ними чем-то машут. Более того, зрение отчасти подчиняется нашим намерениям. Например, когда женщина беременна, она видит больше вещей, связанных с детьми, чем замечала до того. Словом, мы до некоторой степени выбираем, видеть ли волны или частицы, — и используем соответствующие инструменты. Не бывает внимания без намерения. Новаторы видят вещи по-новому, потому что им так хочется и потому что «непроторенная дорога» почти всегда интереснее.

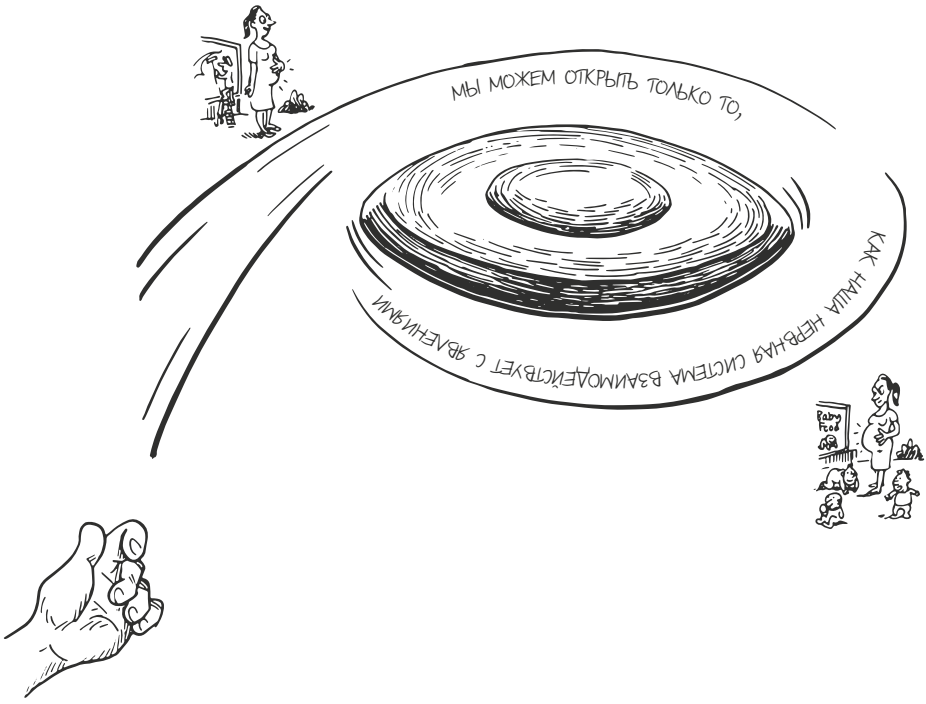


Рис. 2.8. Взаимодействие между человеческой нервной системой и природными явлениями

Случайность и эволюция: множество Мандельброта

Одно из самых поразительных и загадочных проявлений Вселенной — необыкновенная симметрия, красота и гармония природного мира. Однако мы все меньше и меньше верим в божественное происхождение объектов в природе. Но если его нет, как же они появились? Откуда взялись колибри, павлин, паутина паука-крестовика, которая в относительном выражении в десять раз прочнее стали и гораздо гибче ее? В самом деле, творения природы с огромным избытком превосходят все созданное людьми-новаторами. Так в чем секрет их появления и может ли бизнес использовать их как пример и объект для подражания? Давайте попытаемся рассмотреть паттерны эволюционного процесса. Французский математик Бенуа Мандельброт (1924–2010), известный благодаря «теории шероховатости» и множествам Мандельброта, попытался симулировать эволюцию с помощью компьютерной программы и получил потрясающие результаты.

Для начала нам необходимо понять фрактальную природу Вселенной. Что такое фрактал? Очевидным примером может послужить дерево. У него есть ствол, сучья, ветки и листья, и оно уникально, поскольку двух одинаковых деревьев не бывает. Его очертания закодированы в каждом листе — прожилки напоминают ветки. Корни похожи на само дерево, только перевернутое. Дерево самоподобное, но другое; закономерное, но исключительное; упорядоченное, но хаотичное; симметричное, но не вполне. Казалось бы, это невозможно — как у природы получается повторять себя и одновременно вносить изменения? Однако это может произойти — и происходит. Более того, книга, которую вы сейчас читаете, тоже фрактальна. Организующий ее цикл постоянно повторяется и меняется.

На рис. 2.9 мы видим фракталы, которые встречаются в природе.

— Возьмите снежинку (слева вверху). Она уникальна — невозможно найти две полностью одинаковые. Пока кристаллы-затравки падают с неба, они собирают замерзающие частички, пристающие к самым коротким и теплым лучам, и поэтому лучи симметричны, но лишь приблизительно. Снежинка проходит сквозь слои то более холодного, то более теплого воздуха разной влажности, поэтому к ее лучам приклеивается то больше, то меньше частичек — опять-таки в зависимости от состояния воздуха и более-менее симметрично. Но фактор случайности присутствует постоянно. Смена воздушных слоев может быть внезапной, и тогда снежинка опустится на землю, не сформировавшись. В порядке здесь присутствует произвольность, а в случайности — закономерность.

— Справа вверху показаны записанные электроэнцефалографом мозговые волны женщины, решающей математическую задачу в семь действий. Когда она расслаблена, ее мозговые волны тоже фрактальны, но проще и гораздо спокойнее.

— Слева в середине изображены дендриты в человеческом мозге — они похожи на маленькие перевернутые деревья.

— Справа в середине показан пульс здорового человеческого сердца, который постоянно меняется в зависимости от возникающих задач — он одновременно хаотичный и постоянный.

— Слева внизу изображена система кровообращения, которая прогоняет кровь по нашему телу через десятки тысяч крошечных капилляров, и благодаря этому мы краснеем, если смущены или если нас шлепнут.

— Справа внизу — широко известная «Большая волна» с гравюры японского художника Хокусая. Ее форма повторяется в пене гребней. В правом нижнем углу изображен нос лодки, на которой людей (невидимых на этом фрагменте) по воле волн подбрасывает вверх и вниз во фрактальной Вселенной.

Если наши мозги, тела и искусство фрактальны, может быть, бизнес тоже должен быть фрактальным? И как сымитировать разворачивающийся эволюционный узор фракталов на компьютере? Мандельброт вывел математическое уравнение, которое задает последовательность постоянно меняющихся результатов (рис. 2.10).

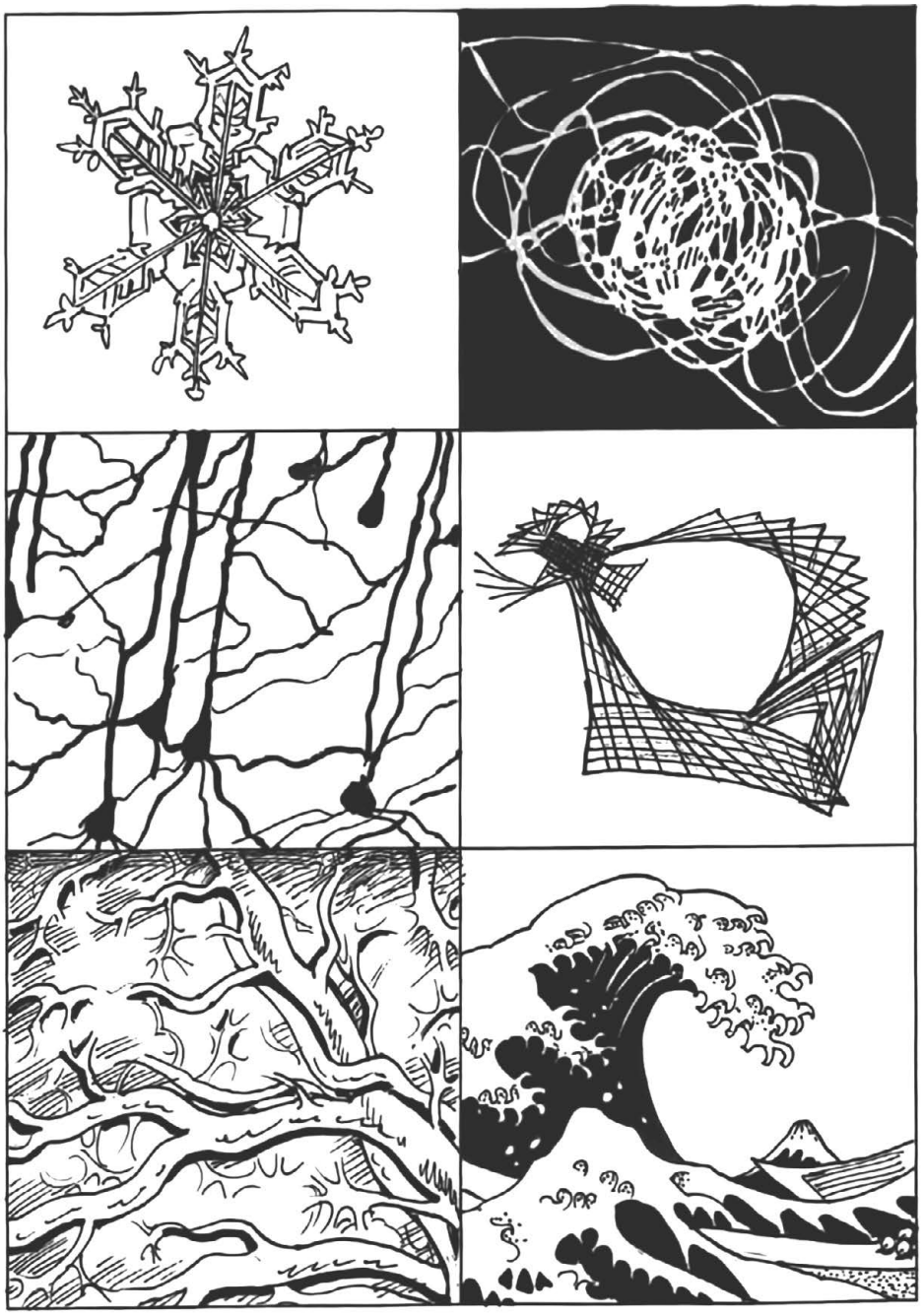


Рис. 2.9. Шесть фрактальных форм и узоров

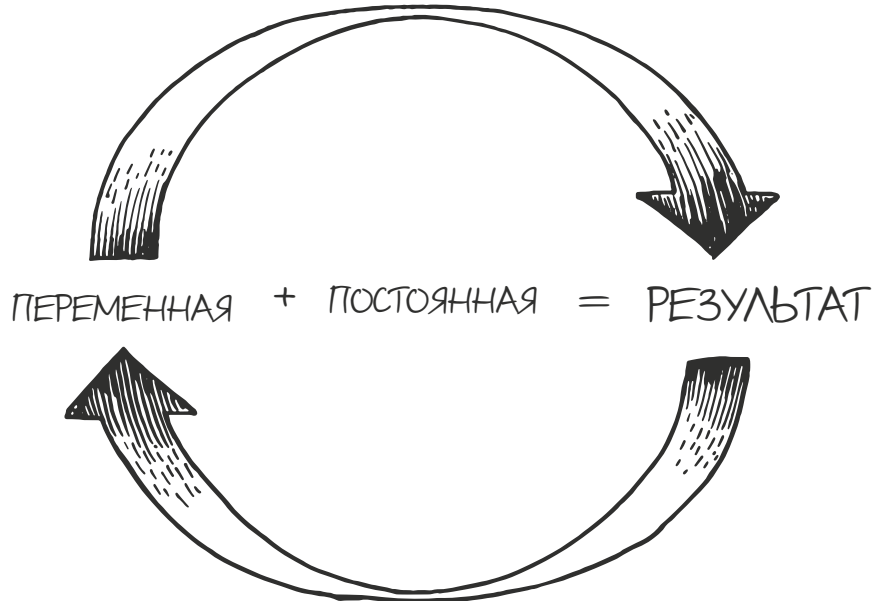


Рис. 2.10. Математическая формула в центре инноваций

Затем он присвоил числам разные цвета в зависимости от того, насколько быстро они меняются, и в результате получил постоянно преображающиеся и никогда не заканчивающиеся узоры. В схеме Мандельброта возникают непрерывные изменения, отчасти случайный порядок, развивающиеся повторения и все более сложный узор. Все это лежит в сердце инноваций. Узоры, созданные природой, обладают поразительным свойством: для них можно найти математические уравнения и алгоритмы. Компьютер способен изобразить папоротник, цветную капусту, лист и его тончайший скелет, океанские волны, береговую линию. Аниматоры в киностудиях больше не рисуют все это от руки — они используют математические формулы.

Детище Мандельброта представляет собой серию фигур, похожих на черных жуков, но на границах этих фигур видно свечение, подобное свечению полностью затемненного солнца при полном затмении. Если увеличить эти края в сто или тысячу раз, можно увидеть узоры невероятной красоты и разнообразия — и все они будут повторять основообразующий узор из закругленных фигур (рис. 2.11). У Мандельброта получилась весьма ограниченная симуляция эволюционных изменений. Но в то же время это поразительный пример красоты, которую можно получить, положившись на случай.

Однако приписывать эволюцию только случайности было бы серьезной ошибкой. Выбор всегда играет важную роль. Вот примеры.

— Представляется, что самки павлина выбирают самцов с самыми яркими радужными узорами на хвосте и что тропические рыбки предпочитают красиво окрашенных партнеров.

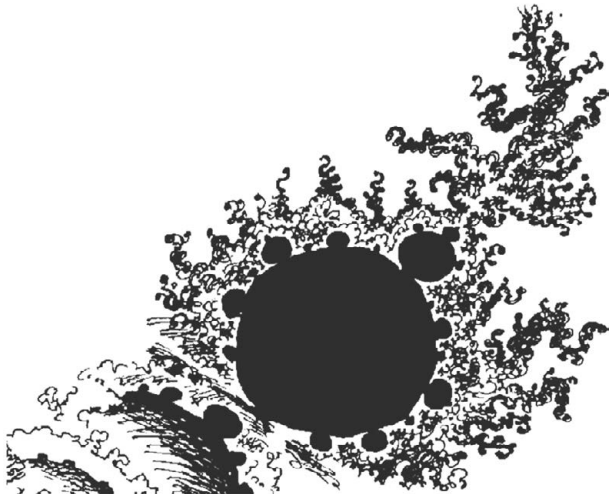


Рис. 2.11. Диаграмма фракталов

— Возможно, что и у людей красивые женщины выбирают настолько же привлекательных партнеров и результат случайности совсем неслучайно передается генетически. Например, мужчина и женщина неожиданно знакомятся, проводят вместе головокружительный отпуск и нечаянно зачинают ребенка — затем решают его оставить и в итоге адаптируются к роли родителей.

Если посмотреть на инновации непредвзято, то мы увидим, насколько важны случайности и счастливое стечение обстоятельств. Вы оказываетесь в нужном месте в нужное время. Кто-то рядом замечает, что доярки не болеют оспой*, или, подобно Архимеду, вы отправляетесь принимать ванну. Но обычно за видимой случайностью стоит нечто большее. Случай становится «счастливым» не просто так.

Как сказал Луи Пастер, микробиолог и изобретатель пастеризации, «удача благоволит подготовленному разуму». Если не знать, что искать, вы ее просто не заметите.

Новаторы и изобретатели неохотно признают, что им повезло. Они предпочитают рекламировать свои гениальные творения и полностью ставить их себе в заслугу. Однако существуют способы заставить эволюцию работать на ваш бизнес.

В некоторых случаях мы не знаем, почему разработка стала успешной, — тем не менее она успешна. Примерами могут послужить аспирин и пиво Heineken, и мы не меняем их состав. Однако колибри эволюционировала в течение миллионов лет! И здесь на помощь тем, кто хочет использовать опыт природы, приходит симуляция.

---

* В XVIII веке врач Эдвард Дженнер, заметив, что доярки не болеют оспой, догадался, что они в силу профессии переносят коровью оспу и что, намеренно прививая человеку коровью оспу, можно спасти его от «человеческой». *Прим. ред.*

Возьмем, например, муравьев в поисках пищи. Они высылают фуражиров в случайных направлениях. Тот, кто вернется первым, оставляет устойчивый феромоновый след, который могут учуять другие муравьи, — потому что он дважды проходит по одному пути. Другие муравьи идут по следу, который пахнет сильнее всего, и, наевшись, повторяют этот процесс. Таким образом, они всегда находят ближайший источник пищи с помощью случайного поиска. Этот метод был позаимствован и воспроизведен в компьютерной симуляции, которая прокладывает маршруты для бензовозов и позволяет найти оптимальный путь для доставки бензина.

Мы знаем, что термиты строят в африканских пустынях сооружения, в которых температура на 20 °C ниже, чем на поверхности, а также устроены системы отопления и подземной вентиляции. Архитекторы позаимствовали принципы этих систем, чтобы сэкономить на кондиционировании воздуха. Так называемая *биомимикрия* переживает бурный рост.

Наконец, мы подошли к взаимному влиянию случая и выбора (рис. 2.12). Архимед твердо намеревался определить ценность царской короны, когда случайно решил принять ванну. Выбор ученого предшествовал случаю. Случай также может предшествовать выбору, как это происходит в процессе эволюции. Одни случайности накладываются на другие, и некоторые выбираются уже после того, как произойдут. Чарлз Дарвин был человеком викторианской эпохи, и ему было комфортнее рассуждать о войне, чем о сексуальности. Он был склонен недооценивать важность роли, которую в процессе эволюции играет выбор полового партнера. На деле мы размножаемся с теми, кого считаем наиболее привлекательными, и, таким образом, сохраняем их гены.

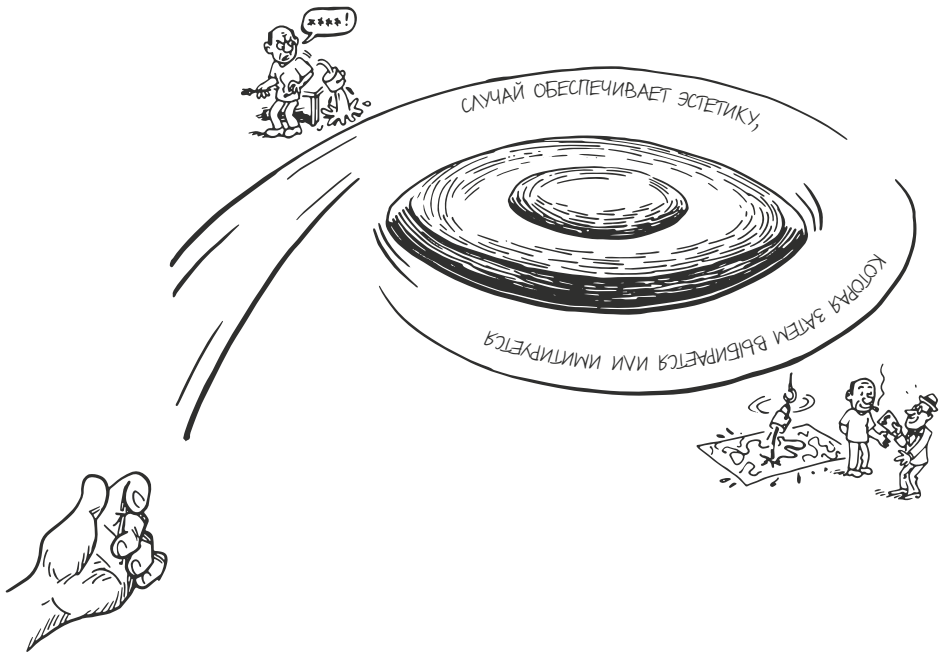


Рис. 2.12. Объединение случая и выбора

Необходимо обязательно учитывать роль случая. Бизнес тесно связан с неопределенностью, и многие случайности на поверку оказываются полезнее, чем казалось поначалу. Как сказал Уайтхед, «всё уже когда-то видел тот, кто этого не открыл». Чтобы совершить открытие, необходимо понимать: случай — наш друг, и это случайное событие — наша удача. Когда исследования показали, что клейкие листочки Post-it никому не нужны, пробную серию решили не выбрасывать, а раздать секретарям. Все знают, чем это закончилось.

Модели инноваций на практике

Навыки против задач и состояние потока: Михай Чиксентмихайи

Переход от мира объектов и частиц к миру волн и воды может произойти довольно неожиданно. Он сопровождается выбросом энергии и всплеском счастья, которые оказывают трансформирующий эффект. Возможно, в нем и кроется секрет инноваций как для команд, так и для отдельных личностей. Психолог Михай Чиксентмихайи рассмотрел две противоположности для команды, решающей задачу: уровень сложности, с которым она сталкивается, и уровень навыков, которые она проявляет в предлагаемых решениях. Обычно мы считаем, что «побеждают» или навыки, или сложность. По логике вещей либо у вас есть навыки для выполнения работы и вы с ней справитесь, либо ее сложность вас подавит. Если команда хорошо подобрана, то ресурсов будет достаточно. В противном случае дело будет провалено. Это мнение нельзя назвать неправильным, но достаточно ли оно? Может быть, оно игнорирует дополнительный источник энергии, который в скрытой форме присутствует у членов команды?

При нормальном «объективном» состоянии дел команда имеет дело либо с одним, либо с другим проявлением дилеммы: задача слишком сложна для навыков команды, или навыки слишком высоки для задачи, так что команда будет скучать. До этого момента мы оставались в «объективной реальности» левополушарной науки, которая имеет дело с частицами. Но порой наступает момент, когда вызов действительно заставляет *приобретать* навыки, и этот процесс активно стимулируется серьезными усилиями, требующимися для решения задачи. В этом случае объекты сменяются волнами, и возникает прилив радости и *ощущение потока* — когда две контрастные характеристики сливаются в синергии. Другими словами, вызов «взрастил» навыки, и у нас получилось то, что порой называют «горячей группой» — делясь друг с другом информацией, ее члены создают новые смыслы и решения. Они буквально пышут энтузиазмом и полны желания протестировать свои свежесозданные гипотезы.

Михай Чиксентмихайи представил нам модель урегулирования этой дилеммы, в которой состояние потока стало следствием тесного соответствия задачи и навыков. На рис. 2.13 мы постарались показать это, используя, выражаясь словами де Боно, «водную логику». Мы использовали греческий миф о скалах и водовороте, Сцилле и Харибде, каждая из которых грозит гибелью, если уделить слишком много внимания только одной.

Отметим, что преобладание сложности над навыками затягивает в водоворот беспокойства, в то время как преобладание навыков над сложностью разбивает о скалы скуки. Но если навыки и сложность находятся в оптимальном соответствии, то команда может испытать состояние потока и, возможно, сменить парадигму.

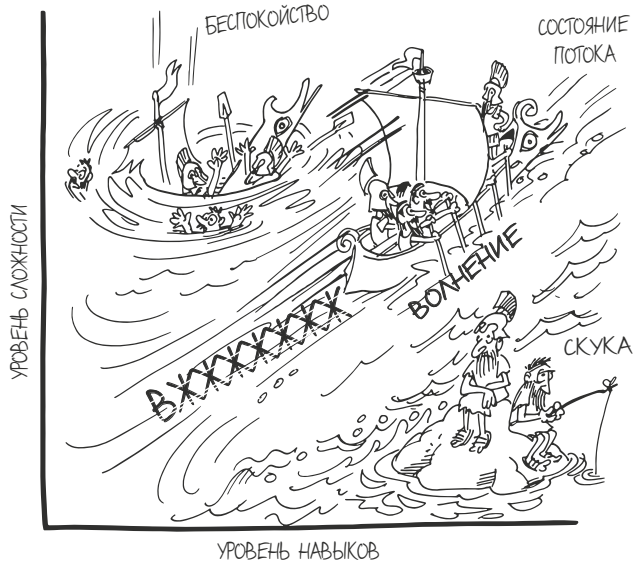


Рис. 2.13. Интерпретация состояния потока в командах

Серьезная игра: Майкл Шраге

Майкл Шраге предложил еще один способ рассматривать инновации при помощи дилеммы — обучающий подход. По его мнению, инновации могут носить по очереди то игривый, то серьезный характер. Свои выводы он строит на основе, заложенной более ранними исследователями игры, например Йоханом Хейзингой, чья книга «Человек играющий» (Homo Ludens) вышла в 1938 году.

Эти авторы указывают, что человек разделяет способность к *игре* со многими видами животных. Звери возятся вместе и гоняются друг за другом, имитируя погоню за добычей. Дети тоже играют «во взрослых». Когда возникает трудность и необходимо инновационное решение, мы играем с проблемой до тех пор, пока не решим ее. Гораздо дешевле потерпеть поражение в ходе игры или симуляции, чем в реальности.

Способность к театральной игре — показатель цивилизованности. Она позволяет воспроизвести ужасы жизни, страхи человеческого существования и важнейший вопрос «быть или не быть», а также умирать, не умирая, проигрывать, не проигрывая, и исследовать тяжелейший опыт, не страдая в реальности. Игра — это упражнение для воображения.

Если мы сумеем сыграть безумие на сцене, это поможет избежать его в реальной жизни, как показано на рис. 2.14.



Рис. 2.14. Игровые симуляции как репетиции острых проблем

Можно рассмотреть убийство Юлия Цезаря как важное историческое событие, из которого все извлекут урок, но не совершать при этом само убийство. Не факт, что у Шекспира были все ответы. Мало какие драматурги ими располагают. Иными словами, вы передаете *проблему* будущим поколениям. Более того, саму демократию как таковую можно считать игровым конфликтом.

Чем больше симуляций вы проведете перед запуском проекта, тем быстрее научитесь новому и тем дешевле обойдутся уроки. В этом случае ваши ошибки почти ничего не стоят, а скорость обучения очень высока. Шраге цитирует датского математика и поэта Пита Хейна: «Путь к мудрости очень легко описать, здесь действия одни и те же: ошибка, ошибка, ошибка опять, но реже и реже, и реже». Тем не менее в конечном счете инновация — это очень серьезно.

Майкл Шраге предложил объединить игру и серьезный подход. Этот цикл начинается с игры, но чем ближе дедлайн, тем серьезнее настрой. На более поздних этапах ваши развлечения должны обернуться серьезной работой, а результаты будет оценивать клиент. Эта последовательность должна быть очевидной: игра предшествует серьезному настрою, а игровой прототип — запуску проекта на настоящем рынке.

На рис. 2.15 стрелка сначала приближается к оси игры, а потом уходит в сторону и петляет в сторону серьезности по мере приближения запуска. Люди, работающие в подобной среде, могут засвидетельствовать, что в их отделе настрой бывает игривым и серьезным по очереди.

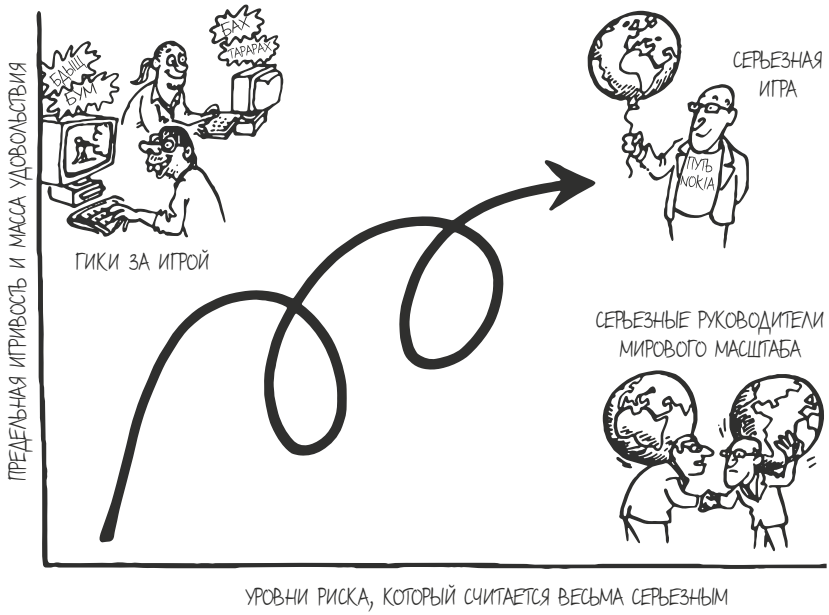


Рис. 2.15. Польза серьезной игры

То же общее правило можно применить к разграничению прототипа и готовой разработки. С прототипом можно играть при очень низком риске и расходах. Чем полнее и детальнее прототип, тем выше вероятность инновационного результата. В прототип должно войти все лучшее (по мнению создателей), чтобы дать потребителю достаточно полное представление, за что он будет платить. Когда в Детройте перешли от глиняных моделей автомобилей к использованию компьютерной графики, число инноваций удвоилось. Прототип стоит между вами и потребителями — и его можно улучшать бесконечно в процессе обсуждений. Часто покупатели сами не знают, чего хотят, пока это не увидят.

В Сингапуре есть крупный фонд, спонсирующий цифровые прототипы, то есть визуализации прототипов продуктов. Предприниматели визуализируют свои идеи, потому что хотят, чтобы их легко поняли другие люди. В некоторых отношениях прототип может быть лучше завершенной разработки. Он позволяет представить товар или услугу в действии — «увидеть», как они повлияют на рынок или как изменят поведение потребителей. На прототипе легко показать, как будут происходить ремонт и обслуживание, демонтаж после использования и повторная переработка. Эти эффектные демонстрации помогают привлечь инвесторов, сотрудников, поставщиков, дистрибьюторов и партнеров — и убедить их присоединиться к вашему проекту. Компьютерная визуализация может обойтись гораздо дешевле, чем настоящий прототип, сделанный вручную, и при этом дать гораздо более мощные результаты. Если прототип впечатляет и вызывает интерес сам по себе, то шансы на успех инноваций повышаются. Эффектные прототипы становятся авангардом для инновационного общества.

Дивергенция для лучшей конвергенции. Идеи Джейкоба Гетцелса и Филипа Джексона

В 1962 году Джейкоб Гетцелс (1912–2001) и Филип Джексон опубликовали книгу «Креативность и интеллект» (Creativity and Intelligence), в которой описали еще один важный подход к стимуляции дилемм в компании: процессы дивергентного и конвергентного мышления. В целом конвергентное мышление встречается и используется чаще.

Чтобы стать настоящим новатором, нужно задавать новые вопросы, «мечтать о том, чего никогда не было, и спрашивать: почему нет?». Для этого необходимо дивергентное мышление — цепочка свободных ассоциаций, мозговой штурм, поток сознания. Студенты, изучающие гуманитарные науки и искусство, обычно мыслят дивергентно: задают массу умных вопросов и дают блестящие комментарии, но редко находят ответы. Студенты, изучающие точные науки и технические дисциплины, как правило, думают конвергентно — предельно точно отвечают на узкий круг вопросов, интересующих только специалистов. Важно, что настоящие новаторы проявляют себя и дивергентно, часто задавая новые вопросы, и конвергентно, находя новые ответы. Передовые ученые, подобные Эйнштейну, часто проявляют себя как «люди искусства» — они одновременно мыслят дивергентно и конвергентно.

К сожалению, инновации нередко связывают с дивергентным поведением и экстраверсией. Однако умение быть остроумным и легко впечатлять других может стать самоцелью. Люди, демонстрирующие себя, чаще притворяются блестящими мыслителями, чем являются ими на самом деле. Но то, что вы делаете, должно способствовать решению проблемы, а не рекламировать вашу привлекательную личность. Поэтому многие новаторы весьма скромны.

Процесс «дивергенции—конвергенции» последователен. Дивергенция предшествует конвергенции, как это показано на рис. 2.16. Сначала вы разветвляетесь, как плодовое дерево, а потом некоторые из найденных вариантов сходятся в инновационных разработках. Отметим, что многие дивергентные идеи ни к чему не приводят. Это может вызвать недовольство критиков, которые сочтут их потворством импульсам. Действительно, лишь некоторые новые связи приносят прибыль или сохраняют ценность в течение долгого времени. Однако полученные идеи могут позже войти в другие комбинации.

Ни дивергенция (искусства), ни конвергенция (науки) по отдельности не являются инновационными и эффективными для решения проблем. Необходимо, чтобы оба процесса работали вместе.

Последовательность дивергенции—конвергенции наблюдается и у животных. На рис. 2.17 мы видим ищеек, которые идут по следу сбежавшего заключенного. Сначала им нужно учуять его след, и они разбегаются во всех направлениях (дивергенция). Он мог побежать в любую сторону, и собаки должны определить в какую. Когда одна ищейка берет след, она подает голос, и остальные собираются вместе, а потом продолжают поиски в указанном направлении, пока не находят беглеца на дереве. Также отметим, что, по де Боно, дивергенция латеральна, а конвергенция вертикальна.

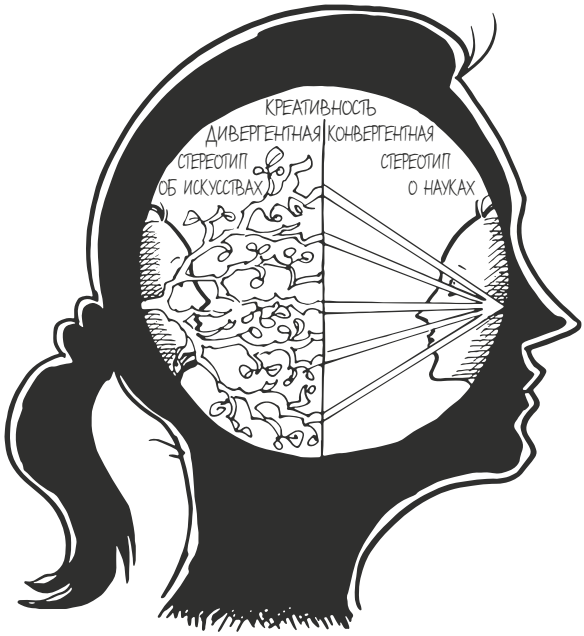


Рис. 2.16. Процесс дивергенции и конвергенции

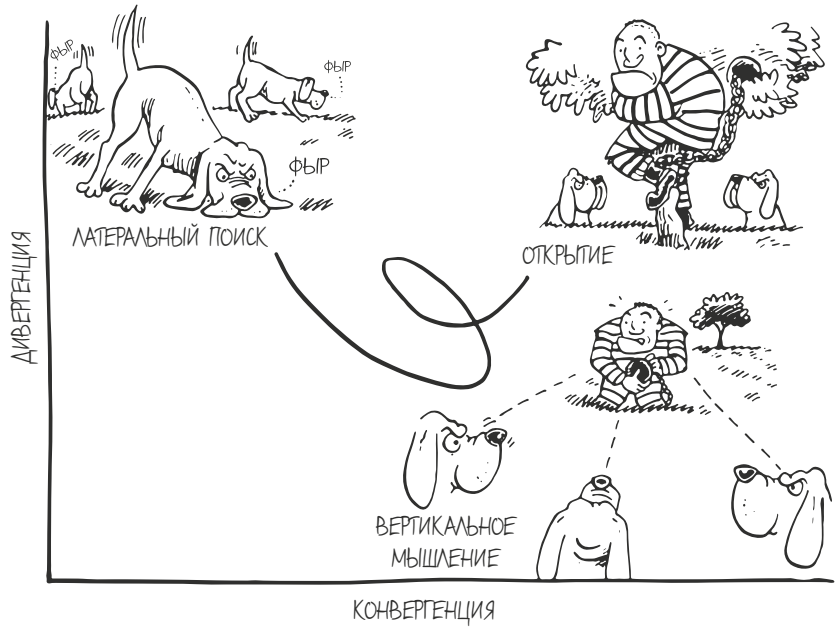


Рис. 2.17. Дивергенция—конвергенция: модель открытия

Закрытые и открытые инновации. Подход Генри Чесбро

На первый взгляд кажется, что все инновации «открыты» по определению, по крайней мере в момент рождения. Однако креативные процессы обычно скрывают от любопытных глаз, инновационный товар или услуга рождается в секрете и только потом запускается на глазах у изумленной публики. Из страха, что кто-то украдет интеллектуальную собственность, отделы исследований и разработок часто закрыты для посторонних — даже для сотрудников компании.

За этим стоит представление, что инновации поступают от творческой команды внутри корпорации, а потом выходят во внешний мир. Генри Чесбро описывает второй важный источник инноваций. Он подтверждает существование открытых инноваций, когда хорошие идеи поступают извне. Во многих компаниях, например в Procter & Gamble, теперь есть директора по внутренним и внешним инновациям.

На рис. 2.18 показан традиционный «закрытый» путь новых разработок. Несколько исследовательских проектов попадают в трубу с левой стороны, потом образуют упорядоченную очередь в центре схемы и затем запускаются один за другим. Обратите внимание на толстую черную линию, которая отделяет компанию от цепи поставок, клиентов или партнеров. Инновация обособлена.

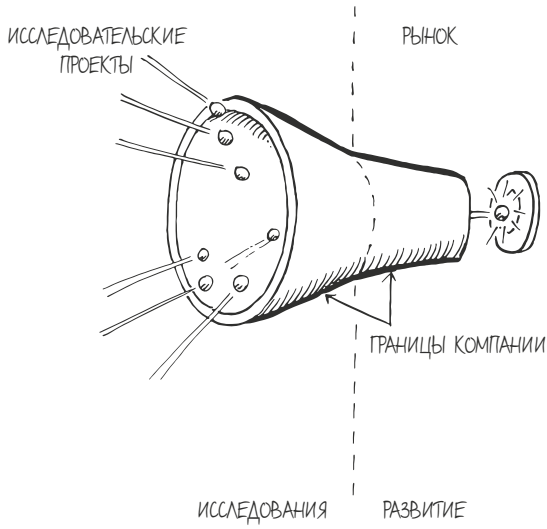


Рис. 2.18. Закрытые инновации

Поставщику не обязательно знать, для чего предназначены его компоненты и как именно они будут использоваться. Порой единственным важным фактором при выборе поставщика может быть низкая цена, и тогда поставщики каждые несколько месяцев участвуют в тендере, стараясь предложить цену ниже, чем у конкурента. Секретные планы компании

не утекут наружу, а чрезмерно любопытным поставщикам посоветуют заниматься своими делами — ведь у них есть другие клиенты, а новости разносятся быстро.

Этот закрытый подход крайне негативно влияет на инновации. Если поставщики не знают, что вы собираетесь сделать «самую безопасную и экономичную машину в мире» за три года до предполагаемого запуска, они не смогут помочь в достижении этой цели. Однако если они в курсе, то, возможно, расскажут о множестве новых разработок в сфере систем безопасности или экономии топлива. Дело в том, что инновационные прорывы происходят там, где сотни поставщиков сходятся в одной точке. Именно здесь можно изменить набор компонентов и материалов, чтобы улучшить свою разработку. «Бисоциация» Кёстлера и латеральные связи, воспетые де Боно, а также конвергенция нового типа, о которой писали Гетцелс и Джексон, действуют именно там, где встречаются поставщики. Чесбро описывает такую ситуацию понятием «открытые инновации» (рис. 2.19).

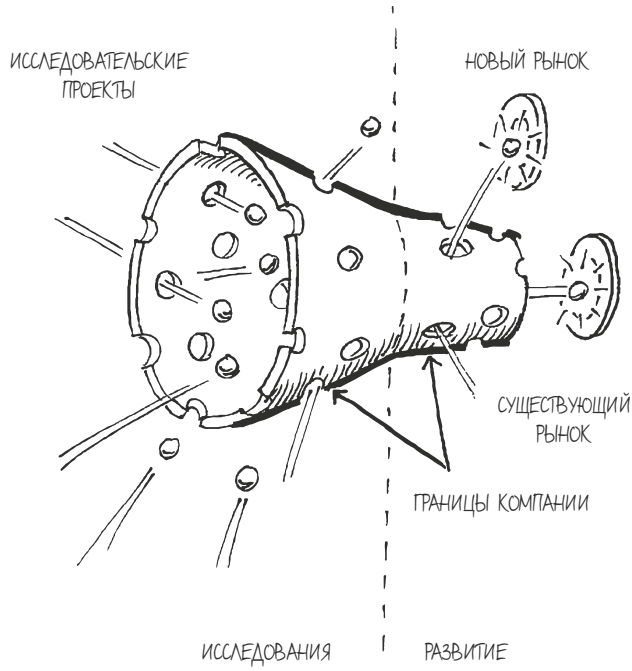


Рис. 2.19. Открытые инновации

У компании может быть 500 или более поставщиков, и поставляемый ими ассортимент тоже может меняться со временем. Для открытых инноваций необходимо, чтобы граница вокруг компании была проницаемой — это символизирует пунктирная линия на рис. 2.19. Поставщики в курсе, к чему стремится компания, и знают, что могут ей помочь. Если кто-то из них является единственным поставщиком определенного компонента и имеет возобновляемый контракт на три года, то ему полезно инвестировать в новые функции

этого компонента. Возможно, таким образом получится снизить цену и отреагировать на поставленную клиентом задачу. Новый компонент может поменять абсолютно все, но если поставщики не знают о ваших намерениях, ничего этого не произойдет. Соответственно, открытые инновации подразумевают работу над стратегией вместе с доверенными поставщиками и подрядчиками, оказывающими помощь в подборе новых компонентов и материалов. Поставщики связаны с компанией общим будущим и прибылью. Они не продадут ваши секреты, потому что эти отношения слишком важны для них. Вы занимаетесь совместным творчеством. Кроме того, новые поставки более высококачественных элементов могут открыть путь на новый рынок, как показано справа вверху на рис. 2.20. И на этом рынке ваша разработка может оказаться еще успешнее

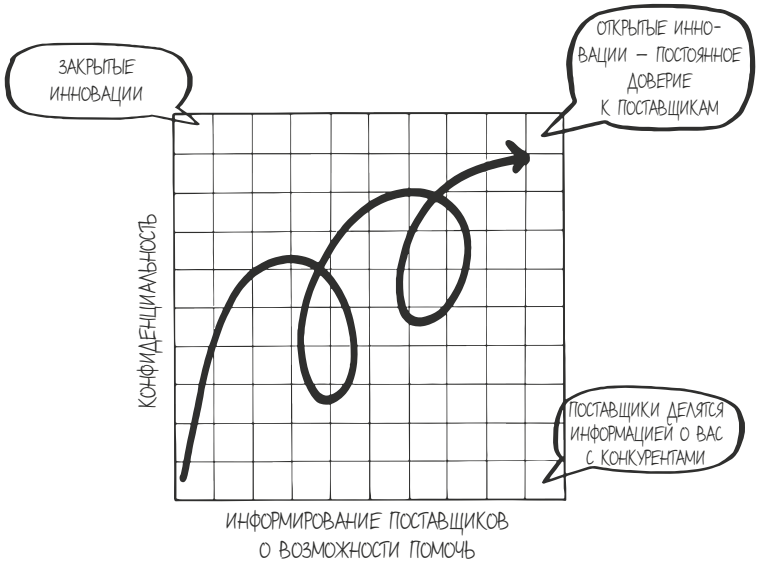


Рис. 2.20. Сотворчество с поставщиками

Открытые инновации позволяют компании искать новые рынки и проводить вместе с поставщиками мозговой штурм, позволяющий найти новые решения. Как правило, этот процесс разворачивается, когда отрасль становится зрелой. Кроме того, многие компании получают патенты быстрее, чем могут их использовать и продвигать. Как мы увидим из части IV, творческим людям нередко не хватает предпринимательских способностей. Страны, которые больше всего тратят на исследования и разработки, не добились такого успеха, какого можно было ожидать, — прежде всего потому что любой концепции нужен предприниматель, который возьмет идею за шкирку и потащит ее вперед. Люди, занятые исследованиями и разработками, не всегда хорошо подходят для этой роли.

По мере того как отрасли развиваются и все больше стран вступают в конкурентную борьбу, новые разработки все чаще приходят извне даже в крупные компании, поэтому

им стоит держать ухо востро. Эту ситуацию можно показать в виде двухосевой схемы, как на рис. 2.21.

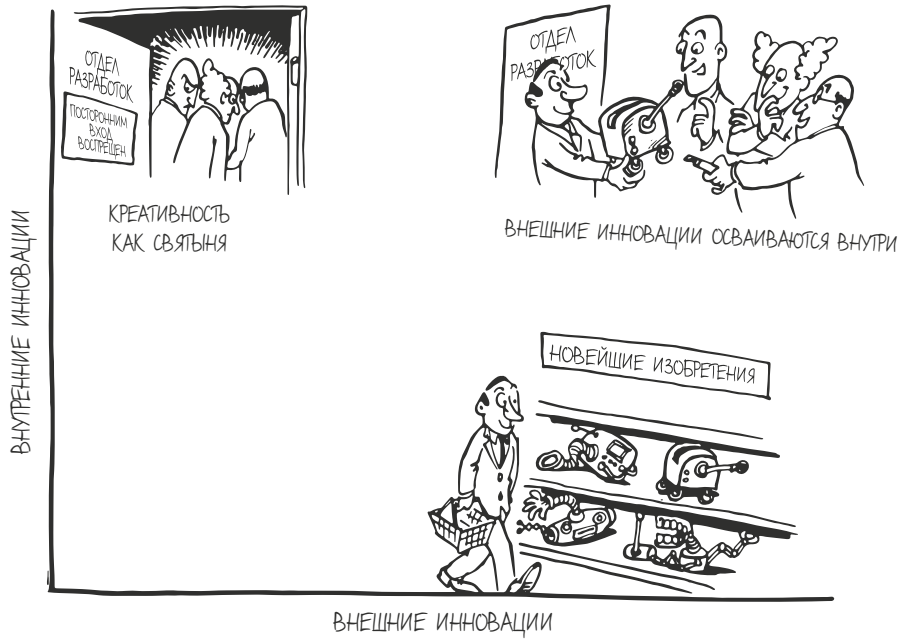


Рис. 2.21. Внутренние и внешние инновации

До 70–80% элементов товара может поставляться извне. Эти части, компоненты, системы и сырье также могут быть новыми. Мы определили креативность как способность создавать новые комбинации. Если у компании есть 1000 поставщиков на трех уровнях, представьте, сколько возможно новых комбинаций! Кроме того, мир развивается, все больше компаний поворачивается «наружу». Сейчас совершенно необходимо уважать то, чем занимаются другие.

Выступление на платформе: краеугольные камни Адриана Сливотски

Не исключено, что считать новые разработки единичными объектами — ошибка. Скорее они непрерывно отпочковываются от основного ствола, и все это больше напоминает растущую семью с успешными детьми. Новые разработки обычно используют платформу предыдущих. Взяв Microsoft в качестве примера, Адриан Сливотски из консалтинговой компании Mercer Management Consulting утверждает, что каждая разработка этой корпорации закладывает краеугольный камень для следующей, как показано на рис. 2.22.

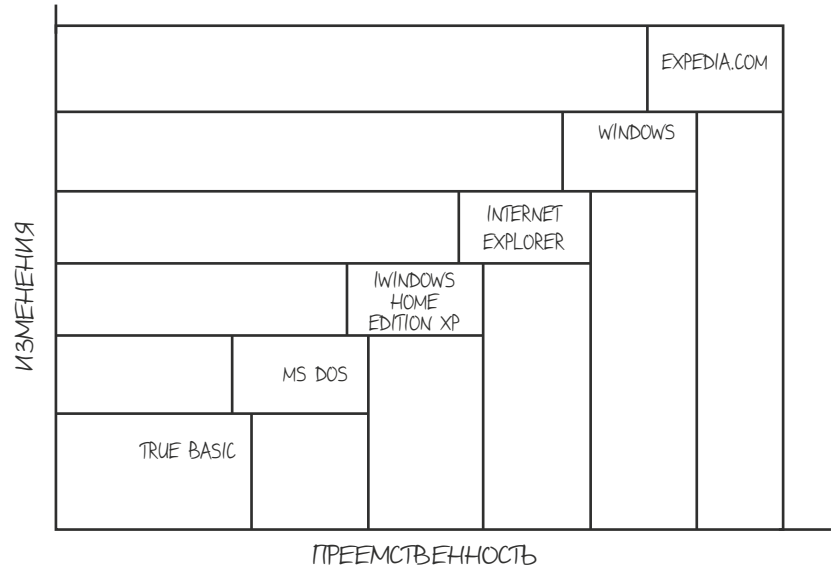


Рис. 2.22. Краеугольные камни: разработки Microsoft

Преимущество этого процесса заключается в том, что совокупность упорядоченных знаний используется для последовательной серии разработок, каждая из которых основана на установленных ниже «камнях» и питается накапливаемой информацией. В случае Microsoft у компании имеется конкурентное преимущество и даже монополия, возникшая благодаря тому, что компания владеет платформой, на базе которой появляются новые разработки. То есть Microsoft продвигает систему знаний, где каждая следующая разработка вырастает из ключевой компетенции предыдущей.

Вот еще одна важная мысль. Изменения происходят в контексте непрерывности — в том смысле, что каждая разработка отличается от предыдущей, но основана на совокупности накапливающихся знаний и, следовательно, во многом повторяет ее. Такая непрерывность крайне важна для успеха. Если новая разработка никак не связана с предыдущей, крайне маловероятно, что она превзойдет другие предложения. Именно потому, что Microsoft досконально знает собственные разработки, у других практически нет шансов обойти ее на этом поле.

Продавая Expedia.com, Microsoft одновременно продает разработки, находящиеся ниже. Непрерывность обеспечивают знания, а изменения — разные комбинации этих знаний. Это похоже на бесконечное путешествие вокруг света, в ходе которого вы доставляете товары в порты назначения, и каждый товар совершеннее предыдущего. Так вы извлекаете пользу из растущей компетентности. Диаграмма краеугольных камней Сливотски уже имеет две оси координат, так что нет необходимости ее поправлять. Отметим, что новая разработка со временем становится платформой для следующей, которая выступает на ней, как актер

на сцене (рис. 2.23). Спектакль новый, но сцена старая. Однако актеры используют ее, чтобы представление смотрелось лучше. Когда-то сцена была новой, но эти времена в прошлом. Тем не менее она позволяет поднять новую разработку выше, чтобы предприниматели предложили новые способы использования платформы Windows с разрешения Microsoft.

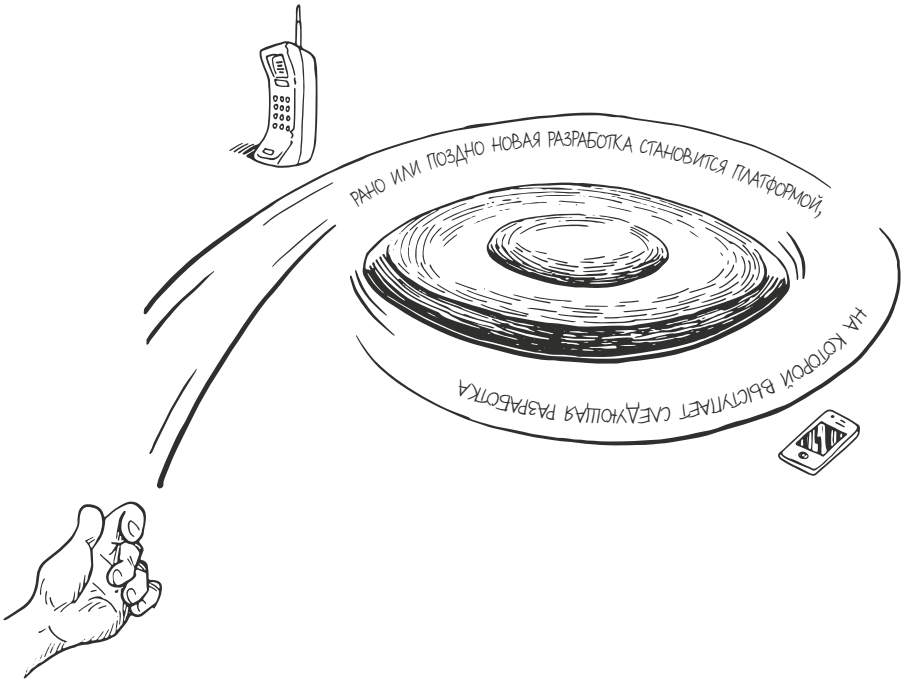


Рис. 2.23. Разработки и платформы, отталкивающиеся друг от друга

Поддерживающие и подрывные инновации. Клейтон Кристенсен и дилемма инноватора

По мнению Клейтона Кристенсена, существуют две разновидности инноваций. Есть поддерживающие инновации, которые, как правило, бывают постепенными и кумулятивными. И есть подрывные инновации, которые обычно вызывают скачкообразные изменения и меняют существующую структуру и порядок вещей в отрасли, перенося прежних лидеров в середину или в самый низ — или вовсе устраняя их.

Схема типичной инновации показана на рис. 2.24. Поскольку инновация добавляет больше функций, требуемый уровень производительности достигается быстро, и рынок вскоре оказывается завоеванным. При этом потребителя можно «переобслужить». Получая добавочную ценность, он не может ни правильно использовать ее, ни превратить в прибыль. Возможно, технологии развиваются быстрее, чем потребитель способен ими овладеть, — а значит, за ними нельзя угнаться. В то же время он платит за вещи, которые не может использовать и которые, возможно, никогда ему не пригодятся.

На этом этапе на рынок выходит гораздо более дешевая, рудиментарная и легкая в использовании разработка. Возможно, она умеет гораздо меньше, чем продукт лидера, но выполняет достаточно функций, стоит дешевле и оказывается крайне полезной. Более того, она тоже подвержена поддерживающим инновациям и через два года или раньше догонит лидера и сможет делать все, что когда-то умел только он. Когда это происходит, спрос на лидирующий бренд внезапно падает.

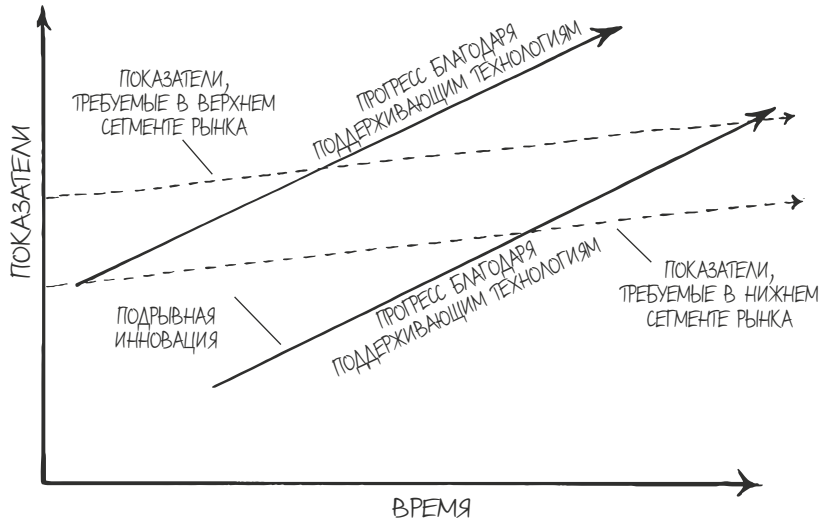


Рис. 2.24. Поддерживающие и подрывные инновации

В процессе того как диаметр жесткого диска уменьшался с 14 дюймов до 2,5 и меньше, та же самая дилемма повторялась несколько раз, как показано на рис. 2.25. Потребители 14-дюймовых дисков не нуждались в 8-дюймовых. Их привлекали поддерживающие инновации для больших дисков, и они были готовы платить за модели, в которых сокращалась стоимость мегабайта. И дело было вовсе не в том, что ведущие компании не умели делать диски меньшего размера. Разработчикам это было несложно, и, более того, они сделали немало прототипов. В итоге поддерживающие инновации привели к тому, что мощность 14-дюймовой платформы выросла на 22%, и это одновременно удовлетворило имевшихся клиентов и оказалось роковым, когда 8-дюймовый диск вырвался вперед. Производители 14-, 8- и 5,25-дюймовых дисков по очереди становились заложниками потребительских предпочтений.

Таким образом, нельзя сказать, что инновации делают все кругом сложным и мудреным. Порой внезапные и радикальные упрощения подрывают целые отрасли.

Разделение между поддерживающими и подрывными инновациями, описанное Кристенсеном, представляет собой блестящую концепцию. Однако ее можно усовершенствовать,

представив в виде двухосевой схемы. Таким образом, она придет в соответствие со многими другими формами инноваций, описанными в этом разделе.

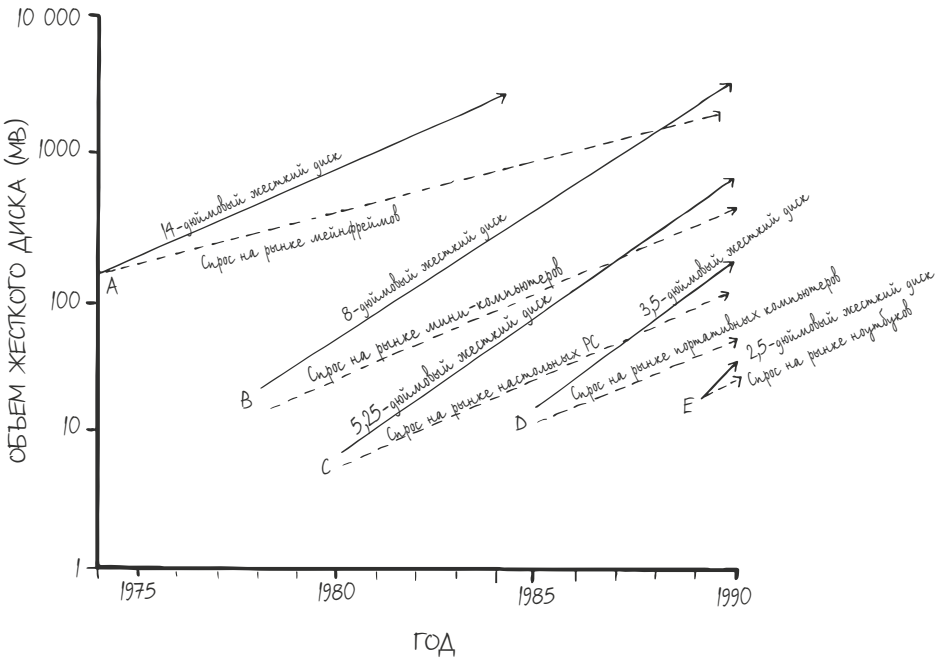


Рис. 2.25. Уменьшение 14-дюймового жесткого диска до 2,5-дюймового и последствия этого на компьютерном рынке (по материалам C. M. Christensen, 1993)

Стрелка по диагонали на рис. 2.26 показывает технологические усовершенствования, происходящие с течением времени. И хотя подрывная технология поначалу уступает, она быстро приобретает сложность и становится ближе к нуждам потребителя, чем дорогостоящее «переобслуживание».

Ключевые идеи

Эксперты по креативности и инновациям не соглашаются друг с другом. Это практически обязательно, в противном случае они не будут оригинальны! Однако во всех их теориях прослеживается весьма реальная общность структуры. Все эксперты выбирают ценности, которые либо находятся в кажущемся конфликте друг с другом, либо разошлись так далеко, что никто и не подумает их объединять. Оригинальность кроется в этом редком сочетании, а не в объединяемых частях, которые могут быть хорошо известны. Инновация — это реализованная креативность.

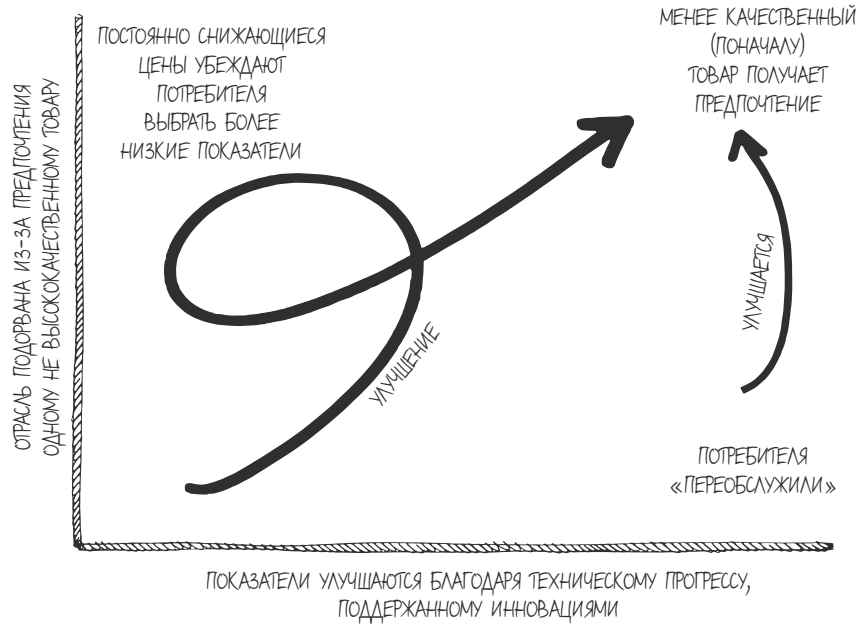


Рис. 2.26. Двухосевая схема поддерживающих и подрывных инноваций

Например, Артур Кёстлер считает, что мыслительные матрицы «бисоциируют» в удивительных, однако значимых комбинациях, которые в конечном счете дают преображающий эффект. Гай Клакстон описывает задумчивую «черепаху», от которой отпрыгивает стремительный «заяц». Эдвард де Боно видит вертикальные «шахты», внезапно объединенные латеральными связями. В свою очередь, Нильс Бор присоединяется к Михаю Чиксентмихайи, наблюдая «царство объектов» в природе. Ее дополняет «царство частот», в котором существуют волны и потоки и где работает своего рода «водная логика» взаимодействующих колебаний.

Инновация часто бывает случайной — как это произошло с теорией эволюции. Однако, по мнению Бенуа Мандельброта, мы способны выбрать самые удачные из этих случайностей и повторить их намеренно.

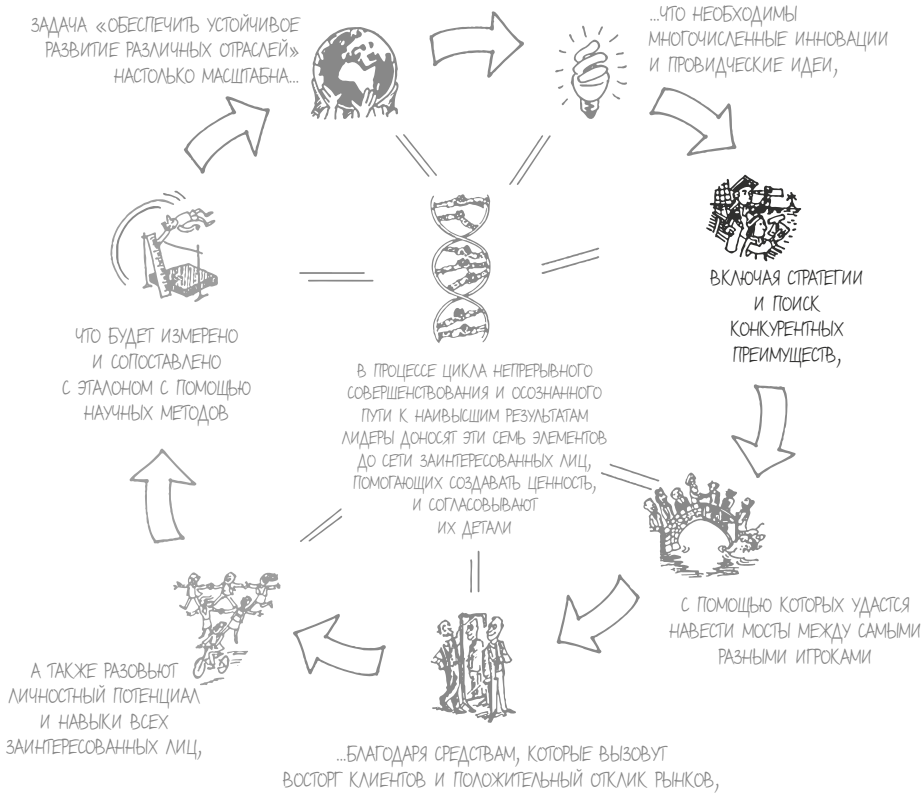
Для Майкла Шраге самое важное — как изначальная игра сменяется серьезностью по мере того, как приближается день запуска. По мнению Джейкоба Гетцелса и Филипа Джексона, в процессе решения проблемы сначала необходимо разойтись в поисках (дивергенция), а потом сойтись на общих выводах (конвергенция). Генри Чесбро наблюдает и «закрытые» инновации в отделах научных исследований и разработок, и «открытые» инновации, куда вносят вклад поставщики и клиенты. Мы ставим новую разработку на платформу более старой в процессе, который Адриан Сливотски называет «закладкой краеугольных камней». По мнению Клейтона Кристенсена, инновация может быть поддерживающей или подрывной.

Постоянное обращение к разногласиям, которые часто выливаются в противоположности, не может быть случайным. Оно происходит слишком часто. Мы считаем, что инновация может быть разрешением конфликтующих процессов. Многочисленные крылатые фразы сообщают нам, что «голь на выдумки хитра», что «исключения подтверждают правила», что «гений — это один процент вдохновения и девяносто девять процентов пота», что креативность обеспечивает нам «шок узнавания», потому что «делает незнакомое знакомым и знакомое — незнакомым». Более того, «удача благоволит подготовленному разуму» и мы «видим дальше, стоя на плечах гигантов». Дилемма, аномалия, противоречие, парадокс и конфликт постоянно присутствуют в этих расхожих высказываниях.

Словом, правда в том, что инновации обладают всеми этими противоположными характеристиками. Мы смотрим на сложное явление под разными углами. Постоянным остается элемент дилеммы. Разрешите дилемму, и станете новатором. Посмотрите туда, куда не хотят смотреть другие.

Часть III

Стратегия и позиционирование



Слово «стратегия» происходит от древнегреческого στρατηγία («искусство полководца») и означает «способ действий», «искусство общего». Впервые в письменном источнике связь стратегии и военного искусства упоминается в 500–450 годах до н. э. в трактате «Искусство войны», авторство которого приписывается китайскому мыслителю Сунь-цзы. Задолго до того, как современные гуру заговорили о том, что в нынешнем динамичном мире все традиционные решения исчерпали себя, Сунь-цзы писал: «Если я выигрываю битву, я не повторяю ту же тактику снова, а действую сообразно обстоятельствам, которые могут быть самыми разными». В XIX веке прусский военачальник, известный военный теоретик и историк Карл фон Клаузевиц говорил: «Стратегия — это использование всех имеющихся сил ради целей войны. Стратег должен определить задачу всей операционной стороны войны, которая будет соответствовать этой цели». Фон Клаузевиц сравнивал войну и ведение бизнеса: «Война — это серьезный конфликт интересов, который решается кровью, и только в этом его отличие от всех остальных. Было бы лучше вместо того, чтобы сравнивать войну с искусством, сравнить ее с торговлей, которая также представляет собой конфликт интересов и действий разных людей».

Многие современные исследователи в области стратегического менеджмента по-прежнему продолжают ссылаться на Сунь-цзы и фон Клаузевица и изучать их мысли. Их мнение относительно того, что стратегия является средством для достижения цели, уже давно не относят лишь к области политики и военного дела. Когда политическая экономика, а затем экономическая наука выделилась в качестве отдельной научной сферы из классической экономики в XVIII–XIX веках через утилитаризм в неоклассическую экономику, стратегию начали изучать как инструмент современной экономической мысли.

Из-за взаимосвязи стратегии и военного искусства создается впечатление, что при применении стратегии одна из сторон обязательно должна проиграть. Тем не менее Джеффри Сакс (2005) писал: «В экономическом развитии совсем не обязательно одна сторона выигрывает, а вторая терпит убытки. Это игра, в которой победителями могут стать все».

В рамках неоклассической экономики модель компании, закрепившаяся в учебниках, представляет собой эффективную машину, функционирующую в мире без секретов, без неопределенности или конфликтов и без учета временной перспективы. Румельт и др. (1991) назвали это победой доктрины над реальностью, так как теорию, которая «столь очевидно оторвана от элементарных условий реальной жизни, продолжают преподавать в большинстве бизнес-школ в качестве “теории фирмы”». Есть и другие авторы, критикующие подход многих экономистов, бизнес-школ и книг по управлению, склонных к чрезмерному упрощению реальности. Генри Минцберг приобрел известность в том числе благодаря тому, что выступал против «школы планирования», продвигающей идею «стратегического планирования». Сам термин «стратегическое планирование» он назвал сочетанием несочетаемого, так как тот слишком часто демонстрировал свою полную несостоятельность.

Учебники и основополагающие статьи по «стратегическому менеджменту» в нынешнем понимании термина начали появляться в конце 1950-х и в 1960-х годах. К их числу относятся «Лидерство и администрирование» (Leadership in Administration, 1957) Ф. Селзника, «Стратегия и структура» (Strategy and Structure, 1962) А. Чандлера, «Корпоративная стратегия» (Corporate Strategy, 1965) И. Ансоффа или «Концепция корпоративной стратегии» (The Concept of Corporate Strategy, 1971) К. Эндрюса. И согласно всем этим источникам, миссия компании или ее стратегия должны строиться на «уникальной компетенции», обусловливающей метод продвижения компании, с тщательным анализом сильных и слабых сторон и применением «синергии и конкурентного преимущества» для развития новых рынков и новых продуктов. С 1960-х годов центральным элементом этой области стала метафора стратегии, несмотря на отсутствие четкого ее определения, необходимого для исследовательских целей. Примерно в этот же период Игорь Ансофф разработал матрицу диверсификации (1957) и выделил четыре основные стратегии роста.

В начале 1970-х исследователи в области стратегического менеджмента стали системно анализировать данные по эффективности деятельности компаний, в частности показатель рентабельности инвестиций, в попытке привязать результаты к действиям. Эти попытки и сегодня активно продолжаются в статьях в ведущих профильных журналах, таких как Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Strategic Management Journal, Administrative Science Quarterly и Harvard Business Review. Проблема практически всех этих исследований в интерпретации различий в деятельности компаний, которые наблюдают авторы статей. Что означает разница в деятельности между группами? Что означают переменные, коррелирующие с деятельностью компаний? Есть ли действительно простые правила стратегии, от которых всегда можно ожидать отдачу? Очевидно, что исследователи по-прежнему находятся в поисках «священного Грааля» успеха в бизнесе.

Попытки объединить разные идеи о стратегии в связную комплексную теорию привели к формированию двух значительно отличающихся основных подходов, позволяющих объяснить, почему некоторые компании действуют очень эффективно и, как следствие, ассоциируются с более высокой ценностью. Рыночно ориентированная точка зрения на компанию базируется на постулатах производственной организационной экономики. Ее придерживались такие авторы, как Майкл Портер с его моделью пяти сил (1979) и трех базовых конкурентных стратегий, а также Майкл Трейси и Фред Вирсема, предложившие концепцию «ценностных дисциплин» (1993). Согласно этому подходу компания обычно ищет наиболее привлекательный рынок, а конкурентное преимущество в значительной мере зависит от барьеров для конкуренции, обусловленных структурой рынка.

Генри Минцберг (1978) активно критиковал этот подход за чрезмерную узость, а также за то, что он является лишь одной из десяти школ мысли, в которых для характеристики стратегии используются «пять П» (5P): стратегия как план — *plan* (направление движения из точки А в точку Б); поведение — *pattern* (последовательное поведение); положение — *position*

(конкретного продукта на конкретных рынках); перспектива — *perspective* (фундаментальный способ ведения бизнеса); прием — *ploy* (специальный тактический ход с целью переиграть конкурентов). По Минцбергу, создание общей стратегии возможно только на основе объединения преднамеренной стратегии и стратегии, возникающей в процессе работы.

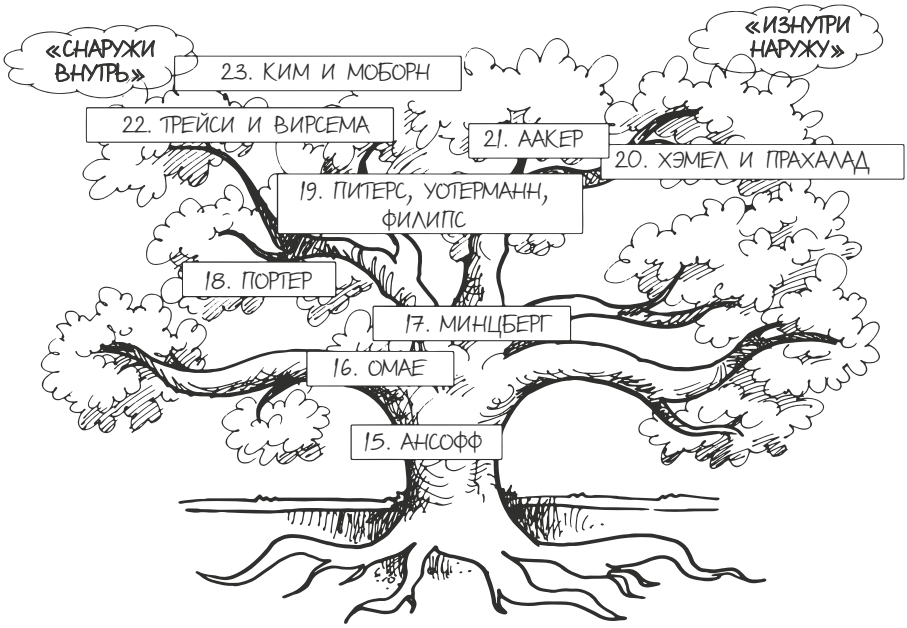
Второй подход представляет собой ресурсно ориентированную точку зрения на компанию: изначально он использует для объяснения прибыльности компании и ее ценности внутренние ресурсы компании и ее возможности, а затем уже принимает во внимание внешние факторы, то есть имеет место перспектива *«изнутри наружу»*. Согласно этой перспективе, конкурентное преимущество компании основано на характерных ценных ресурсах компании, воспроизвести которые конкуренты не в состоянии. Эта точка зрения получила развитие в 1980-х годах благодаря таким авторам, как Б. Вернерфельт, Дж. Барни, Дж. Пфеффер, Р. Саланчик, затем ее популяризовали Гэри Хэмел и К. К. Прахалад благодаря своей теории ключевых компетенций (1990). В 1990-е годы многие авторы (в том числе Ж.-Н. Капферер, К. Келлер и Дэвид Аакер) изучали, как компании могут позиционировать себя с помощью бренд-менеджмента для наращивания капитала бренда.

Хотя оба этих подхода используют очевидно разные источники конкурентного преимущества компании, некоторые авторы считают возможным их совмещение. Например, Кеничи Омае предложил модель стратегического треугольника «трех К» (3C), сторонами которого являются перспектива *компании*, *клиенты* и *конкуренция*. Омае опубликовал свои взгляды на стратегию в 1975 году на японском языке и получил международное признание, когда в 1982-м вышла его книга «Мышление стратега»* на английском языке. Это произошло примерно в тот период, когда японские компании начали активно завоевывать глобальный рынок и значительно потеснили своих американских конкурентов. В 1980 году консультанты компании McKinsey Том Питерс, Роберт Уотерман, Тони Этос и Ричард Паскаль предложили модель «семи С» (7S), сочетающую три «жестких» элемента *(стратегия, структура, системы управления)* и четыре «мягких» элемента *(стиль взаимоотношений внутри компании, состав персонала, сумма навыков, система ценностей)*. Наконец, Чан Ким и Рене Моборн разработали «стратегию голубого океана», которая идет вразрез с существующими стратегическими подходами, так как предлагает компаниям создавать новые бесконкурентные рынки («голубые океаны»), вместо того чтобы бороться с конкурентами в существующих областях (2005).

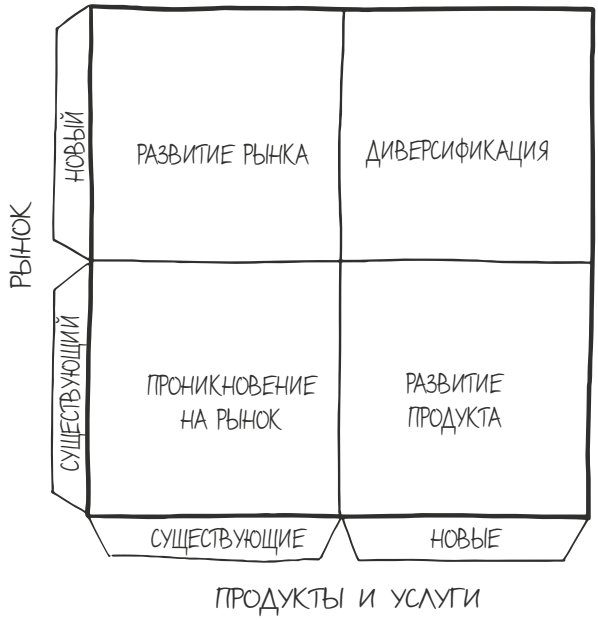
В целом выбранные концептуальные модели по стратегии и позиционированию можно хронологически представить в соответствии с их фокусом *«изнутри наружу»* или *«снаружи внутрь»*.

---

* Издана на русском языке: Омае К. Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски. — М. : Альпина Паблишер, 2015.


«СНАРУЖИ ВНУТРЬ»
«ИЗНУТРИ НАРУЖУ»
23. КИМ И МОБОРН
22. ТРЕЙСИ И ВИРСЕМА
21. ААКЕР
20. ХЭМЕЛ И ПРАХАЛАД
19. ПИТЕРС, УОТЕРМАНН, ФИЛИПС
18. ПОРТЕР
17. МИНЦБЕРГ
16. ОМАЕ
15. АНСОФФ

МОДЕЛЬ 15. Матрица позиционирования товара на рынке: Игорь Ансофф (1957)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Какой должна быть стратегия роста компании относительно новых или существующих рынков и продуктов?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Математика Игоря Ансоффа считают родоначальником концепции стратегического менеджмента, так как он одним из первых проанализировал и определил, какое влияние стратегия оказывает на общую результативность компании. У первого издания его классической работы «Корпоративная стратегия» (Corporate Strategy, 1965), которая стала, возможно, первой книгой, посвященной исключительно этой теме, имелся подзаголовок: «Аналитический подход к политике компании для обеспечения роста и расширения».

Согласно матрице позиционирования товара на рынке, предложенной Игорем Ансоффом, стратегия действий компании зависит от того, продвигает ли компания новый или уже существующий товар на новом или уже существующем рынке. В рамках модели выделяются четыре пути для роста:

1) проникновение на рынок: продвижение существующих товаров в существующих сегментах рынка;
2) развитие рынка: создание новых рынков для существующих товаров;
3) развитие продукта: создание новых продуктов для существующих рынков;
4) диверсификация: создание новых продуктов для новых рынков.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Задолго до того как обрел популярность ресурсно ориентированный подход к стратегии, Ансофф утверждал, что любая компания должна определить и развивать свою ключевую способность. Для достижения этой цели Ансофф сформулировал четыре компонента корпоративной стратегии, и матрица роста стала одним из них. Остальные три таковы:

1) четко определитесь с сочетанием рынков и продуктов (эта идея легла в основу книги Томаса Питерса и Роберта Уотермана «В поисках совершенства»* (In search of excellence, 1982));
2) развивайте конкурентное преимущество (концепция, которую впоследствии развил Майкл Портер);
3) создавайте синергию (в терминах Ансоффа: «2 + 2 = 5»).

Первое, что необходимо сделать при применении матрицы роста, это выделить подходы, которые компания планирует использовать, и подумать об их систематизации. Второй шаг — управление потенциальными рисками при этих подходах. Например, если компания планирует переместиться из одного квадранта матрицы в другой, ей следует:

— тщательно проанализировать предстоящий переход;
— развить качества, необходимые для достижения успеха в новом квадранте;
— определить запас ресурсов, на которые компания может опереться, пока будет изучать, как продавать новый продукт, или разбираться в особенностях нового рынка;
— разработать запасную стратегию.

При сдвиге стратегии роста компании с существующих продуктов и рынков на новые продукты и рынки организационный риск возрастает. Новый рынок требует изучения, а новой целевой аудитории требуется время, чтобы познакомиться с товарами нового игрока на рынке.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Результатом матрицы позиционирования товара на рынке по Ансоффу является ряд потенциальных стратегий роста, задающих направление корпоративной стратегии компании,

* Издана на русском языке: Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний. — М. : Альпина Паблишер, 2014.

в зависимости от того, собирается ли компания действовать на новом или существующем рынке, предлагая новый или существующий товар, с учетом возможных рисков. Так как в матрице есть сегмент, посвященный новым рынкам и новым товарам, ее также можно применять для стратегической поддержки инноваций.

КОММЕНТАРИИ

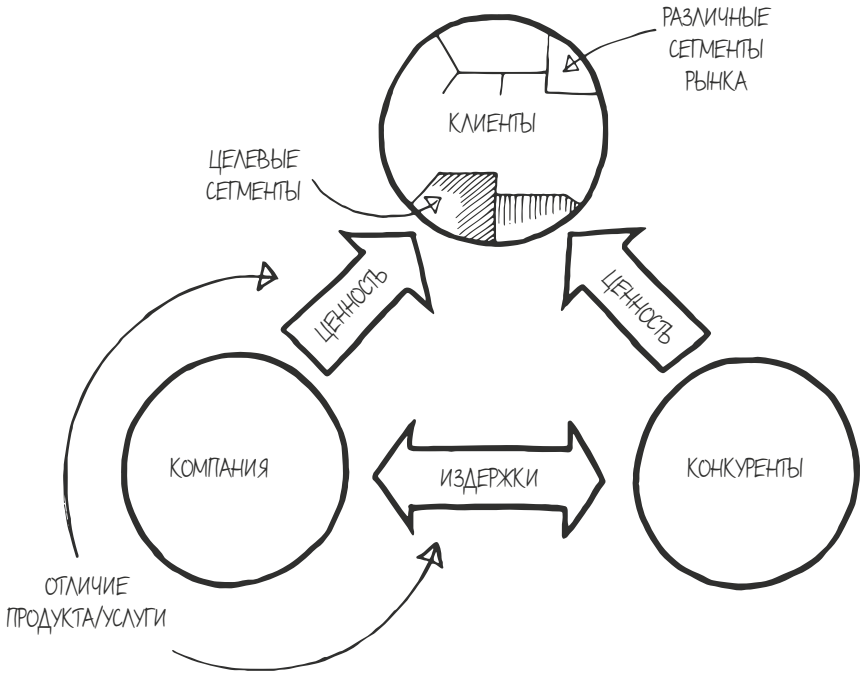
Согласно Ансоффу, разработка стратегии представляет собой формализованный аналитический процесс, который состоит из отдельных шагов и опирается на контрольные списки и другие контрольные техники. Матрица Ансоффа полезна как инструмент определения и классификации разных сценариев роста. До появления работ Ансоффа у компаний практически не было руководств по планированию будущего. Как правило, планирование становилось продолжением системы бюджетирования, которая, в свою очередь, представляла собой детализацию годового бюджета. Стратегическому анализу и процессу принятия решений уделялось крайне мало внимания. По мере усиления конкуренции в условиях глобальной экономики росла потребность в принятии стратегических решений. Работы Ансоффа стали значительной вехой в развитии стратегического менеджмента: в них давался анализ стратегического поведения, а не влияния стратегии как инструмента. Ансофф признавал, что, если при разработке стратегии уделять слишком много внимания анализу, возникает риск «аналитического ступора». В дебатах, опубликованных в журнале Strategic Management Journal, Ансофф отверг критику Минцберга о том, что его подход представляется «слишком математическим» для работы в реальных условиях.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Ansoff, H.I. (1957) 'Strategies for Diversification', *Harvard Business Review*, Vol. 35: 5, pp. 113–124.
Ansoff, H.I. (2007) *Strategic Management*, 11th ed., Basingstoke, Palgrave Macmillan*.
Mintzberg, H., Lampel, J. (1999) 'Reflecting on the Strategy Process', *Sloan Management Review,* 40:3, pp. 21–30.

* Издана на русском языке: Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. — М. : Питер, 2009.

МОДЕЛЬ 16. 3С (3К: компания, клиенты, конкуренция): Кеничи Омае (1975)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как компании следует стратегически позиционировать себя, чтобы успешно конкурировать?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

В своей ставшей классической работе «Мышление стратега»* (The Mind of the Strategist), впервые опубликованной в Японии в 1975 году, а в переводе на английский — в 1982 году, Кеничи Омае говорит, что успешная корпоративная стратегия поддерживает баланс между «тремя К»:

1) компания (Кто мы? Что мы делаем хорошо?);
2) клиенты (Кого мы обслуживаем? Чего они хотят?);
3) конкуренция (Кто наши конкуренты? Каковы их сильные и слабые стороны?).

---

* Издана на русском языке: Омае К. Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски. — М. : Альпина Паблишер, 2015.

Этот подход совмещает внешнюю перспективу (фокус на конкуренции и клиентах, как, например, в модели «пяти сил» Майкла Портера) и внутреннюю перспективу (фокус на основных компетенциях, как, например, в ресурсно ориентированной модели Барни и концепции ключевых компетенций Хэмела и Прахалада).

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Представьте стратегию в виде треугольника со сторонами: компания, клиенты, конкуренция. Изменение любого из этих элементов влияет на рынок и может привести к необходимости изменения стратегии. Согласно Омае, стратегия должна быть направлена на достижение конкурентного преимущества при адекватных расходах. Он подчеркивает, что лучшее — враг хорошего и, возможно, друг конкуренции. Чаще всего для успеха хватает того, чтобы товар или услуга были достаточно хорошими. Компания должна быть конкурентоспособной с точки зрения стоимости и ценности ее продуктов для целевой аудитории. По Омае, наиболее успешно эту стратегию можно реализовать, если грамотно распределять ресурсы, сосредоточиться на относительно сильных сторонах компании, предпринять смелые шаги и использовать любую степень организационной свободы.

Популярный подход для реализации этой стратегии известен как принцип *сегментирования, таргетирования* и *позиционирования* (STP): сегментируйте потенциальную целевую аудиторию, выделите те сегменты целевой аудитории, для которых предложение компании будет оптимальным, а затем позиционируйте предложение компании так, чтобы клиенты могли четко отличить компанию от ее конкурентов. Сегментирование аудитории можно проводить на основе их ценностей (например, по модели Рокича, см. часть V). Изучить своих конкурентов в перспективе можно посредством составления карты восприятия: разместить конкурентов в четырех квадрантах по вертикальной и горизонтальной осям, представляющим противоположные характеристики товара или услуги (например, в парах «дорогой — дешевый», «эксклюзивный — массовый» и т. д.).

РЕЗУЛЬТАТЫ

С точки зрения трех указанных компонентов (компания, клиенты, конкуренция) стратегия определяется как способ, благодаря которому компания выгодно отличается от конкурентов тем, что, используя свои относительно сильные стороны, лучше удовлетворяет потребности клиентов. Определение основных характеристик, сильных и слабых сторон компании относительно возможностей и угроз в том, что касается (потенциальных) клиентов и (потенциальных) конкурентов, помогает выделить основные элементы, относительно которых компании следует сделать стратегический выбор.

КОММЕНТАРИИ

Сегодня эта идея считается устаревшей: США вернули себе значительную долю влияния, которое в 1980-х перехватили было японские компании. Тем не менее концепция «стратегического треугольника» (компания, клиенты, конкуренты) не теряет своей важности.

В своей книге The Next Global Stage: Challenges and Opportunities in our Borderless World (2005) Омае выразил концепцию «3C» следующим образом:

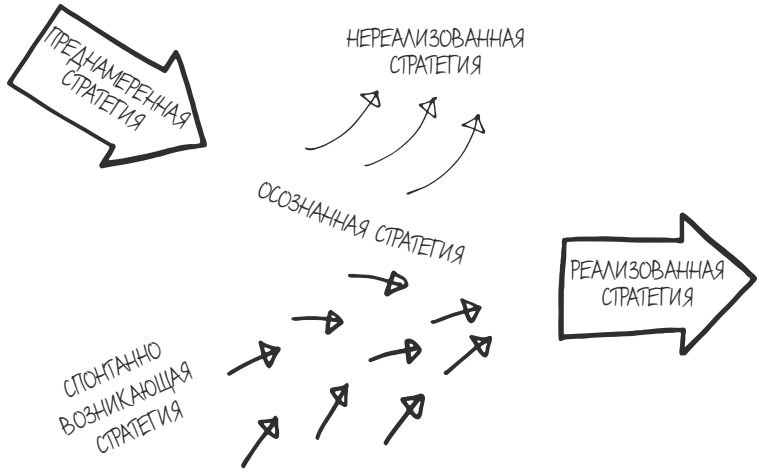
«С помощью трех "С" я определил хорошую стратегию как ту, которая направлена на удовлетворение потребностей покупателей так, чтобы оптимально использовать сравнительное преимущество компании над конкурентами на устойчивой основе. Проблема в том, что в современных условиях глобализации стало невозможно определять конкурентов, компании и клиентов привычным прямым способом… В XXI веке, по мере возрастания интеграционных процессов, становится все сложнее дать определение этим трем компонентам, и разработка стратегии начинается с попытки определить "3C"».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Levitt, T. (1960) 'Marketing Myopia', *Harvard Business Review*, July–August, pp. 45–46.
Ohmae, K. (1982) *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*, New York, McGraw-Hill.
Ries, A. and Trout, J. (1981) *Positioning: The Battle for your Mind*, New York, McGraw-Hill*.

* Издана на русском языке: Траут Дж., Райс Э. Позиционирование. Битва за умы. — М. : Питер, 2007.

МОДЕЛЬ 17. Создание стратегии: Генри Минцберг (1978)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как создать устойчивую стратегию в условиях нестабильной внешней среды?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Основной заслугой Генри Минцберга можно считать то, что он рассмотрел в перспективе различные школы мысли относительно стратегического менеджмента. Проанализировав, чем фактически занимаются руководители, Минцберг пришел к выводу, что классическая теория управления, сформулированная Анри Файолем (в начале XX века) и популяризованная Игорем Ансоффом (1960-е годы) и Майклом Портером (1980-е годы), нереалистична.

Минцберг утверждает, что «стратегическое планирование» — это оксюморон. По его мнению, стратегию невозможно распланировать, так как планирование подразумевает анализ, а стратегия — синтез. Для описания того, что происходит в реальности, Минцберг предложил термин «спонтанно возникающая стратегия», понимая под этим «воплотившуюся в реальности модель поведения, которая не была целенаправленно предусмотрена при планировании». Спонтанно возникающая стратегия подразумевает, что компания изучает, какие приемы работают на практике. Стратегии могут ранжироваться от преднамеренных до непреднамеренных. Стратегии, которые изначально планировались и реализовывались на основе плана, можно назвать «преднамеренными». В этом случае преобладает рациональный подход, а также системный анализ конкурентов и рынка. Стратегии, которые появились в ответ на обстоятельства, случай и выбор, можно назвать «непреднамеренными». Между двумя этими крайними проявлениями встречается целый ряд стратегий: «предпринимательская», «идеологическая», «зонтичная». Каждая из этих стратегий полезна по-своему (нельзя сказать,

что какая-то из них лучше, а какая-то хуже). Выбор типа стратегии зависит от типа компании. Стратегия, объединяющая все остальные типы, получила название «создаваемой стратегии».

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Интеграция спонтанно возникающей и преднамеренной стратегий связана с непрерывным изучением того, как процесс аналитического планирования работает на практике. Так как с этой точки зрения важное значение приобретает обучение, весьма полезно использовать теорию Минцберга в совокупности с другими теориями на тему организационного обучения и непрерывного совершенствования, например, с моделями таких авторов, как Дэвид Колб, Икуджиро Нонака и Хиротака Такеучи (см. модель 85, методология Scrum), Крис Аргирис и Питер Сенге.

РЕЗУЛЬТАТЫ

В условиях постоянно меняющихся внешних обстоятельств компания не всегда в состоянии соотнести свои действия и поведение с той стратегией, которую она планировала проводить в жизнь. Таким образом, вследствие изменений внутри компании и вокруг нее полученный результат может не всегда совпадать с запланированным. Запланированная стратегия определяет для компании общее направление движения, а возникающая стратегия отражает способность компании учиться в ответ на обстоятельства окружающей среды. Совмещая обе эти стратегии, компания получает возможность контролировать свой курс движения и обучаться по ходу процесса.

КОММЕНТАРИИ

Минцберг успешно опроверг утверждения, которые он считал тремя основными ошибками процесса стратегического планирования — что непредвиденные обстоятельства можно прогнозировать, что стратегия может быть изолирована от операционной деятельности компании и что процесс разработки стратегии поддается формализации.

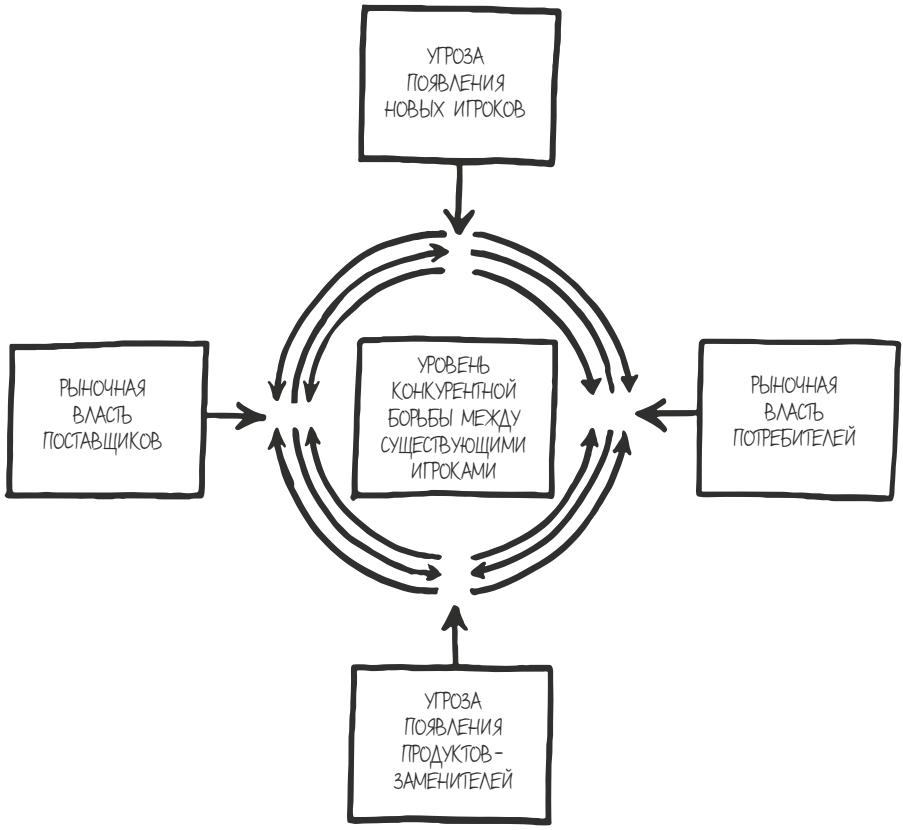
Возможно, наблюдения Минцберга не лишены смысла, однако при этом они рискуют привести читателя в замешательство, так как его теория развенчивает традиционные модели планирования и, таким образом, лишает читателя классических инструментов организационного менеджмента. Тем не менее вывод, который можно сделать из теории Минцберга, состоит не в том, что планирование не имеет смысла, а в том, что к нему не стоит относиться как к священной корове — его можно просто использовать как один из способов поддержания эффективности компании.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Mintzberg, H. (1978) 'Patterns in Strategy Formation', *Management Science*, Vol 24: 9, pp. 934–948.
Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, The Free Press.
Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2009) *Strategy Safari*, 2nd Edition, Harlow, Prentice Hall*.

* Издана на русском языке: Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. — М. : Альпина Паблишер, 2016.

МОДЕЛЬ 18. Анализ «пяти сил»: Майкл Портер (1979)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Какие конкурирующие силы формируют стратегию компании?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

С 1980-х годов Майкл Портер стал одним из самых цитируемых авторов в области бизнеса и экономики. Его бестселлеры «Конкурентная стратегия»* (Competitive Strategy, 1980) и «Конкурентное преимущество»** (Competitive Advantage, 1985) стали стандартами того, что

* Издана на русском языке: Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. — М. : Альпина Паблишер, 2016.

** Издана на русском языке: Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М. : Альпина Паблишер, 2016.

Минцберг назвал «научной школой планирования». Наибольшее распространение получила модель «пяти сил», представляющая собой инструмент анализа привлекательности того рынка, на котором действует компания.

Модель, основанная на концепции максимизации прибыли в рамках действующей отрасли, помогает компаниям определить и сформировать свою стратегическую позицию на рынке. Портер разработал ее, дополнив более раннюю работу Игоря Ансоффа на тему популярного в то время SWOT-анализа. Согласно Портеру, конкуренция — не единственная угроза, существующая на рынке. На формирование отрасли, в которой действует компания, могут влиять и другие силы: рыночная власть поставщиков и потребителей, появление новых игроков или продуктов-заменителей. Когда компания видит, какие силы действуют в отрасли, она понимает, как нужно стратегически отвечать на вызовы внешней среды.

Пять сил, влияющих на потенциальную прибыль в отрасли, таковы:

1) рыночная власть (сила) поставщиков;
2) рыночная власть (сила) потребителей;
3) уровень конкурентной борьбы;
4) угроза появления продуктов-заменителей;
5) угроза появления новых игроков.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Модель может широко применяться в различных контекстах и на разных уровнях в качестве стартовой точки для оценки воспринимаемой позиции компании на рынке, а также использоваться в сочетании с другими моделями, например с моделью цепочки ценности, также предложенной Портером.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Модель позволяет оценить и лучше понять текущее положение компании, чтобы выявить важнейшие фокусные области для формулирования ее стратегии. Например, если высока угроза появления продуктов-заменителей (такова, например, конкуренция между персональными компьютерами, планшетами и смартфонами) и на рынке много конкурентов, способных предложить похожие продукты, это значит, что уровень конкурентной борьбы в отрасли очень высок и это может сказаться на прибыльности компании в долгосрочной перспективе. Оценив степень конкуренции между этими силами, специалист в области разработки стратегии способен найти такое положение, в котором компания лучше всего может защитить свою позицию на рынке.

КОММЕНТАРИИ

Модель основана не только на максимизации прибыли, но и на принципе конкурентного индивидуализма, который рассматривает поставщиков компании в качестве потенциальной

угрозы. Все участвующие в процессе стороны конкурируют друг с другом за конечные ресурсы. Сам Портер впоследствии изменил эту точку зрения в своей недавней работе на тему общей стратегии. Модель подвергалась серьезной критике за этот англосаксонский подход с фокусированием на прибыли для акционеров и максимизации прибыли. Например, «рейнская», или германская модель рынка отличается бóльшим вниманием к социальным интересам общества и акцентом на ценности для всех.

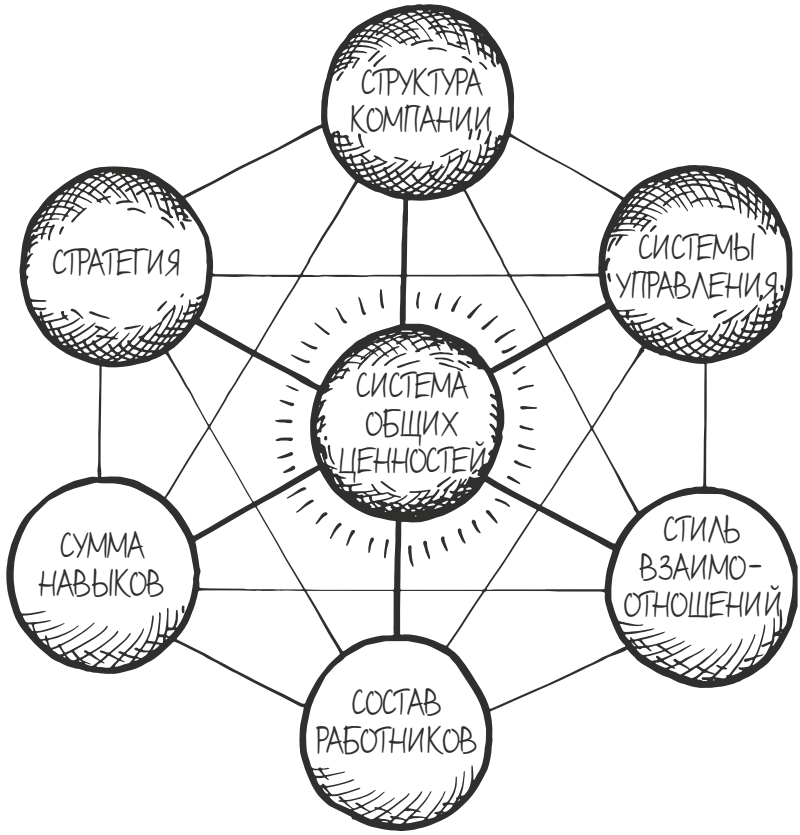
Некоторые авторы добавляют другие силы, так называемые дополнительные факторы (их можно сравнить с действием процессора Intel для компьютера) или влияние государства. В дополнении к своей статье от 1979 года, которое Портер сделал в 2008 году, он косвенно отклонил все притязания на роль новых сил, назвав инновации, государство и дополнительные продукты и услуги факторами, влияющими на пять сил.

На практике консалтинговые компании часто используют эту модель как основу для оценки. Хотя в теории управления признается, что классические аналитические инструменты, например как те, разработанные Ансоффом и Портером, обладают ограниченной прогнозной эффективностью, тем не менее такой инструмент, как модель «пяти сил», действительно помогает адекватно реагировать на происходящее во внешней среде, например отслеживать потенциально прорывные инновации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Porter, M.E. (1979) 'How Competitive Forces Shape Strategy', *Harvard Business Review*, pp. 137–145.
Porter, M.E. (1996) 'What is Strategy?' *Harvard Business Review*, Nov/Dec, pp. 61–78.
Porter, M.E. (2008) 'The Five Competitive Forces that Shape Strategy', *Harvard Business Review*, January, pp. 79–93.

МОДЕЛЬ 19. 7S (7C): Томас Питерс, Роберт Уотерман, Жюльен Филипс (1980)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как компания может сочетать «жесткие» и «мягкие» элементы для повышения эффективности своей деятельности?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Модель 7S (в русском варианте 7C) помогает описать и проанализировать взаимосвязь внутренних рабочих элементов компании для стратегического повышения качества ее деятельности. В рамках модели описываются семь основных аспектов, которые должны усиливать друг друга и действовать в совокупности. Консультанты компании McKinsey, разработавшие эту модель, выделили сочетание трех «жестких» элементов (стратегия,

структура, системы управления) и четырех «мягких» элементов (стиль взаимоотношений внутри компании, состав персонала, сумма навыков, система ценностей, или сверхцель). Суть модели в том, чтобы воздействовать на все семь элементов внутренней среды или принять последствия, что означает менее эффективную реализацию любого проекта или программы или повышение общей эффективности деятельности компании.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Том Питерс в своем блоге tompeters.com так описывает суть модели: «Жесткое — это мягкое, и наоборот. То есть зачастую "мягкими" оказываются именно планы и цифры, которые подводят нас (например, весьма устойчивые рейтинги, которыми агентства награждали ценные бумаги, связанные с сомнительными ипотечными кредитами). А люди ("состав работающих"), общие ценности ("система ценностей") и навыки ("ключевые компетенции") становятся "жесткими" элементами — тем основанием, на котором строится устойчивая и готовая к изменениям компания».

Модель 7S можно использовать в качестве контрольного списка, например в случаях, когда компания стремится повысить эффективность деятельности, проанализировать потенциальное влияние будущих внутренних перемен, наладить взаимодействие между отделами компании после слияния или поглощения или определить наилучший способ реализации предложенной стратегии.

На основании модели 7S можно провести обзор и анализ компании. Результат этого анализа покажет, насколько сбалансированы между собой основные аспекты внутренней среды, и, таким образом, поможет разработать новую стратегию, учитывающую не только «жесткие», но и «мягкие» элементы.

Книга Тома Питерса и Роберта Уотермана «В поисках совершенства» (In Search of Excellence, 1982) приобрела огромную популярность благодаря тому, что ее авторы сделали попытку понять, что определяет успех компании, и выделили восемь принципов: направленность на действия, близость к покупателям, автономность и предпринимательство, производительность благодаря сотрудникам, практичность, ориентация на ценность, простая форма, сотрудники, придерживающиеся концепции «бережливого» производства, а также принцип «свободно-жесткого руководства», то есть приверженность централизованным ценностям компании при максимальной свободе действий персонала на местах. В издании своей книги 2004 года Питерс и Уотерман отметили, что, по их мнению, такой анализ не утратил ценности, хотя многие другие «победители» давно сошли с дистанции с момента первого появления анализа в 1982 году.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Модель 7S позволяет проанализировать сильные и слабые стороны компании как в целом, так и на уровне отдельных подразделений и определить, насколько сбалансированы разные элементы ее внутренней среды. В идеальном случае все элементы будут направлены

в одну сторону, то есть они логически взаимосвязаны и поддерживают друг друга. Кроме того, модель помогает компании сравнить ее текущую ситуацию с желаемой, определить возможные «провалы» и понять, как их ликвидировать.

КОММЕНТАРИИ

Исследователи часто прибегают к этой модели как к контрольному списку и описывают направления по отдельности. Они не смотрят на взаимосвязь и баланс между элементами. Модель можно использовать в качестве инструмента диагностики, но при этом сложно составить достоверную картину, если не сравнивать должным образом результаты этой диагностики с результатами других компаний, которые выполнили такой же анализ.

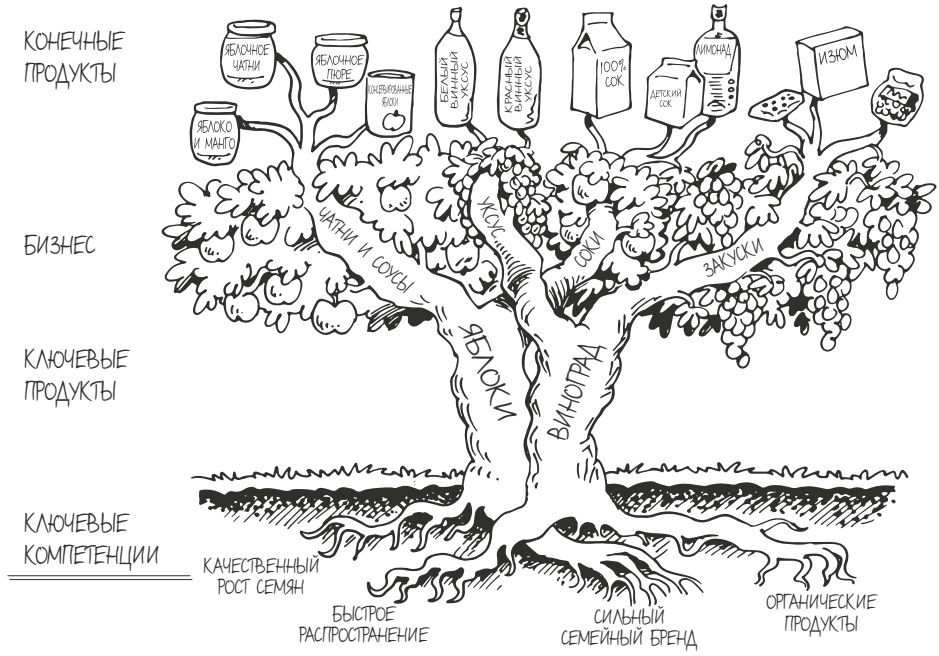
Отличия между семью направлениями относительны. Человеческий фактор играет не последнюю роль в том, как действуют «жесткие» элементы. В конце концов процесс организации — это результат деятельности человека.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Pascale. R., Athos, A. (1981) *The Art of Japanese Management*, London, Penguin Books.
Peters, T.J., Waterman, R.H. (2004) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, New York, Harper Business Essentials*.
Waterman Jr, R.H., Peters, T.J., Phillips, J.R. (1980) 'Structure is Not Organization', *Business Horizons*, 23(3): pp. 14–26.

* Издана на русском языке: Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний. — М. : Альпина Паблишер, 2014.

МОДЕЛЬ 20. Ключевые компетенции: Гэри Хэмел и Коимбатур Прахалад (1990)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как развить конкурентное преимущество компании на основе ее ключевых компетенций?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Термин «ключевая компетенция» Хэмел и Прахалад впервые употребили в своей статье «Ключевая компетенция компании» (The Core Competence of the Corporation), опубликованной в журнале Harvard Business Review, для обозначения «накопленных организацией знаний и опыта об управлении набором различных производственных навыков и технологий». Авторы выдвинули предположение, что конкурентное преимущество компании заключается в концентрации на этих общих способностях и навыках и их развитии, поскольку на их основе компания может создать новые ключевые продукты и/или услуги. Эти ключевые продукты не обязательно продавать конечным пользователям — скорее, на их основе можно разработать серию продуктовых линеек и/или продуктов. Под «ключевой компетенцией» могут подразумеваться самые разные вещи, например то, как корпорация GE развивает систему менеджмента, как Zara Clothing управляет своей цепочкой поставок,

как студия Pixar Studios создает анимацию, как Zappos Shoes развивает корпоративную культуру или как авиакомпания Singapore Airlines обслуживает клиентов. Эффективные компании могут сочетать несколько ключевых компетенций.

По Хэмелу и Прахаладу, ключевые компетенции можно назвать эффективными, если они отвечают трем критериям: приносят пользу конечным потребителям, широко используются для многих продуктов на разных рынках, конкуренты не могут их скопировать.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Хэмел и Прахалад рекомендуют следующий подход, чтобы компания извлекла пользу из ключевых компетенций.

1. Четко сформулируйте стратегическое намерение вашей компании, ее рынки и ее цели на будущее. Авторы модели предлагают расширить эти показатели, что будет стимулировать внедрение инноваций для конкуренции.
2. С помощью четырех вопросов определите ключевые компетенции, способные поддержать это стратегическое намерение.

   2.1. Как долго компания будет занимать лидирующее положение на рынке, если не будет контролировать эту компетенцию?

   2.2. Какие потенциальные возможности компания упустит без этой компетенции?

   2.3. Обеспечивает ли эта компетенция доступ на разные рынки?

   2.4. Обеспечивает ли эта компетенция пользу для конечных потребителей?
3. Усильте выявленные ключевые компетенции путем инвестирования в необходимые технологии, вливания ресурсов через подразделения компании и формирования стратегических альянсов. Авторы модели рекомендуют: убрать барьеры между подразделениями; определить проекты и сотрудников, воплощающих ключевые компетенции компании; собрать руководителей разного уровня для определения компетенций следующего поколения.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Согласно Хэмелу и Прахаладу, компания может создать устойчивое конкурентное преимущество, если сосредоточится на своих «ключевых компетенциях» и будет постоянно переводить их в ценные ресурсы, которые невозможно с легкостью скопировать или заменить. Стремление к определению ключевых компетенций набирало силу одновременно с популярностью принципа аутсорсинга. По мере того как компании находили свои ключевые компетенции, они старались отдать на аутсорсинг всю деятельность, которая не является для них «ключевой». При этом эффективный аутсорсинг сам по себе можно считать ключевой компетенцией.

Хэмел и Прахалад утверждали (1994), что если компании удастся «сохранить глобальное лидерство в производстве ключевых продуктов», то она «сохранит возможность определять,

какими будут конечные продукты». Во многом эта теория основывалась на примерах крупных успешных японских корпораций. Однако к началу нового века результативность многих из этих компаний стала гораздо менее впечатляющей.

КОММЕНТАРИИ

Хэмел и Прахалад продвигали перспективу *«изнутри наружу»* в стратегическом мышлении в 1990-х годах. Эта перспектива основывалась на ресурсно ориентированном подходе, предложенном такими учеными, как Барни и Румельт в 1980-х годах и Пфеффер и Салансик еще ранее. Как и Барни, авторы полагали, что конкурентное преимущество можно найти только *внутри* компании на основе ее качеств, которые являются *ценными, редкими*, *сложными для копирования* и *поддающимися управлению*. Этот подход контрастировал с перспективой *«снаружи внутрь»*, которой придерживались такие авторы, как Ансофф и Портер. При фанатичном применении теории ключевых компетенций она страдает от тех же ограничений, что и односторонний взгляд на стратегию со стороны Портера, Трейси и Вирсема. Кроме того, критики ресурсно ориентированного подхода обычно указывают на то, что теория не может служить исчерпывающим руководством.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

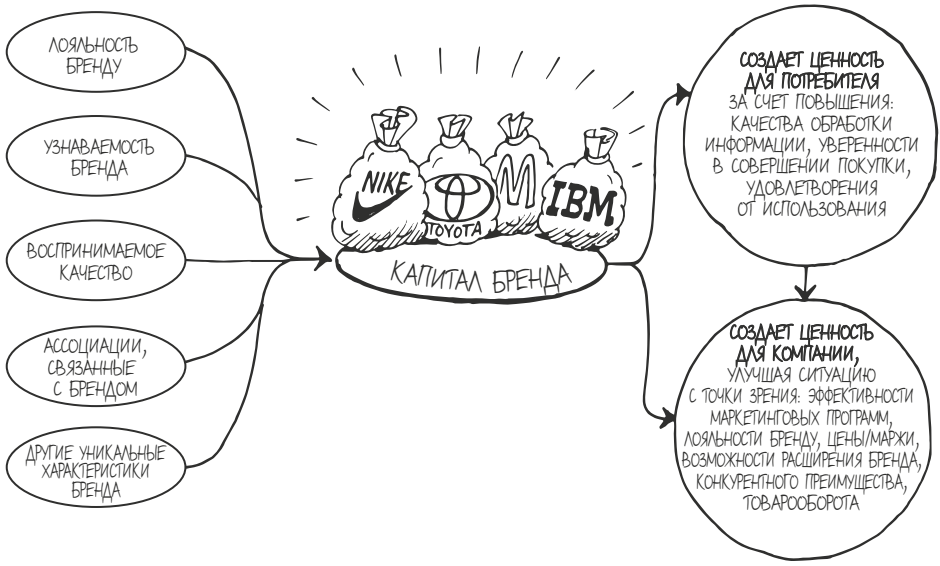
Barney, J.B., Hesterly, W.S. (2012) *Strategic Management and Competitive Advantage*, Upper Saddle River, Pearson Education.

Crook, T.R., Ketchen, D.J., Combs, J.G., Todd, S.Y. (2008) 'Strategic Resources and Performance: A Meta-Analysis', *Strategic Management Journal*; 29, pp. 1141–1154.

Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994) *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press*.

* Издана на русском языке: Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. — М. : Олимп-Бизнес, 2014.

МОДЕЛЬ 21. Капитал бренда: Дэвид Аакер (1991)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как выделить компанию с помощью бренда?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

В 1990-х годах теоретики и практики маркетинга все чаще отмечали, что бренд является одним из наиболее ценных активов компании, а капитал бренда (или марочный капитал) — один из факторов, способных повысить финансовую ценность бренда для его владельца, хотя и не единственный. Если рассматривать компанию как бренд, то эффективный брендинг касается сути стратегического менеджмента в части позиционирования того, что компания может предложить. В своей книге «Управление капиталом бренда» (Managing Brand Equity, 1991) Дэвид Аакер предлагает модель для определения и оценки капитала бренда, под которым он понимает «набор активов и обязательств, связанных с брендом, — то есть его название и символы, — которые добавляют или снижают ценность продукта или услуги».

Аакер выделил и описал следующие факторы капитала бренда: лояльность бренду, узнаваемость, воспринимаемое качество, ассоциации, а также другие свойства бренда. Развитие этих факторов создает капитал бренда, который формирует ценность продукта или услуги для потребителя (эта ценность выражается в простоте использования, отсутствии сомнений после покупки и удовлетворении от использования), а также для компании, так как привлекательность бренда стимулирует повторные покупки.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Модель помогает создать стратегию бренда, включающую в себя разные его элементы и паттерны и помогающую прояснить, обогатить и отстроить бренд от конкурентов. Компания тщательно выбирает отдельные элементы и транслирует их потребителям, демонстрируя, какие ценности воплощает ее бренд. Сегодня существует множество подходов к развитию капитала бренда и к управлению брендом.

Для оценки того, насколько успешно компания создает капитал бренда, Аакер предлагает измерять следующие показатели: дифференциация, удовлетворенность или лояльность, воспринимаемое качество, лидерство или популярность, воспринимаемая ценность, индивидуальность бренда, ассоциации, связанные с компанией, узнаваемость бренда, доля рынка, рыночная цена, ареал распространения. Аакер не рекомендует выводить общий показатель, так как он наверняка будет слишком спорным. Многие коммуникационные агентства предлагают альтернативные способы оценки и измерения (такие, как инструмент оценки бренда Brand Asset Valuator от компании Young & Rubicam или рейтинг 100 лучших глобальных брендов Best Global Brands от международной консалтинговой группы Interbrand).

РЕЗУЛЬТАТЫ

Оценка капитала бренда помогает принимать решения в области эффективного управления брендом. Оно осуществляется в первую очередь через различные формы коммуникации, основанные на анализе и планировании того, как бренд позиционируется на рынке, какая у него целевая аудитория и какую репутацию он должен иметь. Различные теории и модели для управления брендом обсуждаются в части V.

КОММЕНТАРИИ

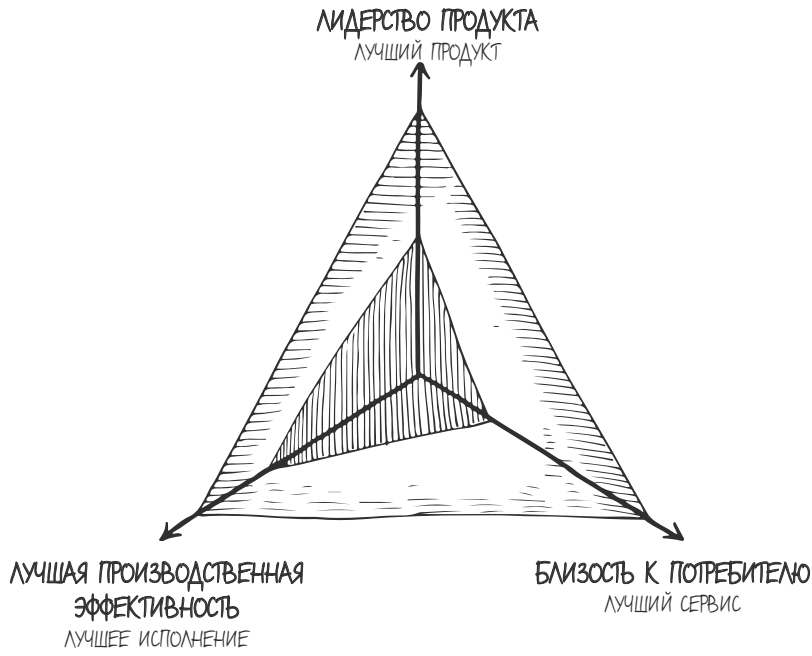
Несмотря на многочисленные исследования на тему того, что такое капитал бренда (с акцентом на психологические аспекты поведения потребителей) и как его измерить (с акцентом на экономическое влияние), пока нет единого мнения, что именно стимулирует развитие капитала бренда и как его можно оценить. Среди популярных альтернатив подходу Аакера можно выделить такие модели, как призма индивидуальности бренда Карферера, модель индивидуальности бренда Дженнифер Аакер, модель капитала бренда, ориентированного на покупателей, Келлера, модель узнаваемости бренда Келлера и его же Brand Report Card. Кроме того, существуют разные подходы к оценке бренда, то есть оценке его полной финансовой ценности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Aaker, D.A. (1991) *Managing Brand Equity*, New York, The Free Press.
Kapferer, J.N. (2012) T*he New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*, London, Kogan Page.
Keller, K.L. (2011) *Strategic Brand Management: A European Perspective*, Harlow, Pearson*.

* Издана на русском языке: Келлер К. Стратегический бренд-менеджмент. Создание, оценка и управление марочным капиталом. — М. : Вильямс, 2016.

МОДЕЛЬ 22. Ценностные дисциплины: Майкл Трейси и Фред Вирсема (1993)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Какая общая стратегия оптимально подходит для компании?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Майкл Трейси и Фред Вирсема отметили, что лидеры рынка, как правило, фокусируются на одном из трех преимуществ, предлагаемых клиентам: лучшее исполнение (стратегия под названием «*производственная эффективность*»), лучший продукт (стратегия «*лидерства продукта*») или лучший сервис (стратегия «*близости к потребителю*»). Эти компании знают, что они не могут быть лучшими во всех отношениях для всех потребителей. Поэтому Трейси и Вирсема предлагают компании не сражаться сразу по всем фронтам, а сосредоточить усилия на одном направлении. На основе этого разрабатывается уникальная операционная модель, включающая основные процессы, бизнес-структуру, системы управления и корпоративную культуру, которая обеспечит превосходное качество в выбранном направлении в долгосрочной перспективе. Эта идея совпадает с тремя базовыми стратегиями Портера (1980) — стратегией ценового лидерства, стратегией дифференциации и стратегией сегментации (или фокусировки).

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Согласно Трейси и Вирсема (1995), компания может стать лидером рынка, если будет следовать четырем правилам.

1. Обеспечьте лучшее предложение на рынке в одном из названных ценностных направлений. Для этого компания сначала должна разработать свое предложение с описанием товара или услуги, максимально привлекательное и не имеющее аналогов.
2. Убедитесь, что два оставшихся направления также реализуются на конкурентном уровне. Это правило идет вразрез с предупреждением Портера (1980), что, стараясь «вытянуть» все направления, компания рискует потерять фокус и «застрять посередине».
3. Удерживайте лидирующую позицию на рынке, непрерывно повышая ценность.
4. Убедитесь, что операционная модель компании соответствует выбранному ценностному направлению.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Когда компания решает сосредоточить усилия на определенной ценностной дисциплине, она выбирает и категорию потребителей, на которую будет ориентирована. Фактически выбор ценностной дисциплины и категории потребителей — это единый выбор. Согласно Трейси и Вирсема, чтобы занять лидирующую позицию в какой-то области, компания должна выбирать ценностную дисциплину, которая учитывает не только ее сильные стороны, но также ее возможности и корпоративную культуру. Гораздо труднее, чем выбор ценностной дисциплины, будет ее поддержание, проведение необходимых изменений в компании и достижение внутреннего соответствия.

КОММЕНТАРИИ

Клифф Боумен и Дэвид Фолкнер доработали базовые стратегии Портера и создали модель «стратегических часов Боумена» (1997), которая помогает оценить конкурентное положение компании на рынке по сравнению с другими игроками. Как и в случае с базовыми стратегиями Портера и ценностными дисциплинами Трейси и Вирсема, Боумен рассматривает конкурентное преимущество в областях стоимости и дифференциации.

Все эти общие стратегии подвергаются критике за недостаток конкретики и гибкости. В теории управления все еще не сложилось единого мнения, следует ли компании фокусироваться только на одной общей стратегии. Портер считает (1980), что применение более одной общей стратегии приведет к размытию фокуса компании. Это утверждение основано на фундаментальном принципе, согласно которому дифференциация ведет к повышению производственных расходов, что делает невозможным применение стратегии ценового лидерства, а относительно стандартная продукция, подходящая для большинства покупателей, не отвечает стратегии дифференциации.

Тем не менее многие авторы (включая Чарльза Баден-Фуллера и Джона Стопфорда в книге «Омоложение зрелого бизнеса: Конкурентный вызов» (Rejuvenating the Mature Business: The Competitive Challenge, 1994) говорят о том, что наибольшего успеха добиваются компании, которым удается преодолеть так называемую дилемму противоположностей. Вопреки утверждению Портера, результаты современных исследований (например, Ким и Моборн, 2005) показывают, что успешные компании применяют смешанные стратегии, а это больше соответствует идее Трейси и Вирсема.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York, The Free Press*.

Treacy, M., Wiersema F. (1995) *The Discipline of Market Leaders*, New York, Perseus**.

Treacy, M., Wiersema F. (1993) 'Customer Intimacy and Other Value Disciplines', *Harvard Business Review*, pp. 83–93.

* Издана на русском языке: Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. — М. : Альпина Паблишер, 2016.

** Издана на русском языке: Трейси М., Вирсема Ф. Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке. — М. : Вильямс, 2007.

МОДЕЛЬ 23. Стратегия «голубого океана»: Чан Ким и Рене Моборн (2005)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как создать долгосрочный план поддержания устойчивого конкурентного преимущества за счет фокусирования на новых рынках, а не на конкуренции?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

В 2005 году Чан Ким и Рене Моборн разработали стратегию «голубого океана» на базе своих более ранних публикаций, в которых они исследовали идею о том, что компаниям, чтобы достичь успеха, нужно не бороться с конкурентами, а создавать «голубые океаны» бесконкурентных рынков. Такие стратегические решения позволяют компаниям находить новый спрос и предлагать покупателям новую ценность, одновременно упрощая систему расходов. Суть стратегии в том, чтобы перестать сражаться за долю на рынке, переполненном конкурентами, которые рвут друг друга на части, в так называемом «алом океане». По мере роста конкуренции прибыль и перспективы роста компании снижаются, так как продукты и услуги становятся похожими и заменяемыми. Постепенно рынок становится похожим на залитый кровью алый океан. Стратегия «голубого океана» обеспечивает увеличение прибыли, динамичный рост и повышение капитала бренда на протяжении десятилетий, пока конкуренты стараются догнать компанию.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Авторы модели приводят примеры многих компаний, создавших для себя новые рынки («голубые океаны»), а также предлагают принципы создания поддерживающих стратегий:

1) исключите те факторы в своей области, которые больше не несут ценности;
2) сократите факторы, которые повышают стоимость продукта или услуги, но не приносят отдачи;
3) усильте факторы, обеспечивающие снижение компромисса, на который вынуждены идти покупатели;
4) создайте факторы, добавляющие новые источники ценности.

Кроме того, Ким и Моборн приводят список практических инструментов и методологий, которые помогут компаниям создавать «голубые океаны», чтобы этот процесс был систематическим и повторяемым.

В своей статье «Как стратегия формирует структуру» (How Strategy Shapes Structure, 2009) Ким и Моборн подчеркивают одинаковую важность трех элементов: ценности, прибыли и людей, независимо от того, придерживается ли компания структуралистского (традиционная конкуренция, стратегии Портера) или реконструктивистского (создания «голубого океана») подхода к стратегии.

РЕЗУЛЬТАТЫ

При стратегии «голубого океана» фактор конкуренции перестает иметь значение. Таким образом, компаниям следует не ориентироваться на конкурентов, а избавиться от них за счет большого скачка в создании ценности как для потребителей, так и для компании. Еще одним результатом для компании должно стать сокращение расходов, притом что компания предлагает потребителям бóльшую ценность. Например, компания Cirque du Soleil отказалась от использования таких дорогостоящих элементов традиционных цирков, как круглая арена и выступления животных. Сокращение расходов позволило внедрить в программу сложные театральные элементы, которые привлекают взрослую аудиторию, такие как оригинальные тематические декорации, меняющиеся от года к году.

КОММЕНТАРИИ

Логика стратегии «голубого океана» противоречит здравому смыслу, так как «голубые океаны» редко создаются в результате технологических инноваций. Зачастую базовые технологии уже существуют, а создатели «голубых океанов» связывают их с тем, что имеет ценность для потребителей. Более того, для создания «голубого океана» компаниям совсем не обязательно изобретать что-то необыкновенное. Большинство «голубых океанов» были созданы внутри «алых океанов» существующих областей, а не за их пределами. Действующие игроки часто создают «голубые океаны» в рамках своего основного бизнеса.

Похожую идею выдвинули Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале в своей книге «Бизнес в стиле фанк»* (Funky Business, 1999). Стратегия «голубого океана» — это вдохновляющий инструмент, позволяющий по-новому взглянуть на знакомую бизнес-среду и найти свое отличие от конкурентов. К сожалению, в большинстве компаний специалисты по маркетингу и стратегическому развитию предпочитают вдохновляться сравнительными показателями и копировать идеи конкурентов, вместо того чтобы искать, в чем компания может от них отличаться.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Kim, W.C., Mauborgne, R. (1997) 'Value Innovation — The Strategic Logic of High Growth', *Harvard Business Review*, January/February, pp. 103–112.

Kim, W.C., Mauborgne, R. (2004) 'Blue Ocean Strategy', *Harvard Business Review*, January/February, pp. 71–79.

Kim, W.C., Mauborgne, R. (2009) 'How Strategy Shapes Structure', *Harvard Business Review*, September, pp. 72–80.

* Издана на русском языке: Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008.

Размышления о стратегии и позиционировании

Как уже говорилось во введении к этой части, стратегия управления бизнесом заимствует некоторые приемы военной стратегии. Впервые упоминания о бизнес-стратегии начали появляться в 1960-е годы, но широкое признание развитие этой идеи получило в начале 1990-х в ответ на бурный экономический рост Японии. Экономический успех всегда перекликался с защитой интересов Запада в глобальных вопросах, а потому стратегические усилия Министерства обороны США оставили отпечаток и на деловом мире. Стратегия требовалась для сдерживания угрозы со стороны не только Советского Союза, но и Японии.

Тем не менее между военной стратегией и бизнес-стратегией есть существенная разница. При ведении бизнеса наша цель состоит не в том, чтобы уничтожить друг друга, а в том, чтобы удовлетворить потребности покупателей и общества (рис. 3.1). Да, мы конкурируем с соперниками, но с целью служения людям. В некотором отношении конкуренты даже помогают нам.



Рис. 3.1. Является ли стратегия военной, взаимной или и тем и другим?

Даже когда компании успешно удается отстаивать свою конкурентную позицию при прямом противостоянии, ее потенциальные клиенты и контрагенты зачастую сбегают через черный ход к тем, кто больше их привлекает и лучше к ним относится. В бизнесе редко бывает так, чтобы заранее продуманный план действий был оптимален и его удавалось воплотить

с точностью до запятой. Мы вступаем в битву, подчиняясь четкому плану, так как уровень напряжения зашкаливает, а нам грозит перспектива быть убитыми. Но мы не относимся так к рынку или покупателям. Метафора стратегии не то чтобы совсем неверная, но далеко не полная. По крайней мере нам нужны не смертоносные стратегии.

Разные подходы к стратегии сосредоточены на разных источниках конкурентного преимущества. Мы проведем обзор работ авторов, которые придерживаются рыночно ориентированной точки зрения, ресурсно ориентированной позиции, а также тех, кто рассматривает стратегию как синтез разных перспектив.

Рыночно ориентированные или ресурсно ориентированные стратегии

Стратегический анализ: Игорь Ансофф

Профессор Игорь Ансофф (1918–2002), математик и экономист, считается родоначальником концепции стратегического менеджмента после публикации в 1965 году своей книги «Корпоративная стратегия» (Corporate Strategy). Ансофф создал аналитическую матрицу 2×2 (см. с. 152) для определения стратегии позиционирования новых и существующих товаров на новых и существующих рынках. У компании может быть существующий продукт на существующем рынке (рис. 3.2, левый нижний угол), и в этом случае требуется применение стратегии проникновения на рынок. Компания может стремиться завоевать новые рынки с существующими у нее товарами — это стратегия развития рынка. Компания может предложить новые товары на существующем рынке — это стратегия развития продукта. Наконец, компания может предложить новые товары на новых рынках — это стратегия диверсификации. Матрица является полезным инструментом аналитической систематизации: она поднимает конкретные вопросы и отражает разные степени риска.

Одна из причин, почему этот инструмент не получил широкого распространения, несмотря на свою полезность, заключается в том, что он ориентирован в большей степени на теоретиков, чем на практиков. В этой модели стратегия была разбита на четыре квадранта, в то время как практическая стратегия должна быть ориентирована на действия и должна включать ценности. Более того, на практике продукты и рынки редко имеют столь четкое деление. Продуктовые линейки могут *расширяться*, например вместе с хорошо известным хлорсодержащим отбеливателем может появиться моющее средство с хлором. Рынки также могут иметь размытые границы, например компания Toyota продает свои скутеры не только в мотосалонах, но и в магазинах спортивных товаров. Можно ли это считать «новым» рынком? И да и нет. Логика в формате «и то и другое» оказывается более выгодной, чем логика в формате «или—или».

Четыре квадранта помогают проанализировать ситуацию, но не дают направления дальнейшего движения. Это легко исправить. Предположим, компания занимает левый нижний

квадрант, то есть действует на существующем рынке с существующим товаром. В этом случае ей необходимо проникнуть на рынок эффективнее, чем конкурентам. Компания рискует много потратить, но не получить отдачу. В таком случае есть два варианта действий.

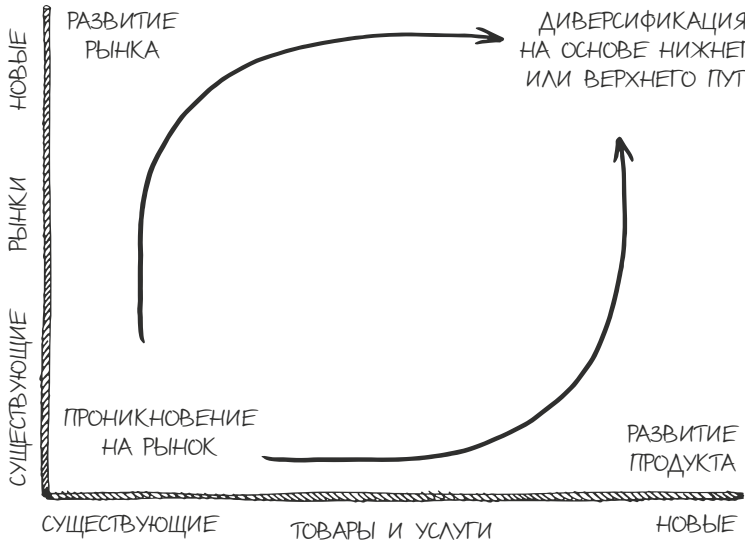


Рис. 3.2. Другой подход к применению матрицы роста Ансоффа

В случае «верхнего» пути компания сначала выводит существующие продукты на новые рынки, а затем на волне достигнутого успеха предлагает там новые товары и услуги. Выбрав «нижний» путь, компания сначала разрабатывает новые продукты для существующего рынка, а затем выводит их на новые рынки. Обратите внимание, компания не выводит новые продукты на новые рынки сразу. Это сопряжено со слишком серьезным риском, к тому же нет уверенности, что компания лучше (или лучше информирована), чем другие игроки. Исключением может быть небольшой стартап, но, как правило, у его основателя слишком мало средств, а шанс потерять их на этом этапе велик. При привлечении заемного капитала лучше двигаться постепенно и вводить одно новшество за другим.

Базовые стратегии, привлекательные отрасли и общие стратегии: Майкл Портер

Майкл Портер — автор 18 книг. Среди его трудов — «Конкурентная стратегия» (Competitive Strategy) и «Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран»* (The Competitive Advantage of Nations), в которых он описал три базовых типа стратегии, обычно применяющихся для достижения и удержания конкурентного преимущества. Это стратегия ценового лидерства, стратегия дифференциации и стратегия фокусирования. Портер считал эти стратегии базовыми.

---

* Издана на русском языке: Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. — М. : Международные отношения, 1993.

Компания может выбрать стратегию ценового лидерства, согласно которой она будет предлагать покупателям знакомые продукты, но по более низкой цене, в результате чего более дорогие аналоги не выдержат конкуренции и уйдут с рынка, так как никто не захочет платить больше за сопоставимые по качеству товары и услуги. В качестве примеров можно привести автомобили «Форд» модели Т, гамбургеры и джинсы.

Компания может выбрать стратегию дифференциации и предлагать покупателям товары наилучшего качества, с которыми не могут сравниться товары конкурентов, например Chanel, BMW, высокая кухня и высокая мода.

При выборе стратегии фокусирования компания предлагает либо тот продукт, который пользуется самым высоким спросом, *либо* целый спектр товаров и услуг, позволяющий лучше удовлетворить потребности покупателей, хотя и по более высокой цене за счет расширения ассортимента.

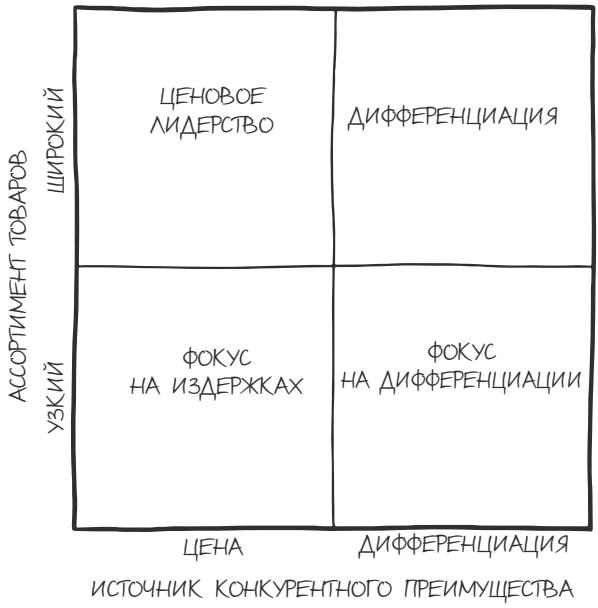


Рис. 3.3. Матрица базовых конкурентных стратегий Портера

В верхнем левом квадранте матрицы на рис. 3.3 ценовое лидерство достигается за счет низкой цены и широкого ассортимента. При фокусе на цене (левый нижний квадрант) компания предлагает ограниченный ассортимент по низкой цене. Дифференциация (правый верхний квадрант) предполагает широкий спектр товаров, тогда как фокус на дифференциации (например, шедевр Пикассо) узок и очень конкретен. В более ранних версиях матрицы использовался термин «товары премиум-класса» для обозначения настолько разных продуктов, что их невозможно сравнивать. Обе стратегии способны обеспечить

компании победу в конкурентной борьбе либо благодаря тому, что конкуренты не смогут предложить более низкие цены и уйдут с рынка, либо потому, что конкуренты не смогут предложить уникальные товары высокого качества. Продукты, отличающиеся от всех остальных и не имеющие аналогов, не боятся конкуренции, кроме того, продавец может назначить на них любую цену, если покупатель будет готов ее заплатить.

Портер предостерегает от риска застрять посередине, когда компания предлагает обычные товары по высоким ценам. Так можно только запутать покупателя, который не поймет, в чем суть этого предложения (далее мы еще поговорим об этом).

Привлекательные и непривлекательные отрасли

Свой анализ Портер начинает с отдельных отраслей. Конкурентная стратегия — это поиск более сильной конкурентной позиции в отрасли, основная арена, на которой будет развиваться конкуренция. Конкурентная стратегия направлена на создание финансово выгодного и устойчивого положения, в котором компания будет способна противостоять силам, определяющим отраслевую конкуренцию.

Важно оценить привлекательность отраслей с точки зрения их влияния на прибыль компании в долгосрочной перспективе. Гораздо сложнее добиться успеха в малопривлекательной отрасли, хотя и это возможно. Второй важный фактор — конкурентное положение отдельной компании в определенной отрасли. У компании может быть выгодное или невыгодное конкурентное положение в привлекательной или малопривлекательной отрасли. Привлекательность отрасли будет зависеть от пяти сил, влияющих на нее, от способности взаимодействовать с этими силами и добиваться изменения обстоятельств. Рассмотрим эти силы.

Пять конкурирующих сил

Привлекательность отрасли зависит от пяти конкурирующих сил, представленных на рис. 3.4. Компании следует стремиться обратить действие этих сил себе на пользу, хотя это может быть очень сложно. В совокупности эти силы определяют уровень прибыльности. Например, рыночная власть покупателей ограничивает уровень цен, которые назначает производитель, так же как это делает угроза появления продуктов-заменителей. В отрасли с острой конкурентной борьбой цены на товары будут снижаться, а расходы на борьбу — расти. Поставщики компании могут поднять цену, если они предлагают редкий или сложный товар или услугу. Новые игроки, появившиеся на рынке, могут сделать отрасль менее привлекательной. В отрасли могут иметься «барьеры на вход» в виде необходимости крупных вложений или редких знаний, что способно послужить своего рода ограничительной мерой.

Взаимодействие всех пяти сил в совокупности называется структурой отрасли. Конечно, можно получить значительную выгоду, стремясь изменить эту структуру, но, если ослабить рыночную власть покупателей и поставщиков и/или блокировать выход новых игроков на рынок, можно непреднамеренно ухудшить собственное положение.

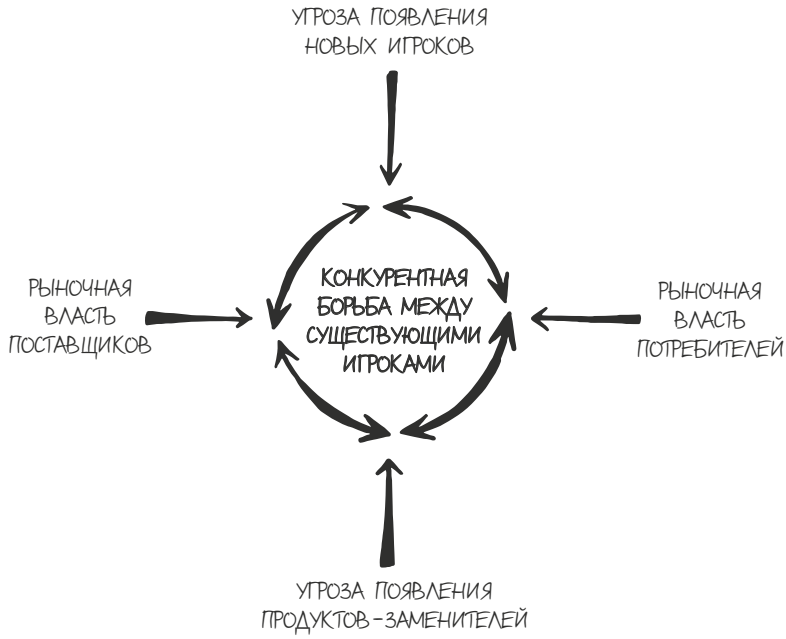


Рис. 3.4. Модель пяти сил

Портер употребляет метафору эволюции, когда отбор компаний происходит естественным образом в условиях мощной внешней среды, а компании вынуждены адаптироваться ради выживания. Очевидно, что Портер предпочитает оценивать отрасль с точки зрения конкуренции, а не с позиции сотрудничества. Весьма «привлекательно» иметь возможность применить свою рыночную власть против покупателей и поставщиков. При этом острая конкуренция между почти равными игроками крайне «непривлекательна», так как это снижает маржу компаний, как показано в центре на рис. 3.5.

Примерно через двадцать лет после того, как Майкл Портер впервые сформулировал теорию «пяти сил», он совместно с Марком Крамером частично скорректировал свою позицию в статье в журнале Harvard Business Review (2011). Теперь авторы выступили за так называемую общую стратегию как ответ на экономический кризис. По их мнению, бизнес угодил в ловушку устаревшей модели создания благосостояния. Создание ценности определяется слишком узко. Слишком большое значение уделяется краткосрочным выгодам, при этом игнорируется мнение потребителей и не решаются системные проблемы, такие как нерациональное использование ресурсов и их истощение или загрязнение окружающей среды.

Теперь Портер и Крамер призывают к тому, чтобы компании вновь объединили бизнес и общество. Начали появляться элементы новой модели, которые называются общие ценности. Что могло бы одновременно помочь потребителям, сотрудникам, инвесторам, поставщикам и обществу? Авторы скептически относятся к концепции корпоративной

социальной ответственности бизнеса, так как она не имеет решающего значения для стратегии, и компания поддерживает эту концепцию, только если в состоянии себе это позволить. Авторы рассматривают общую стратегию как часть процесса, обеспечивающего благосостояние для всех его участников. Они приводят по крайней мере два интересных примера, о которых пойдет речь дальше.

ПРИМЕРЫ ОБЩЕЙ СТРАТЕГИИ

Пример 1. Корпорация Johnson & Johnson (J&J) разработала программу Wellness Program для своих сотрудников — в первую очередь чтобы снизить уровень заболеваемости. Болезнь — весьма дорогое удовольствие. Если сотрудники следят за своим весом, занимаются спортом и не злоупотребляют алкоголем, у них существенно снижается риск развития заболеваний. Компания подсчитала, что на каждый доллар, вложенный в программу, она получает отдачу в размере 2,7 доллара в виде средств, сэкономленных на медицинские расходы и на расходы из-за пропусков по болезни. Иными словами, общая стратегия компании выгодна для всех участников. Здоровые сотрудники лучше работают и предлагают больше инноваций.

Пример 2. У компании Nestle были сложности с движением «За справедливую торговлю», в результате деятельности которого доход плантаторов, выращивающих кофе и какао-бобы, вырос почти на 25%. Компания обучила поставщиков отбирать лучшие зерна, высушивать их, хранить и транспортировать. Это увеличило доход поставщиков на 200% и, кроме того, повысило их ценность для компании Nestle. Компания решила, что качество ее продукции в значительной степени определяется качеством товаров поставщиков. Истина в том, что вообще очень многие инновации зависят от поставщиков. Например, солнечные панели работают на фотоэлементах, запас хода электромобилей определяется качеством литий-ионных аккумуляторов, большинство инноваций в автомобильной отрасли сегодня реализуются за счет электроники и только с привлечением поставщиков за пределами автомобильной индустрии.

Поздний Портер не всегда совпадает с ранним Портером и его моделью «пяти сил», где все сражаются со всеми в эволюционной борьбе за выживание. Обладание достаточной «рыночной властью» для присвоения себе долей других участников раньше считалось одним из условий игры. Теперь же Портер говорит о том, что компании попали в ловушку «устаревших моделей», но не признаёт своего участия в сложившейся ситуации. Там, где он когда-то видел эволюционную борьбу, теперь он видит общие ресурсы! Истина же в том, что производственная экосистема может добиться успеха, только действуя как единое целое. Еще один аспект, за который можно критиковать Портера, — это его идея об исключительности стратегий. Как мы увидим чуть позже в этой части книги, разные стратегии могут сочетаться друг с другом, формируя причудливые и необычайно эффективные комбинации. Как уже говорилось выше, Портер рассматривал привлекательность отрасли и конкурентное положение компании. Это представляет еще одну дилемму (рис. 3.5).

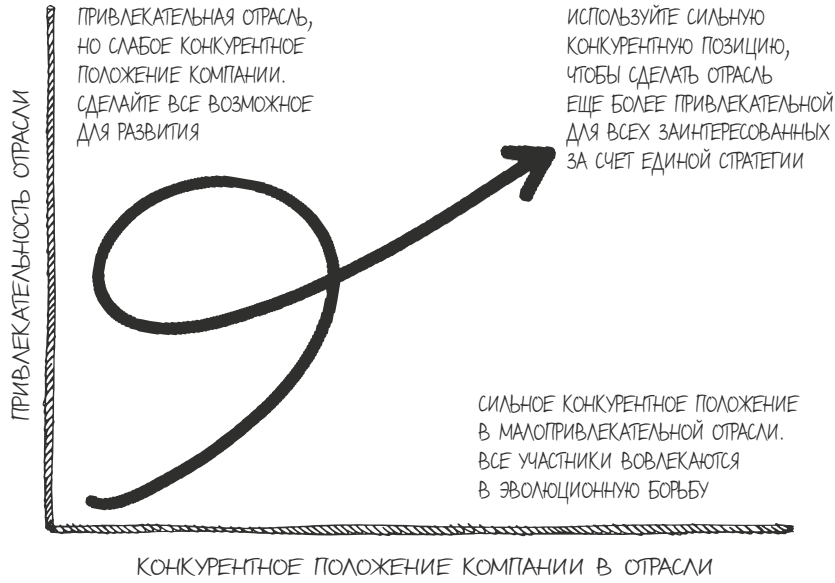


Рис. 3.5. Привлекательность отрасли против конкурентного положения компании внутри отрасли

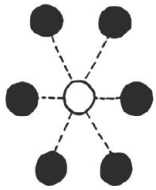
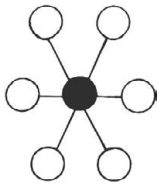
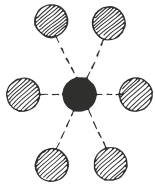
Обратите внимание, что Портер совместно с Крамером недавно опубликовал работу на тему стратегического сотрудничества. Не всегда нужно притеснять других участников в непривлекательной для всех борьбе (правый нижний угол). Не всегда нужно присоединяться к привлекательной отрасли, где выгода может зависеть от рыночной власти компании над потребителями и обществом (правый верхний угол). Фактически компания может сделать привлекательной собственную отрасль, если будет придерживаться общей стратегии.

Глобальные и мультикультурные корпорации: Кристофер Бартлетт и Сумантра Гошал

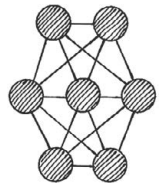
Корпорации часто делят на глобальные и многонациональные. Глобальная корпорация продает идентичные товары во всем мире, в то время как многонациональная корпорация продает товары, адаптированные под местные рынки. Если руководствоваться различием, проведенным Портером между товарами массового производства по низким ценам и эксклюзивными товарами, то глобальная корпорация, вероятнее всего, воспользуется эффектом от масштаба, чтобы сохранить низкую цену на товары, а многонациональная корпорация скорее будет продавать отличающиеся от конкурентов продукты на локальном рынке.

Кристофер Бартлетт и соавторы решили исследовать вопрос, является ли глобализм, мультикультурность или какая-либо комбинация этих двух явлений оптимальным стратегическим вариантом. Они выделили четыре типа корпораций, развивавшихся в определенные временны́е периоды, и рассмотрели их сочетания (табл. 3.1).

Таблица 3.1. История глобализма против мультикультурности

 МНОГОНАЦИОНАЛЬНАЯ	**Многонациональная корпорация** Децентрализованные *многонациональные корпорации* возникли в условиях разделенного мира с высокими тарифными барьерами, как в 1930-е годы, и военными конфликтами, как Вторая мировая война. Такие компании, как Shell, Unilever и Philips, обнаружили, что их раздирают политические противоречия. Единственным способом выжить для них была радикальная децентрализация. Все зависело от местных инициатив, направленных на спасение компании
 ГЛОБАЛЬНАЯ	**Глобальная корпорация** В послевоенные годы наступил расцвет централизованных *глобальных корпораций* под гегемонией США. Внутренний рынок США был самым крупным, страна лидировала в мире по уровню потребления товаров и услуг и экспортировала излишки в другие страны. В изменении товаров и услуг не было смысла. Стратегия заключалась в том, чтобы американизировать весь мир
 МЕЖДУНАРОДНАЯ	**Международная корпорация** В 1960-е годы продававшиеся во всем мире американские товары столкнулись с местной конкуренцией, в результате чего возникли *международные корпорации*. Например, корпорация Procter & Gamble в 1963 году открыла свой Европейский технический центр для проведения региональных исследований. Примерно в это же время стала набирать силу конкуренция с японскими компаниями. В 1970–1980-е годы экономика Японии динамично росла, и страна следовала по пути глобализации, предлагая мировому сообществу высококачественную электронику и товары машиностроения, такие как продукция компаний Toshiba и Matsushita. Революция в области управления качеством, произошедшая в Японии, усилила эту стратегию, и другие страны оказались неспособны выдержать такую конкуренцию. Многовековая относительная изоляция Японии сделала ее несколько замкнутой в отношении других культур, поэтому для страны было удобно поставлять на мировой рынок «универсальные» товары высокого качества. Однако повышение оплаты труда в Японии привело к переносу промышленного производства за границу, так что страна тоже не избежала создания международных компаний. Хотя огромные корпорации, пересекающие границы, были преимущественно американскими и японскими по происхождению, они переносили свои знания и экспертизу в другие страны и создавали там свои аванпосты. Это был непростой компромисс между глобальными и многонациональными корпорациями

Однако здесь можно наблюдать не только действие исторических сил. Выбор между глобализмом и мультикультурностью в значительной степени зависит от производимого товара. Кроме того, большую роль играет отрасль.



ТРАНСНАЦИОНАЛЬНАЯ

Авторы полагают, что сегодня происходит зарождение и развитие транснациональных корпораций, способных уладить противоречия и разрешить конфликт между глобальным и многонациональным. В рамках этой модели допускается существование различных перспектив, а суть состоит в том, чтобы в разных странах выделить те ценности, которые помогают добиваться успеха, и вывести их на глобальный уровень. В разных странах люди делают лучше всего то, чем восхищаются остальные. В каждой стране есть что-то доведенное до совершенства и присущее только ей. Бартлетт и Бимиш создали матрицу (рис. 3.6), чтобы помочь компаниям разработать более или менее глобальные или многонациональные стратегии.

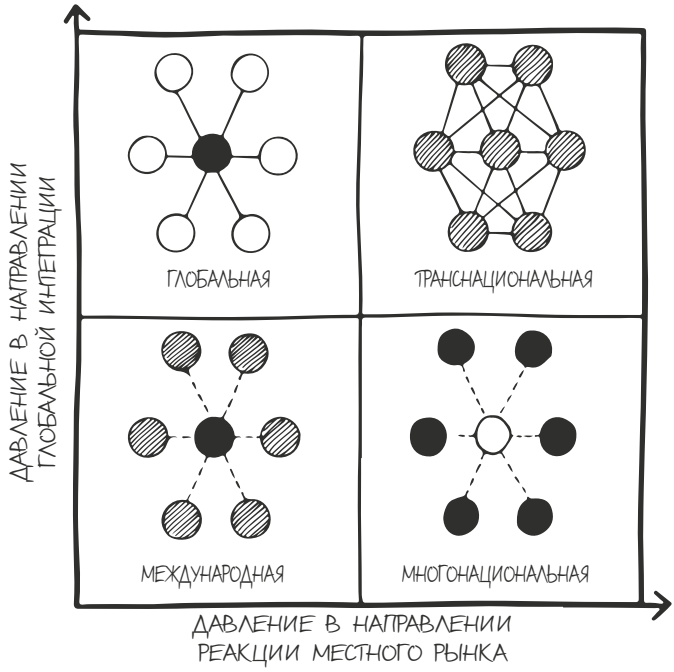


Рис. 3.6. Матрица глобальной интеграции и реакции местного рынка

Авторы показывают, что на основе простых альтернатив можно создать гораздо более сложную и эффективную стратегию. Кроме того, развитие межкультурного понимания может обеспечить результат, который будет гораздо лучше простой суммы компонентов. Идея о том, что каждая культура может привнести в стратегию то, в чем она достигла совершенства, имеет огромное преобразующее значение и указывает на возникновение критически важных знаний.

В условиях высокого давления в направлении глобальной интеграции, но низкого давления в направлении реакции местного рынка разумно применить глобальную стратегию. В условиях, когда высоко давление в направлении реакции местного рынка, а давление в направлении глобальной интеграции низкое, оптимальным будет применение многонациональной стратегии. В условиях высокого давления в обоих направлениях, как показано в верхнем правом углу, лучше всего использовать транснациональную стратегию.

Аналогично тому, как на разных уровнях абстракции стратегия способна быть как ценовой, так и дифференцирующей, стратегия может одновременно выступать локальной/глобальной и национальной/региональной. Все глобальные тренды с чего-то начинались, и это была конкретная страна, регион или небольшая местность. Определенные аспекты продукта могут оставаться одинаковыми везде, а другие аспекты необходимо адаптировать под требования местного рынка. Инновационный продукт может получиться из сочетания ценностей двух разных регионов. На рис. 3.7 мы представили ви́дение авторов и добавили понятия централизации и децентрализации.



Рис. 3.7. Централизация против многонациональности

В транснациональной или «транскультурной» корпорации разные нации стремятся к тому, чтобы продукт обладал теми характеристиками, которые они ценят больше всего, чтобы их национальные предпочтения были видны всему миру. Международная корпорация показана как компромисс: в виде американца, сохранившего черты культуры своей страны. В транснациональной корпорации объединяются лучшие черты и качества всех участников.

Создание капитала бренда: нематериальные активы по Дэвиду Аакеру

Невозможно обсуждать тему стратегии и позиционирования и не затронуть тему брендов и брендинга. Идея о том, что брендинг не более чем попытка пустить пыль в глаза, или о том, что через рекламу можно манипулировать общественным сознанием, — заблуждение. Хотя бренд и нематериален, он оказывает вполне конкретное влияние на воспринимаемое потребителем качество продукта и сегодня зачастую представляет важный аспект стратегии роста. Очевидно, что без качественного продукта бренд мало что значит. При этом бренд, который действительно отражает особенности компании, производящей продукт, является очень ценным активом.

Это подтверждает опыт многих известных западных брендов в Юго-Восточной Азии. Виски Johnnie Walker, духи Chanel и автомобили Jaguar находятся на особом положении на развивающихся рынках, где местные бренды не могут составить им достойную конкуренцию. Это продукты премиум-класса, которыми пользуются богатые и влиятельные люди, — такая репутация прочно закрепилась за этими продуктами. Сарафанное радио продолжает оставаться самым надежным источником информации: люди видят, кто именно покупает эти товары и наслаждается ими. Известные бренды используют свое преимущество в виде накопленной за годы существования славы.

Все или почти все преимущества от капитала бренда, указанные в правой части рис. 3.8, были реализованы компанией Starbucks. Starbucks — крупнейшая в мире компания по продаже кофе и одноименная сеть кофеен. У нее более 20 000 магазинов в более чем 60 странах. Кроме того, компания продает кофе авиалиниям, ресторанам, отелям и бизнес-центрам, производит оборудование и аксессуары, связанные с кофе, поддерживает линейку чая премиум-класса и расширяет свой бренд в сегменте развлечений. Вероятно, это самая успешная глобальная компания по продаже кофе в мире, и ее бренд определенно повышает ее ценность.

Компания сосредоточила усилия на качественном обслуживании клиентов, предлагая им хороший сервис и разнообразный выбор в расслабленной, комфортной обстановке. Инновации компании обеспечиваются благодаря высокому уровню сотрудничества. В магазине покупатели имеют возможность попробовать разные сорта кофе и высказать свое мнение или предложения, например с помощью сервиса My Starbucks Idea. Компания относительно быстро реагирует на эти предложения и вводит в ассортимент новые продукты, повышая, таким образом, свою ценность для потребителей.

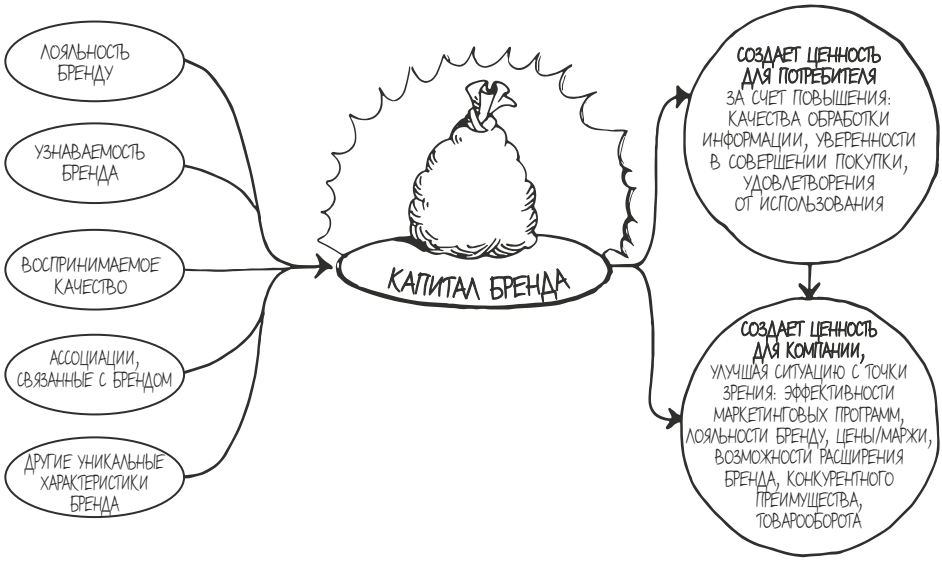


Рис. 3.8. Капитал бренда

Еще один, более ранний пример важности капитала бренда — предприниматель XVIII века Джозайя Веджвуд, который создал фирму по изготовлению фаянсовой посуды «Джозайя Веджвуд и сыновья» (Josiah Wedgewood and Sons). Он жил в эпоху, когда никто еще не говорил о маркетинге или рекламе, но его действия превосходно иллюстрируют идею Аакера. Веджвуд окружил свою продукцию шлейфом идей и представлений, и это придало ей неотразимую привлекательность.

Самым важным в его продукции было высокое воспринимаемое качество. Китайский фарфор, по которому в то время сходила с ума вся Европа, был слишком дорогим из-за расходов на транспортировку. Веджвуд предложил более дешевую, но не менее восхитительную альтернативу, так что представители среднего класса могли позволить себе копировать образ жизни высшего света.

В 1765 году Веджвуд создал на своей фабрике образцы сервизов, вызвавшие интерес у супруги правящего британского монарха Шарлотты, после чего за работой веджвудских фабрик закрепилась слава «королевских товаров», а продажи взлетели по всей Европе. В тот период особой популярностью пользовалась посуда «под античность», и Веджвуд создавал сервизы, имитировавшие предметы древних цивилизаций, в том числе греческой, римской и египетской.

Джозайя Веджвуд унаследовал от отца гончарную фабрику, то есть относился к среднему классу. Он хорошо понимал потребности и чаяния его представителей и активно поддерживал

промышленную революцию. Его родители были диссентерами*, сам Веджвуд выступал за предоставление мужчинам права голосовать и за отмену рабства. Его вкладом в кампанию против рабства было создание керамической камеи с изображением коленопреклоненного раба в цепях, с надписью: «Разве я не человек и не брат вам?» (вероятно, это был первый политический слоган в истории). Эта камея стала своеобразным символом поддержки аболиционизма.

Веджвуду и Starbucks, как большинству компаний с качественным позиционированием, успешно удалось создать хорошую узнаваемость бренда, повысить лояльность бренду благодаря повышению ценности компании для потребителей и росту эффективности деятельности компании. Это, в свою очередь, ведет к еще большей узнаваемости бренда, лояльности и признанию качества среди увеличившегося сегмента аудитории, автоматически повышая ценность компании (рис. 3.9).

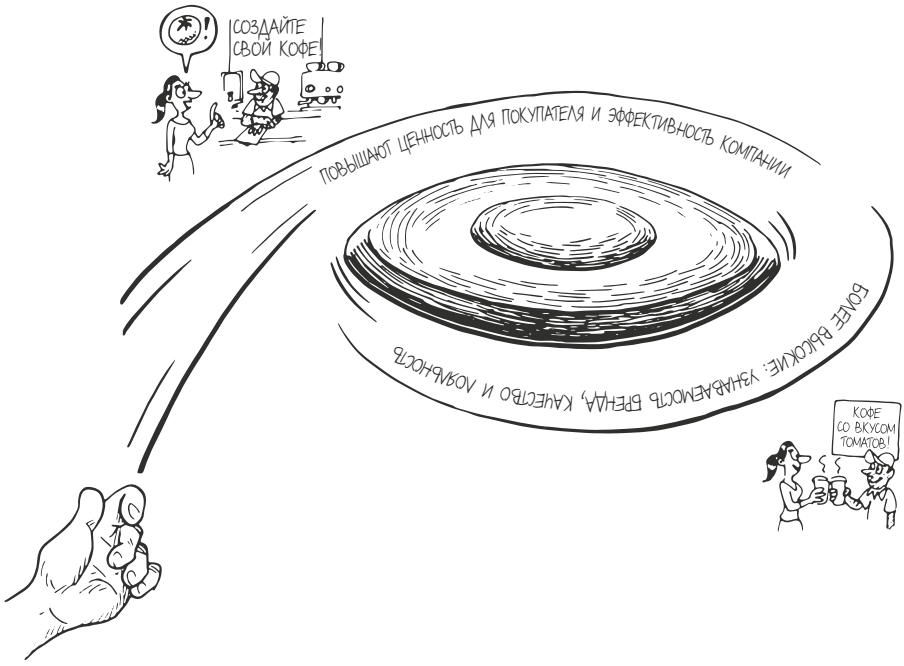


Рис. 3.9. Факторы создания капитала бренда для повышения ценности для потребителей и эффективности компании

Генри Минцберг: возникающий скептицизм

Генри Минцберг — настоящий бунтарь, он выступал даже против того, что недавно сам горячо поддерживал. Например, в 1989 году он занял пост президента Общества

* Диссентеры — протестантские секты, отделившиеся от англиканской церкви в XVI–XIX веках. *Прим. перев.*

стратегического менеджмента, а вскоре после этого объявил о «провале стратегического менеджмента» как концепции.

В своих ранних исследованиях Минцберг выяснял, на что именно тратили рабочее время топ-менеджеры компаний. Как отмечалось ранее, бизнес-стратегия во многом заимствовала элементы военной стратегии, но при этом Минцберг обнаружил, что львиную долю времени топ-менеджеры занимались отнюдь не разработкой генеральных планов, перестановкой своих «войск» туда и сюда, обдумыванием маневров и тактик и размышлениями, как выиграть сражение. Минцберг убедился, что блестящее полководческое искусство — это миф, а реальность — это лихорадочная импровизация, так как бóльшую часть рабочего времени топ-менеджеры проводят, решая срочные вопросы, закрывая неожиданные проблемы и подстраиваясь под новые условия. Практически постоянно они отвечали на телефонные звонки или находились на срочных совещаниях, стараясь минимизировать объем ущерба.

Первое представление о стратегическом менеджменте Минцберг назвал «героическим». Его придерживаются CEO компаний, которые для оправдания своей завышенной зарплаты изо всех сил стараются убедить акционеров в том, что они виртуозно управляют имеющимися в их распоряжении ресурсами. Минцберг сравнивал эту версию стратегии с битвой при Пашендейле в Первой мировой войне: после шести недель непрерывных дождей союзные войска были брошены в атаку, в то время как генеральный штаб имел очень слабое представление об особенностях болотистой местности. В первый же час сражения союзная армия потеряла 20 тысяч человек убитыми и 60 тысяч ранеными. Многие солдаты буквально утонули в грязи. Генерал Хейг надеялся, что прорвет линию обороны врага и бросит в образовавшуюся брешь кавалерию. Это пример катастрофического несовпадения между абстрактным планированием и реальностью, как показано на рис. 3.10.

Минцберг называл себя Дарвином, выступающим против догматов церкви. Он имел техническое образование и, по его словам, «не боялся испачкать рук» или «мыслить на основании аналогий».

Минцберг писал (1967): «В Библии создание человека описано в терминах осознанного планирования и стратегии. Теория Дарвина утверждает, что никакого великого замысла изначально не было и постепенная эволюция человека определялась действием внешних сил».

Согласно Минцбергу, проблема заключалась в рациональной модели, навязанной сверху экономистами и специалистами по стратегии. Представление о том, что стратегия разрабатывается где-то наверху мудрыми руководителями с даром предвидения, а затем воплощается в жизнь верными работниками, разбивается о тот простой факт, что разработка идеи и вывод продукта на рынок могут занять не один год, а за это время условия внешней среды могут полностью измениться. Кроме того, ваши конкуренты, вероятно, читают те же самые статьи и разрабатывают похожие планы действий, которые неизбежно столкнутся с вашими.

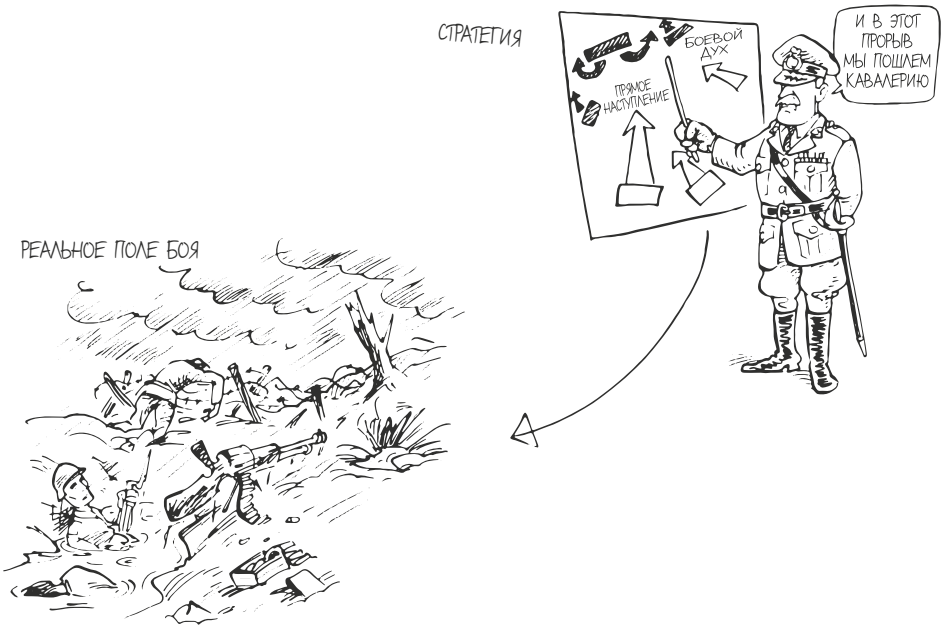


Рис. 3.10. Метафора Минцберга битвы при Пашендейле

Как появляется стратегия?

Вместо того чтобы изучать идеи тщательно выверенной, спущенной сверху стратегии, Минцберг рассматривает спонтанное возникновение стратегии на операционном уровне в компании. Он отмечает, что многие изменения происходят в результате того, что потребители просят о новом продукте или услуге, предложения появляются в подразделениях компании на местах, и компания реализует новую идею настолько успешно, что на нее растет спрос, а вместе с ним и усилия всех остальных подразделений компании по удовлетворению этого спроса. Иногда стратегия, подобно эволюции, заключается в открытии, что нечто случайное гораздо эффективнее вписывается в условия окружающей среды, чем продукт, который планировался к выпуску изначально. Приведем два примера.

1. Канадское национальное управление кинематографии за 18 месяцев переориентировалось с производства фильмов для киноиндустрии на производство телевизионных кинофильмов. Все произошло очень быстро, но никто не приказывал и даже не предлагал это сделать. Просто независимые продюсеры увидели в ТВ растущий рынок и соответственно изменили свои цели.
2. Скутеры Honda с объемом двигателя 50 см^3 неожиданно имели успех. Руководители японской компании воспользовались ими для быстрого бюджетного перемещения по Лос-Анджелесу как раз в тот период, когда безуспешно пытались вывести на американский рынок мотоцикл с объемом двигателя 300 см^3. Они припарковали скутеры

у здания, где должна была состояться рабочая встреча, а выйдя после встречи, обнаружили вокруг них толпу восхищенных зевак. Так было принято решение выпустить на рынок скутер.

Какое решение этой проблемы предложил Минцберг? Если разработанная (преднамеренная) стратегия получается слишком умозрительной, абстрактной, далекой от эффективных действий, если она предпочитает правила исключениям, очевидное-непредсказуемому, спланированное-счастливой случайности, получается, что само управление в принципе невозможно? Для чего тогда нужны руководители? Минцберг сформулировал свою прорывную концепцию «созданной стратегии», наблюдая за работой бывшей жены, которая занималась гончарным делом. Стратегия возникает подобно тому, как гончар придает форму глине, позволяя ей подниматься у него в ладонях на гончарном круге. Это интуитивная, эстетическая работа. Задача лидера — использовать любое благоприятное обстоятельство при работе со стратегией, придавать ей форму, пользуясь своими знаниями и навыками.

Важно отметить, что Минцберг не отрицает возможности спланировать стратегию. Он лишь считает, что немногие руководители способны начать с чистого листа. Согласно Минцбергу, стратегия должна создаваться на основе имеющихся наработок и постоянного взаимодействия с потребителями. Он называет этот процесс «вовлеченным лидерством». Сотрудники вовлекают в процесс потребителей, а руководители — сотрудников.

Преднамеренная стратегия создается высшим руководством компании. На нее начинают влиять последствия ее реализации, а также обратная связь от покупателей и неожиданные события.

В результате формируется стратегия, представляющая собой комбинацию преднамеренной и спонтанно возникающей стратегий. В случае со спонтанной стратегией, как правило, очевидны две вещи: а) компания может это сделать, и б) потребителям это нравится настолько, что они могут попросить о большем. О преднамеренной стратегии такое можно сказать не всегда.

Минцберг не ограничивает себя нормами и приличиями и явно не без удовольствия развенчивает претензии «сильных мира сего». Он больше увлечен контратаками, чем примирением разных точек зрения, хотя у него есть и такая возможность, поскольку его очень уважают коллеги-ученые. Генри Минцберг отвергал идею о том, что стратегию придумывает мудрое руководство, а потом спускает ее низшим звеньям для реализации. Он придерживался той точки зрения, что стратегия возникает спонтанно, а затем встраивается в общее направление движения. Предположим, Том, Дик и Мэри проявили инициативу в работе с клиентами и клиентам все понравилось. Увидев это, высшее руководство может

сформулировать стратегию на основе их действий, точно зная, что компания сможет это выполнить и что клиенты будут довольны.

Внешнюю инициативу, идущую от потребителей, можно совместить с внутренней стратегией, разработанной руководством компании, как показано на рис. 3.11. Почему бы то, что возникло по счастливой случайности, не включить целенаправленно в разработанный план. Абстрактная стратегия, как мы уже видели, рискует провалиться, а вот стратегия, скорректированная на основе обратной связи и основанная на реальных событиях, это совсем другое дело. Благодаря внимательному отношению к обратной связи такая стратегия направлена на то, что хочет потребитель. Обратите внимание на спиральный характер улучшений. Сначала компания смотрит, что именно имеет успех у покупателей, а затем включает это в свою стратегию.

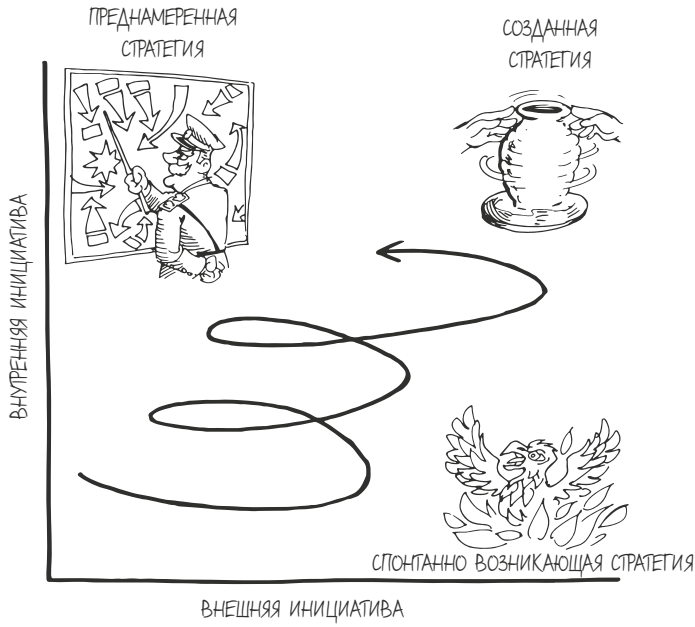


Рис. 3.11. Стратегические стили по Минцбергу

Кувшин в руках гончара создается отчасти запланированно, а отчасти — спонтанно. То, что начинается как импровизация или возрождение феникса из пепла в правом нижнем углу рисунка, трансформируется в процесс создания стратегии в правом верхнем. Руководители высшего звена обладают необходимой квалификацией для разработки стратегии. Они занимают свои места не просто так, им нет смысла игнорировать обратную связь от покупателей или мнение сотрудников, напрямую работающих с покупателями. Чтобы принимать информированные решения, руководство должно знать, что происходит на всех уровнях компании. Творческие порывы топ-менеджеров должны иметь под собой

реальные основания. Стратегия должна разрабатываться на основании взаимодействия с покупателями. Из совокупности трех-четырех успешных инициатив можно создать общую стратегию, имеющую все шансы на успех, так как ее элементы уже были протестированы на практике. На основе получившейся стратегии впоследствии можно будет разрабатывать что-то новое. И, как мы увидим далее, такое движение по спирали важно для согласования позиций.

Противоречия между стратегическими рекомендациями: Боб де Вит и Рон Мейер

Боб де Вит и Рон Мейер — научные сотрудники и директора Стратегической академии (Strategic Academy) в Нидерландах и консалтинговой компании Strategy Works. Они приобрели известность после своего заявления о том, что специалисты в области бизнес-стратегии слишком сильно расходятся во мнениях друг с другом. В результате мы видим множество острых дебатов, в которых оппоненты всеми способами стараются доказать свое превосходство, но при этом увязают в противоречиях и парадоксах. Как только высказывается одна точка зрения, тут же появляется противоречащая ей. Очевидно, причина того, что ситуация постоянно заходит в тупик, а спор продолжается без конца, кроется в самой сути стратегии как дисциплины — у участников крайне велико стремление выглядеть «стратегами» и изобретать формулы, позволяющие одерживать верх в любых обстоятельствах.

Авторы этой концепции выступают за стратегический синтез: заимствование идей у обеих сторон и их интеграцию. Они считают, что если специалисты по стратегии и практики повернутся лицом к вышеописанным конфликтам, то они начнут искать пути между спорными точками зрения. Авторы выступают за подход «обсуждаем, решаем, делаем», при котором вербальные противоречия разрешаются благодаря конкретным действиям. Если заставить людей увидеть тщетность ведущихся споров, они перестанут принимать ту или иную сторону, а начнут делать что-то инновационное — не защищающее их точку зрения, а ставящее под сомнение услышанное мнение.

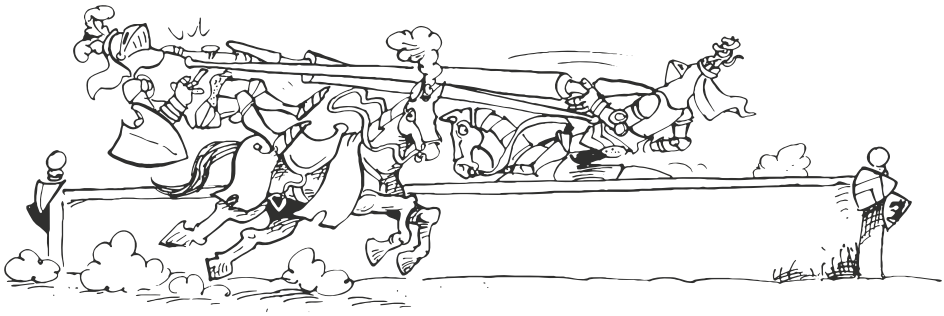


Рис. 3.12. Противоположные точки зрения обеспечивают основу для стратегической рекомендации

Ниже приводятся десять пар противоположных точек зрения, выдвинутых признанными специалистами в области стратегии (табл. 3.2).

Таблица 3.2. Десять пар противоположных точек зрения, выдвинутых специалистами в области стратегии

	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ТЕЗИС	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНТИТЕЗИС
1	Стратегия — это *рациональное мышление* (Кеннет Эндрюс)	Стратегия *генеративна* (Кеничи Омае)
2	Стратегия *планируется преднамеренно* (Баладжи Чакраварти и Питер Лорандж)	Стратегия *возникает поступательно* (Генри Минцберг и Джеймс Куинн)
3	Стратегические изменения должны *искоренять* старое (Майкл Хаммер)	Стратегия должна *улучшать* и *сохранять* старое (Масааки Имаи)
4	Стратегия должна быть *рыночно ориентированной* (Майкл Портер)	Стратегия должна быть *ресурсно ориентированной* (Джордж Сталк, Филип Эванс, Лоуренс Шульман)
5	Стратегические подразделения компании составляют *портфолио* (Барри Хэдли)	Стратегические подразделения компании составляют *ключевую компетенцию* (К. К. Прахалад, Гэри Хэмел)
6	Стратегия — это преимущественно *конкуренция* между отдельными компаниями (Гэри Хэмел, Ив Доз, К. К. Прахалад)	Стратегия — это преимущественно *сотрудничество* между взаимозависимыми единицами общей сети (Джианни Лоренцони, Чарльз Баден-Фуллер)
7	Стратегия — это *эволюция*, компании выживают в процессе естественного отбора (Майкл Портер)	Стратегия — это *создание* новых отраслей с новыми правилами игры (Чарльз Баден-Фуллер и Дж. Стопфорд)
8	Стратегия — это триумф управленческого *контроля*, когда компания полностью следует запланированному (Роланд Кристенсен, Джозеф Боуер и Р. Сайерт)	Стратегия — это результат *хаоса*, из которого впоследствии возникает новый порядок (Ральф Стейси)
9	Стратегия должна строиться на основе *глобальной конвергенции* рынков (Теодор Левитт)	Стратегия должна строиться на основе *локализации* и *разнообразия* рынков (Сьюзен Дуглас и Йорам Уинд)
10	Стратегия должна быть связана с *прибыльностью* компании и прежде всего служить интересам *акционеров* (Альфред Раппапорт)	Стратегия должна учитывать и оптимизировать разные интересы *всех участников* (Р. Эдвард Фриман и Дэвид Рид)

Проанализируем три пары из представленных утверждений (1, 2 и 4) и попробуем уловить логику (рис. 3.13a, b и c).

1. Рациональное мышление против генеративного мышления

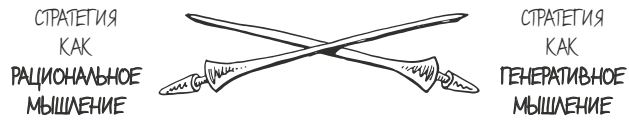


Рис. 3.13a. Рациональное мышление против генеративного мышления

Кеннет Эндрюс утверждает, что стратегия — это в первую очередь рациональный план действий, разработанный руководителями для реализации на местах. Компания определяет свои цели, а средствами их достижения служат логические заключения и тщательно спланированные шаги в упорядоченном процессе. Компания может достигнуть целей или не достигнуть. Во втором случае она пробует альтернативные средства, пока не добьется желаемого результата. Стратегию невозможно реализовать, пока она не будет понятна всем участникам. Аналогичным образом покупатели должны понимать, как пользоваться товарами и услугами, которые им предлагает компания.

Кеничи Омае, напротив, называет стратегию генеративной. Сначала нужно разделить текущую ситуацию на составляющие, проанализировать их, попробовать переставить их местами, определить уникальную конфигурацию, а затем протестировать эту модель на практике, проверяя, удастся ли получить результат лучше, чем изначальный. Этот процесс частично интуитивный, частично механический, однако синтез компонентов будет уникальным. В этом и состоит оригинальность стратегии: вы изобретаете новые правила игры, уклоняясь, таким образом, от прямой конкуренции, что дает вам преимущество над соперниками.

2. Преднамеренная стратегия против спонтанной



Рис. 3.13b. Преднамеренная стратегия против спонтанно возникающей

Это давний спор, который мы уже обсуждали, когда говорили о Генри Минцберге. Как появляется стратегия — тщательно планируется и спускается руководством «сверху» на места для реализации или возникает спонтанно в результате взаимодействия между подразделениями компании и компании с потребителями? Здесь можно найти точку соприкосновения: иногда руководство может обратить внимание на стратегии, возникшие спонтанно в результате операционной деятельности компании, и официально включить их в свою преднамеренную стратегию, что повышает шансы на успех.

3. Рыночно ориентированная стратегия против ресурсно ориентированной

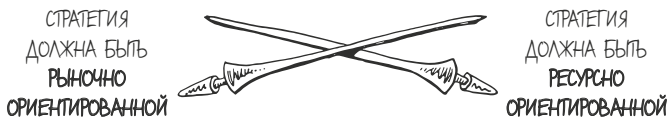


Рис. 3.13c. Рыночно ориентированная стратегия против ресурсно ориентированной

Как мы уже говорили, Майкл Портер больше всего внимания уделял рынкам, их власти и конкурентному положению компании, которое является результатом действия пяти сил, рассмотренных нами ранее и делающих отрасль привлекательной или непривлекательной. Портер обычно рассматривает уже сформировавшиеся отрасли и жесткий конфликт интересов, в котором рыночная власть и стечение обстоятельств используются для захвата наибольшей доли рынка, а не для совместного развития отрасли. Дэнни Миллер, Расселл Айзенштат и Натаниэль Фут выступали с резкой критикой этой точки зрения. По их мнению, компании создают возможности и продвигают их, и этот процесс идет изнутри. В качестве примеров они приводят деятельность Citibank, Shana Corporation и Reed Corporation. Смысл в том, чтобы создать асимметрию, преимущества в определенных областях на основе уникальных особенностей компании, которые конкуренты не в состоянии воспроизвести.

Далее мы покажем, как можно согласовать эти точки зрения, а пока отметим, что де Вит и Мейер дают нам подсказку. Как вы помните, они выделили десять противоположных точек зрения в теории о стратегическом менеджменте. Они рекомендуют прибегнуть к синтезу этих крайностей, но не объясняют, как это сделать.

Одна из основных задач стратегии — со временем учиться. Мысль о том, что одна смелая идея сделает вас победителем или что одна форма доминирует над остальными, — это «дела давно минувших дней». В любом случае компании сотрудничают так же активно, как и конкурируют между собой. Стратегия — это вовлечение и быстрое обучение. Фактически наши скрещенные копья можно трансформировать в петлю обучения. Это показано на рис. 3.14a.



Рис. 3.14a. Синтез: петля обучения между стратегией как созданием взаимосвязей и рационализацией

Обратите внимание: как только эти «противоположности» объединяются в петлю обучения, они начинают поддерживать друг друга. Хотя творческий процесс в левой части нельзя назвать рациональным в привычном смысле слова, у конечного продукта должен быть рациональный процесс производства и распространения, рациональный набор инструкций, а также рациональный комплекс последствий при использовании потребителями. Таким образом, посредством генеративного процесса мы создаем рациональный продукт. Любая хорошая стратегия объединяет эти два подхода, а не сражается из-за различий между ними. Если стратегии не новые, а скопированные, между ними возникает жесткий конфликт, от которого страдают компании.

Аналогичный процесс происходит и во второй паре противоречий между тщательно спланированной стратегией и стратегией, возникающей спонтанно. Согласно Минцбергу, следует сначала позволить инициативам возникнуть спонтанно, а затем использовать лучшие из них. Петля обучения для этого процесса показана на рис. 3.14b.

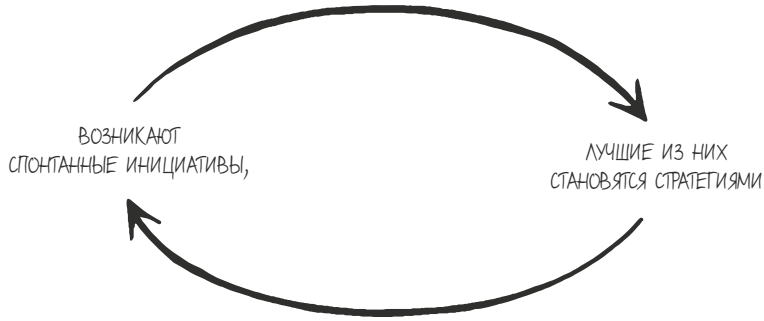


Рис. 3.14b. Синтез: петля обучения между преднамеренной и спонтанной стратегиями

Наконец, можно точно так же рассмотреть третью пару противоречий между рыночно ориентированной стратегией и ресурсно ориентированной. Компания либо прогнозирует потенциальное движение рынка и создает необходимую возможность, либо создает новую возможность в надежде, что для нее найдется рынок. Это отражено на рис. 3.14c.



Рис. 3.14c. Синтез: петля обучения между рыночно ориентированной и ресурсно ориентированной стратегиями

Проблема с «противоположными» стратегиями де Вита и Мейера в том, что они рассматриваются в определенном интервале времени. При этом все противоречия легко разрешимы, если взглянуть на процессы в долгосрочной перспективе.

Стратегия «голубого океана»: выход с поляризованной конкурентной арены: Чан Ким и Рене Моборн

В предыдущем подразделе было отмечено, что, пытаясь руководствоваться полярными стратегиями, можно «застрять». Долгое время считалось, что конкуренция между компаниями на «ровном поле» — положительный фактор, благодаря которому цены снижаются, а все участники процесса всегда готовы к активным действиям. В экономике в условиях «совершенной конкуренции» все игроки находятся на одном уровне, так что им даже становится сложно зарабатывать себе на жизнь. Например, в такой ситуации оказываются производители сельхозпродукции, которые часто нуждаются в субсидировании. В похожих условиях находятся и работники физического труда. «Совершенная» конкуренция может оказаться совсем не такой привлекательной.

Согласно Киму и Моборн, «единственный способ победить в конкурентной борьбе — это перестать стремиться победить в конкурентной борьбе». Это означает необходимость покинуть так называемый «алый океан», под которым условно понимаются все существующие современные отрасли, известное рыночное пространство. «Голубые океаны» — это метафоричное обозначение тех отраслей, которые сегодня еще не существуют, неизвестное рыночное пространство.

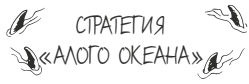
«Алый океан» окрашен кровью: компании либо атакуют друг друга, либо пребывают в погоне за потребителем. В итоге такого соревнования экономика ничего не выигрывает. Благосостояние просто перетекает из одних рук в другие. В противовес этому «голубой океан» открыт для исследований и полон потенциальных сокровищ. Риски «алого океана» — это риски беспощадного сражения. Риски «голубого океана» связаны с исследованиями, экспериментами, поиском и тем, что в итоге вы можете не обнаружить ничего стоящего.

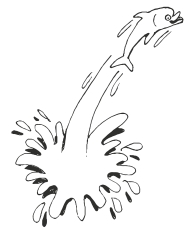
В условиях «алого океана» всегда должен быть победитель и проигравший. Если ваша компания получает прибыль и выигрывает, возможно, другая компания или ваш потребитель остается в проигрыше. Это свойственно для зрелых рынков, где конкуренция игроков определяется ограниченным спросом и рынок не растет. Особенно вероятной такая ситуация становится, когда конкурирующие компании придерживаются похожих стратегий и все уже внедрили «лучшие практики», так что их прямое столкновение неизбежно. Более легкой добычей для таких компаний может стать относительно наивный потребитель, например клиент розничного банка с «несанкционированным овердрафтом». Стратегия «голубого океана» подразумевает взаимовыгодное сотрудничество с клиентами: компания открывает и удовлетворяет новый спрос в условиях динамично растущего рынка, таким образом создается истинное благосостояние, от чего выигрывает общество в целом.

Но есть и другой способ победить в конкурентной борьбе — стать первооткрывателем бесконкурентного рыночного пространства, то есть «голубого океана». Компания «сражается»,

«убегая» от конкуренции, или, точнее, «забегая вперед ее». Она вынуждает конкурентов устремляться в погоню, а сама уходит от преследования в воды «голубого океана». Конечно, конкуренты последуют за ней, и через какое-то время этот «океан» из «голубого» превратится в «алый», но это будет лишь сигналом к тому, что нужно двигаться дальше, в «новые воды». Авторы этой теории предлагают следующее сравнение двух рыночных пространств (табл. 3.3).

Таблица 3.3. Стратегия «алого океана» против стратегии «голубого океана»





Границы определены и приняты	Границы не определены
Подчинение правилам игры	Изменение правил игры
Компромисс ценность—издержки	Разрушение компромисса ценность—издержки
Акцент на военной стратегии	Акцент на исследованиях и открытиях
Дефицит в данной отрасли	Потенциальное изобилие
Высокий уровень конкурентной борьбы	Бесконкурентное рыночное пространство
Сравнительный анализ с конкурентами	Создание новых ценностей

В качестве примера стратегии «голубого океана» авторы приводят канадскую компанию Cirque du Soleil (Цирк дю Солей, или «Цирк солнца»). Этот пример довольно интересен, так как цирковое искусство отличается почтенным возрастом и относительно недавно находилось в глубоком застое, а Cirque du Soleil успешно растет и процветает в этой стагнирующей отрасли. Причина заключается в том, что Cirque du Soleil не является цирком в традиционном понимании этого термина. Он отличается от большинства обычных цирков и выигрывает конкуренцию с ними за счет «уклонения от конкуренции» и формирования нового рыночного пространства.

Конечно, одна из проблем нового рыночного пространства связана с тем, что его не сразу можно увидеть или понять суть предложения. «Голубой океан» может оказаться необитаемым. Если вы скажете что-то вроде: «Это как цирк, только другой», любители цирка могут отказаться воспринимать что-то другое, а тех, кто цирк не любит в принципе, это предложение может и вовсе не заинтересовать. Как убедиться в том, что потребители готовы платить за то, что вы им предлагаете?

Один из возможных вариантов — позиционировать компанию между двумя типами развлечений, оба из которых привлекут зрителей. Cirque du Soleil представляет собой художественное сочетание циркового искусства и театральных представлений. Cirque du Soleil — это «как цирк», но без его недостатков, и «как театр», но без чрезмерно высокой цены на билеты. При этом компания не просто заняла промежуточное положение между двумя нишами: она использовала преимущества каждой из них, устранила недостатки и создала новый рынок, как показано на рис. 3.15.

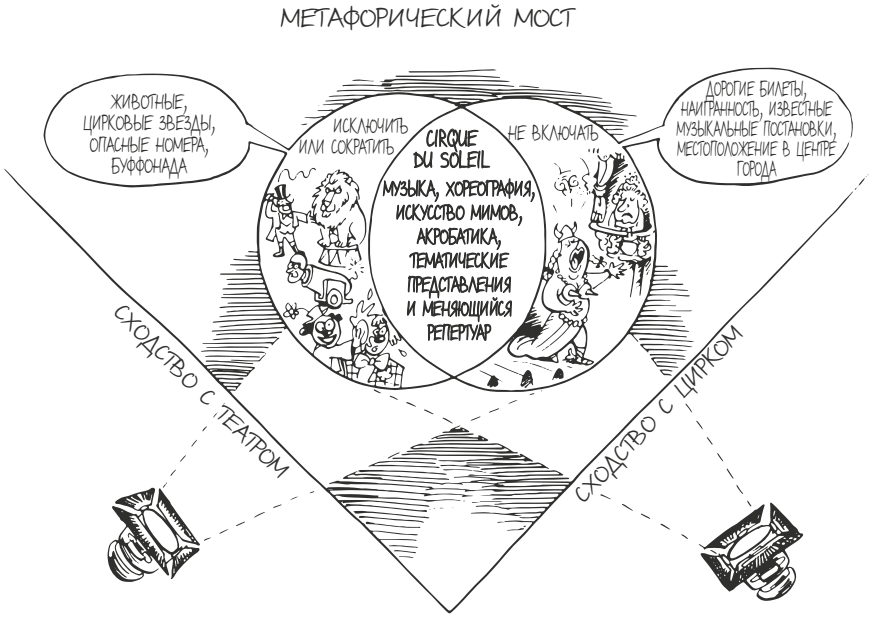


Рис. 3.15. Пространство между цирком и театром

Например, довольно большая часть общества уже давно считает жестоким участие животных в цирковых представлениях, и это только снижает посещаемость цирков, а не способствует росту их популярности. Клоуны в отличие от мимов тоже часто вызывают у публики неприязнь. Высокая стоимость билетов на театральные постановки и пафосное расположение зданий театров в центре города переводят театр в категорию недоступных развлечений для большинства людей.

Cirque du Soleil использовал некоторые черты обеих моделей, а какие-то, наоборот, исключил. Так, например, в Цирке дю Солей вы принципиально не увидите клоунов, животных и некоторых опасных номеров из классического репертуара традиционных цирков. Нет здесь и дорогих билетов, серьезной драматургии или «хитовых» музыкальных номеров. Это мастерское сочетание музыки, хореографии, искусства мимов, акробатики, тематических представлений и меняющегося репертуара. Cirque du Soleil сохраняет мобильность и ценовое преимущество обычного цирка благодаря возможности ездить

с шоу по всему миру, выступая на арене под временным шатром, который можно установить, например, в крупной промышленной зоне. Фактически определяющим фактором успеха Cirque du Soleil стало именно одновременное повышение ценности и снижение расходов.

На основе этого примера можно сделать важные выводы. Есть риск, что потребители не воспримут что-то абсолютно новое. Им необходимо предложить что-то новое, но имеющее знакомые характеристики.

— Компания NetJets сдает в аренду корпоративные самолеты, например, на 50 дней в году. Это компромисс между полетами первым классом и собственным самолетом. Можно перемещаться из точки в точку, не прибегая к услугам коммерческой авиации, и при этом нет необходимости нести все расходы по владению самолетом. Логотип компании легко наносится на фюзеляж и так же легко убирается. Кроме того, учитываются предпочтения арендатора самолета в еде, сервисе, его требования к экипажу.
— Pret A Manger — сеть магазинов по продаже готовой еды в Великобритании, которая позиционирует себя как компромисс между продажей фастфуда и настоящей ресторанной еды.
— Успешный бренд Yellowtail торгует высококачественными австралийскими винами. В терминологии Майкла Портера, речь здесь идет о «сверхдифференцированной» компании, в ассортименте которой более 2000 разновидностей вина. К сожалению, дешевое красное или белое вино зачастую бывает непригодным для питья. Yellowtail производит купаж красного и белого вина, качество которого получает неизменно высокую оценку потребителей.

«Голубой/алый океан» — это всего лишь метафора, однако она очень полезна. Метафоры, одновременно похожие и непохожие на категории, с которыми их сравнивают, становятся эффективным средством поиска точек соприкосновения между категориями. На время они становятся «мостиками» между ними.

По мнению авторов стратегии «голубого океана», компания может победить конкурентов, не атакуя их в лоб, а опережая благодаря созданию нового рыночного пространства. Вместо того чтобы рисковать в схватке с конкурентом в «алом океане», компания переводит свой риск в другую плоскость: она открывает новую, еще неизвестную территорию и создает нечто в корне отличающееся от предложения конкурентов. Когда компания попадает в левый нижний угол рис. 3.16, она должна «бить или бежать». Это игра, в которой один выигрывает, а другой — проигрывает. Компания начинает расширять рынок, а не сражаться за долю на существующем, только когда в уравнении появляется новая переменная — какое-то открытие. Компания помогает создавать рынок, а не просто борется за его долю. Компания получает выгоду от конкуренции по вертикальной оси, избегая при этом «кровопролитного» прямого столкновения. Она побеждает в борьбе, уклоняясь от нее, хотя порой это и нелегко.

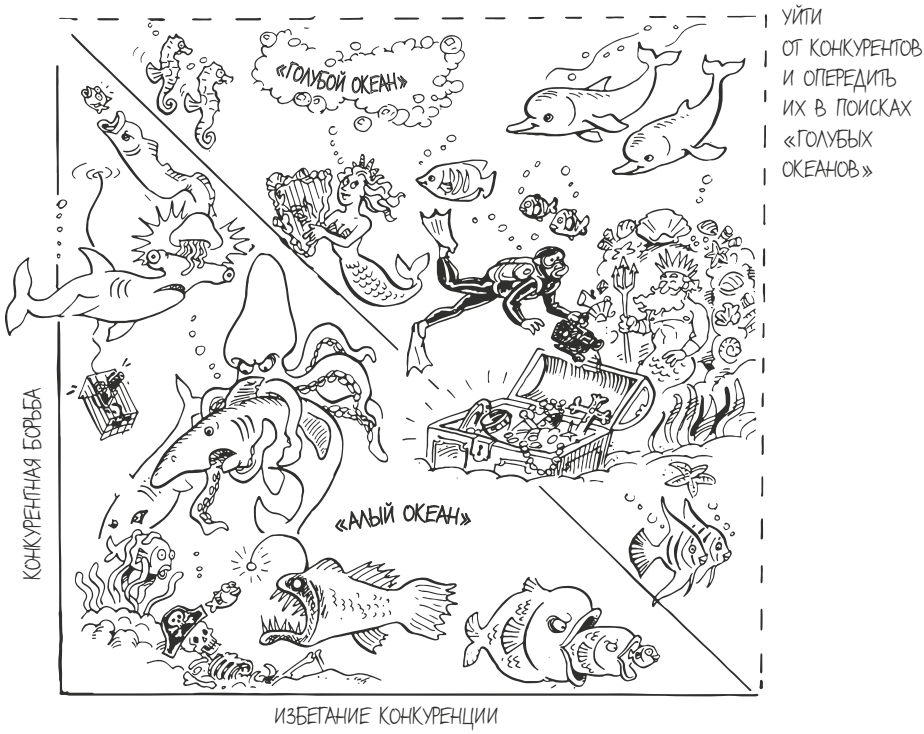


Рис. 3.16. Стратегия «алого океана» против стратегии «голубого океана»

Основные выводы

Применение стратегии в бизнесе началось в середине 1960-х годов Родоначальником стратегического менеджмента считается Игорь Ансофф. На этом раннем этапе подход был в значительной степени аналитическим. Жизнь в эту область вдохнул Майкл Портер. Он сформулировал понятие общей стратегии — единственной в своем роде, а также описал секрет конкурентного преимущества. Он также первым начал рассматривать компанию в контексте ее отрасли. Возможности для достижения компанией успеха либо сильно ограничивались, либо стимулировались особенностями отрасли, в которой она действовала. Иными словами, конкурентное положение компании в отрасли было одним из ключевых факторов. Еще одним важным аспектом был вопрос о единице, которая добивается успеха: будет ли это компания сама по себе или же союз самой компании и сети заинтересованных лиц, сотрудничающих с ней? Портер считал, что стратегия компании должна быть общей и учитывать интересы других участников рынка.

Предшественницей стратегии является дисциплина под названием «деловая политика», основанная на довольно неоднозначном представлении о том, что политика, а следовательно и стратегия, рациональна. Она должна иметь смысл, а ее цели должны логически

вытекать из средств. Первым, кто опроверг эту установку, был Кеничи Омае. Возможно, в рамках логического мышления эти категории остаются неизменными, но при творческом подходе прежние категории исчезают, а на их месте формируются новые. Стратегия должна отличаться оригинальностью и иметь творческий характер, иначе компаниям не избежать прямого столкновения в конкурентной борьбе.

Согласно Кристоферу Бартлетту и Сумантре Гошалу, на стратегию также оказывает влияние глобальный или региональный характер вкусов покупателей. В значительной степени стратегия зависит от характера выпускаемой продукции и исторического периода. Так, например, компании, развивавшиеся в период между двумя мировыми войнами в условиях серьезных барьеров между странами, были многонациональными, в то время как компании, ставшие символом гегемонии США после Второй мировой войны, а также японские компании, активно завоевывавшие мировой рынок, стали глобальными. Аналогичным образом компании, производившие товары, которые везде воспринимались одинаково (например, микросхемы), стали глобальными, а страны, производившие товары, которые зависели от предпочтений местного рынка (например, продукты питания и чистящие средства), — многонациональными.

Генри Минцберг указывает на роль случая, шанса на развитие, и возникающих обстоятельств. Изменение стратегий происходит по частям и хаотически. Стратегия не столько планируется, а затем реализуется, сколько возникает под действием конкретных обстоятельств и развивается за счет импровизации и случая.

Еще одним серьезным камнем преткновения стал вопрос об источнике стратегии. Является ли стратегия изощренным планом, возникшим в головах у руководителей, или основывается на комплексе инициатив, которые уже протестированы потребителями, и их остается лишь объединить и сформулировать? Боб де Вит и Рон Мейер изучили научные труды по теме стратегического менеджмента за прошедшие 20 лет и обнаружили, что точки зрения авторитетных теоретиков и практиков в этой области, по сути своей, противоречат друг другу. Не было ни единой рекомендации по стратегическому менеджменту, которая не была бы опровергнута противоположной. Авторы предложили синтезировать эти антитезы. Противоречия и споры между экспертами в области стратегии можно трансформировать в петли обучения, где одна рекомендация связана с другой и они формируют логические последовательности, так что можно сначала конкурировать по принципу «у кого появилась лучшая идея», а затем реализовывать эту идею на практике. В этом случае компания «толкает» рынок, а рынок «тянет» компанию.

Дэвид Аакер показал, что секрет капитала бренда состоит в том, чтобы превратить качество во множество ценных ассоциаций, связанных в сознании потребителя с этим брендом.

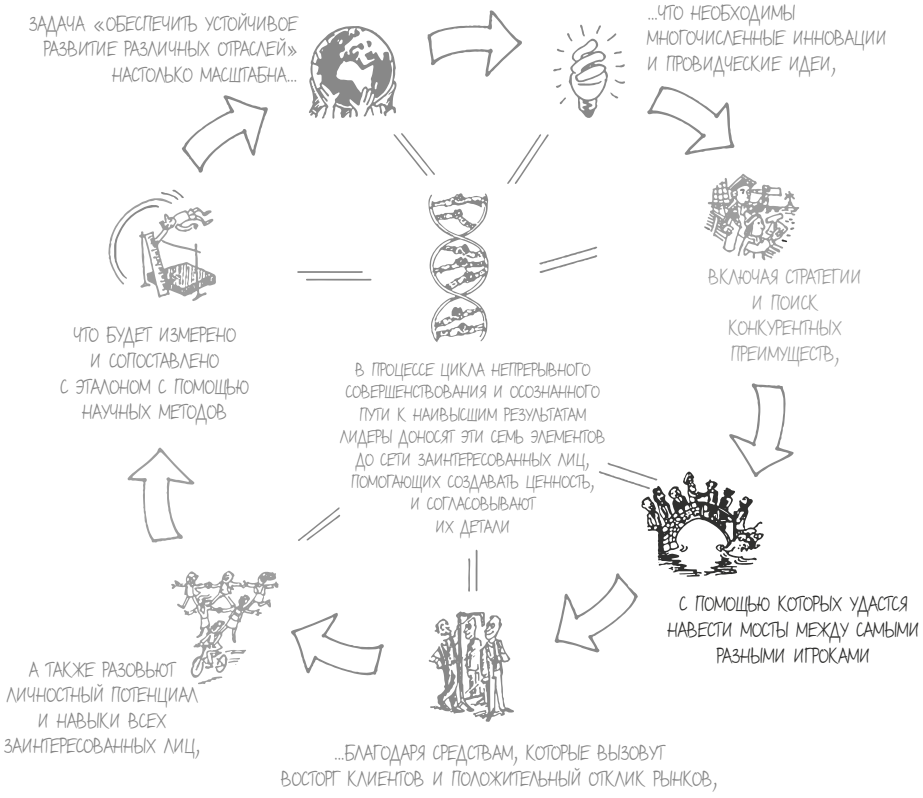
Наконец, лучший способ победить в конкурентной борьбе — не сталкиваться с конкурентом лоб в лоб, а обгонять его, выходя за рамки существующего поля, на новую территорию.

Согласно Киму и Моборн, если компания опережает своих конкурентов, в океане становится меньше «крови» и больше широких полос «голубого океана» для изучения и использования.

Подводя итог, можно сказать, что стратегия — это непрерывный процесс, а не фиксированный план сражения. Обычно он растянут во времени и занимает не один год. Стратегию нельзя назвать рациональной в традиционном понимании этого термина, как, например, игру в шахматы. Скорее ее можно сравнить с изобретением собственной игры и приданием ей рациональной формы, позволяющей другим людям понять ее и начать играть вместе с вами.

Часть IV

Разнообразие культур



По мере роста глобализации и развития цифровых технологий (и, соответственно, средств связи) все мы в профессиональной деятельности и повседневной жизни все чаще сталкиваемся с таким явлением, как разнообразие культур. Некоторые авторы настроены пессимистично по поводу того, чем оно может обернуться, в их числе Самюэль Хантингтон (The Clash of Civilizations, 1996)* и Джозеф Стиглиц (Globalization and its Discontents; «Глобализация и ее недостатки», 2003). Другие авторы, напротив, предсказывают счастливое будущее на основе тех же самых фактов; к ним относятся Фрэнсис Фукуяма (The End of History and the Last Man**, 1992), Томас Фридман (The World is Flat***, 2005) и Кишор Махбубани (The Great Convergence; «Великое сближение», 2013). Тем не менее при любом сценарии вопрос разнообразия культур становится актуальным для всех компаний — крупных и маленьких. Кроме того, в научной и деловой литературе культурное разнообразие все чаще называют активом группы, компании и общества, источником творческого подхода и восприимчивости к окружающей среде.

Анализировать явление разнообразия можно на разных уровнях. Мы рассмотрим это явление на уровне отдельных лиц, компаний (корпоративная культура) и на уровне стран или наций (культура общества).

Разнообразие на уровне индивидуальностей

На основе мотивационных теорий Юнга (1921), Маслоу (1943), Херцберга (1959) и Макгрегора (1960) во второй половине XX века был разработан ряд психологических индикаторов для определения способностей и мотивации людей. Эти индикаторы могут помочь человеку эффективнее налаживать связи с другими людьми, особенно в составе команды. Со второй половины XX века преобладают три подхода: типология Майерс—Бриггс с системой психологического тестирования — Myers—Briggs Type Indicator (MBTI), концепция «Спиральной динамики» и модель командных ролей Рэймонда Мередита Белбина.

Типология Майерс—Бриггс и опросник MBTI (1962) направлены на определение индивидуальных нужд и потребностей человека. Этот психометрический опросник разработали Кэтрин Кук Бриггс и ее дочь Изабель Бриггс Майерс для психологической оценки того, как люди воспринимают окружающий мир и принимают решения. Во многом опросник Майерс—Бриггс основан на теории психологических типов Карла Юнга, выделявшего четыре основные психические функции, посредством которых мы взаимодействуем с миром: ощущение, интуиция, чувство (эмоции) и мышление. В каждый конкретный момент времени доминирует одна из этих четырех функций. С момента своего создания опросник Майерс—Бриггс получил широкое распространение, несмотря на серьезную критику этого метода со стороны научного сообщества. Впервые он использовался во время Второй мировой войны.

---

* Издана на русском языке: Хантингтон С. Столкновение цивилизаций. — М. : Neoclassic : АСТ, 2014.

** Издана на русском языке: Фукуяма Ф. Конец истории и последний человек. — М. : Ермак : АСТ, 2005.

*** Издана на русском языке: Фридман Т. Плоский мир. Краткая история XXI века. — М. : Neoclassic : АСТ, 2014.

«Спиральная динамика» (1996) представляет собой новую модель для понимания динамических сил человеческого взаимодействия: что мотивирует людей, а что выбивает их из колеи. Эта теория человеческого развития была впервые представлена в 1996 году в одноименной книге* Дона Бека и Криса Коуона на основе более ранних работ профессора психологии Клера Грейвза. В рамках модели утверждается, что под влиянием жизненных обстоятельств люди способны адаптироваться к существующим условиям посредством создания новых, более сложных концептуальных моделей мира, позволяющих им справляться с новыми проблемами. Этот подход также применяется для определения «механизмов управления».

Модель командных ролей Белбина (1981) помогает определить, какие роли люди хотели бы взять на себя в команде. Модель, разработанная одним из ведущих исследователей в области менеджмента Рэймондом Мередитом Белбином, оценивает склонность человека к одной из девяти командных ролей. Эффективность деятельности оценивается сторонними наблюдателями, а также самим человеком. По Белбину, роли в команде не эквивалентны типам личности. В отличие от теста MBTI в опроснике по Белбину оценка людей происходит согласно тому, насколько сильно в них проявляются поведенческие черты, свойственные девяти различным командным ролям.

Разнообразие на уровне компаний (корпоративная культура)

Со второй половины XX века тема корпоративной культуры интересовала многих авторов. Предлагались различные подходы к ее анализу и категоризации. К сожалению, среди ученых так и не сложилось единого мнения относительно того, какие модели справились с этими задачами лучше всего. Модели, которые мы включили в эту книгу, широко известны и активно применяются благодаря своей эффективности и практической направленности.

Эдгар Шейн был одним из первых исследователей, занявшихся описанием «корпоративной культуры». Модель организационной культуры Шейна, предложенная им в 1980 году, определяет три уровня культуры: внешние факты и поведение (например, юмор, дресс-код, структура), ценностные ориентации (такие, как официальная миссия и этические правила), а также базовые убеждения (бессознательные, глубоко укоренившиеся, привычные образцы поведения в компании).

Чарльз Хэнди на основе более ранней работы Роджера Гаррисона связал организационную структуру с организационной культурой, выделив четыре типа корпоративной культуры (1976), каждый из которых основывается на одном из факторов: власть, командные роли, задачи или люди. Похожий подход использовали для построения собственной модели корпоративной культуры Т. Дил и А. Кеннеди (1982). Они выделили следующие типы организационной культуры: «хорошо потрудился — хорошо отдохнул» (например, рестораны),

* Издана на русском языке: Бек Д., Коуон К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. — М. : BestBusinessBooks : Открытый Мир, 2010.

культура «крутого парня» (например, полиция), культура «процесса» (например, банки), культура «ставка на свою компанию» (например, нефтяные компании).

На основании результатов исследований по теме организационной эффективности и успешности Ким Камерон и Роберт Куинн (1981) предложили еще одну типологию, завоевавшую популярность. В рамках модели конкурирующих ценностей они выделили следующие типы корпоративной культуры: клан, адхократия, рынок, иерархия. Организационные консультанты Леон де Калюве и Ханс Вермак предложили теорию «созвучия цветов» (2003). Они делят организационную культуру на пять типов, которые обозначаются разными цветами. Каждый цвет соответствует определенной системе убеждений относительно того, как действуют изменения. Модель можно применять в качестве инструмента коммуникации и диагностики. Она предлагает карту возможных стратегий изменения на основе культурного разнообразия в компаниях.

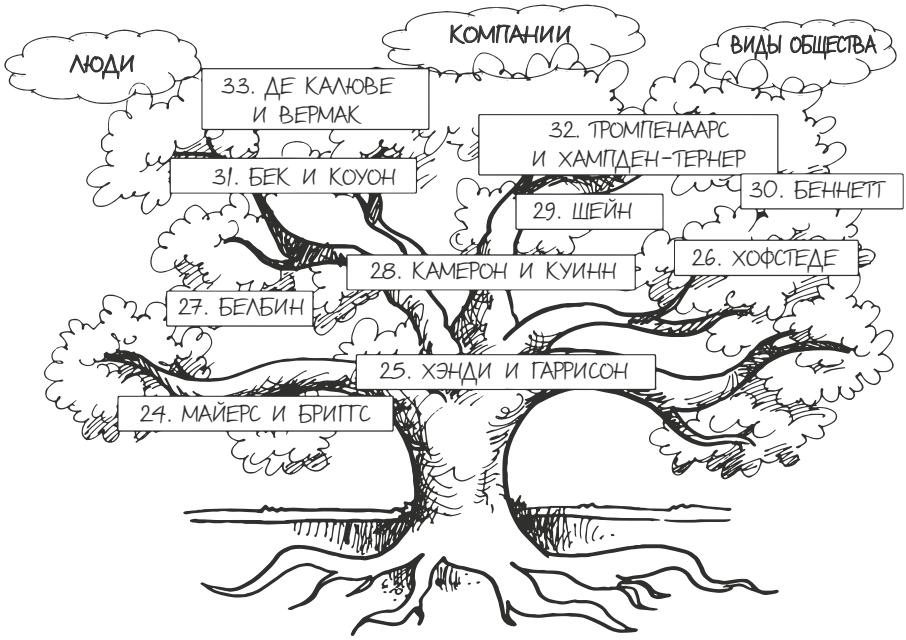
Разнообразие на уровне стран или наций (культура общества)

Если рассматривать наш мир как глобальную деревню, мы увидим, что разнообразие на уровне компаний все чаще определяется культурными характеристиками различных народов. Пионером в области изучения соответствующих механизмов стал голландский психолог Герт Хофстеде, всемирно известный благодаря проведенному им сравнению кросс-культурных групп и компаний в 1970–1980-е годы. Результаты его исследований показали, что национальные и региональные культурные группы влияют на поведение общества и корпоративную культуру компаний этого общества. Изначально он выделил четыре культурных параметра характеристик поведения, а позднее добавил еще два.

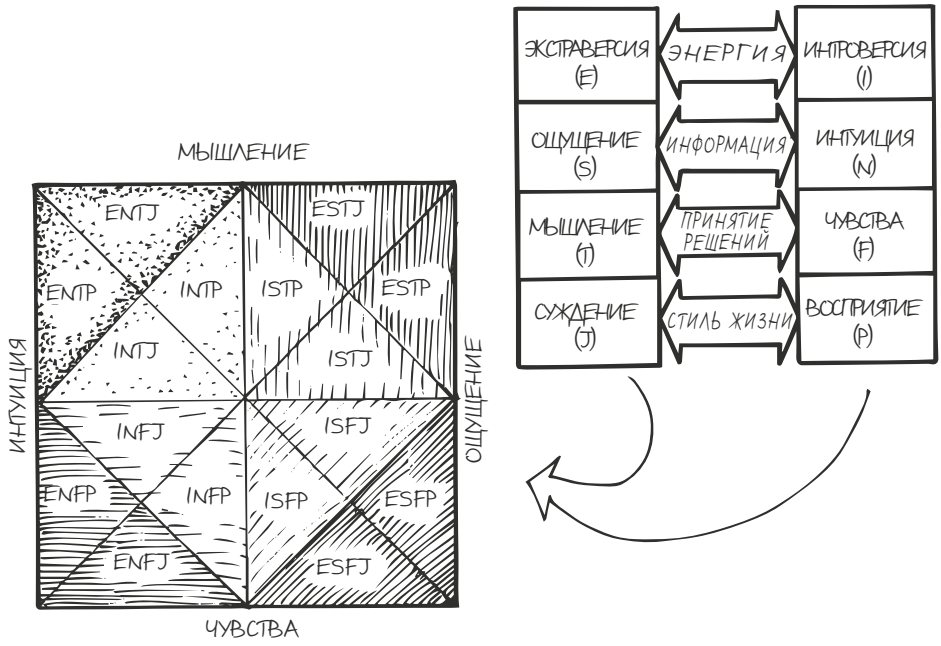
Исследовательские работы Хофстеде преимущественно основаны на его долгосрочном анализе ситуации в корпорации IBM. Фонс Тромпенаарс и Чарльз Хампден-Тернер применили похожий подход, но с более широким охватом и опросили многих руководителей из разных компаний, при этом проанализировав их ценности относительно не только работы, но и личной жизни (1997). Они выделили семь параметров корпоративной культуры и заключили, что к выявленной разнице культур следует относиться с уважением.

Наконец, сооснователь Института межкультурной коммуникации (Intercultural Communication Institute) в США Милтон Беннетт разработал «модель развития межкультурной чувствительности» (DMIS, 1986), которая описывает различные способы реагирования людей на культурные различия — от отрицания до интеграции. Благодаря выявлению основных культурных различий можно сделать предположения о поведении и взаимоотношениях, кроме того, можно адаптировать инструменты образования, чтобы обеспечить развитие в рамках сформировавшегося континуума.

Все представленные концептуальные модели по культурному разнообразию можно расположить хронологически, сгруппировав их согласно фокусу на личности, компаниях или обществу.


ЛЮДИ
КОМПАНИИ
ВИДЫ ОБЩЕСТВА
33. ДЕ КАЛЮВЕ И ВЕРМАК
32. ТРОМПЕНААРС И ХАМПДЕН-ТЕРНЕР
31. БЕК И КОУОН
30. БЕННЕТТ
29. ШЕЙН
26. ХОФСТЕДЕ
28. КАМЕРОН И КУИНН
27. БЕЛБИН
25. ХЭНДИ И ГАРРИСОН
24. МАЙЕРС И БРИТТС

МОДЕЛЬ 24. MBTI (опросник Майерс–Бриггс): Изабель Бриггс Майерс и Кэтрин Кук Бриггс (1962)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как разные люди воспринимают окружающий мир и принимают решения? И как можно это определить?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Кэтрин Кук Бриггс и ее дочь Изабель Бриггс Майерс разработали простую в применении теорию психологических типов на основе работ швейцарского психиатра Карла Юнга, заложившего в 1920-х годах основы одного из направлений глубинной психологии — аналитической психологии. Впервые тест по методологии Майерс—Бриггс был применен при подборе кадров во время Второй мировой войны. Постепенно опросник MBTI стал использоваться как инструмент психометрической оценки для измерения психологических предпочтений в том, как люди воспринимают окружающий мир и принимают решения.

Методология предназначена для определения одного из 16 типов личности на основе идей Юнга о четырех психических функциях, посредством которых человек воспринимает окружающий мир. Он предложил две дихотомические пары когнитивных функций:

— рациональные функции (суждение): рациональное взвешивание альтернатив и принятие решения на основе внутреннего импульса;
— иррациональные функции (восприятие): потребность в конкретной информации, или ощущение, и потребность в обобщении и интерпретации информации, или интуиция.

Одна из наиболее важных идей Юнга заключалась в том, что если узнать, как человек обычно обрабатывает информацию, то можно понять, почему он действует и чувствует себя определенным образом. Юнг выделил два основных психологических процесса: *восприятие*, включающее получение информации; и *суждение*, включающее обработку полученной информации (то есть структурирование информации и формулирование выводов на ее основе).

Далее Юнг выделил два способа восприятия информации, которые он назвал ощущением и интуицией, а также два способа вынесения суждений — рациональное мышление и чувства (эмоции). Более того, по Юнгу, эти ментальные процессы могут быть направлены либо во внешний мир людей и предметов, либо во внутренний мир субъективного опыта. Внешнюю направленность Юнг назвал экстраверсией, а направленность на внутренний мир — интроверсией. Различные сочетания этих составляющих дают определение одного из 16 типов личности.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Этический кодекс применения опросника по методологии Майерс—Бриггс гласит, что его использование допускается в таких областях, как консультирование по развитию карьеры, личностное развитие, тимбилдинг и др. Недопустимо применение опросника для принятия кадровых решений. Это ограничение связано с основной идеей методологии: ни один из типов личности не может считаться лучше или хуже другого. Кроме того, опросник помогает в определении типа личности, но не говорит, насколько он выражен. Только сам респондент способен выяснить это.

РЕЗУЛЬТАТ

Модель помогает человеку, прошедшему тест по методологии Майерс—Бриггс, лучше осознать доминирующие черты своей личности. Модель помогает в сплочении команды, выстраивании взаимоотношений и консультировании по развитию карьеры.

КОММЕНТАРИИ

Несмотря на популярность опросника MBTI, он продолжает подвергаться серьезной критике со стороны профессиональных психологов на протяжении вот уже трех десятилетий. Одна из проблем опросника заключается в его низкой «ретестовой надежности». Это означает: если респондент повторно выполняет тест по прошествии некоторого, пусть даже короткого промежутка времени, очень высока вероятность, что он попадет в другую категорию, чем когда он выполнял тест в первый раз. Кроме того, модель критикуют за то, что она следует

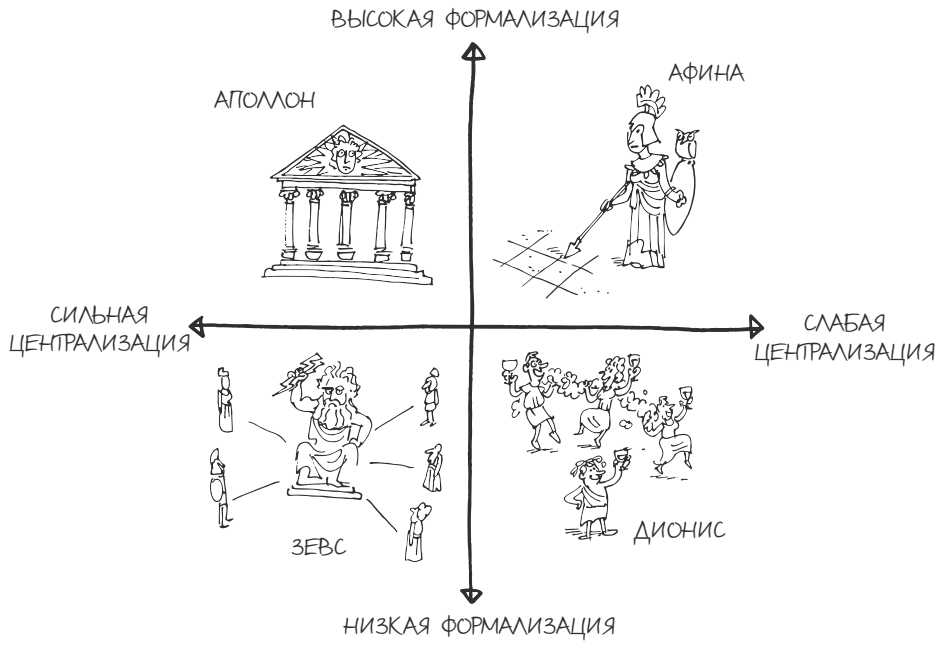
декартовой логике, размещая людей по «коробкам», вместо того чтобы выделять разные измерения.

Альтернативой методологии Майерс—Бриггс является Анализ персонального профиля (PPA) Уильяма Марстона, предложенный им в 1928 году. По Марстону, поведение человека — это функция двух биполярных измерений — внешнего и внутреннего, — предлагающая четыре характеристики: господство (Dominance), побуждение (Inducement), устойчивость (Submission) и уступчивость (Compliance) (акроним DISC). Еще одна альтернатива опроснику MBTI, набирающая популярность в современной психологии, — это пятифакторный личностный опросник (FFM), оценивающий личностные черты с точки зрения: открытости (openness), добросовестности (conscientiousness), экстраверсии (extroversion), согласия (agreeableness) и нейротизма (neuroticism) (акроним OCEAN или CANOE). Эту модель в 1961 году предложили Эрнест Тупс и Раймонд Кристал, и в 1980-х годах она завоевала популярность у широкого научного сообщества. Пятифакторный личностный опросник, впрочем, тоже не лишен противоречий в части корреляции оцененных личностных черт с успехом в профессиональной деятельности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Briggs Myers, I., McCaulley, M.H. (1992) *A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*, Palo Alto, Consulting Psychologists Press.
Moffitt, M.L., Bordone, R.C. (2005) *The Handbook of Dispute Resolution*, San Francisco, Jossey-Bass.
Quenk, N.L. (2009) *Essentials of Myers-Briggs Type Indicator Assessment*, Hoboken, John Wiley.

МОДЕЛЬ 25. Корпоративная культура: Чарльз Хэнди и Роберт Гаррисон (1976)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как оценить доминирующую корпоративную культуру в компании и сравнить ее с желаемой корпоративной культурой?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Чтобы справиться со сложными культурными вопросами на уровне компании, философ и мировой гуру менеджмента Чарльз Хэнди в своей книге «Боги менеджмента» (Gods of Management, 1976) развивает и популяризирует модель корпоративной культуры Роджера Гаррисона (1972). Для объяснения основ своей теории Чарльз Хэнди использует организационные метафоры, основанные на культуре Древней Греции, в частности ассоциирует типы организаций с конкретными древнегреческими божествами. Идеи двух этих авторов во многом похожи, а потому их можно рассматривать вместе. В качестве двух факторов, определяющих, к какой категории будет отнесена корпоративная культура компании, выступают степень *формализации* с одной стороны и степень *централизации* — с другой.

1. Гаррисон выделяет *ролевую* культуру, которая характеризуется высокой степенью формализации и централизованного управления. Хэнди приписывает этот архетип

Аполлону. Эта культура бюрократизированная, управление осуществляется на основе научных методов и точных механических характеристик.

2. Культура *власти* по Гаррисону или архетип *Зевса* по Хэнди образно представляет собой паутину с пауком в центре. Характеризуется неформальными отношениями между коллегами, которые находятся «на одной волне» с боссом, например традиционная лондонская брокерская компания или компания с харизматичным основателем. Эта культура строится на коммуникациях и интуиции.
3. Культура *задач* по Гаррисону соотносится с архетипом *Афины* по Хэнди. Она состоит из междисциплинарных проектных групп, организованных вокруг задачи. Работа носит децентрализованный характер, но формализована за счет дисциплины.
4. Наконец, децентрализованная неформальная культура, которую Гаррисон называет *атомистической*. Хэнди подчеркивает, что этому сообществу свободных личностей, объединенных общим интересом, свойственны взаимное уважение и привязанность, и соотносит этот тип корпоративной культуры с *Дионисом* — богом виноделия, страсти, театра и творческого начала.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Эти модели помогают людям лучше понять собственные культурные предпосылки, а также культурную перспективу своих коллег. Их можно использовать для тренировки навыков выявления и устранения разногласий в деловом общении, взаимодействии, командной динамике и процессе принятия решений.

В контексте слияния и поглощения компаний разные показатели корпоративной культуры двух компаний могут указать на то, как работать с различиями и сходством между двумя компаниями. Если использовать эти модели в совокупности с системами оценки существующей и желаемой корпоративной культуры, они могут выявить существенный разрыв, который необходимо ликвидировать с помощью процесса управления изменениями.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Применение этих организационных моделей позволяет понять:

— различные имеющиеся у сотрудников интерпретации относительно руководителей, процесса принятия решений, моделей коммуникации и т. д.;

— различия между двумя или более корпоративными культурами компаний, находящихся в процессе слияния или поглощения, и способы ликвидации этих различий;

— разницу между существующей и желаемой организационной культурой.

КОММЕНТАРИИ

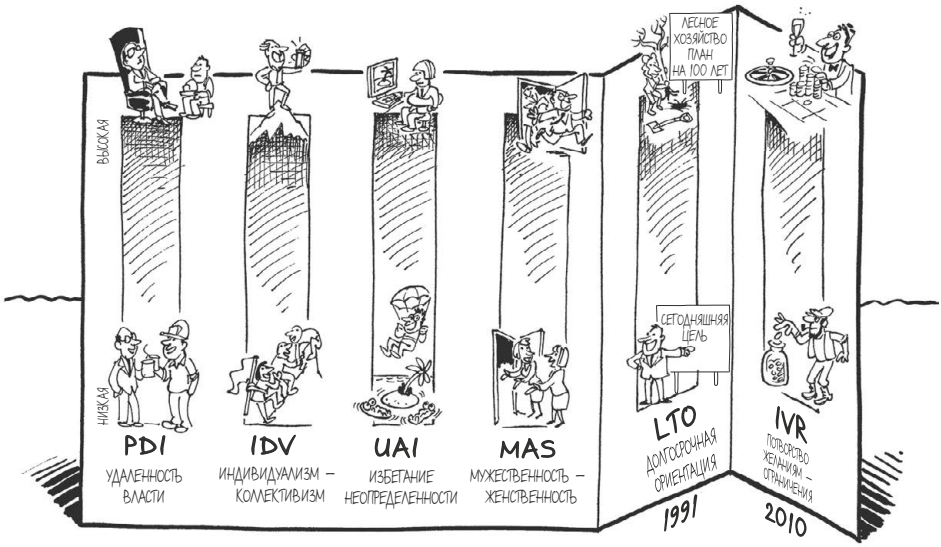
Есть мнение, что описанная модель служит только для оценки степени формализации и централизации компании. Она не дает ответа на наиболее важные вопросы, например:

Что насчет фокуса на рынке против внутреннего фокуса и уровня риска, который принимает компания? Ограничивается ли модель четырьмя категориями или возможны еще варианты? Как насчет культурной интерпретации всех данных по всему миру?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Deal T.E., Kennedy, A.A. (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth, Penguin Books; reissue Perseus Books 2000.
Handy, C.B. (1976) *Understanding Organizations*, Oxford, Oxford University Press.
Harrison, R. (1972) 'Understanding your Organization's Character', *Harvard Business Review*, May–June, pp. 119–128.

МОДЕЛЬ 26. Культурные параметры Хофстеде: Герт Хофстеде (1980)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

С какими культурными параметрами предстоит иметь дело международной компании?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Исследования нидерландского психолога Герта Хофстеде позволяют понять механизм взаимосвязи организационного поведения компании и культуры, в которой она действует.

В 1980-х годах Хофстеде изучал результаты масштабного опроса сотрудников транснациональной корпорации IBM, который проводился в подразделениях корпорации в 64 странах. В результате статистического анализа полученных результатов Хофстеде выделил четыре параметра, на основании которых можно провести сравнение культурных характеристик разных народов:

1) *дистанция власти* — признаваемая или допустимая степень неравенства между людьми в части влияния на принимаемые решения;
2) «*индивидуализм—коллективизм*» характеризует степень, с которой граждане данной страны или сотрудники организации предпочитают действовать самостоятельно, а не как члены той или иной группы;
3) «*мужественность—женственность*» характеризует степень, в которой традиционные «мужские» ценности, такие как настойчивость, эффективность, успех и соревновательность, преобладают над традиционно «женскими» ценностями, такими как качество жизни, отношения, обслуживание и забота;
4) *избегание неопределенности* — степень, в которой люди в данной стране предпочитают порядок и организованность, например наличие четких правил.

В ходе дальнейших исследований Хофстеде расширил свою модель и добавил еще два параметра:

5) «*краткосрочная—долгосрочная ориентация*» (параметр добавлен в 1991 году вместе с Минковым) — наличие ценностей, ориентированных на будущее, например стремление к сбережениям, экономия, настойчивость;
6) «*потворство желаниям — ограничения*» (параметр добавлен в 2010 году) — степень, в которой общество позволяет реализовывать желание своих членов наслаждаться жизнью и веселиться.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

С помощью приведенных параметров можно провести сравнение культурных характеристик разных народов и выявить различия в их культурных ценностях. Обзор культурной (не)совместимости позволяет понять, какие действия можно предпринять для устранения непонимания между представителями разных культур, а также оценить эффективность этих мер (Хофстеде, 1993; Хофстеде, Хофстеде & Минков, 2010).

РЕЗУЛЬТАТЫ

Применение модели Хофстеде может помочь улучшить понимание культурных различий, способных повлиять на эффективность работы компании на международном уровне. Это практический, прикладной обзор основных культурных параметров, которые компании должны принять во внимание.

КОММЕНТАРИИ

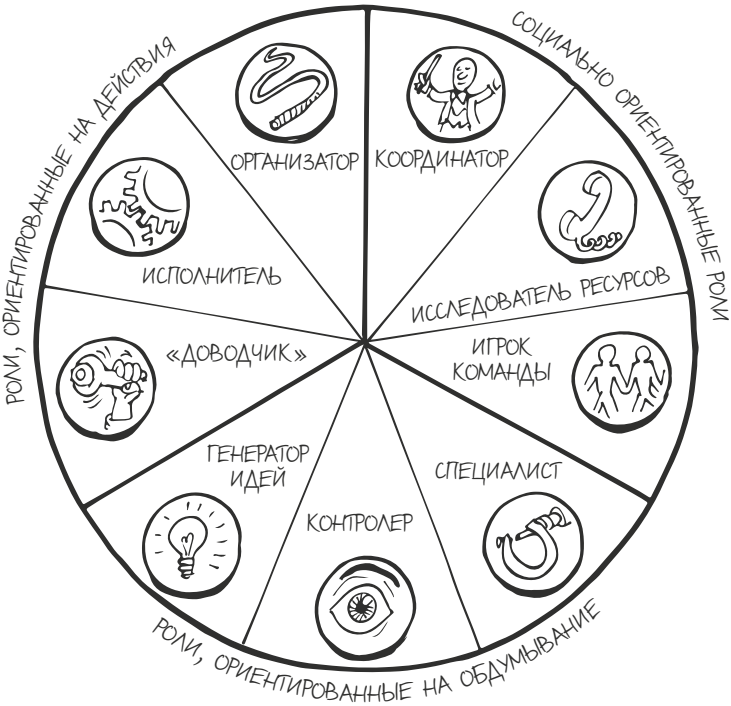
Несмотря на определенную долю критики в адрес прикладной методологии модели (Мид, 2005), результаты исследований Хофстеде, оказавшихся одними из первых в данной области, активно используются учеными и специалистами-практиками. Причина такого успеха, возможно, в своевременности. Эта модель появилась в тот момент, когда о культурных различиях и их влиянии на бизнес было известно очень мало, хотя именно в этот период многие компании выходили на международный уровень и, соответственно, сталкивались с большими сложностями. Были необходимы рекомендации, что делать с культурными различиями и как стать эффективной международной компанией. Модель Хофстеде оказалась как нельзя более востребованной. Ученые с восторгом восприняли исследовательскую составляющую, так как модель была тщательно построена на основе системного сбора данных и была подкреплена убедительной теоретической частью.

Впоследствии исследование Хофстеде еще не раз повторяли другие ученые, и их результаты в основном подтверждали параметры модели Хофстеде (Зондеград, 1994). Единственным параметром, который не находил подтверждения, был «индивидуализм». На это Хофстеде ответил, что культурам свойственно меняться со временем и что это еще более наглядно проявляется с точки зрения этого параметра. Параметры продолжают активно использоваться для исследовательских целей. На сайте Хофстеде можно легко получить информацию о них и провести сравнительный анализ более чем по 90 странам.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills, Sage.
Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, New York, McGraw-Hill.
Mead, R., Andrews, T. (2009) *International Management*, 4th ed., Chichester, John Wiley.

МОДЕЛЬ 27. Командные роли: Мередит Белбин (1981)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Какие люди должны входить в состав команды, чтобы обеспечить ее высокую эффективность?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Ученый-психолог Мередит Белбин разработал модель командных ролей для оценки поведения сотрудников в условиях команды. Он выделил девять типов ролей, которые могут взять на себя члены команды и от которых зависит ее эффективность. Результаты исследований Белбина свидетельствуют о том, что в эффективной команде должны быть представлены все девять типов ролей в определенном сочетании. В рамках модели описывается вклад каждой из ролей (сильная сторона) в эффективность команды, а также выделяются слабые стороны, которые делятся на «позволительные» и «непозволительные». Предполагается, что у каждого из сотрудников есть «предпочтительные роли», «выполнимые роли» и «наименее

предпочтительные роли». Можно максимально использовать сильные качества сотрудников, если понимать их предпочтительные роли и соотносить их с различными этапами развития команды.

Командные роли по Белбину можно сгруппировать по следующим признакам:

1) *роли, ориентированные на действия*: организатор, исполнитель, «доводчик»;
2) *роли, ориентированные на обдумывание*: генератор идей, контролер, специалист;
3) *социально ориентированные роли*: координатор, игрок команды, исследователь ресурсов.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Определите функциональные роли всех членов команды. Методика определения командных ролей по Белбину состоит из теста на самовосприятие, который можно дополнить обратной связью от четырех-шести сторонних наблюдателей. Проведите анализ сильных сторон, а также «позволительных» и «непозволительных» слабых сторон всех членов команды. Постарайтесь понять, насколько члены команды подходят для совместной работы. При анализе уже сформированной команды обратите внимание, какие функциональные роли присутствуют в команде, чтобы понять, требуются ли дополнительные сотрудники.

В интернете доступно множество бесплатных тестов на определение командных ролей по Белбину. Рекомендуется использовать тесты от компаний Belbin Associates (Великобритания) или Central Management Bureau (Нидерланды).

РЕЗУЛЬТАТЫ

Модель командных ролей по Белбину применяется для определения сильных и слабых сторон сотрудников. Результаты этого анализа могут быть использованы:

— для выстраивания продуктивных рабочих отношений;
— для выбора и развития эффективных команд;
— для повышения самоосознания и личной эффективности;
— для улучшения взаимопонимания и взаимного доверия;
— для помощи в процессе отбора сотрудников.

КОММЕНТАРИИ

Согласно Белбину, модель предназначена не для научных изысканий, а для помощи руководителям и предоставления им информации. Кроме того, следует помнить, что тест на определение командных ролей оценивает поведение сотрудника, иными словами, «его склонность вести себя, делать вклад и взаимодействовать с другими определенным образом», а не личность человека. Функциональные роли не эквиваленты типу личности. В отличие от опросника Майерс—Бриггс, который представляет собой психометрический

инструмент, позволяющий определить, к какому из 16 типов личности относится респондент, тест по Белбину определяет, насколько сильно в респонденте выражены поведенческие черты, свойственные одной из девяти командных ролей. У человека может быть склонность к нескольким ролям, такое встречается довольно часто. Благодаря определению разных командных ролей компания может максимально использовать сильные стороны сотрудников и наиболее эффективно управлять их слабыми сторонами.

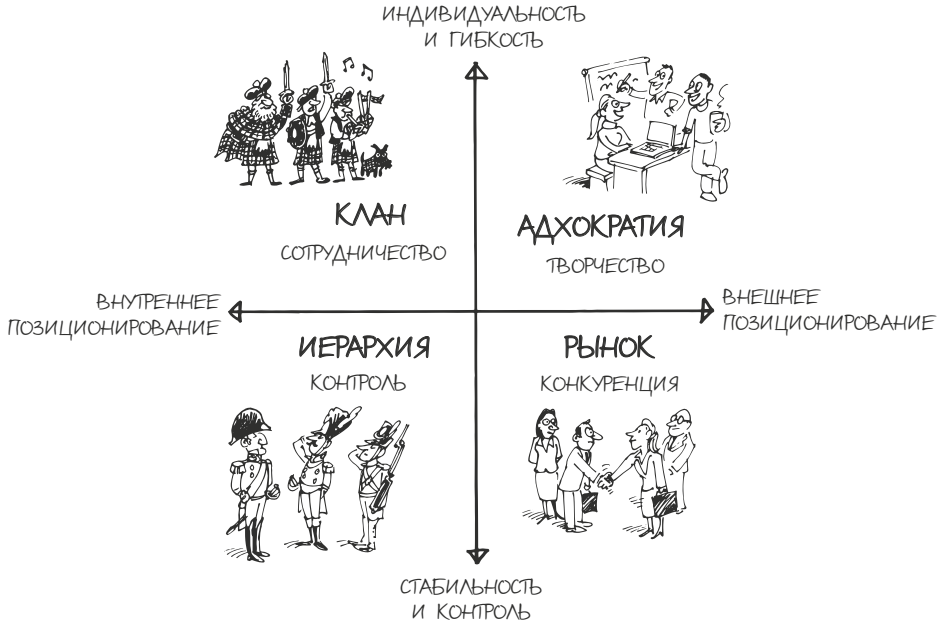
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Belbin, R.M. (2000) *Beyond the Team*, Oxford, Butterworth Heinemann.
Belbin, R.M. (2010) *Management Teams, Why they Succeed or Fail*, 3rd ed. Oxford, Butterworth Heinemann*.
Belbin, R.M. (2010) *Team Roles at Work*, 2nd ed., Oxford, Butterworth-Heinemann**.

* Издана на русском языке: Белбин М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. — М. : Гиппо, 2003.

** Издана на русском языке: Белбин М. Типы ролей в командах менеджеров. — М. : Гиппо, 2003.

МОДЕЛЬ 28. Конкурирующие ценности: Роберт Куинн и Ким Камерон (1981)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как анализ существующей и предпочтительной корпоративной культуры способствует повышению эффективности компании?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Модель конкурирующих ценностей была разработана на основе исследований по теме ключевых показателей эффективности компании. Ее создал Джон Рорбоу (1981) и позднее доработал Ким Камерон. Роберт Куинн выделил два параметра, лежащих в основе отношений между организационной культурой и эффективностью компании. Первый определяет фокус компании — внутренний или внешний, второй отражает, стремится ли компания к гибкости и индивидуальности или стабильности и контролю. Отличительная особенность этих параметров в том, что они противоположны друг другу: в каждом континууме выделяется основная ценность, которая противоположна основной ценности на другом конце континуума.

В рамках модели существуют четыре основных типа корпоративной культуры в организации:

1) модель социальных отношений (клан): компания характеризуется внутренним фокусом, гибкостью, вниманием к сотрудникам;
2) модель внутреннего процесса (иерархия): компания характеризуется внутренним фокусом с потребностью в стабильности и контроле;
3) модель открытых систем (адхократия): компания концентрируется на внешнем позиционировании с высокой степенью гибкости и индивидуальности;
4) модель рациональной цели (рынок): компания концентрируется на внешнем позиционировании с потребностью в стабильности и контроле.

Таким образом, на основе параметров можно визуально отобразить модель в виде четырех квадрантов, каждый из которых представляет основную ценность корпоративной культуры. Четыре типа корпоративной культуры характеризуются конкурирующими ценностями. Один из вариантов модели конкурирующих ценностей затрагивает роли руководителя. Роберт Куинн провел обзор литературы по теме лидерства с позиции модели конкурирующих ценностей и выделил восемь ролей руководителя. Согласно Куинну, эффективный руководитель способен играть разнообразные, в некоторых случаях даже конкурирующие роли, когда имеет дело с разными ожиданиями от управления или разными требованиями.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Модель конкурирующих ценностей применяется, когда необходимо определить доминирующие типы корпоративной культуры относительно эффективности компании. В рамках модели авторы разработали «инструмент оценки организационной культуры» (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI), который помогает определить тип организационной культуры компании на основе ее базовых ценностей, убеждений, интерпретаций и подходов, характеризующих компанию. Кроме того, авторы предложили «инструмент оценки управленческих навыков» (Skills Assessment Instrument, MSAI) для оценки стиля управления руководителей.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Используя OCAI, компания получает возможность оценить существующий и предпочтительный тип корпоративной культуры, понять, насколько выражен тип корпоративной культуры, а также выявить элементы корпоративной культуры отдельных групп сотрудников (подразделений). В результате применения MSAI компания может оценить стиль управления руководителей. Результаты, полученные в ходе применения этих двух инструментов, можно использовать как отправную точку для более качественных исследований, позволяющих изучить причины и процесс изменения организационной культуры. В каждом квадранте нужно определить основные ценности, а затем, двигаясь от квадранта к квадранту, соединить их и соотнести друг с другом. Модель конкурирующих ценностей выступает как смыслообразующий инструмент и система обучения. Ее можно применять при разработке

стратегии, в системе вознаграждения, для реализации управленческих инициатив, для принятия инвестиционных решений, при разработке программ по изменению культуры, в работе со сложными взаимоотношениями и для решения проблем с коммуникацией.

КОММЕНТАРИИ

Модель конкурирующих ценностей получила широкое применение. Она была эмпирически подтверждена в ходе межкультурных исследований, ее инструменты измерения одни из самых точных. Есть мнение, что надежность этой модели зависит от положения в компании людей, заполняющих опросники, то есть точки зрения подчиненных и сотрудников на руководящих позициях отличаются. Некоторые критики модели также сомневаются в целесообразности определения доминирующего типа корпоративной культуры в компании. Другие задают вопрос, почему основные ценности должны быть конкурирующими, почему они не могут дополнять друг друга, подчеркивая приверженность определенному типу культуры в рамках модели.

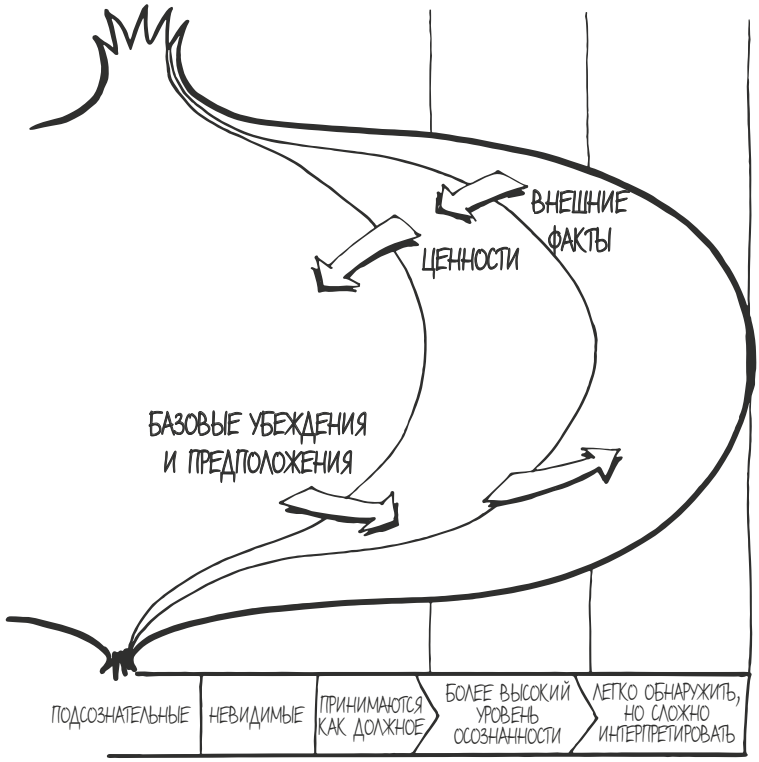
В дополнение к модели конкурирующих ценностей Камерона и Куинна и к классификации типов организационной культуры Хэнди и Гаррисона существует еще одна типология корпоративной культуры, предложенная Фонсом Тромпенаарсом и Чарльзом Хампден-Тернером (2012). Их модель строится на таких параметрах, как степень централизации, с одной стороны, и степень формализации — с другой. В рамках модели выделяются четыре типа корпоративной культуры: «Семья» (например, в Японии, Бельгии), «Эйфелева башня» (например, во Франции, Германии), «Управляемая ракета» (например, в США, Великобритании), «Инкубатор» (компании Кремниевой долины).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Cameron, K.S., Dutton, J.E., Quinn, R.E. eds. (2003) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, San Francisco, Berrett-Koehler Store.
Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2011) *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, New York, John Wiley*.
Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P., McGrath, M., St.Clair, L.S. (2010) *Becoming a Master Manager: A Competing Values Approach*, New York, John Wiley.

* Издана на русском языке: Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. — М. : Питер, 2001.

МОДЕЛЬ 29. Три уровня организационной культуры: Эдгар Шейн (1985)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как выделить разные уровни организационной культуры при управлении изменениями и развитии оперативных мер управления?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

В первом издании своего классического научного труда Organizational Culture and Leadership* Эдгар Шейн определил организационную культуру как разделяемые всеми базовые убеждения, которые группа приняла в результате решения своих проблем с внешней адаптацией при сохранении внутренней интеграции. Эти убеждения доказали свою состоятельность и считаются эффективными, и, как следствие, новых членов группы обучают

* Издана на русском языке: Шейн Э. Организационная культура и лидерство. — М. : Питер, 2002.

им как правильному способу воспринимать проблемы и относиться к ним. В 1996 году Эдгар Шейн дал следующее определение организационной культуре: «это базовые тактические убеждения о существующем положении вещей, которые разделяет группа людей и которые определяют их восприятие, мысли и чувства, а также внешнее поведение».

Шейн выделил три уровня организационной культуры — от внешнего проявления до внутренних убеждений.

1. *Внешние факты* — поверхностный уровень организационной культуры. Это то, что сотрудники видят, слышат и чувствуют. Это видимые продукты, например язык, технологии, стиль одежды, образцы поведения, мифы и истории. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но довольно трудно интерпретировать в терминах организационной культуры без знания других ее уровней.
2. *Ценностные ориентации* — убеждения всей группы отражают изначальные ценности, так как на группу оказывают влияние те, кто доминирует в ней. Ценностные ориентации описывают предпочтения или то, что «должно» произойти. Общие ценности становятся общими убеждениями, так как в процессе общего обучения происходит социальная валидация.
3. *Базовые убеждения* — изменяются по мере того, как повторяется решение проблемы. Гипотезы становятся реальностью. Ценности переходят в разряд норм. Для обучения чему-то новому требуется выйти «за рамки», переосмыслить укоренившуюся информацию. Таким образом, ценности закрепляются практически на бессознательном уровне.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Шейн предупреждает, что мы можем лишь делать заявления относительно элементов организационной культуры, но не можем объяснить ее полностью. Он предлагает подход к организационной культуре на основе опроса, подобного тому, что проводит врач в начале приема. Согласно Шейну, есть три пути изучения организационной культуры:

1) инфильтрация, когда участвующий наблюдатель становится полноценным внутренним участником;
2) формальное исследование, которое проводят члены группы;
3) формальное клиническое исследование, для которого члены группы приглашают сторонних лиц в качестве консультантов или помощников.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Модель помогает лучше понять культурные убеждения как отдельных сотрудников, так и компании в целом. Это позволяет определить разные уровни вмешательства и роль руководства в управлении изменениями в организационной культуре.

Шейн отмечал, что мы не в состоянии понять процесс обучения и изменения в компании без понимания организационной культуры (не говоря о том, чтобы влиять на него). Если руководители и сотрудники не понимают организационной культуры, в рамках которой они действуют, культура будет управлять ими.

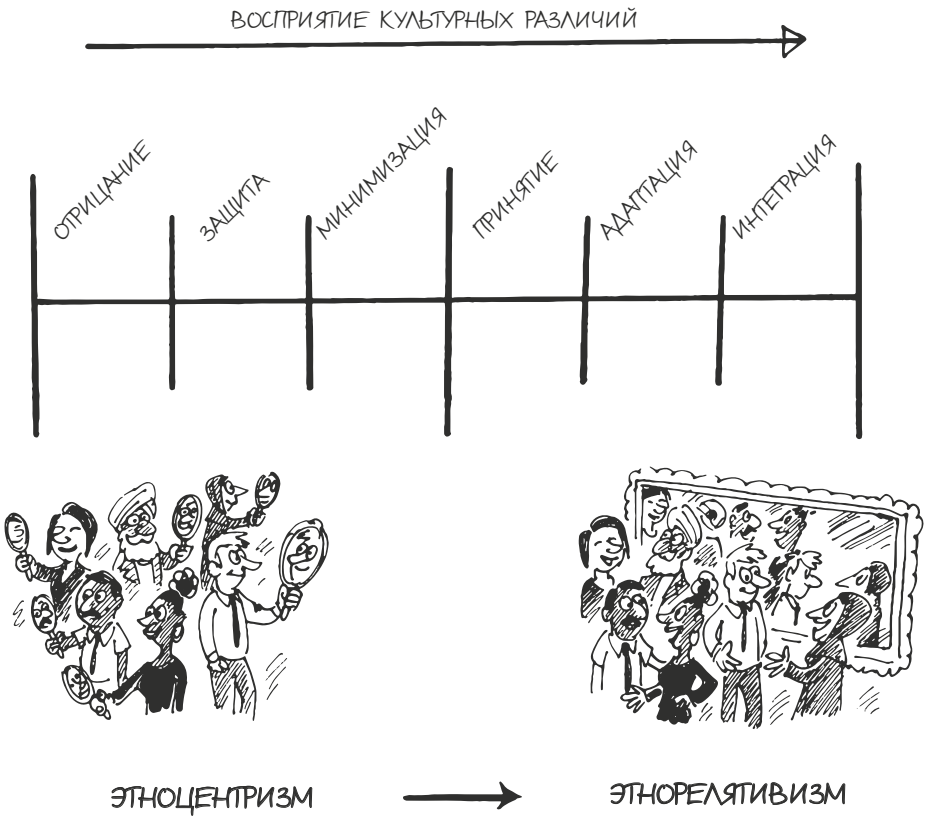
КОММЕНТАРИИ

Основной аргумент Шейна против использования анкет и опросников в качестве инструментов исследования организационной культуры таков: они значительно ограничивают теоретический охват. Он считает преимуществом этнографического или клинического метода исследований то, что, используя их, можно осознанно научиться минимально влиять на модель и оставаться максимально открытым новому опыту и концепциям. Таким образом, можно получить более качественное представление об относительной значимости и важности определенных параметров в рамках организационной культуры, так как не все ее элементы одинаково влияют на поведение. Более открытый, ориентированный на группу опрос не только способен показать, как группа оценивает элементы организационной культуры, но, и что важнее, сразу же говорит, какие элементы более значимы, а следовательно, более важны в качестве определяющих факторов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Sackmann, S.A. (1991) 'Uncovering Culture in Organizations', *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 27:3, pp. 295–317.
Schein, E.H. (1999) *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change*, San Francisco, Jossey-Bass.
Schein, E.H. (2010) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.

МОДЕЛЬ 30. DMIS (модель развития межкультурной чувствительности): Милтон Беннетт (1986)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как оценить уровень межкультурной чувствительности и успех человека, работающего в условиях взаимодействия разных культур?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Милтон Беннетт, руководитель Исследовательского института по развитию межкультурного взаимодействия (Intercultural Development Research Institute), разработал модель развития межкультурной чувствительности (Developmental Model of Intercultural Sensitivity, DMIS), также известную под названием «шкала Беннетта». Модель описывает разницу в реакции людей на культурные различия. Согласно Беннетту, человек способен воспринять культурные различия только в том случае, когда он осмысливает и интерпретирует полученный

межкультурный опыт, чтобы лучше его понять. Человек проходит через разные стадии межкультурной чувствительности от *этноцентризма* (отрицание различий, защита от различий, минимизация различий) до *этнорелятивизма* (принятие различий, адаптация к различиям, интеграция различий).

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Модель основывается на индивидуальном опыте восприятия и интерпретации разных культур. Чтобы перейти от одной стадии к другой, человеку требуется приобрести несколько навыков. Шкала Беннетта может применяться для оценки уровня культурной компетенции и чувствительности у людей, работающих в условиях взаимодействия разных культур. Каждый человек вступает в это взаимодействие со своим предыдущим опытом и культурным багажом, и у всех участников взаимодействия они разные. Кроме того, люди отличаются по своему уровню готовности принимать изменения и культурные различия. Модель DMIS обеспечивает контекст для весьма сложных когнитивных структур. Хотя каждая стадия может характеризоваться определенным поведением и отношением участников взаимодействия, саму модель не следует рассматривать с точки зрения развития изменений в этой сфере. Человеку на каждой стадии свойственна специфическая картина мира, отличающаяся от мировоззрения на всех других стадиях и имеющая набор конкретных характеристик, в том числе отношение и поведение, которые поддерживают эту специфическую картину мира. Хотя в рамках модели подразумевается развитие у человека осознания и понимания культурных различий, «это не означает, что движение от стадии к стадии идет в одном направлении или носит постоянный характер». При этом «отношение человека к культурным различиям на каждой стадии отражает конкретный этап его развития».

РЕЗУЛЬТАТ

Согласно Беннетту, преобразованию опыта межкультурного общения в межкультурную коммуникацию способствуют три основных фактора. Первый — культурное самосознание, то есть четкое понимание собственной культурной идентичности. Второй — анализ межкультурного взаимодействия, то есть способность выявить соответствующие культурные различия и прогнозировать потенциальное непонимание. Третий — стратегия адаптации, то есть достижение такого уровня межкультурной чувствительности, на котором человек естественным образом адаптирует свое поведение к разным культурным контекстам. Эти основные факторы действуют как на тактическом уровне, что способствует улучшению межкультурной коммуникации, так и на стратегическом, что влияет на улучшение мер, позволяющих извлечь пользу из культурного разнообразия.

КОММЕНТАРИИ

Важно отметить, что модель развития межкультурной чувствительности по своей сути не является описанием когнитивных свойств, образа влияния или поведения. Скорее это модель того, как меняется мировоззрение человека от этноцентризма к этнорелятивизму, в результате чего повышается его межкультурная чувствительность и потенциал развития

межкультурной компетенции. Изменения в знаниях, отношении или навыках считаются выражением изменений в мировоззрении человека.

Хотя может показаться, что главным результатом этой модели считается переход к этнорелятивизму, Беннетт предупреждает, что люди, достигшие крайней степени этнорелятивизма, могут маргинализироваться, то есть выпасть из привычной общественной системы отношений. В результате они рискуют утратить собственную систему ценностей и будут страдать от внутреннего культурного шока, что вернет их обратно на более ранние, этноцентрические стадии модели. При применении этой модели необходимо внимательно прислушиваться к особым потребностям людей на каждой стадии. Чувствительность и уважение к каждому человеку должны быть основой любого обучения межкультурной коммуникации.

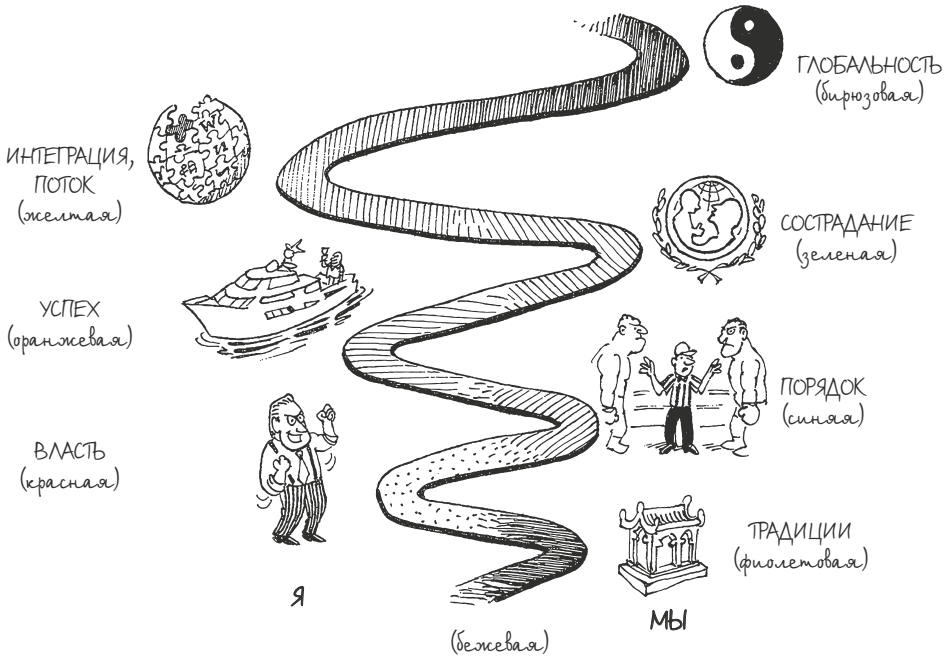
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Bennett, J.M., Bennett, M.J. (2004) 'Developing Intercultural Sensitivity: An Integrative Approach to Global and Domestic Diversity', in: *Handbook of Intercultural Training*, eds. D. Landis, J.M. Bennett, M.J. Bennett, Thousand Oaks, Sage.

Bennett, M.J. (2013) *Basic Concepts of Intercultural Communication: Paradigms, Principles and Practices*, 2nd edn, London, Nicholas Brealey Publishing.

Hampden-Turner, C. (1995) *Stages in the Development of Intercultural Sensitivity and the Theory of Dilemma Reconciliation: Milton J. Bennett and Charles Hampden-Turner's Approaches Contrasted and Combined*, Cambridge, The Judge Institute of Management Studies.

МОДЕЛЬ 31. Спиральная динамика: Дон Бек и Крис Коуон (1996)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Что стимулирует людей и как использовать этот внутренний фактор для повышения эффективности совместной работы?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Спиральная динамика — модель, разработанная психологом Доном Беком и исследователем в области коммуникации Крисом Коуоном на основе работ доктора психологии Клера Грейвза. Модель описывает поступательную смену ценностных ориентиров людей, происходящую со временем, а также утверждает, что в сознании человека накапливаются различные сочетания этих ценностных систем. Если некто определит набор ценностей, который им движет, он сможет улучшить взаимоотношения с другими людьми, которые руководствуются иными сочетаниями ценностных систем. Системам ценностей присвоены цветовые коды. Кроме того, они организованы в хронологическом порядке.

1. Выживание (бежевая): на этой стадии развития сознания человек действует, руководствуясь инстинктами. Его основной стимул — удовлетворение своих базовых

физиологических потребностей (эту стадию редко используют в прикладной модели спиральной динамики).

2. Родство (фиолетовая): люди стали руководствоваться этой системой ценностей, когда начали жить более крупными общинами в суровых условиях окружающей среды. Основной стимул такого человека заключается в уважении традиций и старших, попытке умиротворить силы природы посредством исполнения ритуалов.
3. Власть/боги (красная): на эту стадию развития сознания человек перешел, когда воины и завоеватели прорвались через замкнутый круг, созданный однажды «фиолетовой» культурой. Основной стимул — стать победителем, «съесть или быть съеденным».
4. Закон и порядок (синяя): эта система ценностей развилась, когда людям потребовались законы, защищающие их от хаоса, который возник из-за «красной» системы ценностей. Основной стимул — заставить всех соблюдать правила.
5. Стремление к успеху (оранжевая): эта система ценностей возникла, когда люди захотели уйти от жестких рамок «синей» системы, выразить свое внутреннее «Я» и получить за это вознаграждение. Основной стимул — добиться успеха, богатства и признания.
6. Сострадание (зеленая): стадия развития сознания человека, при которой люди пытаются избавиться от эгоизма, присущего «оранжевой» системе, и создать социальное равенство в интересах всех людей. Основной стимул — вовлечь других в достижение оптимального для всех результата и обеспечить всем эмоциональное благополучие.
7. Поток (желтая): в рамках этой системы ценностей людям необходимо развить навыки обучения для управления сложным современным обществом. Основной стимул — достижение улучшений для всех посредством глубокого анализа.
8. Глобальность (бирюзовая): на этой стадии развития сознания человек стремится взглянуть на мир как на единое целое. Основной стимул — рассмотреть все, что нам известно о жизни, в перспективе.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Модель спиральной динамики обычно применяется, чтобы на основании результатов тестирования помочь испытуемым понять, как они могут наилучшим образом использовать свои доминирующие системы ценностей и что делать с системами ценностей, которые им не нравятся. Практический подход известен как «стимулирующие факторы управления», он сконцентрирован на том, как спиральная динамика может помочь максимально эффективно использовать таланты и способности людей в компании. Среди восьми систем ценностей есть ориентированные на индивидуальность (бежевая, красная, оранжевая, желтая) и на коллектив (фиолетовая, синяя, зеленая, бирюзовая). Новые системы ценностей возникают, когда предыдущая система больше не функционирует. Однако системы ценностей никогда не исчезают полностью. Например, зеленая система может успешно существовать только при соблюдении правил (синяя система).

РЕЗУЛЬТАТЫ

Эта теория, особенно при практическом применении, помогает понять, почему и как люди реагируют на ситуации, в которых дело касается их ценностных ориентаций. Результаты могут быть использованы для самых разных целей компании, в том числе для реструктурирования, проведения культурной трансформации, управления изменениями, развития лидерских навыков, тимбилдинга и выстраивания коммуникации с людьми, обладающими разными системами ценностей.

КОММЕНТАРИИ

Критики модели указывают на то, что последствия ее использования носят политический характер, а не только способствуют развитию. Они также отмечают, что, хотя терминология теории сама по себе не подразумевает никакой дискриминации, реализацию модели на практике можно считать авторитарной и ориентированной на социальную элиту. Некоторые критики теории спиральной динамики отмечают: хотя Грейвз руководствуется предпосылкой о том, что психология личности соответствует психологии группы, модель спиральной динамики лучше помогает понять отдельных людей в рамках определенной культуры, чем изучить сами эти культуры.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

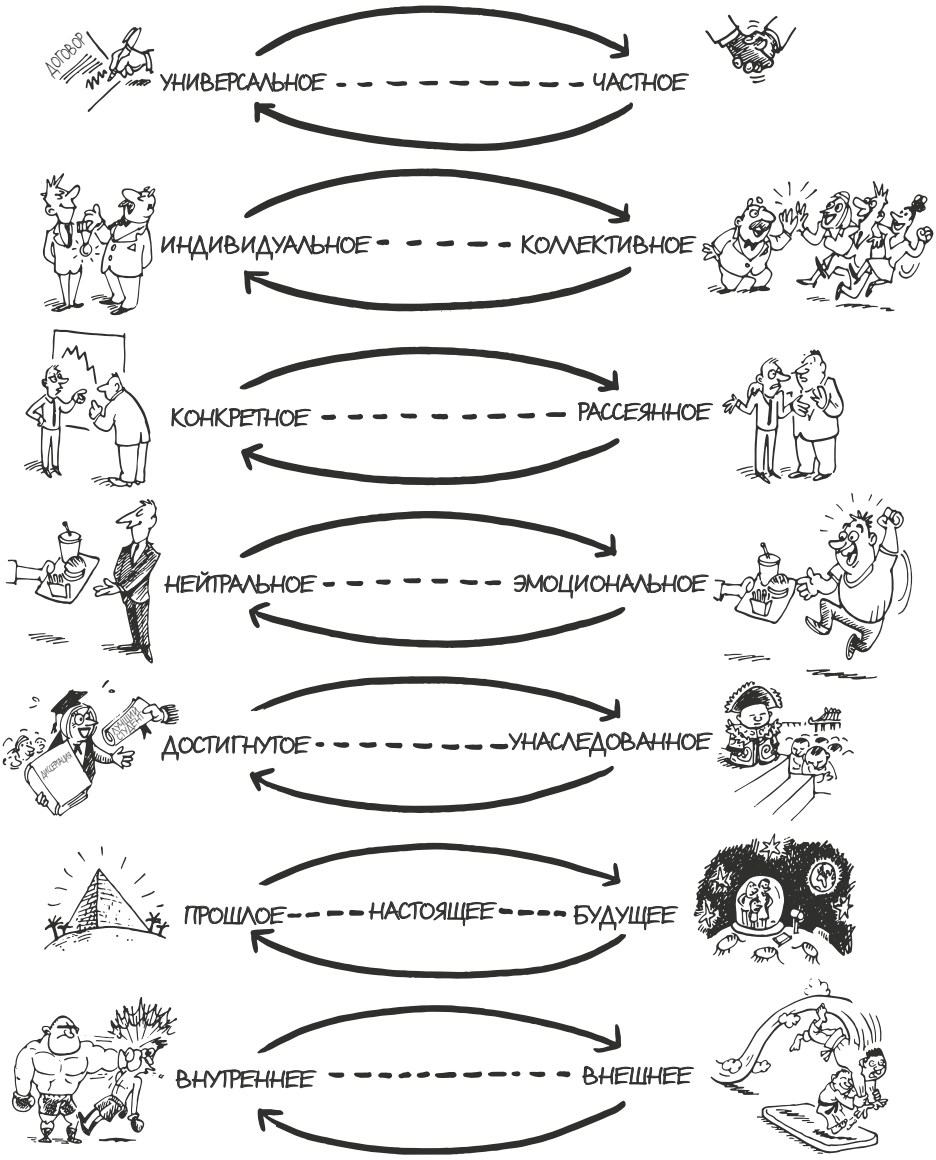
Cacioppe, R., Edwards, M. (2005) 'Seeking the Holy Grail of Organizational Development: A Synthesis of Integral Theory, Spiral Dynamics, Corporate Transformation and Action Inquiry', *Leadership & Organization Development Journal*, 26: 2, pp. 86–105.

Cowan, C.C., Todorovic, N. (2000) 'Spiral Dynamics: the Layers of Human Values in Strategy', *Strategy & Leadership*, 28: 1, pp. 4–12.

Beck, D.E., Cowan, C. (1996) *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*, Oxford, Blackwell*.

* Издана на русском языке: Бек Д., Коуон К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. — М. : BestBusinessBooks : Открытый Мир, 2010.

МОДЕЛЬ 32. Семь параметров культуры: Фонс Тромпенаарс и Чарльз Хампден-Тернер (1993)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как научиться лучше понимать своих международных партнеров и коллег?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Фонс Тромпенаарс и Чарльз Хампден-Тернер значительно обогатили корпус знаний относительно взаимосвязи между корпоративной и национальной культурами благодаря использованию многих теорий, описанных в этой части, и определения тех параметров культурной среды, которые различаются в системах культурных ценностей. Модель семи параметров, которая была предложена в книге Riding the Waves of Culture*, впервые опубликованной в 1993 году, анализирует семь различий в ценностных ориентациях, которые помогают объяснить культурные различия разных обществ и механизм их влияния на ведение бизнеса и стиль управления компанией. Базовые культурные предпосылки зачастую воздействуют на поведение людей и на стиль их взаимоотношений. В рамках модели определяется набор внутренних ценностей и норм, которые выработались в обществе для решения регулярно возникающих проблем. Фактически все люди на планете ценят обе «стороны» каждого параметра, но разные группы имеют собственные культурные предпочтения и в большей мере склоняются к чему-то одному. Именно напряжение, возникающее между крайними проявлениями каждого континуума, дает нам энергию для разрешения и «примирения» культурной дилеммы. Дилеммы одинаковы для всех, а вот подход к их решению определяется культурной принадлежностью решающих их людей.

Семь параметров модели можно представить в виде семи дилемм, которые необходимо разрешить на постоянной основе:

1) *универсальные истины — частные истины* (что важнее — правила или исключения на основе отношений?);
2) *индивидуализм — коллективизм* (действуем ли мы в составе группы или как отдельные личности?);
3) *нейтральность — эмоциональность* (как мы выражаем свои эмоции?);
4) *конкретная культура — диффузная («рассеянная»)* (пересекаются ли наша личная жизнь и работа?);
5) *достижения — происхождение* (зарабатываем ли мы статус благодаря собственным достижениям или он дан нам по праву рождения?);
6) *временна́я перспектива: прошлое, настоящее, будущее* (концентрируемся ли мы на своем прошлом, на настоящем моменте или смотрим в завтрашний день?);
7) *внутренний контроль — внешний контроль* (контролируем ли мы свою окружающую среду или она контролирует нас?).

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Основное отличие этой модели от более ранних теорий на тему культуры и ее разнообразия состоит в том, что выделенные параметры используются не для обозначения культурных

* Издана на русском языке: Тромпенаарс Ф., Хампден-Тернер Ч. 4 типа корпоративной культуры. — Минск : Попурри, 2012.

различий между людьми, а в качестве стартовых точек для разрешения дилемм. Чтобы повысить эффективность универсальных законов, следует изучить все возможные исключения и улучшить область действия. Чтобы стимулировать людей к деятельности, следует создать сообщества, которые будут поощрять активные и самостоятельные действия. Чтобы достичь большего, следует ожидать от людей, что они потенциально на это способны.

Тромпенаарс и Хампден-Тернер предложили подход 4R для работы с семью параметрами:

1) Определение (Recognition): используйте опросник по семи параметрам (Seven Dimension Questionnaire) (Определение межкультурной чувствительности — Intercultural Awareness Profiler, или IAP), чтобы определить соответствующий тип культурной среды, а затем провести сравнительный анализ с другими культурами;
2) Уважение (Respect): помогает объяснить, что сами по себе обе стороны континуума положительны, но при доведении до крайности возникают их патологические проявления;
3) Примирение (Reconciliation): помогает выстроить «мосты» между противоположными сторонами континуума благодаря вопросу: как одна ценность может помочь другой?
4) Осознание (Realization): помогает реализовать достигнутое решение.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Модель помогает пользователю лучше понять собственные культурные установки, а также культурную перспективу коллег и бизнес-партнеров, особенно при работе в условиях межкультурной коммуникации. При использовании вместе с подходом 4R модель способствует развитию навыков определения и снижения влияния культурных различий на деловые сделки, сотрудничество и обучение (то есть на стиль коммуникации, динамику команды и процесс принятия решений).

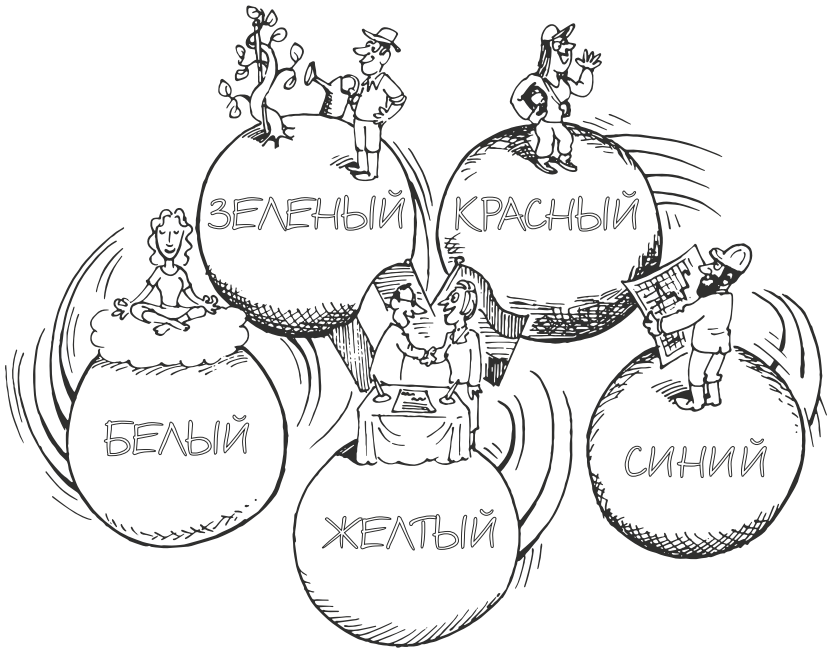
КОММЕНТАРИИ

Используя модель, важно не поддаваться влиянию стереотипов. Это инструмент, помогающий понять, почему кто-то ведет себя тем или иным образом. Поиск решений, устраивающих все стороны, основной фактор эффективной работы в мультикультурной среде. Компаниям придется научиться «примирять» на первый взгляд противоположные ценности, свойственные постоянно возникающим дилеммам.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Dumetz, J. (2012) *Cross-Cultural Management Textbook: Lessons from the World Leading Experts in Cross-Cultural Management*, CreateSpace Independent Publishing Platform.
Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2010) *Riding the Waves of Innovation: Harness the Power of Global Culture to Drive Creativity and Growth*, New York, McGraw-Hill.
Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2012) *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (3rd edition), New York, McGraw-Hill.

МОДЕЛЬ 33. Цветовая теория изменений: Леон де Калюве и Ханс Вермак (2006)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Что можно сделать для эффективного управления процессом изменений внутри компании на основе организационной культуры и стиля руководства?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Леон де Калюве и Ханс Вермак представляют пять разных способов отношения к изменениям. Каждый из этих способов отражает разные системы ценностей и убеждений о том, как происходит процесс изменений, какие меры для этого нужно предпринимать, как изменить убеждения людей и т. д. Каждый из них основан на целом ряде связанных теорий изменений и представлен в виде отдельной «планеты», обладающей собственным цветом. Их можно применять как инструменты развития коммуникации и диагностики, а также для составления карты возможных стратегий изменений:

1) «желтый»: социополитический фокус на демонстрации силы и переговорах, формирование коалиций и создание ситуаций, когда в выигрыше оказываются обе стороны;
2) «синий»: планирование и контроль, фокус на четких, измеряемых целях, следование пошаговому плану реализации, снижение уровня сложности;

3) «красный»: фокус на управлении человеческими ресурсами, стимулирование и мотивация людей;
4) «зеленый»: фокус на активном обучении, стимулирование понимания новых точек зрения и вовлеченности;
5) «белый»: хаотическое мышление, фокус на творчестве, проявление индивидуальной энергии, вдохновения, динамики.

Среди этих пяти подходов к процессу изменений нет единственно верного: каждый из них оптимально отвечает условиям конкретного контекста.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

В качестве консультантов де Калюве и Вермак предлагают обширный набор инструментов в помощь менеджерам по организационным изменениям, в том числе модели для анализа и оценки ситуации, требующей изменений, и «цветовой» тест. Тест показывает, как соотносятся сравнительные предпочтения менеджеров с пятью парадигмами управления изменениями. Тест доступен онлайн на сайте decaluwe.nl. Де Калюве и Вермак утверждают, что самая эффективная организационная культура сочетает в себе характеристики всех пяти культур.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Модель помогает руководителям, консультантам и менеджерам по организационным изменениям определить тип организационной культуры и выбрать, какой из процессов реализации изменений окажется наиболее эффективным. На индивидуальном уровне эту модель можно использовать, чтобы лучше понять, какой именно из подходов к управлению изменениями предпочитает конкретный руководитель и будет ли этот подход оптимальным для всей компании. Кроме того, эту модель можно использовать для проведения анализа в целой отрасли или в разных секторах, чтобы понять, как действуют другие компании.

КОММЕНТАРИИ

Хотя модель разработана на основе классификации научной литературы по теме изменений, обоснованность этого подхода почти не имеет научного подкрепления. Скорее эту модель можно считать обзором пяти концепций изменений с фокусом на разнообразии участников в условиях меняющейся среды. Здесь нет конкретных рекомендаций по реализации изменений. Обратите внимание, что предложенная модель не включает стратегию технологических изменений или перспективу внешних изменений с точки зрения новых рынков, партнерства или цепочек. При применении модели возникает вопрос, способны ли менеджеры, реализующие процесс изменений, применить все подходы. Наконец, важно отметить, что люди обычно отдают предпочтение одному или двум из описанных подходов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Boonstra, J., de Caluwe, L. eds. (2007) *Intervening and Changing: Looking for Meaning in Interactions*, Chichester, John Wiley.

de Caluwe, L., Vermaak, H. (2003) *Learning to Change: A Guide for Organization Change Agents*, Thousand Oaks, Sage.

de Caluwe, L., Vermaak, H. (2004) Change Paradigms: An Overview. *Organization Development Journal*, 22: 4, pp. 9–18.

Размышления о разнообразии культур

Четвертая часть нашего цикла повышения эффективности тесно связана с тремя предыдущими. В первой части мы увидели, что для поддержания устойчивости практически все заинтересованные лица должны взаимодействовать друг с другом независимо от различий между ними. Во второй части мы наблюдали, что предпосылка творческого проекта заключается в том, что еще никто не использовал эти идеи в подобной комбинации. Иными словами, разнообразие идей служит предпосылкой для большинства инноваций. В третьей части мы поняли, что значительная доля стратегии направлена на преодоление парадоксальных убеждений и должна сочетать противоположные подходы. Культурные различия и разные системы ценностей могут привести к появлению настоящей пропасти между разными группами людей. Очевидно, что появление инноваций вероятнее всего при соединении идей из разных точек мира или из очень разных ценностных систем. Однако, чтобы воспользоваться преимуществами различий, сначала нужно преодолеть эту культурную пропасть. Это особенно важно на уровне международного бизнеса. И хотя с темой культурного разнообразия или преодоления культурных различий обычно работает HR-отдел, она оказывает влияние на все структуры и функции компании.

Культурное разнообразие включает понятие «непохожести». Это те человеческие качества, которые отличаются от свойственных нам. При наличии глубокой пропасти между ценностными системами, которые считаются противоборствующими, мы часто склонны поддерживать крайние точки зрения, чтобы дистанцироваться от людей, с которыми не согласны. Люди, предлагающие инновационные подходы, обычно изо всех сил стараются продемонстрировать, насколько сильно они отличаются от конкурентов и почему прежние идеи утратили актуальность. Верно, что инновации и стратегия зависят от обратного поступления информации и от перспектив создания новых идей и подходов. В то же время чрезвычайно важно помнить, какая именно информация распространяется и как она позволяет связать разные концепции, подходы и людей.

Великолепным примером соединения различных фундаментальных методов ведения бизнеса, которое привело к развитию процветающей экономики, может считаться Сингапур. Расположенный между Западом и Востоком, Сингапур в совершенстве овладел искусством управления разнообразием всех типов.

С одной стороны, Сингапур выступает форпостом просвещенного западного мышления с английской традицией прецедентного права, что делает это государство наименее коррумпированным во всем регионе. С другой стороны, эта страна преуспела в воплощении на практике древнекитайской добродетели — гармонии между людьми. Возможно, благодаря этому Сингапур представляет собой практически идеальное место для диалога культур. Население страны — пестрая смесь местных жителей и мигрантов, включая самые разные религиозные группы. Мультикультурное наследие нашло отражение в архитектуре, стиле жизни и кухне Сингапура, а также способствовало экономическому росту, который начался с 1819 года, когда Британская империя колонизировала это государство. Основатель современного Сингапура сэр Стэмфорд Раффлз предпринял весьма грамотный экономический шаг, когда решил «открыть» Сингапур, объявив его зоной свободной торговли. Благодаря этому, а также стратегическому расположению государства торговцы начали активно использовать порт Сингапура. Последовал бурный рост торговли (рис. 4.1).

С того времени Сингапур стал одним из мировых лидеров в области свободной торговли и бизнес-образования, а большинство населения страны владеет как английским, так и китайским языками (что нетипично, скажем, для материкового Китая). Одна из наиболее удивительных особенностей работы Совета по экономическому развитию Сингапура заключается в том, что сначала им были изучены все идеи, систематизированные Западом, а затем эти идеи были тщательно воплощены на практике, а не исчезли бесследно. Реализация концепции кластеров Майкла Портера и теории «подрывных инноваций» Клейтона Кристенсена стала наглядным примером того, как благодаря своему дальновидному руководству Сингапур действует в качестве живой лаборатории для апробации идей. В Сингапуре удалось сбалансировать рыночный рост с активным образовательным процессом и вмешательством государства, которое выражается в поддержке рыночных механизмов и обеспечении их действия на более высоком уровне с точки зрения знаний и технологичности процесса. В последние годы Сингапуру удалось не только добиться собственного процветания, но и способствовать глобальному экономическому росту.

Однако культурное разнообразие — палка о двух концах. Когда мы пытаемся навести мосты с кем-то, будь то другая страна или группа людей, чьи ценности значительно отличаются от наших собственных, у нас резко повышаются шансы открыть для себя новые знания и ресурсы. Но столь же резко растет опасность негативных явлений. На рис. 4.2 упоминаются Опиумные войны 1839–1842 и 1856–1860 годов как пример того, что знакомство с иной культурой может привести к ужасному конфликту при отсутствии должного управления ситуацией.

В конце XVIII века Китай привлекал Англию своим чудесным фарфором, удивительным шелком и вкуснейшим чаем, в то время как Англия была интересна Китаю благодаря новым средствам производства, появившимся в результате английской промышленной революции. Однако сотрудничество с иностранцами означало «ходьбу по канату».



Рис. 4.1. Сингапур — различия стимулируют инновации

Англия намеревалась торговать с Китаем набивным ситцем, который производили английские мануфактуры. Однако Китаю этот товар был абсолютно неинтересен, и это означало, что Англии нужно было предложить альтернативный предмет торговли. Тогда Англия предложила опиум. Английские корабли доставляли опиум из своих индийских колоний в Китай. В результате в Китае появилось около 20 миллионов опиумных наркоманов, что нанесло огромный удар китайской культуре. В 1839 году китайское правительство арестовало поставщиков опиума и уничтожило их товар, что положило начало Опиумным войнам. Британский флот разгромил китайские джонки, и китайская промышленность «сорвалась с каната». В 1842 году страны заключили мирный договор, согласно которому Китай передал остров Гонконг под управление английской короны. Долгое время китайская

нация находилась в унизительном положении. Таким образом, культурное разнообразие, являющееся, с одной стороны, источником инноваций, с другой — может грозить риском значительных потерь, если одна из сторон находится в погоне за значительной выгодой. Фактически культурное разнообразие в бизнесе означает «пан или пропал», поэтому крайне важно научиться выстраивать мосты между разными культурами.

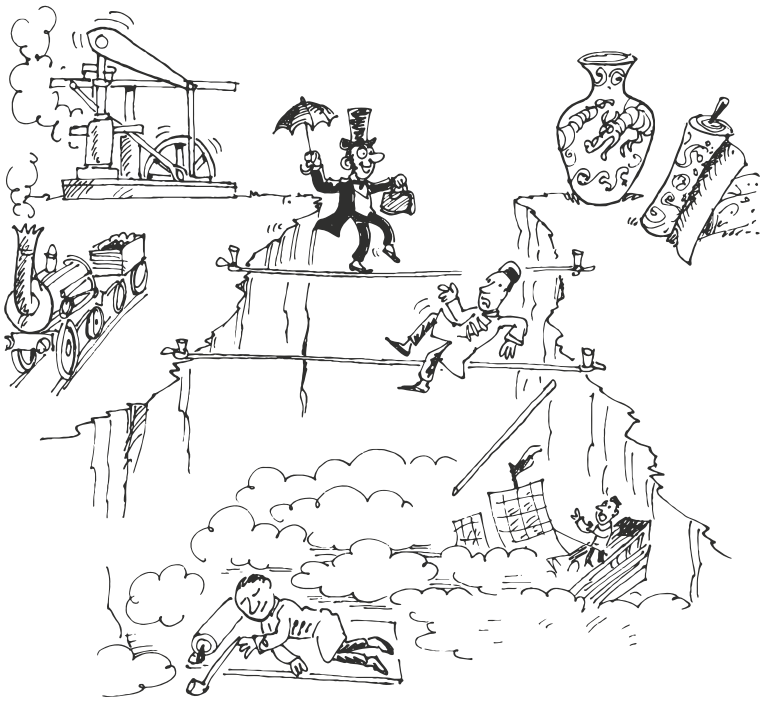


Рис. 4.2. Опиумные войны — какие негативные последствия могут возникать из-за культурных различий

В этой части мы рассмотрим разные модели, способные помочь нам лучше понять явление культурного разнообразия как между группами людей, так и между отдельными личностями. Каждая из этих моделей была разработана, чтобы помочь людям лучше понять друг друга за счет выявления распространенных различий в ценностных системах при взаимоотношениях.

Следует помнить, что, когда приходится искать точки соприкосновения в том, что нас различает, становится чрезвычайно важно, как именно мы применяем доступные нам

модели. Риск моделей, построенных на культурном разнообразии, состоит в том, что даже при выявлении различий эти модели могут сделать культурную пропасть еще больше и окончательно разделить людей. Однако если подойти к этим моделям с другой точки зрения и попытаться объединить культурные различия, потенциал использования сильных сторон разных культур значительно повышается.

Ради простоты мы систематизировали разные модели культурного разнообразия по трем направлениям: модели, позволяющие лучше понять разные точки зрения на национальном уровне; модели, позволяющие понять различия на уровне корпоративной культуры; модели для описания поведения отдельных личностей и команд. В каждой из этих областей мы покажем, как стремление найти точки соприкосновения может создать новую перспективу и повлиять на применение модели. Мы начнем с культурного разнообразия на уровне стран, так как этот разрыв наиболее широк и имеет наибольшие последствия. По сравнению с культурными различиями на индивидуальном уровне сложности в понимании на уровне стран могут быть гораздо более серьезными и, возможно даже, обойтись далеко не в один миллион, если их вовремя не разрешить.

Модели, позволяющие лучше понять культурное разнообразие на уровне стран

Параметры культурных различий Герта Хофстеде

Нидерландский социолог Герт Хофстеде — основатель Центра Хофстеде и один из наиболее авторитетных и цитируемых экспертов в области культуры. Самые известные его работы — книги «Последствия культуры» (Culture's Consequences, 2003) и «Культуры и организации» (Cultures and Organizations: Software of the Mind, 2010).

Исследования Хофстеде, которые он проводил в 1960-х годах, заложили основу исследований организационной культуры. Научная работа Хофстеде началась, когда он получил доступ к базе психологических данных, собранной департаментом по персоналу корпорации IBM на международном уровне. Это была стандартная анкета, которую заполняли сотрудники всех подразделений IBM во всех странах, где действует корпорация. Хофстеде не участвовал в разработке вопросов для анкеты, однако провел статистический анализ данных и выделил кластеры, отражающие полярные показатели четырех разных параметров, так называемые противоположные ценности. Это позволило ему сделать вывод, что ценностные системы во всем мире различаются, и особенно ярко это было видно на примере Северной Америки и Юго-Восточной Азии. Позднее Хофстеде расширил модель и включил в нее параметры долгосрочной ориентации и терпимости против сдержанности. Он провел ранжирование стран по тому, насколько они ориентированы на долгосрочную перспективу, и его результаты оказались тесно связаны с текущим уровнем экономического развития этих стран.

Основную обеспокоенность вызывают линейность и полярность концепции этого исследования. «Мужественность» определяется таким образом, что исключает «женственность», а полярность «индивидуального» и «коллективного» в период холодной войны идет еще дальше — к примеру, утверждается, что коллективизм фактически не способен обеспечить свободу.

Однако истина состоит в том, что культуры не зафиксированы неподвижно на одном из полюсов: они находятся в постоянном движении. Не стоит ожидать от подобных работ, что методология социальной науки сама по себе будет являться выражением культуры. Не существует Олимпа, с которого можно было бы взирать на культуры других народов. Если предположить, что ценности являются неподвижными объектами на разных концах континуума, то это просто культурно закрепленные понятия, а не Богом данные факты. Кроме того, описание параметра изначально определяется культурными нормами. Говоря о параметре Хофстеде, который касается высокой или низкой степени избегания неопределенности, следует помнить, что избегание неопределенности не то же самое, что избегание риска, — оно касается терпимости общества к неоднозначности.

Хофстеде противопоставляет краткосрочную ориентацию долгосрочной, хотя, конечно же, это не полярные категории. Долгосрочная ориентация включает в себя краткосрочную и реализуется каждый день. Точно так же нет необходимости противопоставлять индивидуализм и коллективизм: так можно упустить некоторые из наиболее важных моральных перемен нашего времени. По всему миру можно увидеть тысячи примеров масштабных протестов, которые начинались с выступления нескольких смелых личностей, а затем перерастали в общественное движение.

Роза Паркс во время автобусной поездки 1 декабря 1955 года в городе Монтгомери отказалась по требованию водителя уступить свое место белому пассажиру в секции автобуса для цветных (все места в секции для белых были заняты). Роза была активным членом местного отделения Национальной ассоциации содействия прогрессу цветного населения (NAACP), и у нее хватило смелости выразить свою гражданскую позицию. Общественная реакция на ее поступок привела к знаменитому бойкоту автобусных линий города. Роза Паркс была арестована, ей было предъявлено обвинение в нарушении закона о сегрегации. Организация «Политический совет женщин» (Women's Political Council) после ареста Розы организовала успешный однодневный бойкот автобусных линий города. После этого бойкот провела вновь созданная Ассоциация по улучшениям в Монтгомери (Montgomery Improvement Association). Члены этой организации выбрали своим президентом Мартина Лютера Кинга — относительно недавно переехавшего в Монтгомери, молодого и тогда никому еще не известного пастора баптистской церкви. Массовый бойкот общественного транспорта негритянским населением в Монтгомери длился 381 день и стал началом ненасильственного массового протеста в защиту гражданских прав в США.

Поступок Розы Паркс считается началом движения за гражданские права в США, и его поддержало все афроамериканское сообщество. Это доказывает, что индивидуализм и коллективизм — две стороны одной медали, а не полярные категории. Это отражено на рис. 4.3.

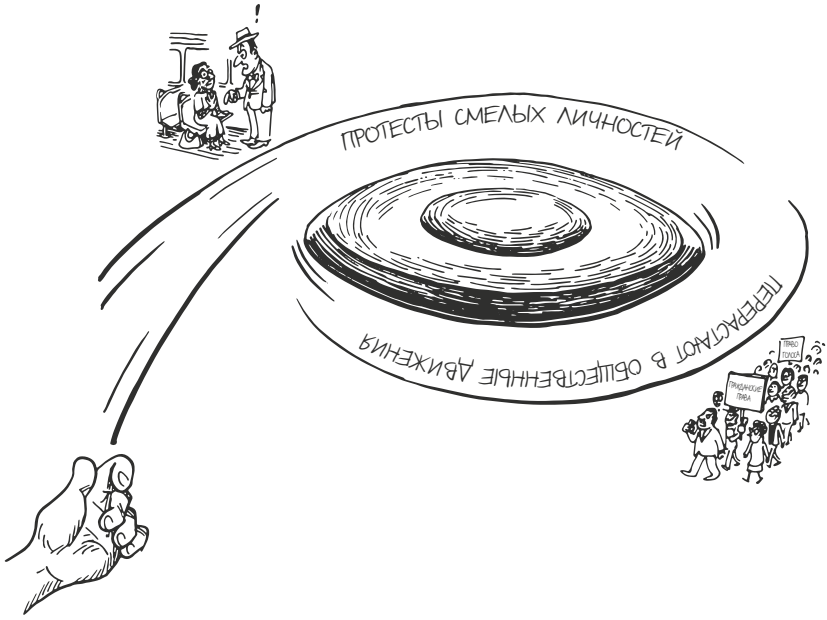


Рис. 4.3. Объединяя индивидуализм и коллективизм

Семь параметров культуры: Фонс Тромпенаарс и Чарльз Хампден-Тернер

На первый взгляд модель семи параметров культуры, предложенная Фонсом Тромпенаарсом и Чарльзом Хампден-Тернером, может показаться расширенной версией пяти категорий, выделенных Хофстеде. Однако между двумя подходами есть существенная разница, а взгляды авторов моделей на культуру отличаются. Например, первый параметр модели Тромпенаарса — Хампден-Тернера *«универсальные истины — частные истины»* отражает важность значения, которое люди придают следованию правилам или исключениям на основе отношений. Может показаться, что этот параметр совпадает с тем, как он представлен у Хофстеде. Однако в случае Тромпенаарса и Хампден-Тернера есть понимание, что правила и исключения — не два разных понятия, а части единого процесса. Невозможно установить достоверность правила, пока не увидишь возможные исключения и не скорректируешь это правило в соответствии с ними. Невозможно стать исключительной или выдающейся личностью, пока не поймешь общее правило и не превзойдешь его. Таким образом, в случае с правилами и исключениями каждая из категорий помогает развиваться другой. В каждом человеке заключены обе полярные характеристики параметра, но в зависимости от культурной среды поведение человека может больше склоняться в одну или другую сторону континуума, как показано на рис. 4.4.

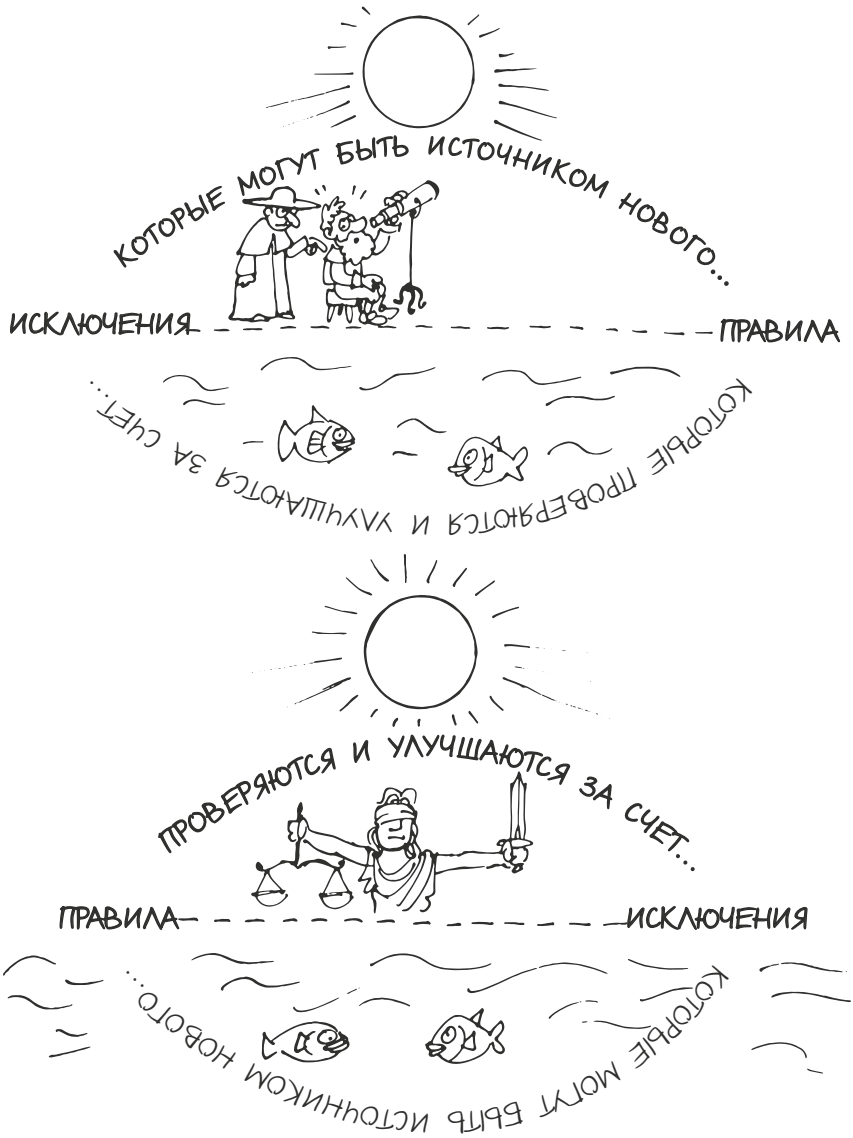


Рис. 4.4. Связь исключений и правил

Культура — явление тонкое и многогранное. Большинство исследователей слишком упрощают ее динамику и переменчивый характер. Фонс Тромпенаарс и Чарльз Хампден-Тернер смогли отразить сложность этого явления. Для оценки их научных работ невозможно обойтись без идеи параметров, выраженных в виде процессов, в рамках которых представители культуры могут передвигаться в континууме. Для понимания культуры как явления основополагающим является то, что культура может как подчиняться законам и нормам, так

и быть исключением, обладать как индивидуализмом, так и коллективизмом, быть точной и относительной, структурированной и не подчиняться структуре.

Если мы вновь взглянем на параметр *«универсальные истины — частные истины»* или любой другой параметр, предложенный авторами, то поймем, что значение имеют не эти ценности, взятые по отдельности, а их влияние друг на друга: усиливают ли они друг друга или противоборствуют. Главное — это их взаимосвязь, как показано на рис. 4.5.

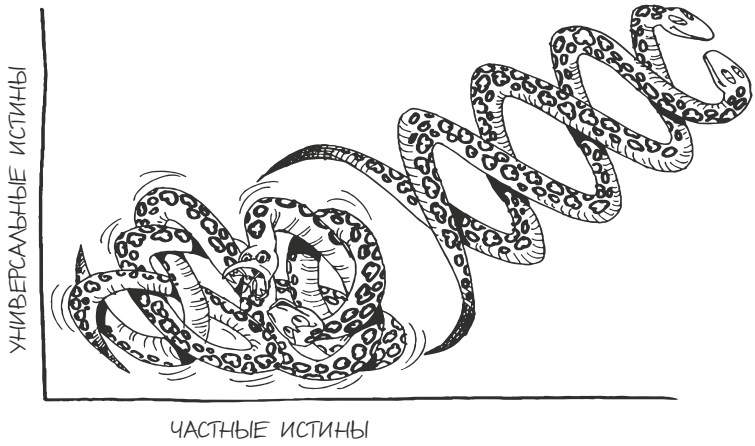


Рис. 4.5. Взаимосвязь между универсальными и частными истинами

Чтобы получить более совершенные универсальные правила в рамках общества или в науке, нужно проанализировать каждое исключение, чтобы проверить, насколько правило способно его объяснить. Для выделения исключительных личностей следует поинтересоваться у сообщества, к которому они принадлежат, какой вклад в его развитие внесли эти люди.

Там, где закон сражается с частными исключениями, как показано в левом углу рис. 4.5, воцаряется хаос. Каждая из сторон «права наполовину», и каждая пытается перетянуть одеяло на свою сторону. Там, где законы и нормы не оставляют без внимания частные исключения, царят социальный порядок и научное знание. То же общее правило применимо к отдельной личности, к группе и к сообществу. Самое интересное (когда речь идет о культуре), что в разных культурах имеются разные стартовые точки для ответа на одни и те же дилеммы.

Спиральные динамики различных ценностных систем: на основе работ Клера Грейвза, Дона Бека и Кристофера Коуона

Дон Эдвард Бек и Кристофер Коуон потратили не одно десятилетие на адаптацию научной работы их наставника, специалиста по психологии развития Клера Грейвза. Их усовершенствование теории уровней развития человеческих биопсихосоциальных систем, предложенной Грейвзом, выросло в масштабную работу под названием «Спиральная

динамика», впервые опубликованную в 1966 году. Затем они продолжили работать над этими идеями: Бек придерживался оригинальных работ Грейвза, а Коуон развил новое направление научной мысли вместе с соавтором Наташей Тодорович.

Спиральная динамика представляет собой теорию о развитии человека, основанную на утверждении, что человеческая природа не является неизменной: люди способны под давлением жизненных обстоятельств адаптироваться к условиям окружающей среды благодаря формированию новых, более сложных концептуальных моделей мира, позволяющих им справляться с новыми проблемами. Модель включает восемь хорошо известных ценностных систем, каждой из которых присвоен цветовой код: бежевая (базовые физиологические потребности), фиолетовая (традиции, то, что находится между небом и землей), красная (победа и уважение), синяя (закон и порядок), оранжевая (самовыражение, признание, успех), зеленая (социальное равенство, эмоциональное благосостояние), желтая (тщательный анализ), бирюзовая (целостность). Эти ценностные системы не противоборствуют и не исключают друг друга, скорее они формируют динамическую спираль, «поднимая» друг друга вверх. То, что эта спираль описывает поступательную смену ценностных ориентиров людей по мере роста сложности их мышления и что направлена она вверх, может считаться весьма полезной рабочей предпосылкой. На работы Бека и Коуона, как и на работу Грейвза, огромное влияние оказал блестящий биолог Людвиг фон Берталанфи и его «Общая теория систем». Он выразил идею спирали так: «Развитие человека происходит по спирали — от уровня к уровню, и у каждого уровня своя цена. Человек достигает высокого уровня дифференциации и централизации, а ценой за это является утрата баланса после потрясений. В результате формируется высокоразвитая нервная система, а следовательно, и боль».

В модели спиральной динамики также используется идея «мема» — концепции, предложенной эволюционным биологом Ричардом Докинзом. Мем для общества выполняет ту же функцию, что ген для организма: ядро с закодированной информацией, которое передается из поколения в поколение, но через обучение в культурном контексте, а не через размножение. Согласно Докинзу, если в образе мышления человека наблюдается прогресс, это происходит благодаря мемам, а не религии, которая зачастую носит реакционный характер. То, что нужно уважать права человека, оплачивать труд женщин и мужчин, быть равными перед законом, сдерживать вмешательство в частную жизнь и регулировать определенные аспекты бизнеса, — это все мемы, а не религиозные доктрины.

Эта концепция иногда подвергается критике за неясность, абстрактный характер и за то, что она ссылается на события, которые начали происходить несколько миллионов лет назад. Некоторые осуждают ее за псевдорелигиозную направленность, за то, что она указывает, во что человек должен верить, хочет он того или нет. Несколько слов стоит сказать об идеологических системах ценностей. Люди получают мотивацию от целостного видения или систем ценностей, несмотря на то что у них может не быть доказательств их истинности. Более того, определенные убеждения — будь они истинными или нет — мотивируют людей и придают им уверенность.

Согласно концепции спиральной динамики, в каждом человеке или культуре сочетается комплекс ценностных систем с разной степенью выраженности, который со временем меняется. Мировоззрение человека может объяснить лишь, насколько горячо придерживается человек своих убеждений и почему люди убеждены, что их конкретный этап развития является «ключом ко всему». Верхний уровень спирали не является лучшим по сравнению со всеми остальными, и достичь его благодаря одной лишь личной силе воли не получится. Более высокие уровни поддерживаются за счет работы, которая проделывается на более низких уровнях. Не имеет значения, что кто-то считает эту работу «примитивной». Сама идея того, что разнообразные философские системы могут взаимодействовать друг с другом и что-то перенимать, завораживает и служит приглашением к диалогу и взаимопониманию культур. Разделены ли эти системы ценностей пропастью, через которую нужно выстраивать мост, или они слегка соприкасаются? Нам стоит принять к рассмотрению последнее предположение и хотя бы попытаться понять, какой вклад все системы ценностей вносят в спираль развития.

Стадии динамической спирали согласованы по определению. Возьмем, например, две стадии модели, которые кажутся наименее совместимыми, и посмотрим, можно ли их согласовать. «Оранжевая» стадия отвечает за достижения, стратегию, собственный интерес, соперничество и выигрыш, а высшая «бирюзовая» — это стадия целостности, баланса, органического взаимодействия и коллективного духа. Возможно ли сочетание этих двух стадий? Как показывает график на рис. 4.6, да, возможно.

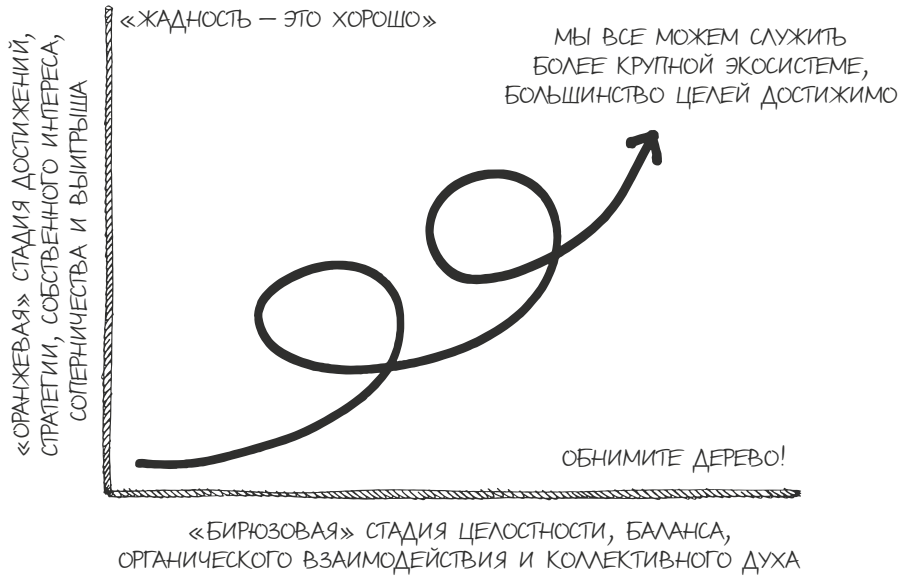


Рис. 4.6. Сочетание «оранжевой» и «бирюзовой» стадий

Модели корпоративной культуры

Корпоративная культура: Эдгар Шейн

Изначально Эд Шейн определил организационную культуру как «разделяемые всеми базовые убеждения, которые группа приняла в результате решения своих проблем с внешней адаптацией при сохранении внутренней интеграции, которые доказали свою состоятельность и считаются эффективными и, как следствие, которым учат новых членов группы как правильному способу воспринимать эти проблемы и относиться к ним определенным образом».

Обратите внимание, что центральной дилеммой организационной культуры является *внешняя адаптация при сохранении внутренней интеграции.* Если степень адаптации слишком высока, компания развалится на части, если слишком низка, вы постепенно утратите контакт с окружающей средой. Эти две ценности должны быть сбалансированы. Культура с трудом поддается переменам. Именно в рамках культуры происходит обучение, поддержание и сохранение убеждений. Руководитель может обнаружить, что корпоративная культура компании сильнее и влиятельнее его самого. История, успех или провал культуры зашифрованы в ней самой. Чтобы изменить компанию, сначала нужно правильно понять ее корпоративную культуру и усвоить принятую в ней систему ценностей. Кроме того, Шейн представляет культуру в виде многоуровневой модели, как показано на рис. 4.7. Многие авторы, в том числе Хофстеде, Тромпенаарс, Ньюджен, Охаив и Сандерс, впоследствии прибегали к различным вариантам метафоры о многослойности луковицы для расширения этой идеи и демонстрации разных слоев культуры.

Шейн выделяет три уровня культуры: поверхностный уровень вещей, которые легко увидеть (технологии, события и образцы поведения); уровень внутренних ценностей; и уровень базовых убеждений, скрепляющий два расположенных выше уровня.

Концепция Шейна помогла понять глубину такого явления, как культура, и осознать, что значительная часть ее объяснительной силы находится на уровне базовых убеждений, которые редко подвергаются изучению, особенно представителями самой культуры. Фактически эти предположения могут быть подсознательными, невидимыми и воспринимаются как должное. Чаще всего мы видим лишь поверхностные элементы культуры. Сложно выстраивать отношения с кем-то, если невозможно понять его убеждения. Понимая убеждения человека, можно с определенной долей вероятности прогнозировать его ответную реакцию. Выстраивать отношения бывает гораздо сложнее, когда самое важное скрыто под поверхностной оболочкой.

Наиболее очевидными элементами культуры являются те, которые находятся на поверхности: кухня, произведения искусства и технологии. Однако понять их значение можно, только если заглянуть на уровень разделяемых в этой культуре ценностей, а затем еще

ниже — до базовых убеждений относительно всей картины мира. Культура рождается внутри людей и собирается ими воедино. Она дает группе ощущение идентичности и последовательности. Она действует как саморегулируемая система, способная обучаться на основе обратной связи. Она работает на закономерностях развития информации.

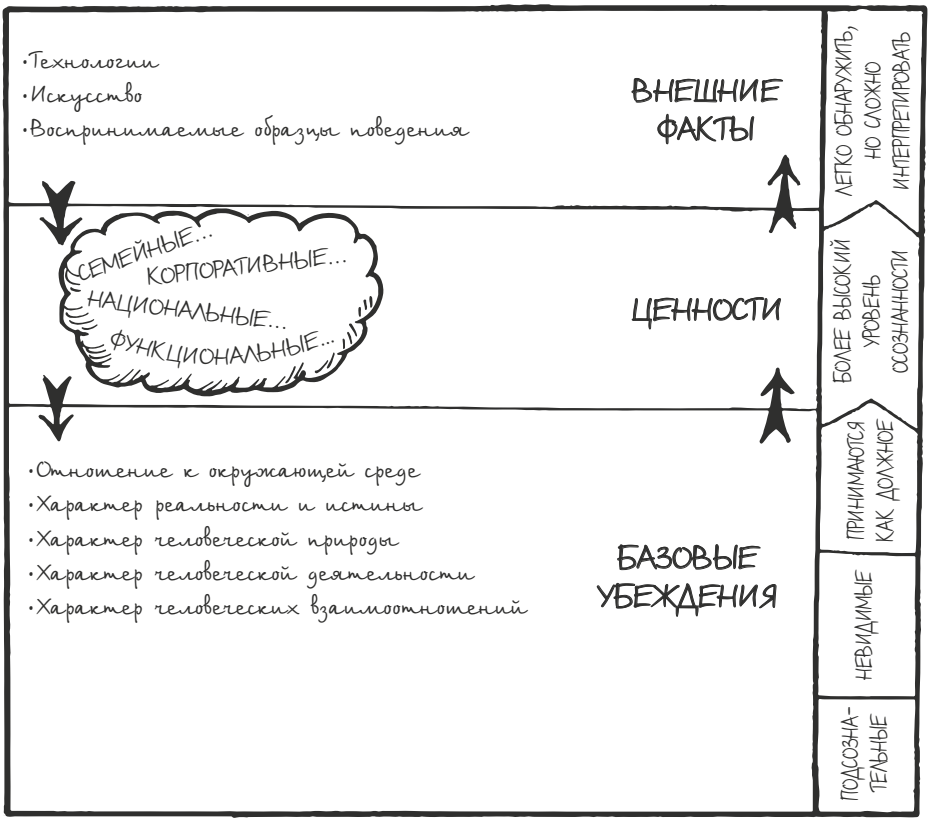


Рис. 4.7. Теория культурных слоев Шейна

Если представить культуру в виде явления, существующего на разных уровнях, становится гораздо проще согласовать эти уровни благодаря внешнему проявлению, маскирующему глубокую реальность. На поверхностном уровне эти внешние проявления могут быть многоцветными, шумными и сбивать с толку, но, если проникнуть глубже, станет ясно, что их связывают воедино внутренние убеждения. Если бы мы разделяли эти убеждения, то поведение в рамках определенной культуры воспринималось бы нами как логично следующее из них. Культура другого народа кажется нам враждебной или нелогичной только потому, что действия этих людей продиктованы их убеждениями, а не нашими.

Усложняет ситуацию то, что сами представители определенной культуры не осознают своих убеждений, принимая их как данность, а потому вопрос на эту тему может их даже оскорбить. Это все равно что пытаться вытащить ковер у человека из-под ног. Случайное, не имеющее смысла внешнее представление базируется на внутренних убеждениях, которые обретают смысл во взаимосвязи (рис. 4.8). Именно глубинные слои объясняют культуру. Нам следует задать себе вопрос: «Какое убеждение должно присутствовать у представителей этой культуры, чтобы их поведение имело смысл в нашей системе координат?»

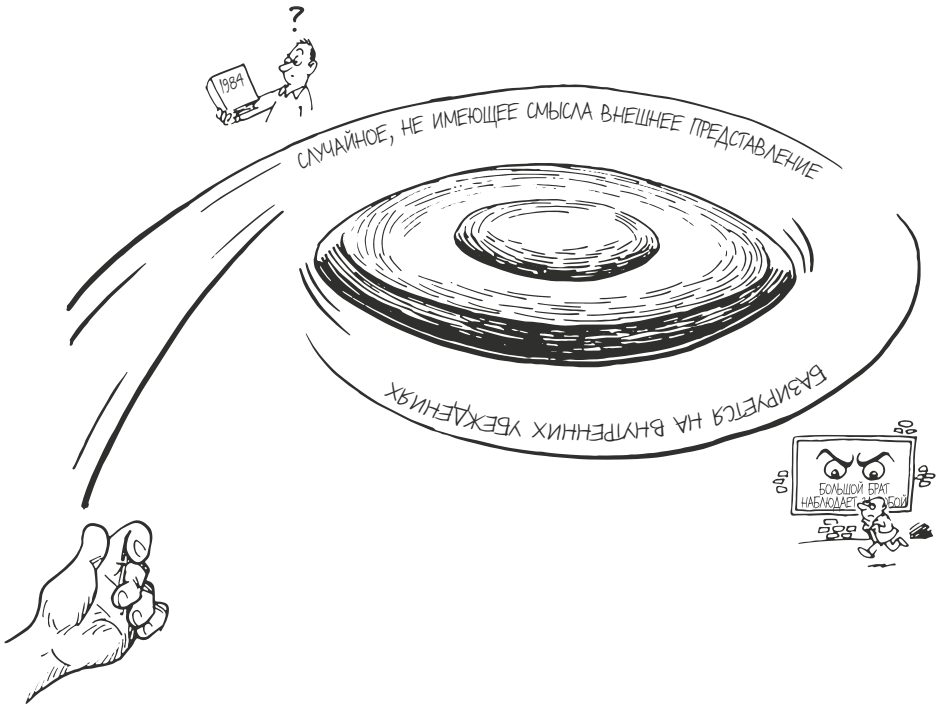


Рис. 4.8. Соединение внешнего проявления с базовыми убеждениями

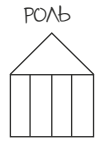
Далее мы рассмотрим несколько теорий, представляющих культуру в формате квадрантов. Возможно, это не вся правда — формочка для печенья ответственна лишь за форму этого печенья, а не за его состав.

Квадранты корпоративной культуры: Роджер Гаррисон и Чарльз Хэнди

Роджер Гаррисон одним из первых предположил, что типы организационной культуры можно представить в формате квадрантов. Модель, которую он опубликовал в 1972 году, была впоследствии доработана и получила известность благодаря Чарльзу Хэнди в 1978 году. Представленная ниже таблица взята из его бестселлера «Боги менеджмента» (The Gods of Management, 1995).

Чтобы показать сходство и различия моделей, мы разместили их параллельно друг другу (табл. 4.1).

Таблица 4.1. Сравнение моделей Гаррисона и Хэнди

Модель Роджера Гаррисона		**Модель Чарльза Хэнди**	
Ролевая культура отличается высокой степенью формализации и централизации. Все сотрудники придерживаются своих ролей или функций и определяются ими. Подобные компании известны отсутствием результативности		*Культура Аполлона* получила название по имени бога благоразумия, порядка и истины. Она характеризуется формализацией и централизацией и напоминает колонны величественного храма. Примеры организаций с этим типом культуры — завод или институт бюрократии	
Культура задач отличается децентрализацией, так как направлена на решение проблем клиентов, но формируется экспертами с формальными навыками и компетенциями. Ее можно представить в виде матрицы, так как у каждого сотрудника и формальная функция, и миссия, которая заключается в том, чтобы клиент был доволен		*Культура Афины* символизируется сетевым взаимодействием. Она характерна для организаций, в которых эксперты работают в кросс-функциональных командах для реализации своей миссии. Возможно, самым наглядным примером является NASA, где разные команды работают над разными модулями космического корабля	
Культура власти характерна для организаций с высоким уровнем неформальных отношений, где сотрудники объединены вокруг лидера, наделенного всей полнотой власти (возможно, основателя компании). Руководитель является центральным звеном, он обладает всей информацией и наибольшим влиянием, а задача сотрудников — делать все так, чтобы он был доволен		*Культуру Зевса* можно образно представить в виде паутины: руководитель находится в центре созданной им сети, и все нити идут к нему. Зевс возглавлял пантеон древнегреческих богов, поэтому данный тип культуры может характеризоваться патриархальностью. Организация по сути является продолжением своего лидера	

Окончание табл. 4.1

Модель Роджера Гаррисона		Модель Чарльза Хэнди	
Наконец, *атомистическая культура* объединяет людей, преимущественно не зависящих друг от друга, но для удобства находящихся в одном месте. Например, клиника врача общей практики, где могут принимать несколько врачей, или группа консультантов, у каждого из которых свои клиенты. Они экономят деньги на аренде общего офиса, секретаре и службе технической поддержки, но бизнес у каждого свой	 АТОМИЗМ	Дионис в древнегреческой культуре считался божеством страстного самовыражения, покровителем театра, вестником радости и невзгод. *Культура Диониса* характерна для компаний, в которых сотрудники могут полностью реализоваться, предложить инновационные решения. Это культура предпринимателей и изобретателей	 ДИОНИС

Модель отражает взаимосвязь между структурой организации и ее культурой. Две основные переменные модели: высокая/низкая степень формализации по вертикальной оси и высокая/низкая степень централизации по горизонтальной оси. В результате плоскость делится на четыре квадранта, олицетворяющих четыре типа организационной культуры.

Серьезным преимуществом представленных выше концепций является их метафоричность, благодаря чему они легко запоминаются. К сожалению, это и их слабая сторона, так как они превращаются в стереотипы. Организационные культуры — это комплексные, сложные и динамичные явления, и важно помнить, что вся тонкость заключается во взаимоотношениях *между* ними.

Не стоит считать содержание любого из этих квадрантов истиной в последней инстанции. Мы убеждены, что компании представляют собой сложный синтез из разных организационных культур, которые могут меняться. Возьмем, например, атомистическую культуру, или культуру Диониса по Хэнди: несколько предпринимателей развивают каждый свою идею и не обращают внимания друг на друга. Предположим, что один из них добился невероятного успеха. Если кто-то из остальных предпринимателей выразит желание присоединиться к нему, то организационная культура поменяется на культуру Зевса, в которой автор идеи будет в центре, а вокруг него будет формироваться окружение из людей, поддерживающих его идею. Таким образом, разные типы организационной культуры могут сливаться и превращаться в другие типы.

Модель конкурирующих ценностей: Ким Камерон и Роберт Куинн

Модель конкурирующих ценностей пользуется популярностью вот уже более четверти века. По утверждениям авторов, ее применяют «сотни компаний и тысячи руководителей». Как

и модель Гаррисона и Хэнди, она имеет формат четырех квадрантов, построенных на двух осях. По вертикальной оси вверху отражаются индивидуальность и гибкость, а внизу — стабильность и контроль. По горизонтальной оси слева отражается внутреннее управление, а справа — внешнее позиционирование. Не так давно авторы усложнили модель и добавили цветовую кодировку. Последняя версия их модели представлена на рис. 4.9.

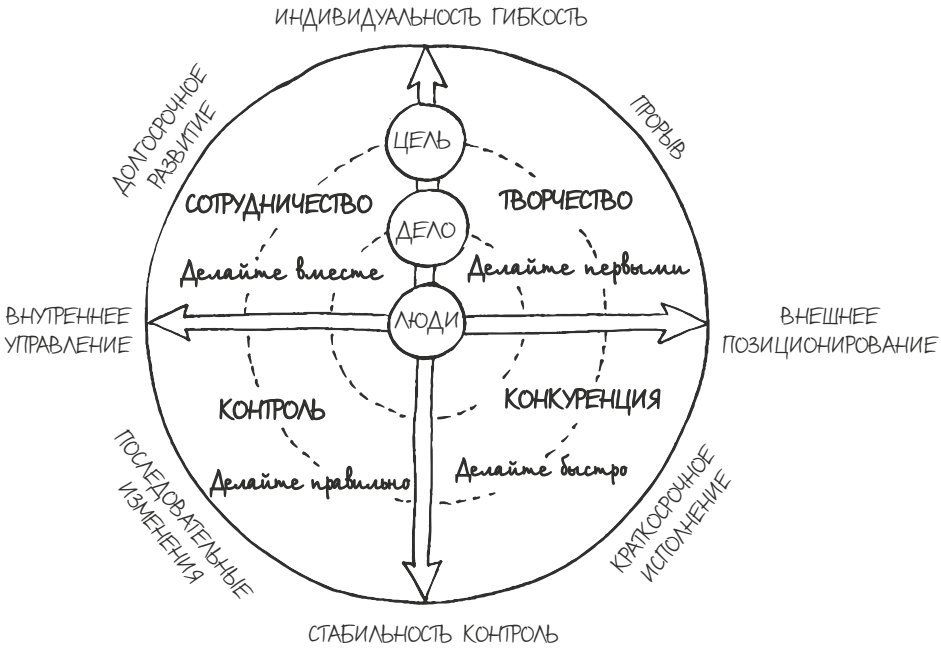


Рис. 4.9. Модель конкурирующих ценностей

Изначально четыре типа организационной культуры, представленных в виде квадрантов, обозначались следующим образом:

— «клан», верхний левый квадрант, — сотрудничество;
— «адхократия», верхний правый квадрант, — творчество;
— «рынок», нижний правый квадрант, — соперничество;
— «иерархия», нижний левый квадрант, — контроль.

Обратите внимание, что два из этих типов культуры, «иерархия» и «адхократия», напоминают ролевую культуру и атомистическую культуру по Гаррисону. В обновленной версии модели авторы добавили описание роли управления в разных типах организационной культуры:

— желтый — символизирует солнечное сотрудничество: «Делайте вместе»;
— зеленый — символизирует творческое начало: «Делайте первыми»;
— синий — символизирует конкуренцию: «Делайте быстро»;
— красный — символизирует контроль: «Делайте правильно».

В квадрант сотрудничества добавлен аспект долгосрочного развития, а в квадрант конкуренции включен аспект краткосрочного исполнения. В квадрант творчества добавлен аспект прорыва, а в квадрант контроля — поступательные изменения.

Таким образом, модель конкурирующих ценностей состоит из двух простых направлений, четырех квадрантов, двух дополнительных диагоналей и восьми взаимопроникающих пространств. Сочетания всех этих элементов порождают сложные проблемы. Авторы модели противопоставляют простоту или сложность мастерству. Простота может слишком легко раствориться в наивности, сложность часто мешает пониманию, а вот мастерство и есть то, к чему стремятся авторы модели. Мастерство заключается в том, чтобы формулировать сложные вещи максимально простым способом, и к этому следует стремиться.

Важные ценности можно найти внутри квадрантов, передвигаясь от одного к другому и определяя взаимосвязи между ними. Все они поддерживают процесс создания ценности. Руководители расширяют свое определение ценности благодаря тому, что видят новые подходы к этим целям и ликвидируют провалы, о которых раньше и не догадывались. Компании, проходящие через процесс слияния или поглощения, могут обозначить и измерить собственные ценности и сравнить их с ценностями второй компании. Кроме того, компания даже может прогнозировать вероятность внутреннего недопонимания.

Эта модель представляет собой смыслообразующий инструмент и систему обучения. Модель можно применять для разработки стратегии, для систем вознаграждения, управленческих инициатив, для принятия инвестиционных решений, для программ по изменению организационной культуры, для решения проблем во взаимоотношениях и коммуникации. Модель позволяет оценить действующую в компании корпоративную культуру при помощи инструмента оценки организационной культуры (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI). В определенном смысле это вероятностная теория: любой из этих квадрантов или их комбинация может помочь компании в определенных обстоятельствах, но будет избыточным в других условиях.

Авторов можно поздравить с тем, что они справились с парадоксальной природой ценностей, а также поняли, что квадранты могут сочетаться друг с другом. Это самая сложная задача. Вызывает некоторую настороженность употребление слова «конкурирующие» в названии модели. Почему противоположные ценности обязательно должны конкурировать друг с другом? Разве инь и ян несовместимы, хоть и представляют собой противоположности? Авторы отмечают относительность взаимодействия и соперничества в рамках своей модели, но в совокупности останавливаются на термине «конкурирующие ценности». Это вряд ли скажется на применении их модели американскими компаниями, где конкуренция, будучи идеологически обязательным фактором, может помешать правильному пониманию этой модели на глобальном уровне.

Всегда ли разные культуры конкурируют друг с другом или они способны гармонично сочетаться? Мы допускаем, что вначале разные культуры вступают в противоборство. И все же мы уверены, что гармоничное их сочетание более эффективно для компании. Возьмем, например, адхократическую культуру, которую Камерон и Куинн описывают как «инновационную, перспективную, предпринимательскую и современную» (рис. 4.10). Затем возьмем клановую культуру, которая охарактеризована как культура «с высокой степенью участия, с обязательствами, с высоким моральным духом». Разве не было бы более эффективным, если бы компания, в которой сотрудники преданы своему делу, занималась производством инновационных, прогрессивных продуктов и быстро и уверенно выводила бы их на рынок?

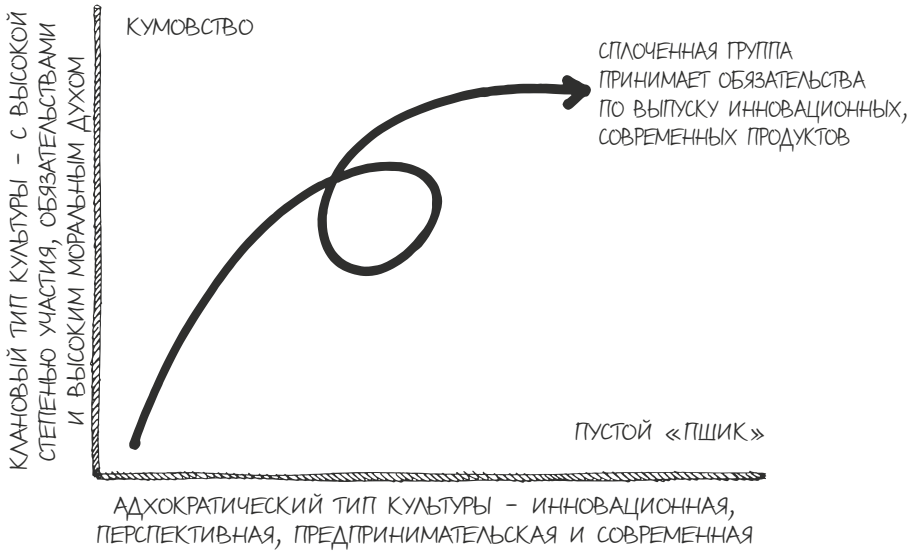


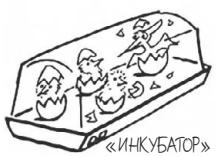
Рис. 4.10. Сочетание кланового и адхократического типов культур

Когда эти типы культур сочетаются, а не существуют в чистом виде, растет эффективность. Клановая культура слишком просто превращается в «кумовство» (верхний левый угол), а адхократическая культура запросто окажется лучше в изобретении нового, чем в развитии уже изобретенного. В итоге может получиться «пшик».

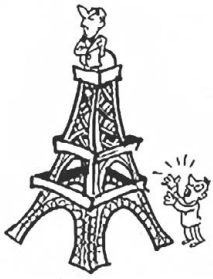
Еще четыре квадранта культуры: модель Фонса Тромпенаарса

В различных моделях корпоративной культуры описание квадрантов зависит от направлений, выбранных для составления результирующей матрицы. Фонс Тромпенаарс предложил еще одну матрицу корпоративной культуры (табл. 4.2) и выбрал пару «равенство — иерархия», которую расположил по вертикальной оси. Относятся ли все сотрудники друг к другу как равные или большинство рабочих отношений строится по принципу иерархии? По вертикальной оси автор расположил пару «ориентированный на человека — ориентированный на задачу». Выполняется ли работа в компании человеком и для человека или должны выполняться четкие задачи?

Таблица 4.2. Квадранты корпоративной культуры по Тромпенаарсу

	В верхнем левом углу на рис. 4.11 представлены компании, нацеленные на реализацию новых идей. Для этих компаний характерно равноправие между сотрудниками (так как новую идею может предложить любой) и ориентированность на человека (так как пока еще слишком рано назначать кому-то задачи или роль). Возможность активного самовыражения и взаимный обмен знаниями — непременные факторы роста новой компании. Этот тип культуры характерен для любых стартапов, а также для большинства компаний малого и среднего бизнеса, которые отличаются наибольшим процентом инноваций и создают большинство рабочих мест. Так начинались компании Кремниевой долины, бостонского хайтек-района Route 128 или Кембриджа
	Когда речь идет о действительно новом продукте, компании-производителю, образно говоря, остается только выбросить его на рынок, а покупатели приложат все усилия, чтобы его заполучить. К сожалению, такая ситуация продлится недолго. Конкуренты начнут выпускать копии продукта. Вскоре на рынке появится больше вариаций базовой идеи, и теперь компании начнут стараться изо всех сил, чтобы завоевать узкие ниши, часто адаптируя продукт под требования конкретной группы покупателей. Такие компании как, например, Dell, заработали таким образом состояния. Они анализировали стратегию покупателей, а затем адаптировали аппаратное и программное обеспечение к их требованиям, предлагали свою продукцию и отслеживали эффективность стратегии. По Тромпенаарсу, этот тип культуры называется «Управляемая ракета» и располагается в верхнем правом квадранте. Аналогично тому как управляемая ракета движется в направлении заданной цели и периодически получает сигналы о том, не сбилась ли она с курса, проектная группа или команда работает над тем, чтобы предлагаемый продукт отвечал требованиям покупателей
	Мы исходили из предположения, что новый бизнес появляется, когда у кого-то возникает новая идея. Конечно же, это не единственная причина. Фактически гораздо больше предпринимательских инициатив наблюдается в развивающихся странах, и главным стимулом при этом выступает выживание семьи. В традиционных сообществах, особенно в сообществах этнических меньшинств, обычно существует негласное правило поддерживать друг друга через покупку того, что они производят, чтобы поддерживать жизнь всего сообщества и не позволять

Окончание табл. 4.2

	его членам голодать. В Европе или США крайне редко можно встретить китайца, живущего на социальное пособие от государства. Как правило, сообщества заботятся о своих членах и помогают им выживать. Это приводит к возникновению типа корпоративной культуры «Семья», который занимает нижний левый квадрант. Во многих частных компаниях сохраняются элементы этого типа культуры. Если компания относится к категории семейного бизнеса, то есть принадлежит одной семье, ее владельцы могут тратить часть прибыли на улучшение условий работы сотрудников или на благо местного сообщества. Такие бизнесмены могут быть первыми гражданами города
 «ЭЙФЕЛЕВА БАШНЯ»	Более распространенная практика связана со свободной куплей-продажей акций на открытом рынке — это позволяет корпорациям достигать таких размеров, что они затмевают национальные экономики целых государств. Для глобальных, или международных, корпораций характерен тип культуры под условным названием «Эйфелева башня», представленный в нижнем правом квадранте. Из-за своего размера эти корпорации отличаются четкой иерархической структурой и ориентированы на задачи. Это рационально упорядоченная бюрократическая машина, предназначенная для увеличения прибыли акционеров. Такие компании в целом не стремятся к изменениям, так как на кону у них стоит слишком многое. Они ориентированы на краткосрочную перспективу — от квартала к кварталу. Ведущую роль в них играют финансисты, а все решения принимаются с позиции цифр

Эти четыре квадранта также можно использовать для определения разных стилей управления, ориентации на власть, источников целостности, принципов контроля, расценивать их как путеводные звезды, ключевые слова и определение качества. Обратите внимание, что они присутствуют во всех культурах, хотя их источники могут быть разными. «Инкубаторы» и стартапы, основанные на знаниях, делятся своим энтузиазмом, опираются на силу идей, совершают прорывы, признают авторитет науки, внедряют инновации и добиваются успеха как творческие гении. В компаниях с типом организационной культуры «Эйфелева башня», наоборот, управление осуществляется на основании описания функциональных обязанностей, сотрудников объединяет принцип субординации, они подчиняются четким правилам и процедурам, поклоняются эффективности и восхищаются новыми, более функциональными системами порядка.

Как и Камерон и Куинн, Тромпенаарс рассматривает все перечисленные культуры как взаимосвязанные. Комплексная корпоративная культура содержит элементы из нескольких квадрантов.

Инициатива под названием «план Скэнлона» (см. часть VI) позволяет любому рядовому рабочему выступить с собственным предложением в стиле корпоративной культуры «Инкубатор». Лозунг этой программы: «Каждый человек — предприниматель». Затем идеи обсуждаются на уровне группы в стиле корпоративной культуры «Управляемая ракета». Для этого в конце каждого рабочего дня компания официально выделяет сотрудникам полчаса, к которым они должны прибавить полчаса своего личного времени и потратить этот час на обдумывание мер, которые позволят повысить эффективность производственного процесса уже завтра.

На следующий день работники внедряют эти меры на практике, то есть действуют в стиле корпоративной культуры «Эйфелева башня». Если производительность действительно повышается, половину дополнительно полученной прибыли забирает работодатель, а половина остается сотруднику, чьи усовершенствования оказались результативными. Обратите внимание, что эта схема объединяет три квадранта. Концепция кружков качества в Японии похожим образом объединяет типы корпоративной культуры «Управляемая ракета» и «Эйфелева башня».

Если проанализировать рост и развитие компаний с течением времени, можно увидеть, что многие из них начинали как семейный бизнес (нижний левый угол). Если компания стремится перерасти категорию семейной лавки, она должна внедрять инновации (верхний левый угол). Когда продукция компании становится известной покупателям, ей нужно приложить больше усилий, чтобы максимально удовлетворить потребности покупателей (верхний правый угол). Со временем продукты компании, какими бы инновационными они ни были изначально, переходят в категорию товаров широкого спроса, и для массового их производства компания должна перейти в разряд «Эйфелевой башни» (нижний правый угол). Эта последовательность представлена на рис. 4.11. Есть еще и четвертая стадия, которая редко встречается на практике, — когда крупная компания возвращается к выпуску новых продуктов. Этот процесс называется «внутреннее предпринимательство». Некоторые утверждают, что этого удалось добиться таким компаниям, как 3M и Apple при Стиве Джобсе.

Этот подход приобретает особую важность в ходе сделок по слиянию и поглощению. Объединение корпоративных культур двух компаний грозит опасностями. Маленькие творческие компании-«инкубаторы» не стоят практически ничего без вдохновения, которое лежало в основе их создания. Их легко можно купить, но они завянут в тени основной компании, и это чрезвычайно сложно предотвратить.

Положительный момент этого подхода в том, что все четыре квадранта могут гармонично сочетаться и развиваться. Методология оценки не делит их на альтернативные пары. Таким образом, этому подходу удалось избежать жестких стереотипов и показать всю сложность такого явления, как организационная культура. То же общее правило применимо к четырем типам корпоративной культуры по Тромпенаарсу.

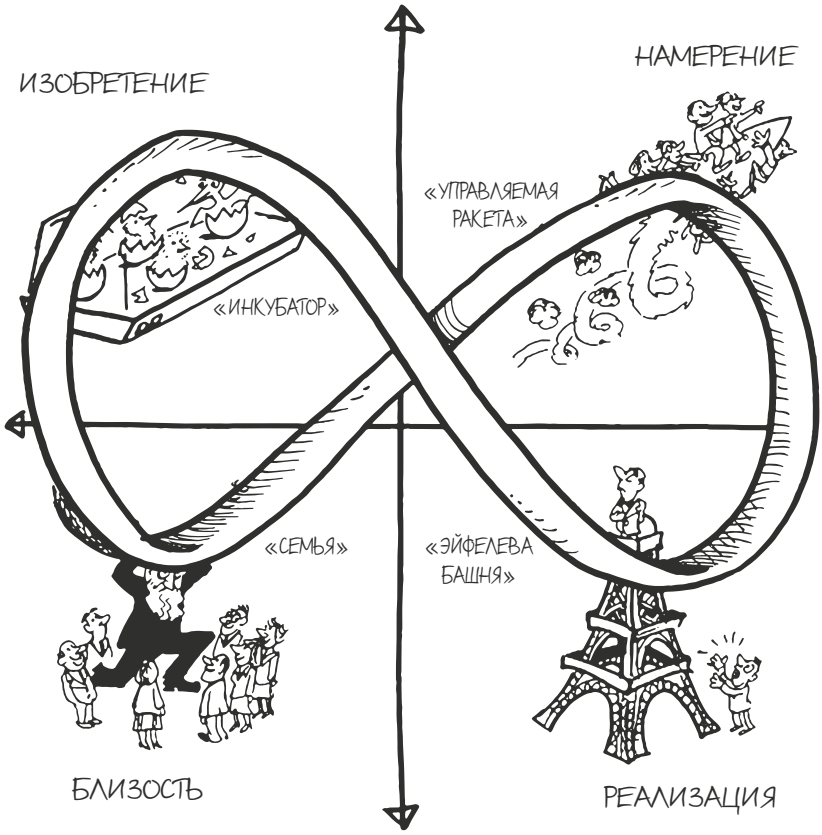


Рис. 4.11. Оценка и применение сильных сторон разных типов корпоративной культуры

Модели индивидуального поведения и поведения команды

Модель командных ролей: Мередит Белбин

В любых отношениях и в любой команде люди вынуждены играть разные роли. Например, когда собеседник о чем-то увлеченно рассказывает, мы слушаем. Когда собеседник серьезно взволнован, мы пытаемся его успокоить. Если собеседник ушел в себя, мы пытаемся вновь вовлечь его в диалог. Особенно верно это в отношении команды. У меня может появиться гениальная идея, но если идеи есть и у других членов команды, я должен их выслушать, даже если мне кажется, что моя идея лучше всех. Я могу чувствовать, что мне нужно донести свою идею до остальных и усовершенствовать ее.

Сейчас Мередит Белбин выступает как частный консультант, но в течение многих лет он преподавал в бизнес-школе Хенли (Henley Management College) в Великобритании, где исследовал факторы успеха или неудачи команд. Однажды он собрал команду, в которой все

участники отличались незаурядными умственными способностями. Белбин предложил этой «команде самых умных», а также четырем другим командам принять участие в симуляторе бизнес-игры, для победы в которой требуется высокий уровень интеллекта. То, что команда, состоявшая из самых умных участников, выиграет, было настолько очевидно, что не стоило это даже проверять, но Белбин проверил.

И команда «Аполлон» (Белбин назвал ее так в честь высадки на Луну) оказалась последней! Четыре раза проводил Белбин повторные тесты, и каждый раз команда лучших из лучших оказывалась на одном из последних мест. Очевидно, что высокий уровень интеллекта отдельных личностей не гарантирует, что это качество будет эффективно использовано на благо команды. Что же пошло не так? Тщательные исследования показали, что очень умные люди стремятся продемонстрировать свою эрудированность остальным, а лучший способ это сделать — взять на себя роль критика. Когда команда состоит из одних критиков, способных найти недостатки абсолютно во всех выдвигаемых идеях, процесс останавливается на стадии взаимных упреков и обвинений.

Белбин заметил, что, когда он объединяет в команду людей одного типа — всех очень умных, решительных, творческих, сочувствующих, — результаты деятельности практически всегда бывают негативными. Одна команда весьма решительных индивидуальностей даже похитила руководителя команды соперников, за что была дисквалифицирована! В команде творческих личностей не утихали споры, чью идею следует принять. Каждый хотел, чтобы предпочтение отдали его идее. Белбин пришел к выводу, что в команде должны присутствовать разные роли, чтобы она была эффективной. В команде должен быть критик, максимум два. В команде не обойтись без творческих людей, но их не должно быть много.

Итак, какие роли должны играть члены команды, чтобы добиться эффективной работы? Основной фактор успеха — разнообразие ролей, так как любая роль, оставшаяся вакантной, превращается для команды в источник слабости. Конечно, члены команды могут играть больше одной роли. Однако каждый хочет, чтобы им восхищались, и для этого выбирает ту роль, которая для него наиболее органична, и надеется, что другие выберут оставшиеся «свободные» роли. Требуется определенный управленческий навык, чтобы понять, каких ролей недостает в команде, и заполнить пробелы. Белбин предложил типологию командных ролей, представленную на рис. 4.12.

Любой человек способен выполнять все девять ролей, но у него не получится делать это одинаково хорошо и с одинаковым удовольствием. Хороший руководитель часто сам замещает «вакантные» роли, поскольку для того, чтобы творческий порыв превратился в успешную инновацию, необходимы все девять. Иными словами, каждая команда должна характеризоваться хотя бы минимальной степенью разнообразия, позволяющей занять все нужные роли. Люди, попадающие в незнакомый коллектив, стремятся показать себя в лучшем свете. Вероятно, они чувствуют себя увереннее, когда выполняют одну или две

предпочтительные для них роли. Иногда ради команды и стоящей перед ней задачи бывает необходимо выполнять и оставшиеся роли. Например, может потребоваться, чтобы вы больше слушали, чем говорили. Мы не можем все быть одинаковыми, не можем играть только те роли, которые хотим. Командная работа требует баланса.

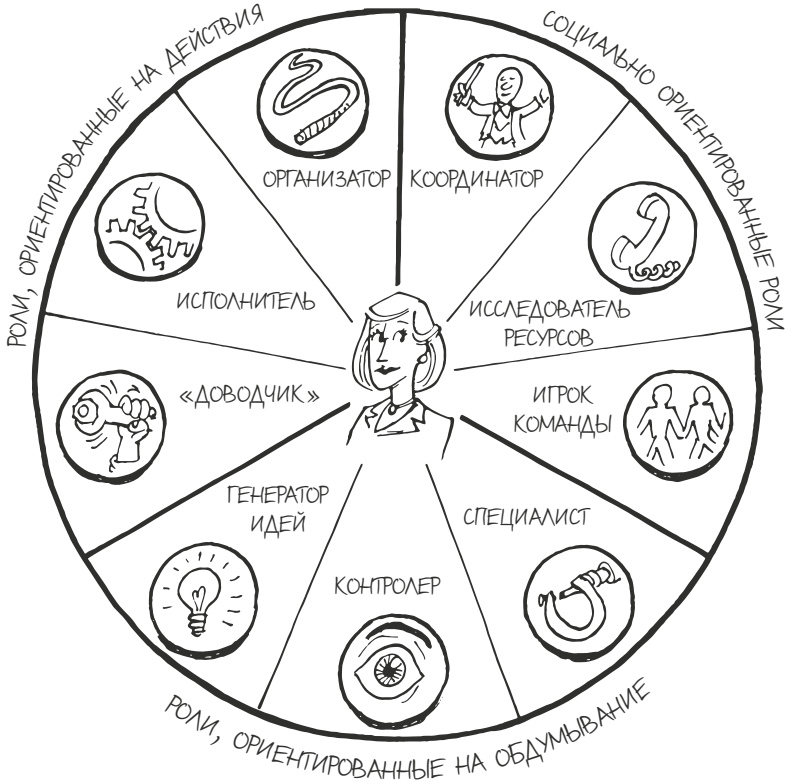


Рис. 4.12. Любой человек способен выполнять все девять ролей

Как и большинство других алгоритмов в этой книге, этот процесс имеет циклический характер. Генератор идей подает хорошую мысль, Организатор проводит ее через систему, а Исследователь ресурсов находит ресурсы на ее реализацию. Координатор делает так, чтобы она вписалась в процессы компании, Исполнитель реализует ее на практике на основе информации, предоставленной Специалистом. Контролер предлагает улучшения, а Доводчик доводит все до логического завершения. Командный игрок все это время поддерживает моральный дух товарищей по команде.

Эта концепция позволяет сделать ценный вывод о необходимости хотя бы минимального разнообразия ролей внутри команды. Главное — это не то, чего хотят отдельные участники команды, а то, что требуется команде в целом для ее эффективной работы. Чтобы команда

достигла успеха, мы должны быть разными. Во избежание неудачи в команде должны быть распределены все роли. Например, если в команде нет Организатора, удачная идея рискует так и остаться не более чем идеей.

Между людьми, играющими в команде разные роли, могут возникать споры. Возьмем, например, взаимоотношения Генератора идей, или творческого участника команды, и Контролера, или критика. Иногда избыток критики может погубить ценную идею, а иногда, наоборот, можно вложить кучу средств в воплощение идеи, от которой следовало бы давно отказаться, но ни у кого не хватило смелости выступить с этим предложением. Эта проблема отражена на рис. 4.13.

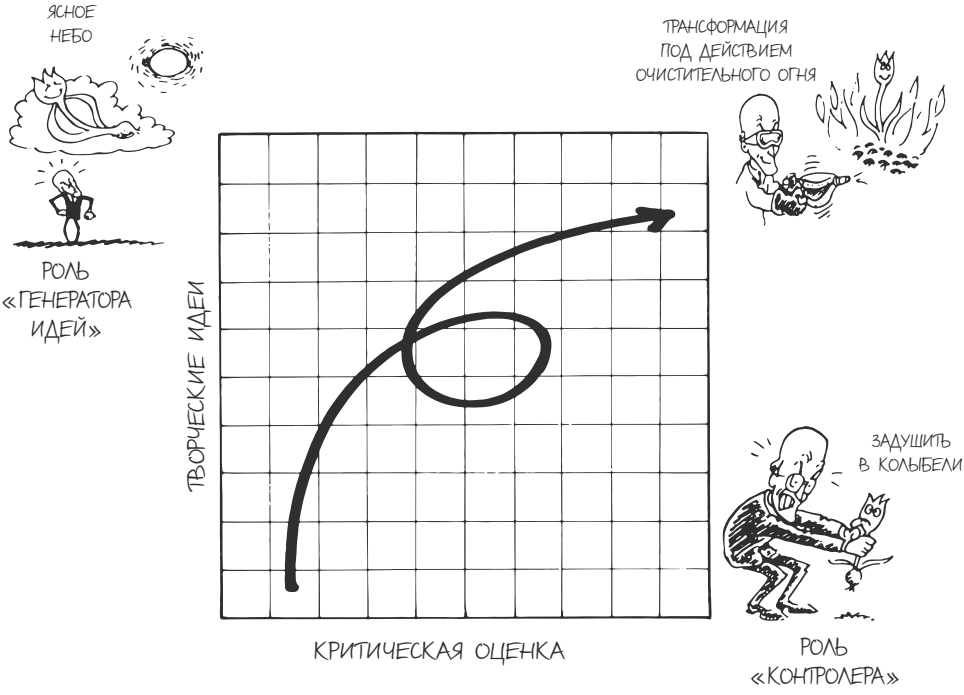


Рис. 4.13. Согласование ролей Генератора идей и Контролера

В верхнем левом углу находятся творческие идеи, высказанные Генератором идей, слишком далекие от реальности. Это раздражает Контролера, которому требуется что-то определенное — то, что что он мог бы покритиковать. В нижнем правом углу Контролер наконец-то получает долгожданную конкретную идею, которую может «задушить в колыбели». Требуется настоящая смелость, чтобы пропустить новые идеи через пламя очистительного огня в верхнем правом углу, когда жесткая, но конструктивная критика снимает всю «шелуху». Если идея переживает этот процесс, она обречена на успех. Гораздо лучше, когда идею критикуют друзья, чем когда от нее отказываются клиенты.

Вторым традиционным очагом напряжения могут быть отношения между Генератором идей и Исследователем ресурсов, который обычно ищет возможности, появляющиеся как раз перед закрытием окна возможностей. Генератор идей должен быть готов к моменту открытия этого окна. На рис. 4.14 видно, как в верхнем левом углу Генератор идей бьется в закрытое окно, а в нижнем правом углу окно возможностей открыто, но Генератор идей к этому еще не готов. Все дело в своевременности. Нужно, чтобы Генератор идей влетел в открытое окно возможностей, как показано на рисунке в верхнем правом углу. Координатная сетка означает, что процесс можно оценивать по двум направлениям: качество нового продукта и готовность Генератора воспользоваться окном возможностей.

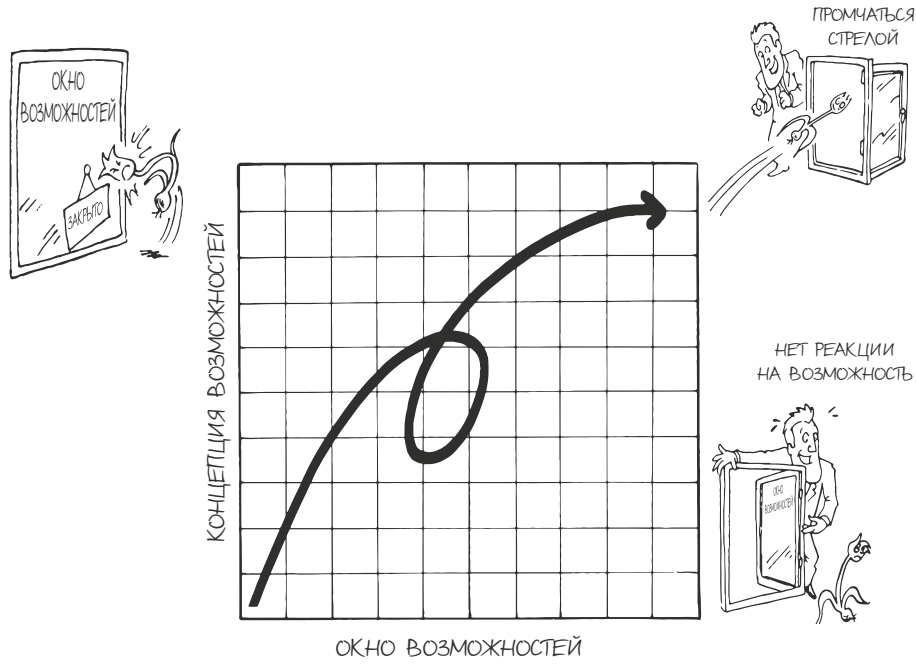


Рис. 4.14. Согласование ролей Генератора идей и Исследователя ресурсов

Риски и преимущества разнообразия: Джозеф Ди Стефано и Марта Мазневски

Одно увлекательное и важное исследование подтвердило метафору балансирования на канате, с которой началась эта часть. Ученые задались вопросом, действительно ли команды, состоящие из участников из разных стран и профессиональных сфер, действуют более эффективно, чем команды с более однородным составом. Какой эффект получается от объединения очень разных людей и как они способны решать разные задачи?

Возьмем стандартную ситуацию, когда участники команд являются типичными представителями компании, профессиональной области, национальности и/или отдела компании. Если, например, возникает проблема в коммуникации с японским подразделением

шведской компании, представители шведской стороны, столкнувшиеся с этими трудностями, и представители их японских партнеров садятся вместе, пытаются прояснить, что пошло не так, и вырабатывают решение, приемлемое для сотрудников в их стране. Это позволяет использовать огромное преимущество командной работы: сотрудники учатся действовать как одна команда для решения проблем, возникающих между компаниями, или даже между культурами.

Однако тогда возникает вопрос: как преодолеть разнообразие членов команды, возникшее в результате их принадлежности к разным этническим или корпоративным культурам? Эти сотрудники должны ясно выражать точку зрения своих коллег, иначе найти решение будет невозможно. Полумеры здесь не помогут.



Исследователи противопоставили однородные команды, в которых все участники примерно похожи — из одной страны или одной профессии, — с командами с высокой степенью разнообразия.



Они обнаружили, что команды с высокой степенью разнообразия *отличались как самыми высокими, так и самыми низкими показателями относительной производительности*. Это подтвердило ожидания ученых, учитывая, что коммуникация на расстоянии представляет собой риск и повышает как вероятность конфликта, так и возможность открыть для себя что-то новое и неожиданное, с чем организация еще не сталкивалась.



Основная разница заключается в качестве управления. Команды с высокой степенью разнообразия и плохим управлением демонстрировали худшие результаты.
У команд с высокой степенью разнообразия, но с хорошим управлением результаты были наилучшими. Примерно однородные по составу команды, как с хорошим, так и с плохим управлением, находились посередине.



Двум исследователям удалось подтвердить, что чем выше степень разнообразия, тем серьезнее потенциальный провал, но и тем грандиознее возможный триумф. На рис. 4.15 отражен тот факт, что команды с высокой степенью разнообразия могут показывать как лучшие, так и худшие результаты деятельности.

Оптимальный результат показан в верхнем правом углу. У компании самые высокие шансы стать инновационной, если идеи поступают к ней из отдаленного источника, но при этом сочетаются.

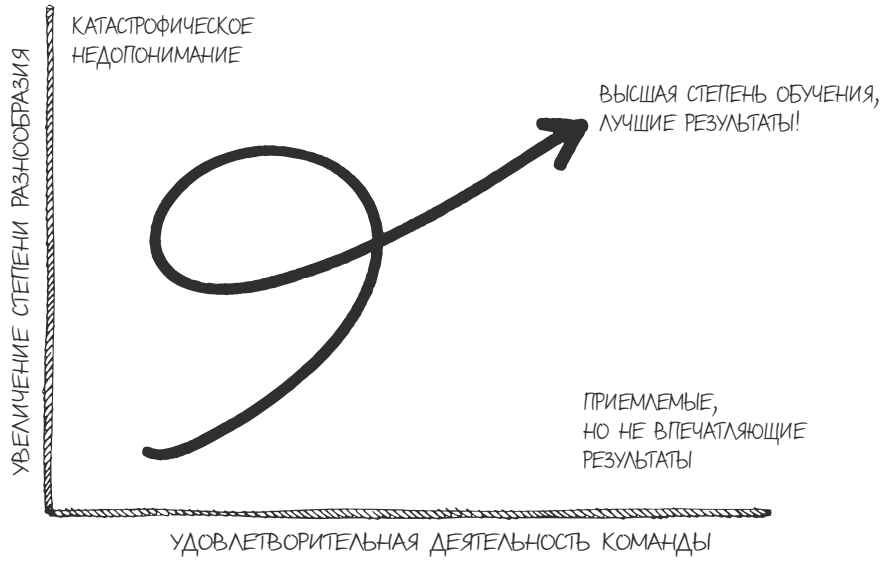


Рис. 4.15. Разнообразие, катастрофа и обучение

Персональные различия на основе работ Карла Юнга: Кэтрин Кук Бриггс и Изабель Бриггс Майерс

Если вас не пугают сложности в виде географического расстояния, разные стратегии создания богатства, скрытые глубины разных культур, разные стадии развития компаний, необходимые командные роли, вам осталось преодолеть последний барьер — разные типы личностей. Порой мы можем столкнуться с абсолютным непониманием в собственной семье и обнаружить, что семейная жизнь просто невыносима из-за персональной несовместимости с партнером. Настоящий лидер должен найти подход к каждому, но это не так-то просто.

Изабель Бриггс Майерс (1897–1980) и ее мать Кэтрин Кук Бриггс (1875–1968) в 1940-х годах на основе собственной типологии разработали опросник Майерс—Бриггс (Myers-Briggs Type Indicator — MBTI), направленный на то, чтобы помочь людям лучше понять друг друга. Их модель основана на теории Карла Юнга о четырех психических функциях личности (рис. 4.16). Теория Юнга показывает, как представители разных типов личности во многих случаях могут оказаться в оппозиции друг к другу. Если рассмотреть все возможные комбинации, выделяют 16 типов личности.

Сегодня почти два миллиона людей в США ежегодно проходят тест MBTI на определение типа личности. Тест уже переведен на 16 языков. Это самый популярный психологический инструмент за всю историю психологической мысли. Тем не менее Изабель Бриггс Майерс и Кэтрин Кук Бриггс неверно интерпретировали Юнга в главном. Они дихотомизировали его работу и представили его психические функции и их измерение таким образом, что респондент не может одновременно оказаться интровертом и экстравертом, слушать голоса разума и чувств, воспринимать конкретную информацию или полагаться на интуицию.

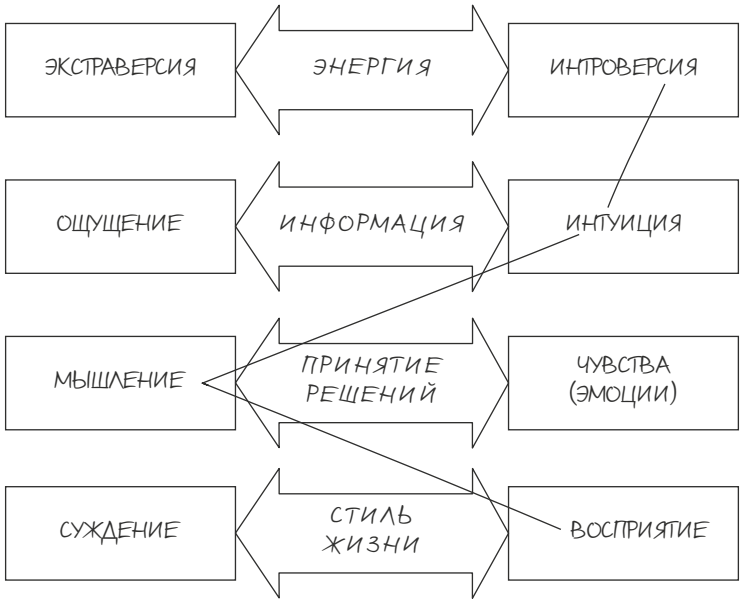


Рис. 4.16. Четыре функции в формате линейной шкалы

Психические функции начали восприниматься с точки зрения их противопоставления, в то время как по Юнгу они должны дополнять друг друга, как инь и ян, и формировать такое сочетание, которое обеспечило бы личностное развитие (рис. 4.17). Одна из целей психотерапии, согласно Юнгу, заключается в освобождении «подавленных сторон» личности. Человеку, непрерывно занятому какой-то внешней деятельностью, нужно время, чтобы взять паузу и подумать, сделать выводы и проявить качества интроверта. Люди, отличающиеся рациональностью мышления, должны обратить внимание на свои чувства и эмоции и подумать, не могут ли они подключить интуицию, чтобы принимать более качественные решения. Людям, склонным к поспешным суждениям из-за того, что они ощущают тревогу и волнение, следует не торопиться и попытаться понять, что именно идет не так. Человека можно излечить, если восстановить баланс, пробудив те стороны его личности, на которые он до этого не обращал внимания.

Юнг считал, что его молодые пациенты опираются на эмпиризм восприятия и рациональность мышления, в то время как старшие и умудренные опытом пациенты в большей мере полагаются на интуицию и чувства. Он называл подсознание сокровищницей архетипов и древних символов, относил восприятие и мышление к категориям сознательного, а интуицию и чувства считал воротами в глубины подсознания. Своим пациентам по мере их взросления и личностного становления Юнг рекомендовал следовать «внутренним путем». Согласно Юнгу, типы личности не являются взаимоисключающими. Далее мы проанализируем примеры известных исторических личностей, чтобы продемонстрировать, как они с успехом реализовали каждую пару функций, а не какую-то одну.

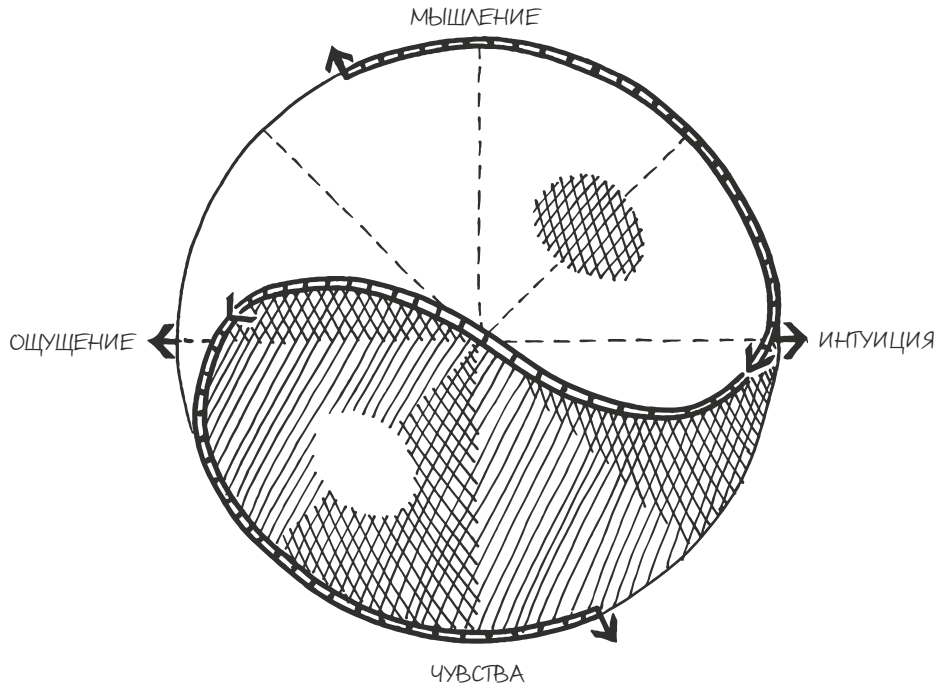


Рис. 4.17. «Внутренний путь» по Юнгу

Возьмем двух исторических героев: Мартина Лютера, христианского богослова и инициатора Реформации, и Гиппократа, древнегреческого врача, именем которого была названа врачебная клятва, выражающая основные морально-этические принципы поведения врача.

Не приходится сомневаться, что Мартин Лютер был интровертом. Многие годы он провел в монастыре в молитвах и постах. Но мир никогда не узнал бы о нем, если бы он так и остался затворником. Вместо этого Мартин Лютер пригвоздил к дверям местного собора свои знаменитые положения с критикой догматов церкви, что стало началом реформатского движения. Он вошел в историю благодаря тому, что смог проявить качества экстраверта, несмотря на предыдущую интроверсию. Лидеры становятся по-настоящему эффективными, когда меняют свои психические функции. Лютер следовал путем, обозначенным на рис. 4.18a. На рисунке отображено, что сначала Лютер был склонен к интроверсии — затяжная борьба с церковью, которой он посвятил свою жизнь. Затем он становится публичной персоной как основатель протестантизма. Теперь он открыт для мира.

Рассмотрим пример еще одной исторической личности, чей путь был противоположным. Гиппократ был врачом и каждый день общался с разными пациентами. Вероятнее всего, он был экстравертом. Однако затем он решил написать книгу о своем врачебном опыте, а также составить моральный кодекс поведения врача. А эта деятельность ближе интровертам (рис. 4.18b).

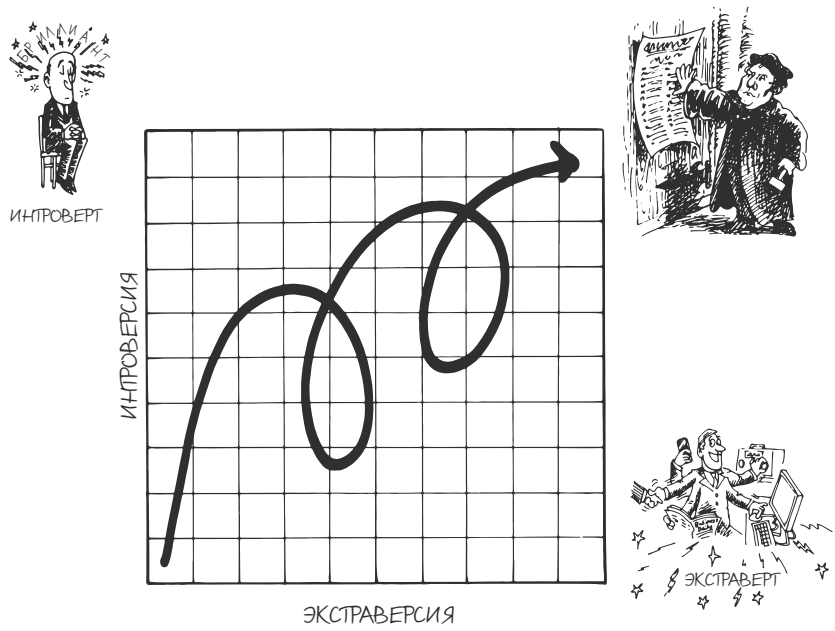


Рис. 4.18a. Мартин Лютер — согласование экстраверсии и интроверсии

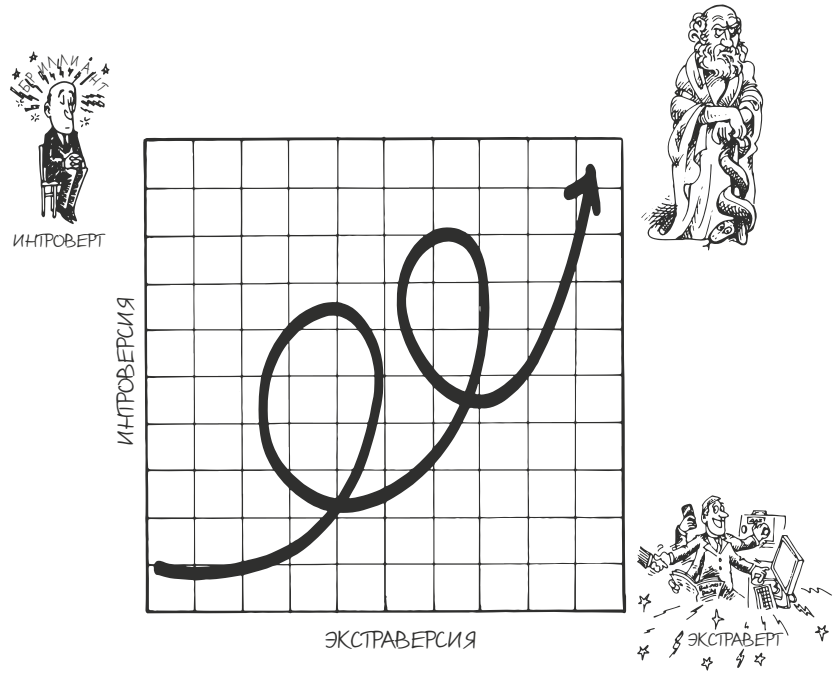


Рис. 4.18b. Гиппократ — согласование экстраверсии и интроверсии

Майерс и Бриггс предложили разумную типологию на основе работы всемирно известного психолога, и их можно с этим поздравить. К сожалению, они интерпретировали его работу с позиции американской системы ценностей и считали противоположные стороны каждой функции отдельными категориями, противопоставленными друг другу. Юнг не вкладывал в свою теорию подобного смысла. Таким образом, как и в случае со многими другими теориями, работа того, кто будет применять эти модели на практике, будет состоять еще и в том, чтобы найти точки соприкосновения разных позиций и применять концепции комплексно.

Основные выводы

Эту часть, посвященную разнообразию культур, мы начали с изучения самой большой дистанции — между культурами разных стран. Концепция определения характерных моделей поведения в разных культурах впервые была предложена Гертом Хофстеде на основе его исследований с участием сотрудников корпорации IBM. Результаты исследований Хофстеде подтвердили наше убеждение, что сближение разных культур может нести как весьма положительные, так и крайне негативные последствия. Иными словами, это серьезный риск, который может окупиться с лихвой. Далее мы обратились к национальной культуре и исследовали пять параметров, предложенных Хофстеде, по которым могут отличаться культуры разных стран. Затем мы рассмотрели семь параметров корпоративной культуры, предложенных Фонсом Тромпенаарсом и Чарльзом Хампден-Тернером на основе исследований Хофстеде. Это одна из очень немногих концепций, в которой членов культурной группы не распределяют по полярным категориям. По мнению исследователей, культура начинается с системы основных ценностей, но затем вместе с этой системой распространяется до противоположного края измерения, по которому проводится оценка. Например, общества, для которых свойственна культура индивидуализма, могут, опираясь на эту свою ценность, начать расширять социальные движения и способствовать появлению сообществ. А общества, для которых большую ценность представляет коллективизм, могут на основе этой ценности начать подпитывать проявление индивидуальности. Таким образом, все дело только в предпочтительной стартовой точке и последовательности.

После этого мы перешли к изучению идеологических систем убеждений и систем ценностей. Наши действия должны опираться на определенный философский базис. Нам нужна «общая картинка», даже если дополнять ее придется догадками и воображением тех фактов, которые еще не нашли подтверждения. Проанализировав концепцию спиральной динамики Дона Бека и Кристофера Коуона, которая основана на работе Клера Грейвза, можно попытаться понять, почему люди так страстно спорят друг с другом.

Культура влияет на организационную систему внутри корпораций. Далее мы обратились к дистанции между корпоративными культурами с их глубоко скрытыми убеждениями и системами ценностей. Сложность налаживания контакта между ними заключается в том, что эти убеждения не лежат на поверхности, их необходимо извлекать из того, что говорят

или делают люди. Эдгар Шейн продемонстрировал многослойность корпоративной культуры и доказал, что мы едва ли осознаём те глубинные слои, которые определяют внешнее поведение.

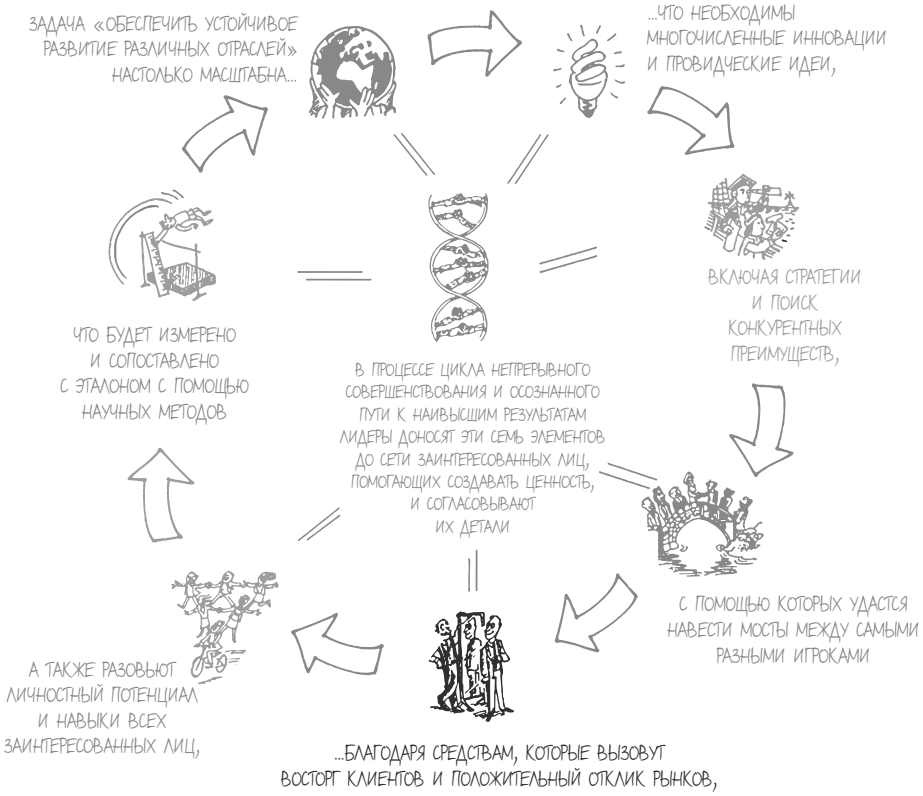
Кроме того, значительная разница в корпоративных культурах может быть обусловлена размером компаний, текущими этапами их развития и принятым стилем управления. Например, когда крупная компания поглощает маленькую, есть риск, что она навредит этой маленькой компании. Роджер Гаррисон, Чарльз Хэнди, а также Ким Камерон и Роберт Куинн предлагали использовать типологию корпоративной культуры на основе четырех квадрантов. Камерон и Куинн разработали модель конкурирующих ценностей, завоевавшую огромную популярность. Кроме того, мы объяснили модель Фонса Тромпенаарса и прилагаемые к ней инструменты оценки.

Еще одним источником различий являются роли, которые мы вынуждены играть. Зачастую мы выбираем эти роли добровольно, но иногда действуем под давлением обстоятельств. Благодаря модели командных ролей Мередита Белбина мы увидели, как разнообразие ролей в команде влияет на эффективность ее работы и как отсутствие этого разнообразия иногда может даже погубить команду. Джозеф Ди Стефано и Марта Мазневски предложили концепцию использования разнообразия, чтобы добиться повышения эффективности команды.

Многообразие типов личности только усугубляет ситуацию, когда речь заходит о необходимости налаживания контакта между людьми разной культуры, — это видно из типологии, разработанной Изабель Бриггс Майерс и Кэтрин Кук Бриггс.

Часть V

Клиенты



Сегодня благодаря интернету покупатели как никогда ранее вольны выбирать из огромного разнообразия товаров и услуг. По мере того как развитие глобальной экономики привело к значительной демократизации покупательной способности и избирательности выбора, компании осознали, как важно понимать механизмы завоевания и удержания покупателей.

Завоевание покупателей начинается с понимания их желаний и потребностей. Это отдельная дисциплина, известная как «поведение потребителей». Данная область исследований опирается на психологию, социологию и экономику и помогает понимать, как влияют на поведение потребителей факторы внешней среды (часто описываемые аббревиатурой ДЭСТЭП: демографический, экономический, социальный, технологический, экологический и политический анализ), а также маркетинговые стимулы, такие как 4P: продукт (product), цена (price), место (place), продвижение (promotion). Проанализировав, как люди относятся к окружающей их действительности на основании своего личного восприятия, мотивации, идентичности, образа жизни, багажа знаний и суждений, можно лучше понять образ мышления потребителей. Этот подход предполагает более или менее рациональный процесс принятия решений. В 1969 году профессора Джон Говард и Ягдиш Шет в числе первых предложили свою модель комплексного набора переменных, определяющих поведение потребителей. При этом тщательное измерение и классификация качеств и черт характера клиентов не гарантируют непременного успеха в маркетинге. Одно из объяснений этого предложили психологи и специалисты в области нейронаук, занимавшиеся вопросами свободной воли и рационального сознания. К примеру, они предположили возможность более эффективной оценки и прогнозирования поведения покупателей на основании анализа активности головного мозга в качестве реакции на предложения товаров и услуг (Zurawicki, 2010). Однако независимо от того, существует свобода воли или нет, понимание человеческого поведения, не говоря уже о его прогнозировании, очень сложный вопрос.

Все чаще компании отказываются от попыток прогнозировать поведение покупателей. Вместо этого они ожидают реализации разных вероятных сценариев, опираясь на большие массивы данных (Big Data), относительно того, что люди обычно покупают, куда ходят и что смотрят. Эта информация становится все более доступной благодаря динамичному технологическому развитию и растущей прозрачности потребительского поведения, в частности в онлайне.

В предыдущей части (посвященной разнообразию и культурным особенностям) мы рассмотрели научные работы Майерс и Бриггс, Грейвза и Белбина, в которых было показано, как различаются поведение и мотивация людей. Работы такого рода позволяют лучше понять человеческие желания и потребности. В начале 1970-х годов Милтон Рокич в исследовании на похожую тему оценил и классифицировал стремления людей («терминальные ценности») и способы, которыми они хотят добиться желаемого («инструментальные ценности»). Это исследование получило популярность как «методика изучения ценностных ориентаций» (Rokeach Value Survey — RVS). Цель маркетинга состоит в том, чтобы соотнести эти разные

(и иногда конфликтующие) желания и потребности с тем, что может предложить компания. Маркетинг играет все более значительную роль в обеспечении конкурентоспособности компании. Чтобы обойти конкурентов, нужно мастерски выполнить ряд задач, известных как комплекс маркетинга (Marketing Mix). В 1960-х годах Джером Маккарти свел комплекс маркетинга к концепции 4P, о которой упоминалось ранее. С того времени многие исследователи предлагали самые разнообразные изменения и дополнения к классическому комплексу маркетинга. Некоторые авторы предлагали включить в него дополнительные компоненты «P», такие как физические доказательства (physical evidence), люди (people) и процесс (process). Другие советовали заменить «P» на «C», чтобы придать этому комплексу более сильную ориентацию на клиентов: продукт или потребитель (commodity или consumer), стоимость (cost), канал или удобство (channel или convenience) и коммуникации (communications). Еще одна известная альтернатива этому комплексу формулируется как SIVA: в этой модели продукт (product) заменен на решение (solution), продвижение (promotion) — на информацию (information), цена (price) — на ценность (value), а место (place) — на доступ (access). По мнению многих исследователей, классическая модель должна быть дополнена еще одним обязательным компонентом «P» — позиционированием (positioning), подробнее об этом речь шла в третьей части. Другое дополнение классической модели предложил Корстиан Маринус Сторм: связать компоненты 4P, которые обычно сконцентрированы на оптимизации транзакций, с двумя другими стратегически необходимыми элементами: отношениями с клиентами и репутацией компании. Подобный тройной комплекс ведет к устойчивому успеху и рентабельности капиталовложений (ROI). В основе этой модели лежит убеждение, что покупатели:

1) приобретают *продукт* (или услугу), когда этот продукт им предлагают по правильной *цене*, в правильном *месте* (продукт доступен благодаря управлению логистической цепочкой) и правильными методами *продвижения* (благодаря маркетинговой коммуникации с использованием различных медиаканалов);
2) совершают повторную покупку, если ощущают какую-то связь с компанией;
3) предпочитают иметь дело с компаниями с хорошей репутацией.

Эта трехкомпонентная модель розничной и оптовой продажи, репутации (reputation) и отношений (relation) (1987) используется в качестве основной концепции этой главы.

На основе маркетинговой модели розничных продаж Сторма в 1980-х годах появились различные концептуальные модели, сконцентрированные на необходимости заключать правильные сделки. Питер Кралич предложил свою знаменитую модель по анализу портфеля и определению стратегии закупок с позиции покупателя, в частности в сфере продаж «бизнес для бизнеса» (1983). Концепция основана на контроле двух важных параметров — риска при поставках и влияния на прибыль, — что помогает принимать решения о покупке. В основе модели общего воспринимаемого качества услуги потребителями (1984), предложенной Кристианом Грёнросом, лежит потенциальная разница между маркетинговыми обещаниями и их выполнением. Модель указывает на то, что получаемое на практике

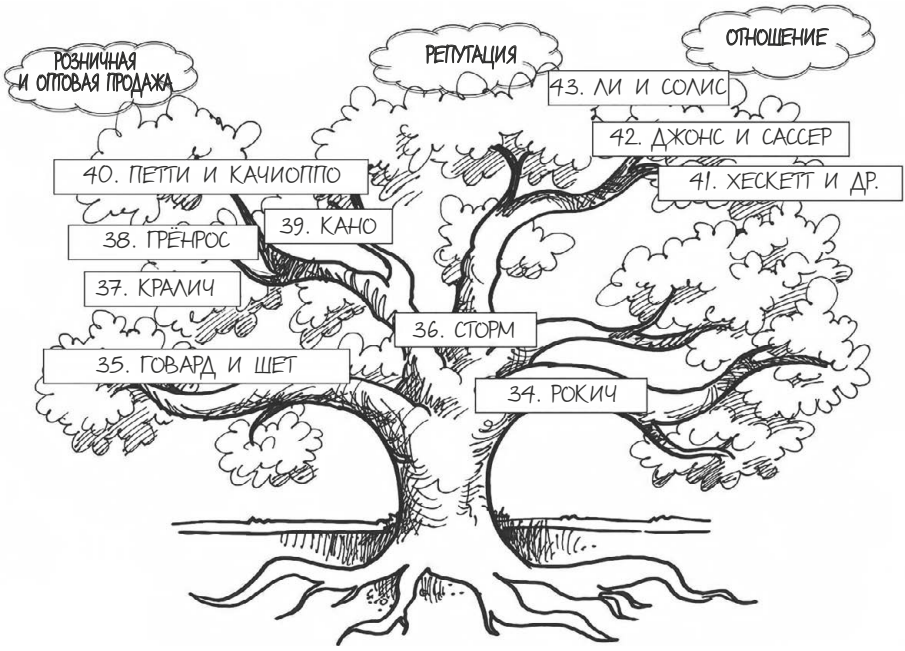
качество, которое складывается из технического и функционального качества, не всегда соответствует ожидаемому качеству, которое формируется на основе маркетинговых коммуникаций и потребностей покупателей. В ходе исследований степени удовлетворенности покупателей (1984) Нориаки Кано выделил три способа, с помощью которых компании могут соответствовать ожиданиям потребителей или превзойти их: обеспечить базовые потребности (так называемые гигиенические факторы), обеспечить привлекательные качества товара или услуги (возможный диапазон: от самого низкого до самого высокого), удивить или восхитить (так называемые вау-факторы). На основе анализа того, как убеждающее сообщение влияет на мотивацию и когнитивные навыки, Джон Качиоппо и Ричард Петти разработали модель вероятности сознательной обработки информации (ELM), которая прогнозирует вероятность того, что потребитель будет тщательно обдумывать информацию о товаре или услуге.

Концептуальные модели управления отношениями с клиентами (CRM) помогают понять, как выстраивать долгосрочные отношения с потребителями. Комплексный подход, который вполне соотносится с теорией цепочки создания ценности Майкла Портера (1985), был предложен Джеймсом Хескеттом и др. (1994). Авторы подхода определили цепочку «услуга—прибыль», связав развитие человеческих ресурсов (подробнее об этом речь пойдет в части VI) со степенью удовлетворенности клиентов и их лояльностью. Джонс и Сассер (1995) развили эту идею и предложили классификацию потребителей с позиции их отношения к компании в зависимости от степени их удовлетворенности и лояльности: «террорист», «дезертир», «заложник», «наемник», «сторонник» и «апостол». С начала этого столетия наблюдается еще одна устойчивая тенденция: фокус маркетинга сместился с идеи взаимоотношений на концепцию вовлеченности. Проанализировав то, как компании пытаются оптимизировать взаимодействие с потребителями и другими участниками процесса посредством изменившихся каналов коммуникации, Чарлин Ли и Брайан Солис выделили шесть этапов социальной трансформации бизнеса (2013).

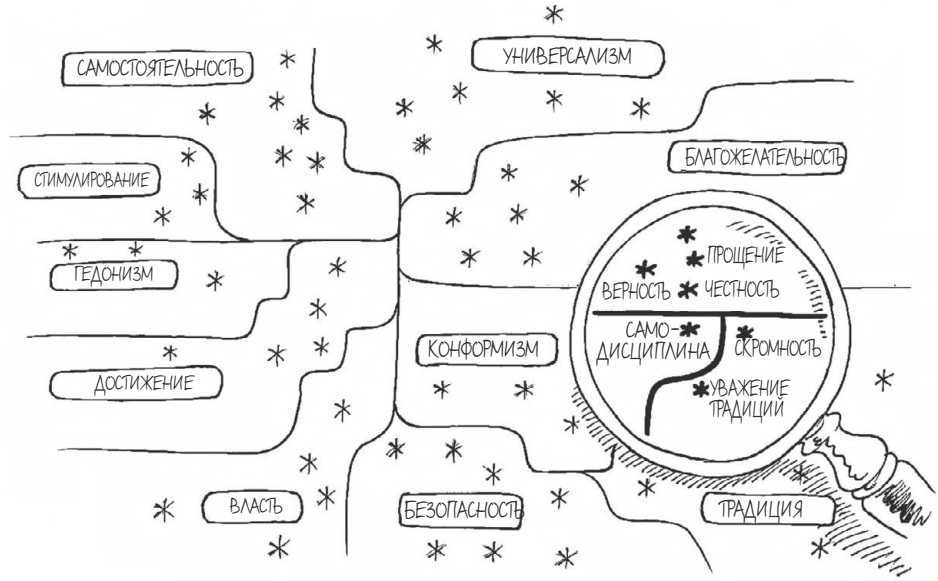
Репутация компании отражает отношение к компании всех связанных с ней групп лиц и в значительной степени зависит от качества управления компанией и процессов коммуникации (подробнее об этом мы поговорим в части VIII, а в седьмой части приводятся модели оценки). Управление репутацией компании сводится к простому определению: «Будь хорошим и рассказывай об этом».

Наконец, отражая споры из области организационной стратегии (см. часть III) о том, идти ли «от потребителя к продукту» или «от продукта к потребителю», специалисты по маркетингу расходятся во мнениях по поводу порядка разработки маркетинговой стратегии. Филип Котлер предлагает последовательность: сегментирование (разделение рынков на сегменты), таргетирование (выбор целевого сегмента) и позиционирование (соответствие комплекса маркетинга компании целевому сегменту). Другие авторы, например Эл Райс и Джек Траут (1981), утверждают, что при разработке стратегии начинать следует с позиционирования и именно оно должно предшествовать выбору рынков и сегмента.

В целом представленные концептуальные модели взаимоотношений с клиентами можно разделить хронологически в зависимости от их фокуса на розничных (оптовых) продажах, репутации или отношении.



МОДЕЛЬ 34. RVS (методика изучения ценностных ориентаций): Милтон Рокич (1973)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как понять, какие ценности мотивируют группу людей, и выстроить более эффективное взаимодействие с этой группой?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Профессор социальной психологии Милтон Рокич был одним из первых ученых, занявшихся исследованием и классификацией ценностей, которыми руководствуются люди. В своих книгах «Убеждения, установки и ценности» (Beliefs, Attitudes, and Values,1968) и «Природа человеческих ценностей» (The Nature of Human Values,1973) он исследовал, чего хотят (или говорят, что хотят) люди. Рокич пришел к заключению, что у каждого человека имеется персональная система из нескольких «терминальных человеческих ценностей». Это те цели, к достижению которых человек стремится на протяжении жизни, например счастье, внутренняя гармония или свобода. Эти ценности варьируются в зависимости от окружения, культуры и жизненного этапа. Чтобы обрести «терминальные» ценности, люди прибегают к «инструментальным» ценностям, которые принимают форму предпочтительного характера поведения, например любовь, интеллект или смелость. Для анализа и оценки «терминальных» и «инструментальных» ценностей Рокич разработал специальную методику изучения ценностных ориентаций (RVS), в рамках которой выделил 18 «терминальных» и 18 «инструментальных» ценностей.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

При заполнении опросника ценностей по Рокичу респондентам предлагалось «пронумеровать каждую ценность исходя из степени ее важности» для них, а также «изучить список и подумать, в какой степени каждая из этих ценностей может выступать в качестве руководящего принципа в жизни». Многие другие исследователи разработали подобные опросники, придерживаясь похожего подхода. Один из широко известных вариантов был предложен социальным психологом Шаломом Шварцем. Он расширил работу Рокича, ориентированную главным образом на западную культуру ценностей, в сторону универсальных ценностей. Шварц выделил 10 универсальных ценностей: достижение, благожелательность, конформность, гедонизм, власть, безопасность, самостоятельность, стимуляция, традиция и универсализм. Мы взяли модель Шварца за основу для нашей иллюстрации подхода на основе ценностей. Рекламное агентство Young & Rubicam разработало психографическую модель сегментации целевой аудитории Cross-Cultural Consumer Characterization (4C), согласно которой выделяются семь типов потребителей в зависимости от того, что их мотивирует: выживание, эскапизм, безопасность, статус, контроль, открытия, просвещение. Сочетание этой сегментации с информацией о привычках потребителей позволяет проанализировать, как со временем меняется потребление брендов и информации у каждой группы покупателей.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Классификация «терминальных» и «инструментальных» ценностей потребителей, сотрудников, клиентов и потенциальных клиентов, людей, имеющих право голоса, или других заинтересованных групп лиц помогает компании лучше понять их потребности и взаимодействовать с этими группами людей. В маркетинге результаты исследования ценностей, как правило, используются в качестве входных данных при проведении конечного анализа «цели—средства», связывающего ценности с функциональными и психосоциальными последствиями, а также конкретными и абстрактными характеристиками продукта (Рейнольдс и Ослон, 2001, см. также часть IX).

Этот инструмент также популярен в качестве инструмента по развитию карьеры, так как с его помощью можно определить индивидуальные ценности, помочь человеку понять, что для него имеет наибольшее значение в жизни, и содействовать ему в принятии решений.

КОММЕНТАРИИ

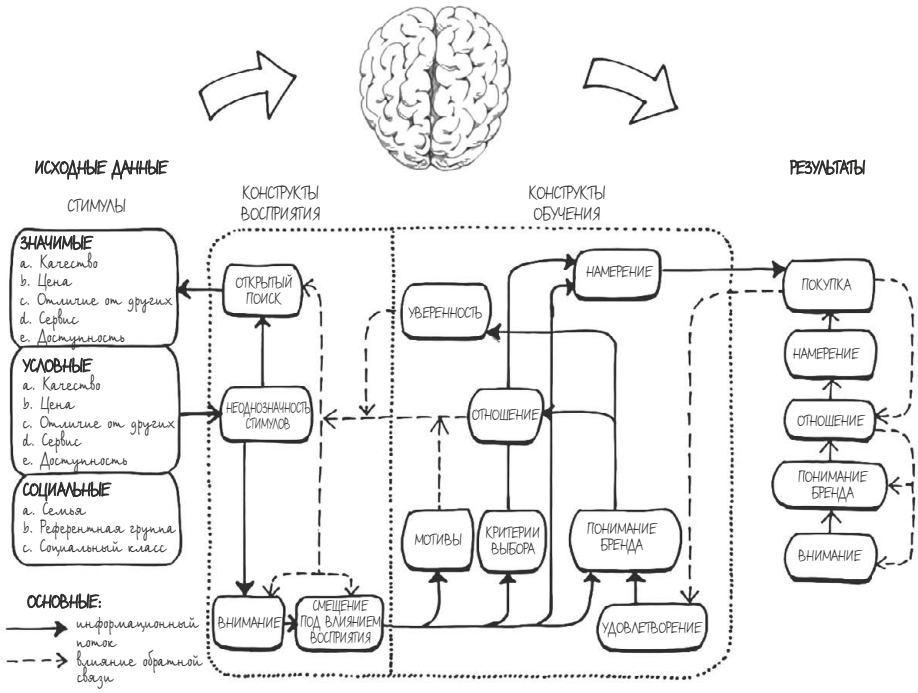
Выход в свет книги Милтона Рокича «Природа человеческих ценностей» положил начало волне эмпирических исследований, изучавших роль человеческих ценностей во многих направлениях психологии и социологии. С этого времени психологи, социологи и специалисты по маркетингу в своей практической работе активно взяли на вооружение методику изучения ценностных ориентаций Рокича. Выбранные 18 «терминальных» и 18 «инструментальных» ценностей доказали свою состоятельность.

Опросы по ценностям часто подвергаются критике за то, что респондентам сложно четко ранжировать каждую ценность. Для многих определенные ценности могут иметь одинаковую важность, в то время как другие ценности могут оказаться в равной степени неважными. В некоторых случаях респонденты могут оценить полярные категории, так как они знают, что любят, а что ненавидят, но не могут определиться с остальными ценностями.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Rokeach, M. (1968) *Beliefs, Attitudes, and Values*, San Francisco, Jossey-Bass.
Rokeach, M. (1973) *The Nature of Human Values*, New York, The Free Press.
Schwartz, S.H. (2006) 'Value Orientations: Measurement, Antecedents and Consequences Across Nations', in: R. Jowell, C. Roberts, R. Fitzgerald, G. Eva eds., *Measuring Attitudes Cross-nationally — Lessons from the European Social Survey*, London, Sage.

МОДЕЛЬ 35. Поведение потребителей, Джон Говард и Ягдиш Шет (1969)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как происходит процесс принятия решения у потребителей?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Опубликованная в 1969 году работа Ягдиша Шета и Джона Говарда «Теория поведения покупателя» (The Theory of Buyer Behaviour) заложила основу психологии потребителей в маркетинге. Их модель построена на четырех основных компонентах, определяющих поведение потребителей: стимулы, восприятие, обучение и результат. Выделены три уровня принятия решений:

1) обширный контекст: у покупателя мало информации о брендах и еще не сформировались четкие и структурированные критерии выбора;
2) ограниченный контекст: критерии принятия решения определены, но покупатель все еще в замешательстве;
3) привычное поведение: у покупателя четко определены критерии выбора, и он склоняется в пользу конкретного бренда.

В рамках модели авторы предприняли попытку объяснить выбор покупателей на протяжении определенного периода по мере того, как идет процесс обучения и решения о покупке переходят у покупателя в разряд привычного поведения.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Модель можно использовать в качестве своего рода приборной доски для оценки возможной реакции потребителей на продукты компании.

1. К стимулам относятся различные информационные сигналы о свойствах и характеристиках товара или бренда: качество, цена, отличие от других товаров, уровень сервиса и доступность (они сопоставимы с 4P в маркетинге). Они могут быть значимыми (непосредственное влияние на решение потребителя) или символическими (косвенное влияние). Другие информационные сигналы поступают из социального окружения покупателя (семья, референтные группы и социальный класс).
2. Гипотетические концепции делятся на две группы:

   — концепции восприятия: ответная реакция на исходные данные, ведущая к неопределенности стимулов, вниманию и смещению под влиянием восприятия;

   — концепции обучения: намерение совершить покупку, которое становится результатом мотивов покупателя (общих или конкретных целей, ведущих к действию), критериев выбора, понимания бренда, отношения к бренду и уверенности, сопровождающей решение о покупке. Важной частью процесса обучения является обратная связь, которая формируется на основе постпродажной оценки. В результате улучшается понимание бренда и отношение к нему (петля обратной связи представлена на рисунке пунктирными линиями).

3. Пять выходных переменных (внимание, понимание бренда, отношение, намерение, покупка) соотносятся с классической моделью AIDA и ее последующими вариациями (см. модель 70). Ряд экзогенных переменных в модели считаются постоянными, в том числе важность покупки, время, находящееся в распоряжении покупателя, индивидуальные черты характера, финансовый статус покупателя и т. д.

В своей книге «Теория разумных действий» (Theory of Reasoned Action) (1980) Мартин Фишбейн и Айзек Эйджен предположили, что поведенческое намерение (BI), отношение человека к этому поведению (AB) и субъективные нормы человека относительно этого поведения (SN) можно представить в виде следующей модели с эмпирически полученными значениями (W): BI = (AB)W1 + (SN)W2.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Модель предлагает целостный подход к определению комплексных процессов, управляющих поведением покупателей, и помогает проанализировать в ретроспективе или оценить в режиме реального времени реакцию потребителей на продукты или услуги компании.

КОММЕНТАРИИ

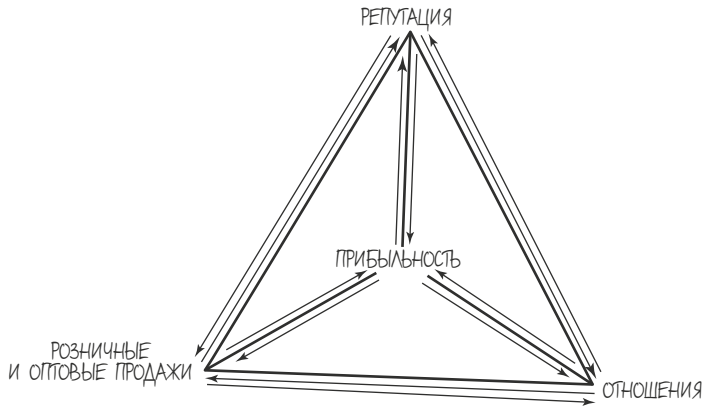
Сильная сторона теории заключается в попытке показать взаимосвязь между большим числом переменных, влияющих на процесс принятия решения покупателем. Слабая ее сторона — проблема измерения показателей; теория практически не поддается проверке. Более того, неясна разница между экзогенными и эндогенными переменными.

С момента публикации теории Говарда и Шета в 1969 году было проведено множество исследований на стыке психологии, социологии, экономики и маркетинга. Опубликован целый ряд учебников по теме поведения потребителей от таких авторов, как Соломон (10-е издание, 2012), Шиффман и Канук (10-е издание, 2009), Хойер, Макиннис и Питерс (6-е издание, 2012), Кардес, Кронли и Клин (1-е издание, 2010), Питер и Олсон (9-е издание, 2009). Сегодня многие ученые и специалисты по маркетингу убеждаются в том, что попытки объяснить поведение покупателей только на основе социальной науки всегда будут ограничены. Альтернативные способы объяснения и прогнозирования поведения покупателей все больше основываются на нейронауке (поиск физиологического, а не психологического объяснения) и анализе больших объемов данных (подробное отслеживание поведения потребителей).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Ajzen, I., Fishbein, M. (1980) *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
Howard, J.A., Sheth, J.N. (1969) *The Theory of Buyer Behavior*, New York, John Wiley.
Minelli, M., Chambers, M., Dhiraj, A. (2013) *Big Data, Big Analytics: Emerging Business Intelligence and Analytic Trends for Today's Businesses*, Hoboken, John Wiley.

МОДЕЛЬ 36. 3R (retail, reputation, relationship) — розничные продажи, репутация, отношения: Корстиан Маринус Сторм (1987)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как оценить устойчивость маркетинговой политики компании?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

В 1987 году профессор Корстиан Сторм выступил с заявлением о том, что классическая модель маркетинга 4P — цена (price), продукт (product), место (place) и продвижение (promotion), — предложенная Джеромом Маккарти в 1960 году, больше не отвечает требованиям времени. По Сторму, на смену модели 4P должна прийти модель 3R. В статье, написанной на голландском языке, этими тремя компонентами модели были ruil, reputatie и relatie — то есть розничные и оптовые продажи, репутация и отношения. В рамках этого подхода необходимо использовать модель 4P (или одну из ее многочисленных вариаций) для выстраивания эффективной системы розничных или оптовых продаж. При этом устойчивость системы продаж зависит от структурного подхода к управлению корпоративной репутацией и взаимоотношениями с клиентами. Суть в том, что потребители не склонны совершать покупки у компаний с сомнительной репутацией. К тому же покупатели требуют хорошего отношения к себе со стороны компании. Так как сегодня практически во всех рыночных нишах наблюдается высокий уровень конкуренции, покупатели легко могут переключиться на другой продукт или услугу, если их не устраивает, например, качество сервиса или постпродажное обслуживание. Сегодня управление репутацией компании и управление отношениями с клиентами развились в отдельные дисциплины, которые, как правило, являются неотъемлемой частью корпоративной стратегии.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Модель служит подтверждением того, что для устойчивого развития бизнеса недостаточно одного лишь классического маркетинга, и предлагает компании протестировать свою способность комплексно управлять розничными продажами, репутацией компании и отношениями с клиентами.

Что касается розничных и оптовых продаж, существуют самые разные теории и модели, которые концентрируются на заключении сделок благодаря правильному продукту (см. инновационные модели в части II), цене (см. модели сравнительного анализа в части VII), месту (управление цепочкой поставок) и продвижению (при помощи инструментов брендинга и маркетинговых коммуникаций).

Что касается управления репутацией компании (которую можно кратко выразить тезисом «Будь хорошим и рассказывай об этом»), с 1990-х годов многочисленные ученые, бизнес-авторы и консультанты превратили эту дисциплину в отдельное направление научной мысли и создали на ее основе целую отрасль в рамках профессионального консалтинга. Компания Reputation Institute, одна из ведущих мировых организаций в этой области управления, предлагает огромный спектр литературы, отчетов и инструментов (например, таких как Rep Trak System). Классическая модель, демонстрирующая взаимосвязь между корпоративной репутацией и корпоративной идентичностью, была предложена Клаусом Биркигтом и Маринусом Штадлером (1986), подробнее речь о ней будет идти в части VII.

В сфере управления отношениями с клиентами (CRM) были разработаны самые разные теории, модели и техники для оптимизации процесса вовлечения (текущих и потенциальных) клиентов. При этом критическими факторами для успеха признаны лояльность потребителей и степень их удовлетворенности. В части V более подробно обсуждаются некоторые эффективные модели в этой области.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Применение этой модели в контексте корпоративной маркетинговой стратегии помогает соотнести вложения в классические 4P маркетинга (характерные для подхода, основанного на продажах) с управлением отношениями с клиентами (в рамках подхода, основанного на отношениях), а также с управлением репутацией компании.

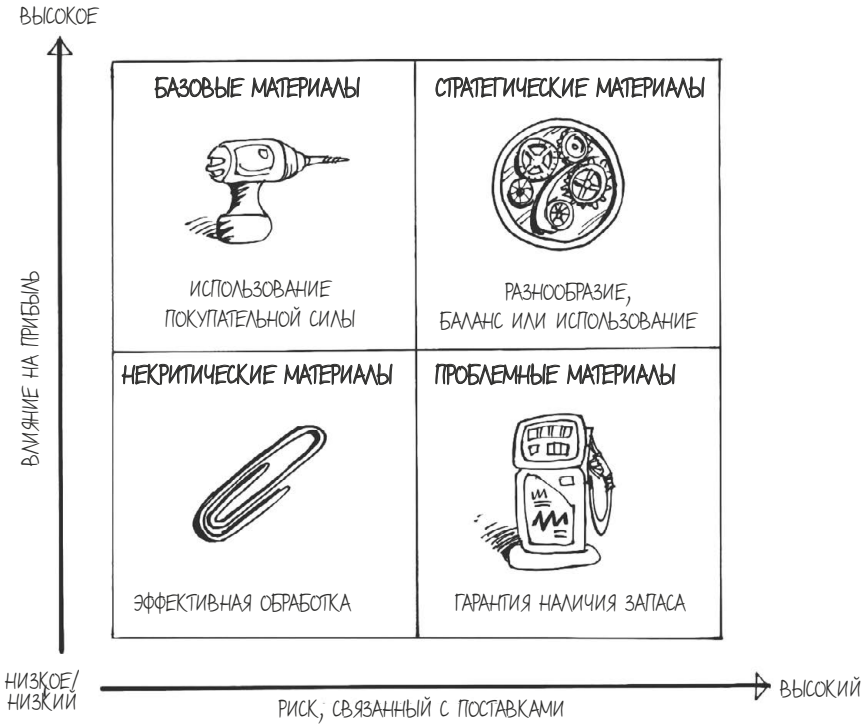
КОММЕНТАРИИ

Несмотря на то что треугольник Сторма как таковой не получил широкого распространения, общепризнанной стала важность сочетания управления репутацией компании, а также управления отношениями с клиентами с классическими инструментами маркетинга. Таким образом, эта модель в первую очередь служит для формулирования маркетинговой стратегии. На основе этого треугольника принимаются решения о том, каких подходов лучше придерживаться в розничных продажах, управлении репутацией и отношениях с клиентами.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Foley, J., Kendrick, J. (2006) *Balanced Brand: How to Balance the Stakeholder Forces that can Make or Break your Business*, San Francisco, Jossey-Bass.
Kumar, V., Reinartz, W. (2012) *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*, Berlin, Springer.
Storm, C.M. (1987) 'Competitie en Competentie: van vier Ps naar drie Rs', *Harvard Holland Review*, 12, pp. 7–17.

МОДЕЛЬ 37. Стратегия закупок: Питер Кралич (1983)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

На какие ключевые аспекты компания должна обратить внимание в ходе закупок?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

В сентябре 1983 года в журнале Harvard Business Review была опубликована революционная статья Питера Кралича на тему стратегии закупок. Впоследствии эту статью

активно цитировали, и она стала поворотной точкой, начиная с которой тактика «закупок» превратилась в стратегическое направление «снабжения» или «управления поставками». Питер Кралич предложил ввести категоризацию материалов в зависимости от их влияния на прибыль компании и от их доступности. Влияние на прибыль может быть связано с объемом или ценностью закупаемых материалов, влиянием «добавленной стоимости» цепочки поставок, с потенциальным ростом бизнеса или зависимостью компании от тех или иных материалов. Риски при поставках могут быть связаны с доступностью материалов, количеством поставщиков, легкостью или сложностью процесса смены поставщика, а также с доступностью товаров или услуг, которые можно использовать в качестве замены.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

В рамках модели Кралича существуют различные комбинации риска при поставках и влияния на прибыль, в результате чего выделяются четыре категории материалов, требующие разных подходов.

1. Стратегические материалы (высокая прибыль, высокий риск при поставках) — поскольку эти материалы критически важны для успеха компании, рекомендуется развивать долгосрочные отношения с поставщиками, проводить тщательный анализ и управлять рисками.
2. Базовые материалы (высокая прибыль, низкий риск при поставках): использование рыночной силы покупателя, например для замещения материалов или поставщика, а также заказ большого объема.
3. Проблемные материалы (низкая прибыль, высокие риски при поставках): убедитесь, что у вас достаточный запас материалов этой категории, и ищите способы гарантированных поставок.
4. Некритические материалы (низкая прибыль, низкие риски при поставках): инвестируйте в стандартизацию и гибкость.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Модель Кралича помогает компаниям принимать решения относительно закупок материалов и услуг, а также относительно того, что необходимо отдавать на аутсорсинг, производить самим или совместно с кем-то. С другой стороны, эта модель помогает поставщикам понять логику компаний, которой те руководствуются при взаимодействии с ними. С появлением этой модели ученые и специалисты-практики начали уделять больше внимания процессу закупок, который также стимулировало усиление регулирования честной конкуренции. Впрочем, многим компаниям по-прежнему тяжело удостовериться в том, что самое дешевое предложение оказывается самым лучшим. Чтобы справиться с этой ловушкой, Дин Кашиваги (разработал систему оптимальной стоимости закупок / производственной информации системы закупок (Best Value Procurement / Performance Information Procurement System, BVP/PIPS), суть которой лучше всего можно выразить фразой «найми эксперта». В системе оптимальной стоимости закупок во внимание принимается не только цена, но и производительность.

КОММЕНТАРИИ

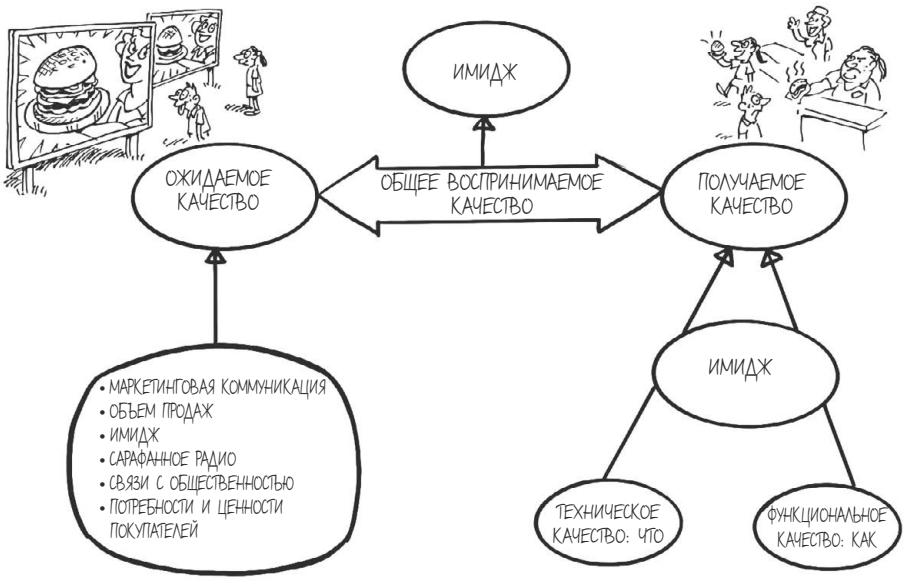
Во многих производственных компаниях более половины оборота по продажам тратится на приобретение материалов и услуг. С момента публикации этой модели ей еще ни разу не предложили альтернативу. Однако некоторые ее аспекты по-прежнему вызывают горячие споры, в том числе система измерений, отсутствие руководства по движению в матрице и тот факт, что в ней не принимается во внимание сторона поставщика.

Что касается эффективности процесса закупок в сочетании с прозрачностью, которую обеспечивает интернет, то, по мнению специалиста в области закупок Сикко Сантема (2011), «информация сейчас настолько доступна, что легко определить, кто лучший в нужной вам области и кто оптимальный поставщик именно для вашей компании». Если следовать подходу Дина Кашиваги и позволить экспертам делать свое дело, «остается единственный параметр, требующий управления, — риск».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Kraljic, P. (1983) '*Purchasing Must Become Supply Management*', Harvard Business Review, September—October, pp. 109–117.
Santema, S. (2011) *'What is Happening in Supply Chain Management? From Push to Pull Through Best Value Thinking*', Journal for the Advancement of Performance Information and Value, 3: 1, pp. 46–54.
Sollish, F., Semanik, J. (2012) *The Procurement and Supply Manager's Desk Reference*, Hoboken, John Wiley.

МОДЕЛЬ 38. Общее воспринимаемое качество: Кристиан Грёнрос (1984)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как компания может победить в конкурентной борьбе, основанной на качестве сервиса?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Кристиан Грёнрос одним из первых исследовал вопрос о том, как восприятие качества влияет на маркетинг. Предложенная им модель «общего воспринимаемого качества» широко применяется для определения разрывов между понятиями технического, функционального, ожидаемого и получаемого качества. В рамках модели изучается качество того, что получает потребитель, и то, как он это получает, а также исследуется, как этот результат связан с маркетинговой деятельностью, находящей выражение в воспринимаемом качестве сервиса. По Грёнросу, качество услуги включает три измерения: техническое качество, функциональное качество и имидж. При этом имидж выполняет функцию фильтра при восприятии качества услуги. Хорошее воспринимаемое качество возникает в случае, когда *получаемое качество*, основанное на имидже того, *что* получает потребитель и *как* он это получает, совпадает с ожиданиями потребителя. Ожидаемое качество представляет собой функцию обещаний, которые в различной форме даются потребителям через каналы маркетинговой коммуникации. Компания контролирует эту функцию прямым или косвенным образом.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Грёнрос сформулировал «шесть правил сервиса», которые следует внедрить на практике и скорректировать, чтобы они соответствовали услуге, которую предлагает компания.

1. От воспринимаемого потребителем качества услуги зависит прибыль.
2. Процесс принятия решений должен быть децентрализован и максимально приближен к взаимодействию между компанией и потребителем.
3. Компания должна иметь такую структуру и функционировать так, чтобы ее основной целью была мобилизация ресурсов для поддержания видов деятельности, связанных с работой с клиентами.
4. Линейные руководители и кураторы должны поддерживать и стимулировать сотрудников.
5. Сотрудники должны добиваться воспринимаемого потребителями качества, и на это должна быть нацелена система вознаграждения.
6. Удовлетворение потребителей качеством услуги должно стать основным фокусом оценки достижений.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Тема качества услуги часто исследуется в профессиональной маркетинговой литературе. Предпринимались многочисленные попытки понять и определить, в чем оно заключается, так как эта оценка является одной из наиболее важных для бизнеса. Модель Грёнроса показывает несоответствие между техническим, функциональным, получаемым и ожидаемым качеством. Для корректировки этого несоответствия необходимо исправить либо техническое или функциональное качество и итоговый имидж, либо обещание, которое компания дает относительно качества услуги через маркетинговые каналы. Модель помогает компании меньше обещать или больше делать, чтобы превосходить ожидания потребителей, а не разочаровывать их.

КОММЕНТАРИИ

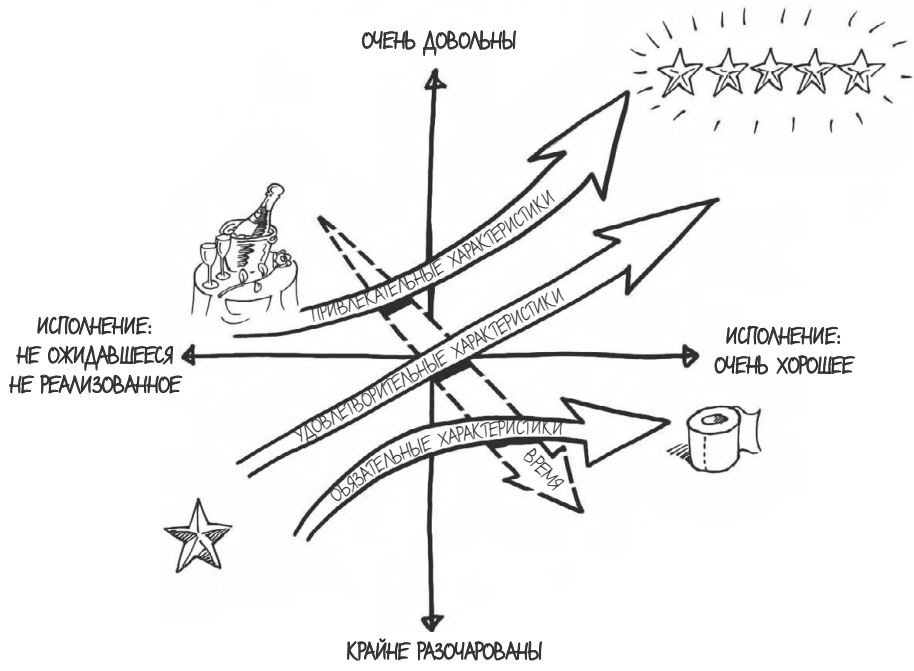
Грёнрос сформулировал основную идею: качество услуги сочетает в себе технический и эмоциональный компоненты. Согласно Грёнросу, маркетинговым коммуникациям отводится важная роль в устранении провалов в восприятии главным образом путем управления ожиданиями потребителей. Эта «европейская» теория послужила основой для многих последующих моделей, в частности «американской» модели SERVQUAL (анализирующей качество услуги — QUALity of SERVice), предложенной в 1985 году Парасураманом, Зайтемлом и Берри, которая может быть использована как для оценки провалов, так и для выработки решений по их устранению. В начале 1990-х годов авторы несколько упростили свою модель и назвали ее RATER, по первым буквам факторов, которые они сочли ключевыми в качестве услуги: надежность (reliability), уверенность (assurance), реальность (tangibles), эмпатия (empathy) и ответная реакция (responsiveness).

Оценка модели Грёнроса Каном и Джеймсом (2004) говорит о том, что она более адекватно представляет качество услуги, чем модель SERVQUAL с ее «ограниченной концентрацией на аспекте функционального качества».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Grönroos, C. (2007) *Service Management and Marketing* (3rd ed.), Chichester, John Wiley.
Kang, G.D., James, J. (2004) *'Service Quality Dimensions: An Examination of Gronroos's Service Quality Model'*, Managing Service Quality, 14, pp. 266–277.
Wilson, A., Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gremler, D.D. (2012) *Services Marketing* (2nd European Edition), Maidenhead, McGraw-Hill.

МОДЕЛЬ 39. Удовлетворенность потребителей: Нориаки Кано (1984)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как компания может соответствовать ожиданиям потребителей или превзойти их?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Нориаки Кано предложил собственную модель для принятия решения о том, в каком случае предлагаемого качества будет достаточно для удовлетворения потребителей, а когда необходимо расширить спектр качеств продукта или услуги. В рамках модели выделяются три категории характеристик, которые классифицируют продукты и услуги в соответствии с тем, как эти характеристики воспринимаются потребителями и какое влияние они оказывают на уровень удовлетворенности пользователей.

1. *Обязательные характеристики* (также известные как «пороговые») — это те качества, которые потребители ожидают получить в данном продукте или услуге. Их наличие обязательно. Они не дают продукту выделиться среди других, однако их отсутствие или плохое качество приводит к крайнему разочарованию потребителей. В качестве примера обязательной характеристики можно привести наличие туалетной бумаги в номере отеля.
2. *Удовлетворительные характеристики* — это те качества, в отношении которых, как правило, верно утверждение «чем больше, тем лучше», и это повышает уровень удовлетворенности потребителей. И наоборот, их отсутствие или плохое качество снижает степень удовлетворенности потребителей. Примерами могут служить количество лошадиных сил в двигателе автомобиля или звезд в категории отеля.
3. *Привлекательные характеристики* — те качества, которых потребители не ожидают, но их наличие больше всего повышает уровень удовлетворенности потребителей, а отсутствие никак на нее не влияет. Это может быть что угодно, что приятно удивило вас в услуге или товаре, например тарелка с фруктами или бутылка шампанского в номере отеля.

Классификация этих трех типов характеристик строится на основе их способности повышать степень удовлетворенности потребителей или вызывать их неудовольствие. Со временем она может меняться, так как то, что приятно удивило потребителя в первый раз, со временем может перейти в разряд обычных, обязательных качеств.

Помимо трех перечисленных характеристик Кано выделил еще две: «безразличные», когда потребителей не волнует их наличие или отсутствие, и «противоположные», когда у потребителей имеются резко противоположные мнения относительно того, нравятся им эти качества или нет.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Традиционный подход к применению модели Кано состоит в том, чтобы просить потребителей оценить свою степень удовлетворенности продуктом или услугой при наличии конкретного дополнительного фактора или при его отсутствии. Потребители выбирают из следующих вариантов ответов: продукт им нравится; они считают, что так и должно быть; им все равно; они могут обойтись без него; продукт им не нравится. Реакция потребителей помогает оценить, какие черты продукта или услуги являются функциональными или нефункциональными.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Модель Кано может быть полезна для тех видов деятельности, в которых важно определять потребности клиентов, выделять функциональные требования, работать над развитием концепции и анализировать продукты конкурентов. Модель Кано позволяет взглянуть на характеристики продукта, которые потребители считают важными. Цель этого подхода в том, чтобы сформулировать и поддержать самые важные характеристики продукта или услуги благодаря лучшему пониманию со стороны сотрудников. Модель Кано фокусируется на дифференциации качеств продуктов в противоположность изначальному фокусу на потребностях клиентов. Нориаки Кано также предложил методологию для составления карты ответов потребителей на вопросы анкет в рамках модели.

КОММЕНТАРИИ

Модель помогает лучше понять способы повышения удовлетворенности потребителей и при этом не утонуть в обилии деталей и механизмах измерения и оценки. Изначально модель Кано была предназначена для анализа влияния тех или иных действий на потребителей, а не для разработки новых качеств продукта или услуги. Популярность модели привела к появлению различных ее модификаций от разных авторов. Кроме того, важно помнить, что эта модель учитывает конкурентное положение компании: продукты, привлекательные для потребителей, могут оказаться нецелесообразными для реализации по целому ряду причин.

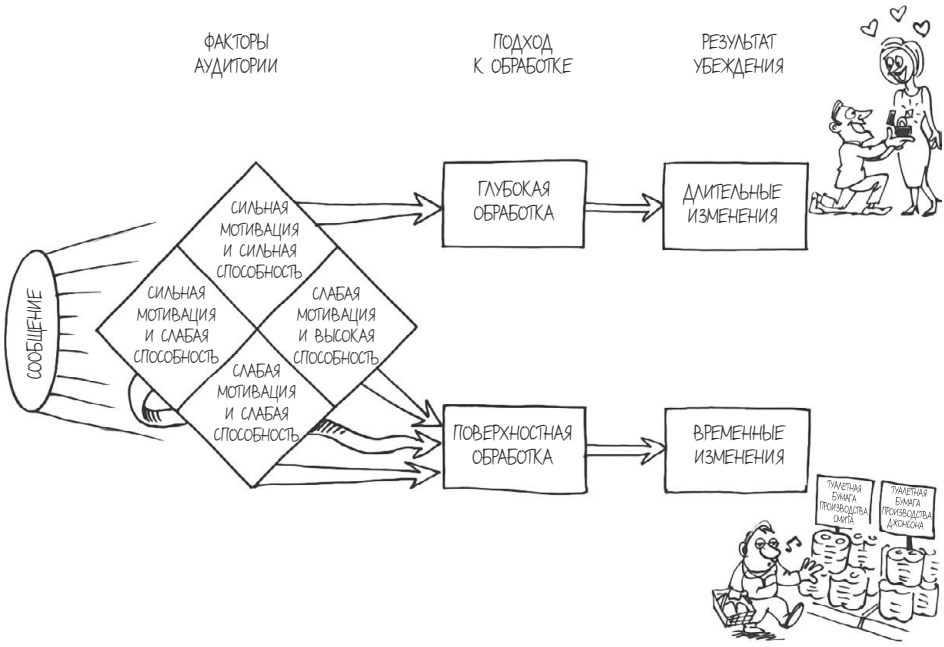
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Evans, J.R., Lindsay, W. (2011) *Managing for Quality and Performance Excellence* (8th edition), Mason, South-Western Cengage Learning.

Jorsini, J.N. (2013) *The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality*, New York, McGraw-Hill.

Pyzdek, T., Keller, P. (2013) *The Handbook for Quality Management*, Second Edition: A Complete Guide to Operational Excellence, New York, McGraw-Hill.

МОДЕЛЬ 40. ELM (вероятность сознательной обработки информации): Ричард Петти и Джон Качиоппо (1986)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Какой метод убеждения наиболее эффективен?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

В конце 1970-х годов психологи Ричард Петти и Джон Качиоппо разработали модель вероятности сознательной обработки информации (ELM), чтобы выяснить, когда и как формируется и меняется отношение людей к чему-либо. При этом под «отношением» авторы понимают «общую оценку человека относительно себя, других людей, предметов и ситуаций». На формирование отношения оказывает влияние опыт, который может быть эмоциональным (когда вам что-то нравится или не нравится), когнитивным (в результате которого вы чему-то научились) или основанным на поведении (когда вы что-то сделали или с вами что-то произошло). В рамках модели делается предположение, что человек захочет тщательно обдумывать какой-то вопрос с разной степенью вероятности — от очень высокой до чрезвычайно низкой — в зависимости от конкретной ситуации. Согласно

модели, успешное убеждение может идти двумя различными путями — центральным (для долгосрочного убеждения с высокой вероятностью сознательной обработки информации) и периферическим (для краткосрочного убеждения с низкой вероятностью сознательной обработки информации).

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Выбор пути убеждения зависит преимущественно от мотивации (зависит от воспринимаемой уместности) и способностей (зависит от способности к обучению и багажа знаний). На способность обработки информации могут влиять различные отвлекающие факторы. Автору сообщения следует выбрать путь убеждения в зависимости от того, насколько эффективны аргументы в пользу покупки продукта или услуги или принятия идеи.

1. Центральный путь: апеллирует к логике, требует больших когнитивных усилий со стороны получателя информации (готовность потратить время, энергию и другие ресурсы на принятие решения, формирующего когнитивный опыт). Этот путь обычно ведет к устойчивому изменению установок человека.

2. Периферический путь: получатель информации не склонен к тщательному ее обдумыванию, отношение формируется под воздействием поверхностных сигналов или стимулов (например, звуков, запахов, игры на эмоциях и чувствах, ведущей к положительному или негативному эмоциональному опыту). В этом случае содержание, факты и логика, как правило, игнорируются, а изменение установок человека, даже если и происходит, бывает менее устойчивым.

На практике чаще всего встречается сочетание двух этих путей.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Модель ELM активно используется для принятия решений о том, как убедить целевую аудиторию. В частности, в областях, где ставки высоки, например в политике или бизнесе, механизмы модели проверялись и использовались для повышения шансов на успех. С ростом конкуренции и повышением прозрачности информации (особенно онлайн-информации) относительно продуктов и услуг повышается осведомленность потребителей об альтернативных вариантах продукта или услуги. Какой путь — центральный или периферический — лучше использовать в эпоху прозрачности информации? Адамсон и др. (2012) утверждают, что управление продажами, особенно в отношениях формата «бизнес для бизнеса», сосредоточено на продаже «решений», в то время как покупатели все чаще имеют собственные решения, и поэтому их необходимо привлекать к участию через активный диалог. Для обеспечения развития и роста компании рекомендуется сместить акценты с «продажи решений» на «продажу информации», при этом стратегия продаж должна реализовываться гибкой компанией, находящейся в постоянном поиске, а не компанией, считающей, что она хорошо знает, в чем именно заключаются потребности покупателей.

КОММЕНТАРИИ

Модель вероятности сознательной обработки информации (ELM) — одна из двух классических моделей убеждения. Вторая модель — эвристико-систематическая — была предложена Шелли Чейкен примерно в то же время, когда получила распространение модель ELM. Социальные психологи в основном опираются на эти две теории для объяснения того, как убеждение влияет на формирование установок у людей. В рамках эвристико-систематической модели подчеркивается, что в процессе принятия решений люди прибегают к набору так называемых ментальных сокращений (эвристических правил). Тщательное обдумывание информации при принятии решения называется «систематической обработкой информации», а автоматическая обработка — «эвристической». Поскольку эвристико-систематическая модель отличается от ELM лишь незначительно, а модель ELM получила активное применение с момента создания, модель вероятности сознательной обработки информации широко признается ведущей теорией, описывающей процессы обработки убеждающих сообщений получателем.

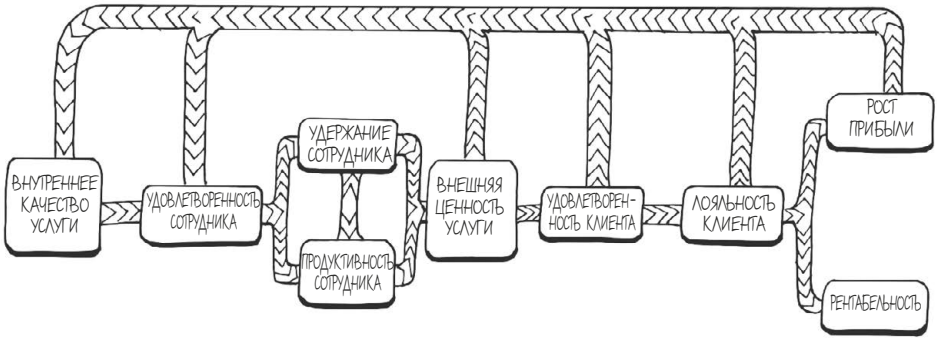
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Adamson, B., Dixon, M., Toman, N. (2012) *'The End of Solution Sales'*, Harvard Business Review, July—August, pp. 60–68.

Cacioppo, J.T., Freberg, L. (2013) *Discovering Psychology: The Science of Mind*, Belmont, Wadsworth.

Petty, R.E., Cacioppo, J.T. (1986) *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*, New York, Springer Verlag.

МОДЕЛЬ 41. Цепочка «услуги — прибыль»: Джеймс Хескетт, Томас Джонс, Гэри Лавмен, Эрл Сассер и Леонард Шлезингер (1994)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как компания может завоевать лояльных клиентов, удовлетворенных качеством услуги, благодаря качеству сервиса?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Цепочку «услуги — прибыль» как теорию и бизнес-модель предложили исследователи Гарвардского университета в 1990-е годы. В рамках этого подхода клиенты, удовлетворенные качеством предоставляемых услуг, служат основным фактором роста и процветания любой сервисной компании. Чтобы соответствовать их ожиданиям, компании необходимо управлять всеми аспектами деятельности, способными повлиять на восприятие клиентов, или, иными словами, на звенья цепочки «услуга—прибыль».

Цепочка «услуги—прибыль» действует следующим образом: степень удовлетворенности услугой со стороны клиента растет, когда улучшается «внутреннее» качество услуги благодаря повышению квалификации сотрудников и их навыков обслуживания клиентов. Удовлетворенность сотрудников ведет к повышению их лояльности, и это благоприятно сказывается на производительности их работы. Чем выше производительность, тем выше «внешняя» ценность услуги для клиентов, что, в свою очередь, повышает степень их удовлетворенности и лояльности. Что касается финансовых показателей, авторы утверждают, что повышение лояльности клиентов всего на 5% способствует росту прибыли на 25–85%.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Модель предлагает комплексную схему работы, охватывающую все части компании. Для того чтобы схема заработала, требуются значительные усилия по формализации и согласованию всех задач и процессов. Более того, согласно авторам модели, «компания и ее руководство не могут избирательно реализовывать идеи или концентрироваться на определенных аспектах модели. Для максимальной эффективности необходимо уделять внимание всем аспектам. Все начинается с первого звена — взаимосвязи между качеством рабочего места и степенью удовлетворенности сотрудников. Это звено включает такие переменные, как выбор сотрудников и признание качества их работы, а также различные вспомогательные элементы, помогающие сотрудникам достигать результатов для клиентов и для себя».

РЕЗУЛЬТАТЫ

На практике многие руководители фокусируются в основном на «внешних звеньях» и склонны пренебрегать «внутренними звеньями» цепочки «услуги—прибыль». В этом случае они фактически фокусируются на результатах, а не на причинах. Для полного восстановления всех звеньев в цепочке им нужно начать с самого начала, то есть с внутренней части.

Эффективность модели зачастую проверяется в ходе маркетингового исследования уровня удовлетворенности и лояльности потребителей. Опираясь на полученные результаты, руководители предпринимают корректирующие меры и улучшают качество услуг. Руководители могут работать над повышением качества услуг компании благодаря применению этой теории в сочетании с другими моделями, например моделью Грёнроса (1984) или моделью лояльности покупателей Джонса и Сассера (1995).

КОММЕНТАРИИ

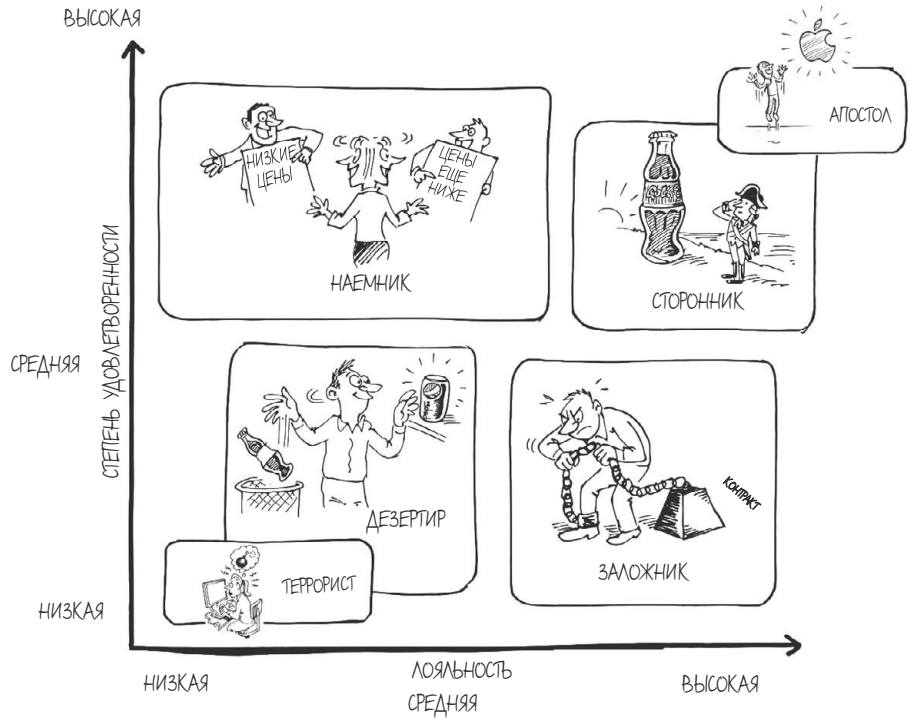
С момента своего появления теория цепочки «услуги—прибыль» (2003) привлекает пристальное внимание научного и бизнес-сообщества. Многие исследования подтвердили состоятельность модели. Некоторые ученые обнаружили слабую или отрицательную взаимосвязь между уровнем удовлетворенности сотрудников и производительностью, а также между степенью удовлетворенности клиентов и финансовыми показателями. Авторы теории цепочки «услуги—прибыль» объясняют это неожиданными действиями руководства, которые еще не полностью отразились на всей цепочке. Например, изменения в кадровой политике или организационной структуре способны временно нарушить взаимосвязь между показателями удовлетворенности сотрудников и клиентов.

Идея о том, что счастье сотрудников ведет к счастью клиентов и, соответственно, к повышению прибыли, весьма привлекательна, но сложна для реализации. Многие компании пытаются этого добиться, но делать это на постоянной основе получается лишь у единиц.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A. (1994) *'Putting the Service–Profit Chain to Work'*, Harvard Business Review, March—April, pp. 164–174.
Heskett, J., Sasser, E., Wheeler, J. (2008) *Ownership Quotient: Putting the Service-Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantages*, Boston, Harvard Business School Press.
Paharia, R. (2013) *Loyalty 3.0: How to Revolutionize Customer and Employee Engagement with Big Data and Gamification*, New York, McGraw-Hill.

МОДЕЛЬ 42. Лояльность потребителей: Томас Джонс и Эрл Сассер (1995)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как соотносятся степень удовлетворенности потребителей и их лояльность?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

На основе концепции цепочки «услуги—прибыль», предложенной Хескеттом, Лавменом и Шлезингером, Томас Джонс и Эрл Сассер продолжили исследовать взаимосвязь между удовлетворенностью клиентов и их лояльностью. В теории управления устойчивая взаимосвязь между удовлетворенностью и лояльностью клиентов считается важным фактором финансового успеха. При этом удовлетворенность не всегда автоматически ведет к лояльности, а лояльность не всегда основана на удовлетворенности. В поисках ответа на вопрос «Почему довольные клиенты перестают пользоваться продуктами или услугами компании?» Джонс и Сассер фокусируются на различиях между отношением и поведением клиентов. На основании отношения клиентов к бренду с точки зрения удовлетворенности и лояльности выделяются следующие категории клиентов.

1. *«Сторонники»* — клиенты, полностью удовлетворенные качеством получаемых услуг и совершающие повторные покупки. *«Апостолы»* — клиенты из числа «сторонников», в случае которых полученное качество услуги настолько превзошло их ожидания, что теперь они готовы рекомендовать компанию другим людям.
2. *«Дезертиры»* — клиенты, крайне неудовлетворенные качеством услуги, просто неудовлетворенные или нейтральные. *«Террористы»* — клиенты из числа «дезертиров», настолько разочарованные продуктом или услугой, что делятся своими негативными отзывами буквально со всеми. Как правило, отрицательных отзывов бывает больше, и они оказывают более сильное влияние, чем положительные отзывы «апостолов».
3. *«Наемники»* — клиенты, которые могут быть полностью удовлетворены качеством продукта или услуги, но не выражают лояльности. Таких клиентов сложно завоевать и легко потерять.
4. *«Заложники»* — клиенты, лишенные выбора. Они пользуются продуктом или услугой самого низкого качества из того, что может предложить компания, но вынуждены так поступать, например в условиях монополистической бизнес-среды. Обслуживать таких клиентов для компании сложно и дорого, вдобавок это может негативно сказываться на корпоративном духе компании.

Цель модели состоит в общем увеличении числа «апостолов» и снижении числа «террористов».

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

В рамках подхода Джонса и Сассера необходимо оценить степень удовлетворенности и лояльности клиентов. Изучить степень удовлетворенности клиентов можно, например, при помощи опросов на основе моделей Кано, Грёнроса или SERVQUAL, речь о которых шла ранее в этой части. Лояльность клиентов можно оценить при помощи разных ключевых показателей деятельности, включая показатель ценности для клиента (сравнение между воспринимаемой ценностью продукта или услуги для покупателя с ценностью аналогичного продукта или услуги конкурентов), показатель перекрестных продаж (оценка того, какие еще продукты или услуги клиент готов покупать у компании), показатель «доли кошелька покупателя» (процент затрат покупателя на продукт или услугу от общего объема его затрат), а также анализ «потерянных» покупателей. Примером активно использующейся адаптации модели Джонса и Сассера служит модель конверсии от компании TNS Infoplan.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Эта модель отражает индивидуальные причины поведения потребителей и может быть полезна при разработке отдельных маркетинговых программ для индивидуальных покупателей в каждой категории. Потребителям всех категорий, выделенных Джонсом и Сассером, рекомендуется предоставлять различные возможности для выражения недовольства — таким образом, компания получает больше шансов исправиться и вернуть

расположение клиентов, возможно, даже превратив их в «сторонников» или «апостолов». В этом диалоге компании стоит уделить особое внимание клиентам, способным привести разумные аргументы. Однако когда потребности клиентов не совпадают с возможностями компании, ей стоит отказаться от таких клиентов.

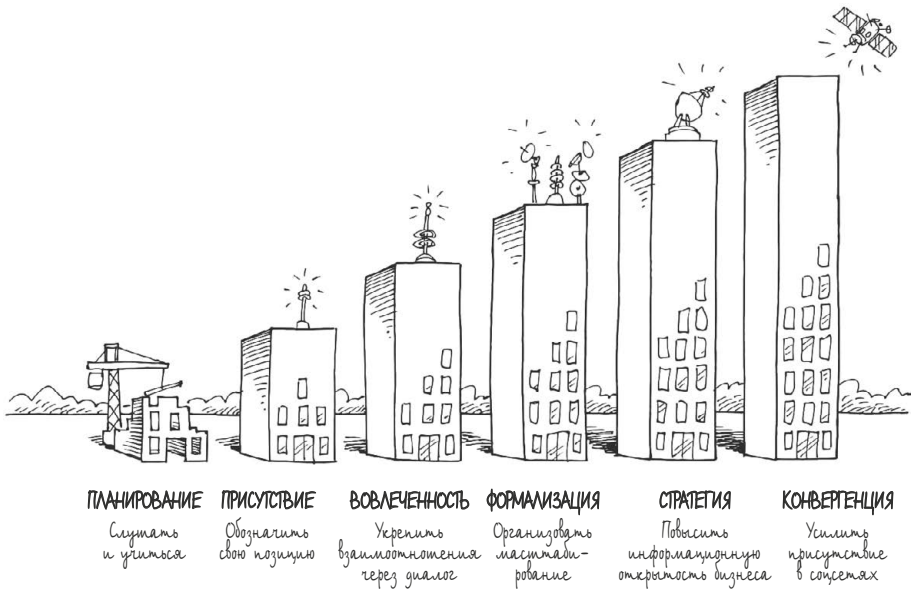
КОММЕНТАРИИ

Многие компании предлагают маркетинговые программы для разных групп потребителей в зависимости от их положения в «пирамиде потребителей», которое в большинстве случаев соотносится с оборотом или прибылью компании. Примером этого подхода на основе выявления потребностей клиентов и определения их приоритетности является «сегментированная стратегия услуг», предложенная Кристофером, Пейном и Баллантином (см. подробнее у Пейн и Фроу, 2013). Авторы стратегии предлагают оптимизировать уровень услуг для тех сегментов потребителей, которые обладают наивысшим бизнес-потенциалом для компании. В рамках модели лояльности Джонса и Сассера утверждается, что «требуются определенные инвестиции и усилия, чтобы полностью удовлетворить покупателей, но, если компания поддерживает высокую степень удовлетворения и лояльности у своих лучших, то есть приносящих наибольшую прибыль, клиентов, это окупается многократно».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Jones, T.O., Sasser, W.E. (1995) *'Why Satisfied Customers Defect'*, Harvard Business Review, November—December, pp. 88–99.
Oliver, R.L. (1999) *'Whence Consumer Loyalty?'*, Journal of Marketing, special issue, pp. 33–44.
Payne, A., Frow, P. (2013) *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*, Cambridge, Cambridge University Press. 261.

МОДЕЛЬ 43. Шесть этапов социальной трансформации бизнеса: Чарлин Ли и Брайан Солис (2013)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как оптимизировать взаимодействие с целевой аудиторией с помощью социальных сетей?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Консультанты в области социальных медиа и цифрового маркетинга и авторы книг по этим темам Чарлин Ли и Брайан Солис разработали справочник по принципам и стратегиям поведения компаний в условиях, когда факторы прозрачности и взаимодействия с потребителями особенно важны. Их модель основана на идеях, сформулированных в книге «Взрывная Web_Волна» (Groundswell, 2008) и объясняющих, что потребители предпочитают получать отзывы о продуктах друг от друга, а не от компаний. В книге объясняется, что компаниям всё сложнее влиять на мнение потребителей с помощью маркетинговых исследований, служб технической поддержки и рекламы. Они всё чаще сами начинают коммуникацию и используют новые технологии и форматы общения для обсуждения продуктов и компаний. Ли и Солис отмечают, что компании устанавливают связь с потребителями, предпринимая следующие шаги.

1. Планирование — «слушать и учиться»: подтверждают свои обязательства по обеспечению информационной открытости бизнеса.
2. Присутствие — «обозначить свою позицию»: переходят от планов к действиям, официально подтверждая свое информационное присутствие в социальных сетях.
3. Вовлеченность — «укрепить взаимоотношения через диалог»: относятся к социальным сетям как к основополагающему элементу построения отношений с клиентами.
4. Формализация — «организовать масштабирование»: формализованный подход сосредоточен на трех основных направлениях: назначении куратора проекта, создании центра превосходства* и организации управления в масштабах компании.
5. Стратегия — «повысить информационную открытость бизнеса»: благодаря деятельности в социальных сетях компания становится более прозрачной для клиентов, и это положительно влияет на ее развитие.
6. Конвергенция — «усилить присутствие компании в социальных сетях»: при многофункциональной и управленческой поддержке социальные стратегии бизнеса начинают органично вплетаться в ткань развития компании.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Эта модель может стать дорожной картой для компаний, стремящихся повысить качество взаимодействия со всеми заинтересованными лицами, в частности с использованием соцсетей. Для измерения текущего уровня взаимодействия компании с целевой аудиторией применяется модель «Социально-технографической лестницы», разработанная Чарлин Ли (Ли и Бернофф, 2008). В модели предлагается типология пользователей в зависимости от способа применения ими социальных технологий: созидатели (creators), критики (critics), собиратели (collectors), участники социальных сетей (joiners), наблюдатели (spectators) и неактивные пользователи (inactives). В совокупности эти группы складываются в экосистему, формирующую «взрывную web-волну». Каждый следующий уровень лестницы соответствует группе потребителей, которые активнее вовлечены в деятельность в сети, чем пользователи на предыдущих ступенях. Чтобы присоединиться к группе на конкретной ступени, пользователю достаточно участвовать в определенных видах деятельности.

Стивен ван Беллегем, профессор одной из ведущих мировых бизнес-школ Vlerick, разработал трехступенчатый подход к подготовке и управлению общением на любом уровне социально-технографической лестницы: наблюдать за обсуждением, которое представитель компании считает уместным; способствовать обсуждению, которое нужно компании; присоединиться к обсуждению в качестве равноправного участника.

---

* «Центр превосходства» (от *англ.* center of excellence) — общее название для разноплановых организаций, ведущих исследования и разработки в прорывных областях знаний и располагающих уникальными материально-техническими, интеллектуальными и кадровыми ресурсами. *Прим. перев.*

РЕЗУЛЬТАТЫ

Применение данной модели в качестве дорожной карты для повышения уровня социального взаимодействия требует наличия четкого механизма управления этим меняющимся процессом. Авторы книги «Взрывная Web_Волна» предлагают использовать для этой цели подход POST: потребители (people) — оценить социальную активность клиентов; цели (objectives) — решить, чего вы хотите добиться; стратегия (strategy) — определить, как должны измениться отношения с клиентами; технологии (technology) — решить, какие социальные технологии использовать.

КОММЕНТАРИИ

Влияние на общество интернета в целом и социальных сетей в частности пока не привело к смене парадигмы в социальных науках. В академических кругах информационная революция и преобразование всего в цифровой формат чаще всего объясняются на основе классических моделей, самые значимые из которых включены в эту книгу. Со старой доброй классикой конкурируют недавно появившиеся авторы и консультанты, публикующие новые модели в основном на тех медиаплощадках, где не требуется академических доказательств. Возможно, книги Чарлин Ли и Брайана Солиса не отражают точку зрения, принятую в научной среде, но они предлагают подтвержденные исследованиями, новые, практичные и интересные подходы к определению цифрового маркетинга.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Duhe S., ed. *New Media and Public Relations*, 2nd ed., New York: Peter Lang Publishing, 2012.
Li, C., Bernoff, J. (2011) *Groundswell, expanded and revised edition: Winning in a World Transformed by Social Technologies*[*], Boston, Harvard Business School Press.
Solis B. Engage! *The Complete Guide for Brands and Businesses to Build, Cultivate, and Measure Success in the New Web*. Hoboken: John Wiley, 2011.

[*] Издано на русском языке: Ли Ч., Бернофф Д. Взрывная Web_Волна. Как добиться успеха в мире, преображенном интернет-технологиями. — М. : Юрайт; Альпина Паблишер, 2010.

Размышления о клиентах

Мы убедились, что долгосрочный успех компании определяют такие факторы, как устойчивость, инновации и стратегический подход. Но они невозможны без благодарных покупателей. В итоге разнообразные рынки решают, стоит ли пробовать что-то новое, а счастливые, лояльные покупатели обеспечивают поток постоянных заказов (рис. 5.1). Компании начинают относиться к конечному потребителю как к очень важному заинтересованному лицу и приглашают его к сотрудничеству с компанией. В этой части книги собраны модели, показывающие, как совместить интересы бизнеса с потребностями клиентов.



«ЕСТЬ БОЛЬШАЯ РАЗНИЦА МЕЖДУ УДОВЛЕТВОРЕННЫМ И ЛОЯЛЬНЫМ КЛИЕНТОМ».

ШЕП ХАЙКЕН

Рис. 5.1. Между удовлетворенным и лояльным покупателем большая разница

В этой части книги мы рассматриваем модели, предлагающие компаниям способы совмещения интересов бизнеса с потребностями клиентов. Начнем с краткой истории основных маркетинговых принципов и подходов. Само понятие маркетинга возникло с зарождением массового производства, когда широкому кругу потребителей стали доступны товары по приемлемым ценам. В следующие десятилетия произошли значительные изменения: с одной стороны, фокус внимания сместился с компании на потребителей, а с другой — с инициатив компаний на инициативы потребителей. Эти сдвиги оцениваются как изменения парадигмы, поскольку они существенно влияют на характер взаимоотношений между компаниями и потребителями и выбор инструментов для обеспечения этого взаимодействия. Наш краткий исторический экскурс закончится обзором того, как компании могут выбирать целевые сегменты рынка.

При обсуждении разных моделей мы решили не останавливаться на тех, которые применялись до первого изменения парадигмы, а начать с вошедших в употребление после этого момента.

В соответствии с концепциями чистого и социально-этичного маркетинга мы обсудим как портреты клиентов, так и маркетинговые инструменты. Мы остановимся как на традиционной классификации групп потребителей, так и на современных, основанных на ценностях. На основе этого мы подберем инструменты, необходимые для эффективного взаимодействия с целевой аудиторией, и рассмотрим концепцию комплекса маркетинга и модель 3R.

Большое внимание в этом разделе уделено моделям, опирающимся на концепцию взаимоотношений, отчасти из-за того, что многие современные компании так или иначе сталкиваются — а иногда и борются — с ней. Не упоминать эти модели, потому что они широко распространены, было бы серьезной ошибкой и демонстрацией непонимания их роли в современных условиях.

В завершение главы мы коснемся так называемого второго парадигматического сдвига в маркетинге, который происходит сегодня и выражается в развитии сотрудничества между компаниями и потребителями. Мы также остановимся на том, какие элементы и ценности меняются, и поговорим о возможности цикличного представления.

Развитие философии маркетинга

Суть маркетинга — в создании ценности, удовлетворении потребностей покупателей и выстраивании прочных взаимоотношений. Значит, его можно назвать искусством, неразрывно связанным с человеком. Научные подходы начали применяться в маркетинге с начала XX века; в прошлом столетии были сформулированы и получили развитие основные принципы и философия маркетинга. Это было обусловлено изменениями в обществе и лежащими в их основе экономическими, социальными и технологическими силами. Основные сдвиги показаны на рис. 5.2.

Массовое производство (начало XX века)

В 1920-х Ford Motor Company впервые начала использовать сборочный конвейер для производства относительно недорогих и доступных автомобилей, обеспечив невероятный коммерческий успех модели T. До этого автомобили собирались вручную, поэтому стоимость производства, а соответственно и цена были высоки. Механизация процесса, примененная на заводе Генри Форда, привела к появлению автомобилей, доступных для массового покупателя: производственные расходы снизились благодаря стандартизации и экономии за счет масштаба. Стал популярен подход, в соответствии с которым потребители покупают продукт, если он доступен *(концепция производства)*. И сегодня есть компании, которые стараются выиграть долю рынка за счет массового производства, не подстраиваясь под интересы отдельных категорий покупателей. Им, как правило, приходится очень нелегко

в конкурентной борьбе с другими организациями, активно пользующимися и другими маркетинговыми подходами. Однако идея продукта по низкой цене с небольшим набором функций и высокой доступностью эффективна для бюджетных авиакомпаний (лоукостеров), а также компаний, ориентированных на обслуживание людей с низкими доходами и массового рынка (часто только зарождающегося) в странах второго и третьего мира.

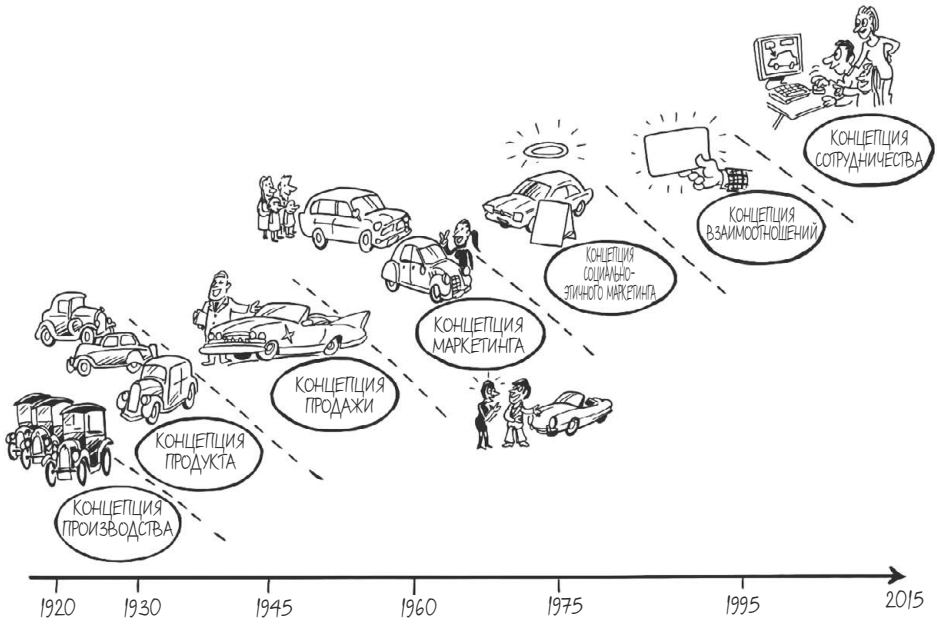


Рис. 5.2. Развитие философии маркетинга

Товар (первая половина XX века)

Многие компании, последовав примеру Ford Motor, начали производить товары для «массового рынка» на основе стандартизации и сокращения расходов. К сожалению, погоня за уменьшением расходов часто приводила к снижению качества производимых товаров, поскольку высокое качество обычно сопряжено с высокими производственными затратами. Покупатели были недовольны качеством, а компании поняли: чтобы увеличить долю рынка, стоит сосредоточиться на технической стороне, то есть качестве продукта. Они были убеждены, что в этом случае покупатели будут охотно приобретать их товары и создавать новые рынки. Это *концепция продукта*. Пытаясь создать конкуренцию успешным товарам массового производства, например автомобилю Model T, компании решили завоевывать покупателей путем создания альтернативных товаров, а не улучшения производства. Если компания не создает прорывную инновацию (например, Model T, заменившая лошадь, или компакт-диск, пришедший на смену виниловым пластинкам, или смартфон, заменивший целый ряд продуктов), «концепция продукта», по сути, остается подражательным подходом, ничем не примечательным.

Продажи (1950-е)

Период восстановления экономики после Второй мировой войны характеризовался ростом покупательной способности населения. Многие компании открыли для себя новые рынки — как национальные, так и зарубежные. Это привело к росту конкуренции и к тому, что компании стали тратить больше усилий на привлечение покупателей и продажи. Чтобы выиграть борьбу за внимание клиентов, они начали прибегать к разным техникам продаж и методам коммуникации. На тот момент существовало убеждение, что при достаточном применении этих техник и методов люди обязательно остановят свой выбор на продуктах компании. Это *концепция продажи*. Компании начали конкурировать не только в эффективном производстве и качестве продуктов, но и в активном продвижении с помощью целого ряда коммуникационных методов и техник продаж.

Маркетинг (1960-е)

В 1960-х были опубликованы две важнейшие статьи о маркетинге, которые на 180 градусов развернули подход к маркетингу. Авторами этих работ были Теодор Левитт и Нейл Борден. Ранее в большинстве компаний был принят подход «от продукта к потребителю»: производство, качество, система продаж. Разумеется, потребители покупали продукты компаний. Но были люди (причем немало), которые не покупали (или недостаточно покупали), потому что у них были другие потребности и желания. Раньше никто и никогда не пытался выяснить у них, что им нравится и что им нужно. Пришло время для нового подхода: «от потребителя к продукту». Компании начали проводить больше маркетинговых исследований, чтобы лучше понимать потребности и желания аудитории. Это подход получил название *концепции маркетинга*. С момента ее появления компании начали тратить всё больше корпоративных ресурсов на выявление потребностей и желаний (потенциальных) клиентов.

Социально-этичный маркетинг (1970-е)

В 1970-х в странах западного мира резко вырос уровень покупательной способности населения. Быстро начал проявляться индивидуализм. Люди стали покупать больше недвижимости, автомобилей, телевизоров, бытовых товаров и предметов роскоши. Казалось, росту покупательной способности и накоплению товаров не будет конца. Большое количество продуктов удовлетворяло спрос изголодавшихся по хорошей жизни потребителей. К сожалению, дальнейшее увеличение числа этих товаров вело к негативным последствиям для общества в долгосрочной перспективе. В середине 1970-х активное меньшинство добилось того, чтобы компании в своей работе учитывали долгосрочные последствия для общества и экологической обстановки. Это *концепция социально-этичного маркетинга*. Компаниям требовалось показать, какой вклад в развитие общества они вносят. Поскольку у потребителей появилась возможность выбора между сопоставимыми продуктами, компании пытаются выиграть конкурентную борьбу с помощью своих заслуг в области социально-этичного маркетинга, который развился в так называемый репутационный менеджмент. Свежий пример — успех гибридных и электрических автомобилей, таких как Toyota Prius и электромобили от компании Tesla Motors.

Взаимоотношения (1990-е)

В середине 1970-х исследовательская программа Profit Impact of Marketing Strategy (PIMS, влияние маркетинговой стратеги на прибыль) назвала долю рынка лучшим прогнозным индикатором уровня прибыльности компании в долгосрочной перспективе. После этого между компаниями начались «крысиные бега» в погоне за долей рынка. В результате со временем стало всё сложнее и затратнее находить новых клиентов. Двадцать лет спустя, в 1995 году, исследование Фредерика Райхельда показало: (только) погоня за долей рынка ведет к борьбе за лояльность клиентов, которые никогда не приносили и не принесут прибыль. Если вместо этого компании сосредоточатся на поддержке текущих (и прибыльных) клиентов, в долгосрочной перспективе это благоприятнее скажется на уровне прибыли. Вывод исследования был таков: следует не гнаться за долей рынка, а укреплять отношения с лояльными клиентами. Уровень удовлетворенности потребителей — один из важнейших факторов успешного развития взаимоотношений с ними. Это *концепция взаимоотношений*. Такой подход получил широкое распространение, другое его название — система управления взаимоотношениями с клиентами. Согласно ему, работа с постоянными (и лояльными) клиентами приносит компании больше прибыли, чем борьба за каждую розничную и оптовую сделку.

Сотрудничество (начало XXI века)

На начало нового тысячелетия пришелся пик индивидуализации. Вдобавок произошло резкое удешевление технологических устройств. Они стали более доступны широкому кругу покупателей. Компании активно проводили программы снижения производственных расходов за счет делегирования операционных задач потребителям через интернет. Вопрос, что было подлинным стимулом: потребности покупателей или политика компаний по урезанию расходов, — вероятно, заслуживает отдельного обсуждения. Но в итоге оказалось, что потребители берут на себя часть работы компании и в результате становятся более привязанными к операционным процессам в ней. Кое-где даже считают потребителей сотрудниками с частичной занятостью. Теперь они участвуют в разработке продуктов и подгоняют их под свои запросы. Это стало настоящей революцией: первую скрипку играют потребители, и зачастую они обладают достаточными навыками самоорганизации, чтобы принять инициативу от компании. Потребители всё чаще разрабатывают, производят и подвигают свои товары — с помощью компаний или без нее. Это новый подход — *концепция сотрудничества*. Ее влияние на маркетинг заключается в том, что сегодня компаниям приходится не только конкурировать в области маркетинговых дисциплин, упомянутых ранее, но и предлагать (потенциальным) клиентам контролировать часть (пусть и небольшую) процесса создания и производства продуктов.

Изменения парадигмы

В рамках перечисленных семи концепций маркетинга можно четко выделить два основных парадигматических сдвига с точки зрения философии маркетинга (рис. 5.3). Для их

обсуждения мы воспользуемся такими параметрами, как *перспектива* и *инициатива*. Под перспективой понимается доминирующая и принятая точка зрения. Перспектива производителя подразумевает, что компании смотрят на мир со своей позиции и идут «от продукта к потребителю», а перспектива потребителя выражает противоположный подход: компания смотрит на мир глазами клиентов. «Инициатива» показывает, какая сторона возглавляет взаимодействие по вопросам маркетинга.

До 1960-х подход «от продукта к потребителю» доминировал, и в его рамках развивались концепции производства, продукта и продаж. Компании были убеждены, будто лучше знают, что нужно потребителям, и адаптировали свои маркетинговые программы под собственные представления. Примерно в 1960-е компании начали интересоваться у клиентов их потребностями и пожеланиями и проводить маркетинговые исследования. С этого момента подход «от потребителя к продукту» постепенно вышел на первый план. Теперь стало возможным развитие концепций маркетинга, социально-этичного маркетинга и взаимоотношений. Этот сдвиг *перспективы* можно считать первым изменением парадигмы.

Вплоть до начала XXI века компании играли ведущую роль во взаимодействии с клиентами, но постепенно они всё активнее вовлекали покупателей в свою маркетинговую политику. С середины 1990-х клиенты всё больше становились партнерами компаний и даже сотрудниками с неполной занятостью: они тесно взаимодействовали в целом ряде областей, таких как опросы по поводу удовлетворенности, программы лояльности, разработка и продвижение продуктов. Однако предложения об участии исходили от компаний. С наступлением нового тысячелетия развитие интернет-технологий, более высокий уровень образования потребителей и рост индивидуализма привели к тому, что потребители взяли в свои руки инициативу по более качественному удовлетворению своих специфических запросов и потребностей. Они с помощью интернета искали и находили единомышленников и образовывали сплоченные группы. Такая «объединенная сила» могла обратиться в компанию с конкретным предложением на основе своих запросов по производству определенных продуктов.

Это движение только набирает обороты, но несомненно, что оно будет усиливаться. Есть все основания считать это вторым изменением парадигмы с точки зрения *инициативы*.

При этом некоторые инициативы заканчиваются тем, что потребители основывают собственные компании. В долгосрочной перспективе можно прогнозировать, что движение в этом направлении будет расти и набирать вес. Это приведет к очередному сдвигу парадигмы, в котором инициатива потребителей будет объединена с перспективой их компаний.

Развитие философии маркетинга на рис. 5.3 показано относительно исторической хронологии. Но не все компании придерживаются самых современных концепций. Многие из них следуют подходам, характерным для более ранних исторических этапов. Например, в основе работы сервиса объявлений Tell-Sell лежит концепция продажи в классической форме.

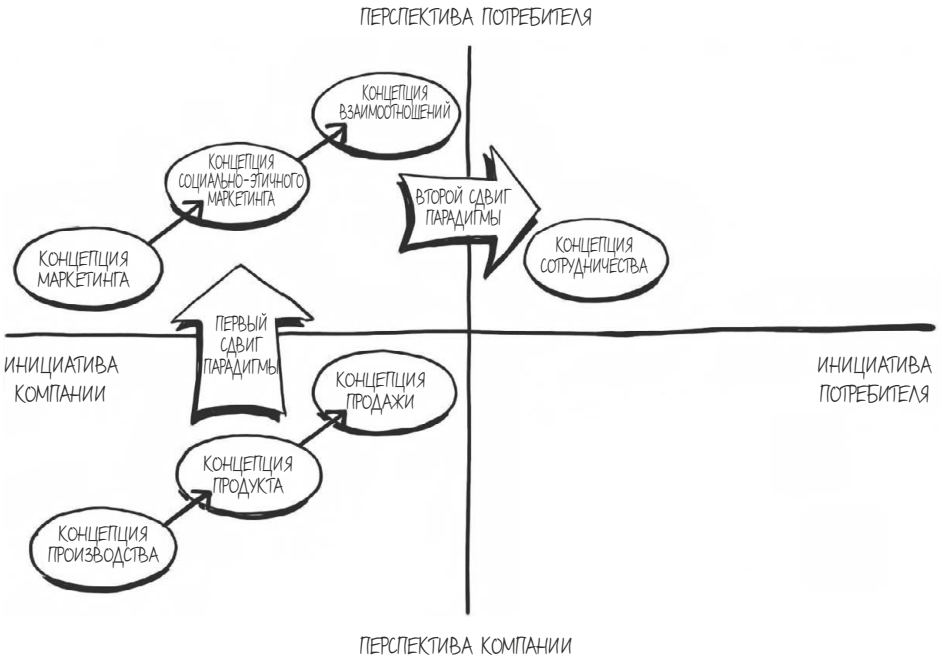


Рис. 5.3. Изменения парадигмы в философии маркетинга

Выбор целевых сегментов рынка

Каждая компания должна понять, какие целевые сегменты рынка она планирует охватить. Целевой сегмент рынка — группа покупателей с общими характеристиками или потребностями, на удовлетворение которых направлена деятельность компании. Его определение можно проводить на нескольких уровнях. В 1967 году признанный гуру маркетинга, консультант и профессор Филип Котлер выделил три типа маркетинговых стратегий; еще два вида были добавлены позже (рис. 5.4).



Рис. 5.4. Сегментация

— Используя стратегию недифференцированного (массового) маркетинга, компания может решить игнорировать различия целевых сегментов рынка и сделать универсальное предложение для всех. Эта стратегия сосредоточена на общих моментах в потребностях покупателей, а не на их различиях. Компания создает продукт и комплекс маркетинга, нацеленные на максимальное число покупателей.

— При использовании товарно-дифференцированного маркетинга компания стремится охватить несколько целевых сегментов и разрабатывает для каждого из них свой продукт. Предлагая разные продукты и модифицируя подход, она старается повысить уровень продаж и укрепить позиции во всех сегментах. Создание устойчивых позиций в нескольких сегментах обеспечивает более высокий совокупный уровень продаж, чем при недифференцированной маркетинговой стратегии по всем сегментам.

— При использовании целевого маркетинга компания стремится захватить крупную долю одного или нескольких небольших сегментов, а не маленькую долю большого рынка. С помощью этого подхода она формирует сильную рыночную позицию, поскольку лучше всех понимает потребности клиентов из ниши, которую обслуживает, а также благодаря приобретенной репутации. Компания может повысить эффективность, внеся дополнительные коррективы в продукт, ценовую политику и комплекс маркетинга в соответствии с особенностями выделенных сегментов. Кроме того, она может эффективнее целевым образом предлагать свои продукты покупателям, которым они необходимы и которые приносят наибольшую прибыль, и соответственно выстраивать свои каналы продвижения и продаж и маркетинговые программы.

— Компания может сузить свое предложение, если будет придерживаться стратегии нишевого маркетинга. Под нишей подразумевается узкая группа с рядом специфических характеристик, которая хочет получить продукт с определенным набором свойств. Обычно ниши отличаются скромным размером и привлекательны для ограниченного числа поставщиков: как правило, две компании в одной нише могут полностью обеспечить ее потребности. Производители нишевых продуктов очень хорошо знают потребности своих клиентов, а те, в свою очередь, обычно готовы платить более высокую цену. Благодаря стратегии нишевого маркетинга компании малого бизнеса могут оказаться конкурентоспособными даже с ограниченными ресурсами, поскольку их более крупные конкуренты могут пренебречь определенными нишами из-за их небольшого объема.

— Стратегия индивидуального маркетинга — практика модификации продуктов, а также комплекса маркетинга под запросы отдельных покупателей. Этот тип маркетинга также называют стратегией массовой персонализации, маркетингом «один на один».

В рамках стратегий товарно-дифференцированного и целевого маркетинга предложения и комплекс маркетинга модифицируются, чтобы соответствовать потребностям различных сегментов рынка и ниш. Но предложения не персонализируются под запросы каждого покупателя.

Концепции чистого маркетинга и социально-этичного маркетинга: профиль клиента и маркетинговые инструменты

«Бизнес для потребителя» (B2C), традиционная сегментация рынка и сегментация на основе ценностей: Милтон Рокич

Традиционно сегментация рынка проводится на основании общих и ситуационных параметров. Общие относятся к потребителю, и их можно подразделить на социально-демографические (например, возраст) и социально-экономические (включая доход). Ситуационные параметры относятся к аспектам ситуации продажи (например, частота использования), и их можно подразделить на параметры, характерные для отдельной предметной области, и переменные бренда или продукта. Специалисты по маркетингу давно используют социально-демографические и социально-экономические переменные. Со временем они перестали считаться достаточными для объяснения поведения потребителей. Параллельно с этим активно начало применяться сегментирование рынка на основе ценностей потребителей, которое позволило точнее прогнозировать их поведение и эффективнее применять комплекс маркетинга.

Психолог Милтон Рокич предложил классификацию ценностей человека, на основе которой в дальнейшем были выделены общие психографические переменные сегментирования. Фактически это привело к созданию нового подхода к сегментированию с акцентом на ценностях потребителей в совокупности, например, с социально-экономическим статусом.

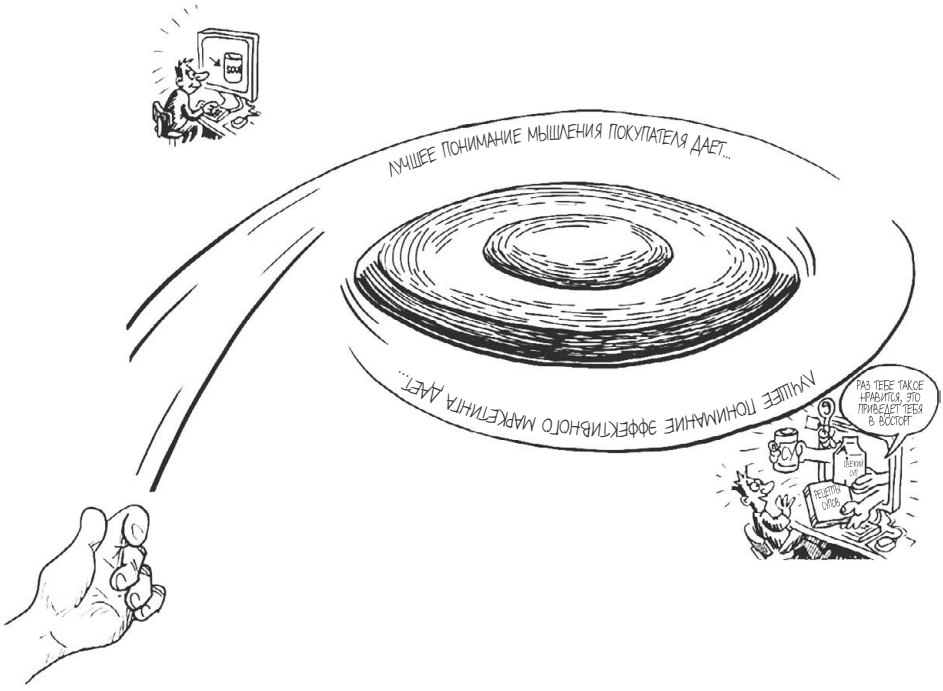


Рис. 5.5. Понимание характера мышления покупателя

Применение принципов сегментирования рынка на основе ценностей потребителей доказало свою эффективность, поэтому, возможно, полезно включить «Опросник ценности» по Рокичу в модель поведения покупателя, разработанную Джоном Говардом и Ягдишем Шетом, которая основана на традиционном способе сегментирования рынка.

«Бизнес для бизнеса» (B2B), покупательское поведение корпоративных клиентов: Питер Кралич

Когда речь заходит о маркетинге в сегменте B2B, компания обычно имеет дело с опытными специалистами по закупкам, которые руководствуются своей стратегией. Речь о стратегии уже шла в части III, но это была *наша* стратегия. Теперь мы имеем дело со стратегией наших корпоративных клиентов, которая включает их положение по отношению к нам. Как мы вписываемся в их стратегическое ви́дение, если вписываемся? Осуществление закупок — профессиональная роль, так что отношение конкретных специалистов и отделов важно для компании, работающей в сегменте B2B. Как думают эти люди и на что обращают внимание в первую очередь?

В 1983 году в журнале Harvard Business Review была опубликована модель Питера Кралича по анализу портфеля и определению стратегии закупок. Она основана на контроле двух важных параметров: риска, которому подвержена компания при сотрудничестве с определенным поставщиком или группой поставщиков, и влияния на прибыль недостатка или избытка поставщиков. Некоторые из них очень важны для определенной отрасли, например поставщики редких минералов, залежи которых чаще всего расположены в странах с нестабильной политической ситуацией, из-за чего поставки могут неожиданно прекратиться в любой момент. Есть ли альтернативные источники из регионов, где обстановка спокойнее? Как влияет на ситуацию монополия на редкие минералы? Некоторые поставщики могут устанавливать цены по своему желанию в отсутствие альтернативы.

Важно понять стратегическое направление мышления клиента и отдавать себе отчет в том, что модель в первую очередь отражает стремление клиента контролировать поставщиков и снизить их конкурентное преимущество. Таких клиентов множество, и нужно четко понимать их мотивы. Кроме них, есть и другие, которые организуют конференции для поставщиков и устраивают мозговые штурмы по поводу того, как осуществить новые закупки по более низкой цене и с большей выгодой для всех заинтересованных сторон. В этом случае важно решить, идет ли речь о прибыли для отдельных компаний, конкурирующих друг с другом, или всей отраслевой экосистемы, в рамках которой развивается взаимное сотрудничество для повышения эффективности всех игроков. Если вы нацелены на второй вариант, то сможете добиться большего успеха. На рис. 5.6 показано, как в этом случае будет выглядеть процесс согласования усилий.

Клиент может решить воспользоваться своим преимущественным положением и попытаться вынудить вас снизить цены (левый верхний угол). Клиент может счесть предлагаемый вами продукт некритичным, и тогда вам будет нелегко добиться его внимания (левый нижний угол). Клиент может беспокоиться о том, что необходимый ему продукт дефицитный или

медленно поставляется, из-за чего у него может возникнуть проблема (правый нижний угол). Это дает вам возможность договориться с ним. Например, вы можете гарантировать ему поставку в течение X дней или определенный уровень товарных запасов, при этом попытаться достичь оптимальных условий для всех сторон и выработать совместную стратегию.

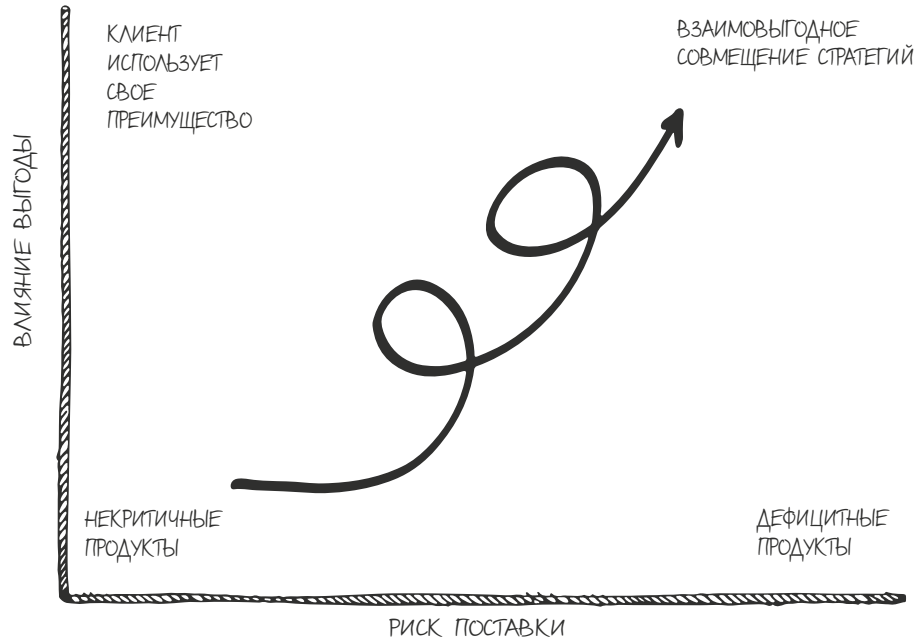


Рис. 5.6. Ваши стратегии и стратегии клиента

Для решения этого уравнения важно понять, какой тип отношений установился между поставщиком и клиентом: конфронтации или сотрудничества? Выигрывают ли обе стороны от взаимодействия или стремятся повысить свою норму прибыли за счет партнера? Идет ли речь о сетевом союзе или каждый сам за себя? Кто получает прибыль? Процветает ли вся отраслевая экосистема или отдельные компании борются за относительное преимущество?

Модель 3R: Корстиан Сторм

Маркетинговая стратегия отражает, на каких клиентов ориентирована компания и какую ценность она для них создает. Специалист разрабатывает маркетинговую программу, направленную на то, чтобы доставить заявленную ценность целевой аудитории. В рамках этой программы выстраиваются отношения с клиентами путем трансформации маркетинговой стратегии в действия. Конкретные действия реализуются с помощью комплекса маркетинга, то есть набора инструментов, которыми пользуется компания для воплощения своей стратегии в жизнь.

Основные инструменты комплекса маркетинга подразделяются на четыре широкие категории, получившие название 4P (Джером Маккарти, 1960): продукт (product), цена (price),

каналы распространения (place) и продвижение (promotion). Чтобы реализовать заявленную ценность, компания сначала должна создать предложение, удовлетворяющее запрос рынка (продукт). Необходимо решить, сколько оно будет стоить (цена) и как целевая аудитория сможет его получить (каналы распространения). Наконец, компания должна выстроить процесс коммуникации с целевой аудиторией и убедить ее в достоинствах своего предложения (продвижение). Она должна поместить каждый инструмент комплекса маркетинга в рамки общей, целостной маркетинговой программы, с помощью которой можно донести заявленные ценности до выбранной группы покупателей.

В 1987 году Корстиан Сторм утверждал, что классической концепции четырех P в маркетинге уже недостаточно. По его мнению, ее необходимо рассматривать в более широкой перспективе и добавить к ней 3R: розничную и оптовую продажу (retail and wholesale), репутацию (reputation) и взаимоотношения (relationships). Маркетинговые подходы, сосредоточенные на розничной и оптовой продаже, в основном охватывают классическую модель 4P, сфокусированную на проведении сделок, вместе с более ранними концепциями: производство, продукт, продажи и маркетинг (см. выше). Утверждение Сторма о важности репутации совпадает с зарождением и развитием социально-этичного маркетинга в 1970-е. За выделением в маркетинге такого параметра, как взаимоотношения с клиентами, последовало развитие маркетинга взаимоотношений в 1990-е и маркетинга сотрудничества в новом веке (см. выше).

Концепция взаимоотношений: фокус на удовлетворенности и лояльности

Важность цепочки «услуги—прибыль»: Джеймс Хескетт и др.

Было бы ошибкой полагать, что грамотный маркетинг может быть автономен от других функций и процессов. Профессор Джеймс Хескетт и его коллеги представляют качественный маркетинг в виде цепочки, первое звено которой — корпоративная культура. В нее входят содержание услуги и рабочих обязанностей, рабочее пространство, выбор сотрудников и их профессиональное развитие, поощрение за качественную работу, инструменты, которые сотрудники используют при взаимодействии с клиентами. Всё это повышает уровень удовлетворенности работой. Сотрудники остаются в компании надолго и работают более продуктивно.

Неоднократно отмечалось, что качество обслуживания покупателей непосредственно связано с межличностными отношениями в команде специалистов по продажам. Например, обслуживание пассажиров на борту самолета приятнее, если между членами экипажа хорошие отношения. При анализе работы банковских сотрудников, которых клиенты особенно отметили за качественное обслуживание, выяснилось, что у большинства этих работников отличные отношения с их руководителем. Они переносили это отношение на клиентов, общаясь с ними так же, как руководитель с ними. Все эти факторы влияют на внешнюю ценность услуги и приводят к желаемому результату. Это повышает уровень удовлетворенности потребителя, и он становится постоянным клиентом. Повторные покупки и рекомендации другим людям отражают лояльность покупателя.

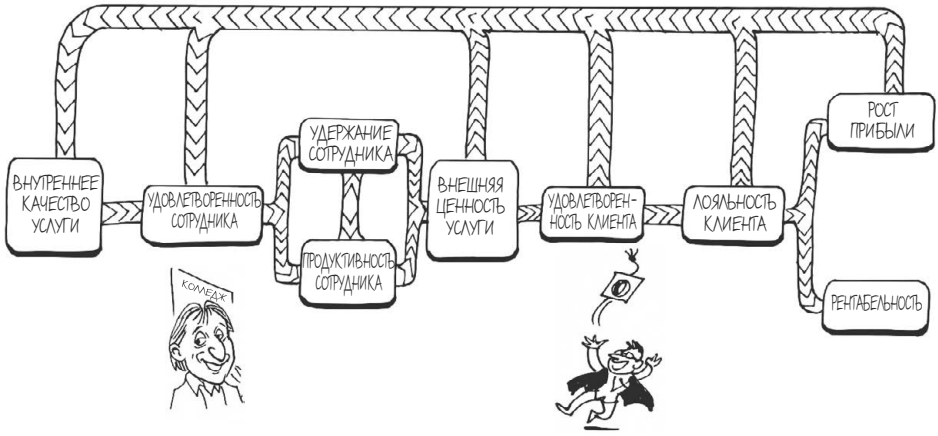


Рис. 5.7. Цепочка «услуги—прибыль»

Обеспечение лояльности покупателей на протяжении определенного времени означает рост прибыльности бизнеса. Прибыль от бизнеса частично получают акционеры, но часть ее реинвестируется во внутреннее качество услуги, повышение уровня удовлетворенности сотрудников и улучшение процессов — на рис. 5.7 это отражено в форме петли обратной связи сверху. Модель циклична, и в нее можно вносить улучшения. Со временем качество, внутренние отношения, удовлетворенность покупателей и рост прибыли образуют замкнутую систему.

Эта модель заслуживает внимания, поскольку сами исследователи провели тщательную ее оценку. Они измерили все перечисленные показатели, и им удалось продемонстрировать, что изменения этих значений взаимосвязаны. Более того, компании, уделявшие повышенное внимание ценностям в своей цепочке прибыли, легко выигрывали конкурентную борьбу. Недавно Джеймс Хескетт представил свою теорию сознательного капитализма (см. часть I). Каждая компания должна четко осознавать, что думают о ней и о заявляемых ею целях поставщики, сотрудники, клиенты и партнеры. Критерии высокого уровня качества — разноплановые, множественные и тесно взаимосвязанные. Работа Хескетта и Эрла Сассера в целом предвосхищает подход, использованный в этой книге. Наши несколько сегментов являются циклом, но их можно рассматривать и в формате цепочки, каждое звено которой влияет на следующее и способствует его улучшению.

«Цепочка» Хескетта растянулась на всю ширину страницы, но если присмотреться, в ней можно найти циклы обратной связи. Цепь с обратной петлей — не что иное, как круг. Конец цепочки возвращается к исходной точке, и цикл возобновляется. Когда продукт высокого качества предлагают сотрудники, увлеченные своим делом, это сразу повышает уровень обслуживания клиентов и степень их удовлетворенности. Энтузиазм сотрудников — благо для клиентов. Более того, увлеченность заразительна: она передается клиентам, и в итоге обеим сторонам искренне нравится предлагаемый продукт (рис. 5.8). Обе стороны ценят высокие стандарты качества и придерживаются их. Как мы видели ранее, именно потребитель создает ценность продуктов тем, что начинает их использовать.

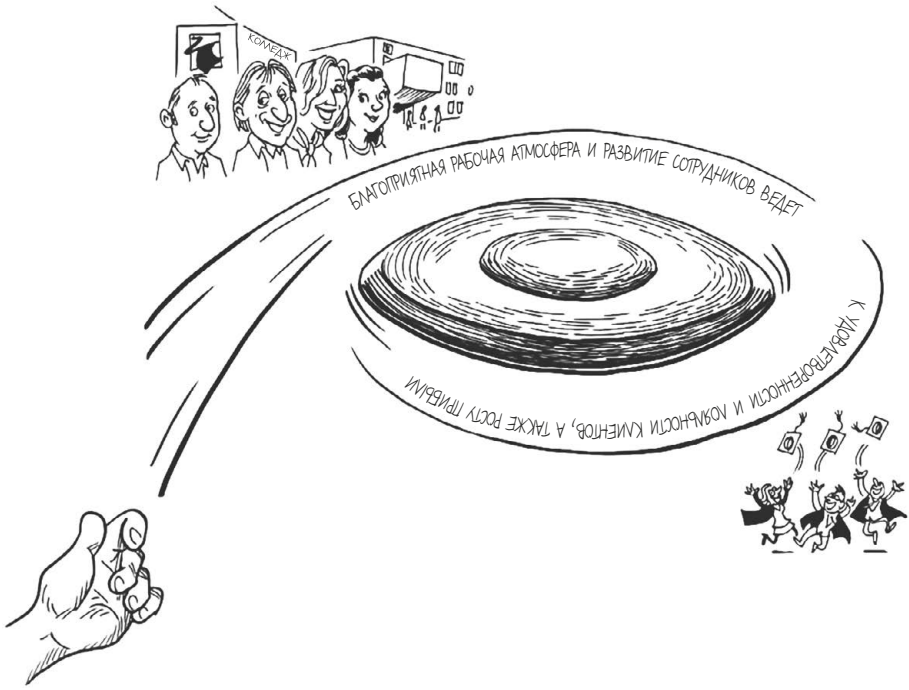


Рис. 5.8. Обслуживание увлеченной командой сотрудников, которые используют возможности профессионального развития и способствуют повышению уровня удовлетворенности клиентов

Забота о том, что вы создаете, и о потребителе, который этим пользуется, — неразделимые ценности, формирующие замкнутую систему.

Удовлетворенность потребителей: модель Кано

Профессор Нориаки Кано продолжил революцию качества в Японии, выдвинув теорию, что не все характеристики продукта одинаково привлекательны для потребителей. Эта точка зрения идет вразрез с традиционной американской позицией «чем выше качество, тем лучше» — и опровергает представление о качестве как о линейной, совокупной и универсальной характеристике. По мнению профессора Кано, одни характеристики товара важнее других. В рамках его модели выделяются два класса характеристик продукта: те, которые отличают его от остальных и вызывают удовольствие у потребителей, вплоть до восторга, и те, которые обязательны и ожидаемы. Отсутствие или низкое качество обязательных характеристик вызывают неудовольствие, а их наличие никак не сказывается на уровне удовлетворенности: ведь потребители их ожидают. Важно различать характеристики продукта и привлекать потребителей, вызывая у них положительные эмоции, чтобы завоевать их лояльность. На рис. 5.9 приведена известная модель удовлетворенности потребителей, получившая название модели Кано.

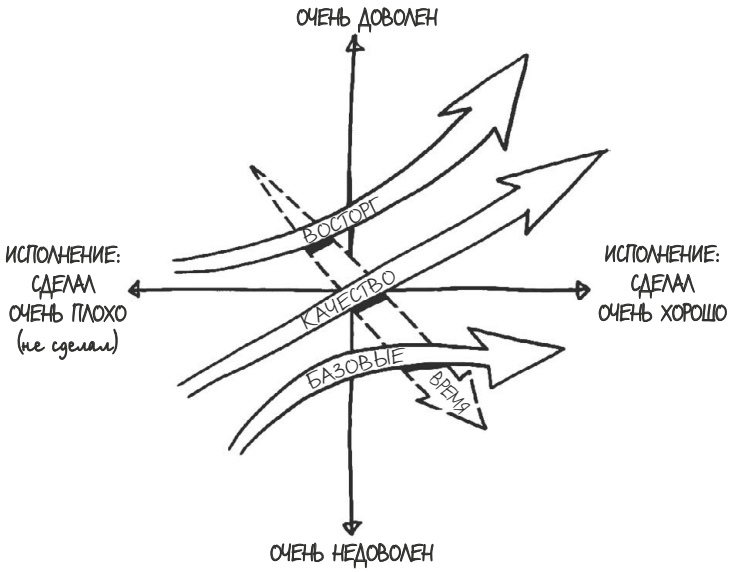


Рис. 5.9. Модель Кано

На вертикальной оси отображен уровень удовлетворенности потребителей. На горизонтальной — качество представления в продукте определенной характеристики.

На основании мнения пользователей профессор Кано составил список важных характеристик качества (Critical Quality Characteristics — CQC) и распределил их по категориям: «привлекательные», «удовлетворительные» и «обязательные». Все они оцениваются соответствующим образом, и в зависимости от результата принимаются меры для улучшения итогового показателя. Приоритет отдается «привлекательным характеристикам», которые (если присутствуют в продукте) вызывают восторг потребителей. Ошибки в «обязательных характеристиках» следует свести к минимуму. Стоит проводить регулярные опросы потребителей в свободной форме, давая им возможность рассказать, что им действительно может понравиться в продукте.

Эта модель особенно полезна для компаний из сферы услуг, например гостиниц, у которых много разноплановых характеристик. Крошечная ошибка в том, что потребители воспринимают как само собой разумеющееся, может стоить заведению репутации. А неожиданная мелочь, например помощь постояльцу в поиске выпавшей контактной линзы, порой способствует высочайшей удовлетворенности. Так называемый фактор восторга напоминает компаниям индустрии гостеприимства, что им необходимо постоянно предлагать клиентам нечто новое, что они обязательно оценят по достоинству, но не ожидают получить. Компании должны не почивать на лаврах, а постоянно стремиться улучшить сервис. Фактически профессор Кано провел различие между отсутствием недостатков в обычном формате предоставления услуги и наличием новых, неожиданных качеств, вызывающих удовлетворение и восторг потребителей, как показано на рис. 5.10.

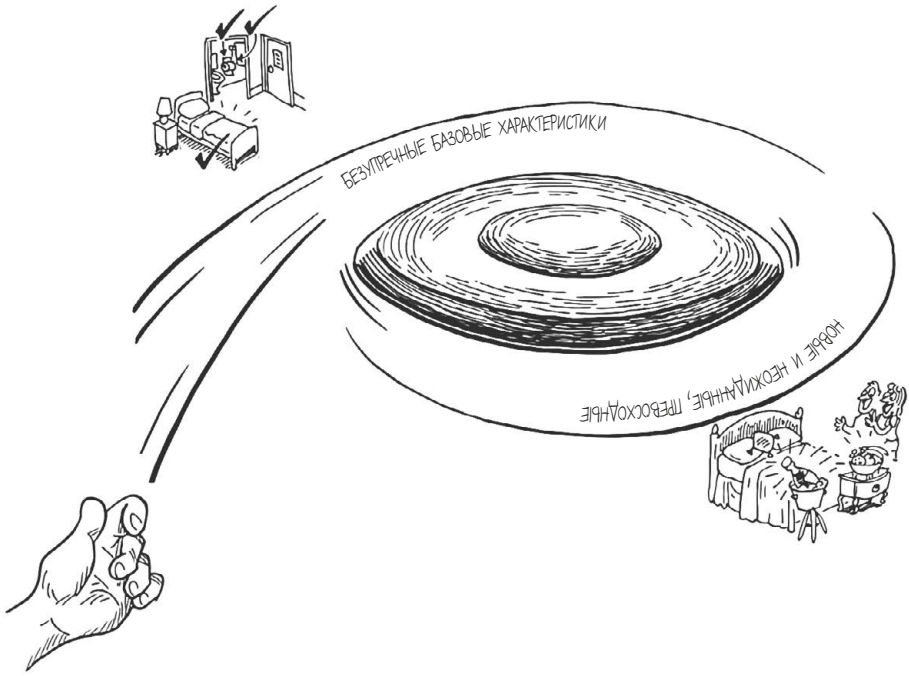


Рис. 5.10. Продукт вызывает восторг у потребителей, когда качественные обязательные характеристики сопровождаются новыми и неожиданными

Обратите внимание, что «фактор восторга» обеспечивают услуга или отношение, которых клиент не ожидает. Надо провести различие между тем, «что клиенты ожидают и отсутствие чего отрицательно скажется на индустрии гостеприимства», и тем, «чего клиенты *не* ожидают, но наличие чего приведет их в восторг». Важно различать ожидаемое и неожиданное и понимать, что даже приятные бонусы со временем могут стать привычными и ожидаемыми.

Модель общего воспринимаемого качества услуги: Кристиан Грёнрос

Было бы очень удобно, если бы ценность, цена и качество услуги представляли собой полностью объективные измеряемые показатели. Но, к сожалению, это не так. У каждого клиента сформирован свой уровень ожиданий относительно ценности услуги, а его фактическое восприятие может как соответствовать ожиданию, так и отличаться от него в лучшую или худшую сторону. В основе следующей модели лежит разница между уровнем ожидания и восприятием. Важно обратить пристальное внимание на ожидания клиента: если вы превзойдете их, вы можете потратить деньги, но ничего не выиграть, а если не будете соответствовать им, это вызовет разочарование и может стоить вам хорошей сделки. Более того, можно управлять ожиданиями клиента и помочь ему создать ценность на основе вашего предложения.

Кристиан Грёнрос одним из первых сформулировал перцептивный аспект маркетинга: он зависит от ожиданий потребителя и от того, какую ценность он создает. На заре своей

научной карьеры Грёнрос создал модель общего воспринимаемого качества услуг, позже завоевавшую большую популярность.

Всё начинается с ожиданий конкретного потребителя. Клиент может ожидать больше или меньше возможного, в зависимости от характера коммуникации, представления, отзывов знакомых и своих потребностей. Общее воспринимаемое качество определяется отличием реального опыта от ожиданий с точки зрения относительного, инструментального и функционального качества. Под «функциональным качеством» понимается то, как происходит процесс оказания услуги, который зависит от двух составляющих: взаимодействия и контекста ситуации.

Важно понимать, что именно клиент воспринимает качество услуги и тем самым определяет ее ценность. Однако Грёнрос четко не обсуждает влияние клиента на воспринимаемое качество. Это объясняется тем, что клиент сам представляет собой часть процесса оказания услуги — а значит, и создания ценности.

Несмотря на попытки придать маркетингу объективность, связав его со всякой всячиной, которую одна сторона передает другой в обмен на деньги, он по-прежнему крайне субъективен. У потребителей собственные ожидания, а успех компании всецело зависит от того, насколько они совпадают с ее реальными возможностями. Кристиан Грёнрос твердо убежден, что базис этого уравнения — выполненные обещания, как показано на рис. 5.11.

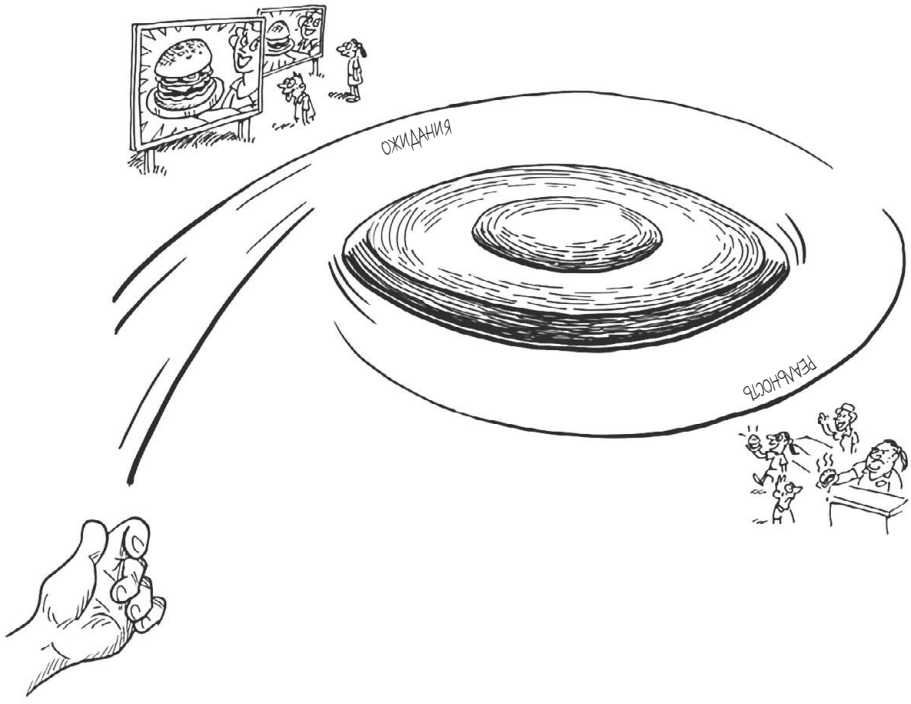


Рис. 5.11. Контраст между ожиданиями и реальностью (позитивный или негативный)

Связь лояльности с удовлетворенностью: Томас Джонс и Эрл Сассер

На первый взгляд лояльность потребителей напрямую связана с уровнем их удовлетворенности. Однако полезно разделить эти понятия и установить между ними более тонкую взаимосвязь. Довольный клиент не всегда лоялен, а лояльный может оказаться недовольным. Пока вы не добьетесь того, чтобы ваши клиенты были и удовлетворены качеством продукта, и лояльны компании, ваше положение на рынке будет оставаться шатким: ведь конкурентные преимущества могут быстро исчезнуть. Следует с опаской относиться как к лояльным «заложникам», так и к удовлетворенным «наемникам». Оба этих типа клиентов могут уйти от вас в любой момент. Лучше постарайтесь превратить удовлетворенных клиентов в лояльных и повысить уровень удовлетворенности лояльных клиентов (рис. 5.12).



Рис. 5.12. Матрица лояльности и удовлетворенности клиентов

Модели вроде этой наглядно демонстрируют, что секрет успешного маркетинга кроется в характере взаимоотношений между концепциями удовлетворенности и лояльности. Упрощения и обобщения здесь могут таить в себе опасность: не всякая лояльность и не любая удовлетворенность во благо компании. Для выявления опасных сочетаний нужно тщательнее изучить, что происходит на стыке этих концепций.

Комбинация двух переменных — удовлетворенности по вертикальной оси и лояльности по горизонтальной — обеспечивает четыре возможных варианта, которые могут быть благоприятными или фатальными в зависимости от обстоятельств и конкретного сочетания.

Таблица 5.1. Расшифровка матрицы лояльности и удовлетворенности клиентов

	Начнем с *«дезертиров»*. Это наиболее недовольные и нелояльные клиенты, которые отвернутся от вас, едва найдут что-нибудь получше.
	В случае какой-то неприятности, например осколка стекла в гамбургере, «дезертиры» могут превратиться в *«террористов»* и осаждать головной офис компании, поднимая вокруг вас скандальную шумиху в прессе и на ТВ. Это крайне негативно скажется на вашем бизнесе. (В свое время Томас Джонс управлял франшизой от сети ресторанов быстрого обслуживания Wendy's, так что он знает, о чем говорит.) Возможно, стоит рассмотреть работу с «дезертирами» в качестве одного из направлений маркетинговой политики компании, чтобы завоевать их лояльность или повысить уровень удовлетворенности
	«Террористы» могут оставлять негативные отзывы и провоцировать отток клиентов — дай только повод. *«Заложник»* же проявляет лояльность не по зову сердца, а из необходимости. Ему может не нравиться продукт компании, но у него нет выбора: это может быть вопрос цены, или остальные варианты еще хуже. «Заложники» с удовольствием откажутся от продукта компании, как только появится такая возможность. Они много жалуются и сожалеют, что вынуждены пользоваться вашим продуктом. Иногда им нужно уделять особое внимание
	*«Наемники»* довольны тем, что получают, но не питают к компании теплых чувств. Они просто отдают деньги за полезный, доступный и удобный продукт. Они никак не привязаны к компании в долгосрочной перспективе — ни чувством благодарности, ни чувством долга. Возможно, для них важна цена или они совершают импульсивные покупки, следуют веяниям моды. Их поведение может часто меняться. Повышение уровня удовлетворенности таких клиентов вряд ли принесет выгоду компании, ведь они ненадежны
	При сочетании удовлетворенности и лояльности вы получите *«сторонников»*. Они лояльны, потому что удовлетворены продуктом компании, и довольны, потому что лояльны. Они останутся с компанией даже в случае проблем. Их привязанность долгосрочна. Чтобы завоевать таких клиентов, компания удовлетворяет их потребности и желания
	Некоторые клиенты могут перейти в разряд *«апостолов»*. Наглядный пример — история успеха Intuit, производителя ПО для управления финансами под названием Quicken. Число штатных сотрудников относительно товарооборота компании невелико, но сотни тысяч преданных поклонников помогают ей продавать ПО, рекомендуя его своим друзьям и родственникам

Эта модель очень важна и полезна, поскольку показывает, что сочетание двух факторов, которые многие не разделяют, может иметь либо положительные, либо отрицательные последствия. У этой модели есть ряд тонкостей, но все категории названы ярко и образно, поэтому легко запоминаются. Из-за таких названий многие считают, что категории создали сами клиенты, а не компании. Люди, которые временно удовлетворены предлагаемыми вами услугами, ведут себя как «наемники», обвиняя ваших клиентов в том, что компании не удалось завоевать их лояльность. Названия категорий действительно забавные, но не стоит воспринимать их слишком серьезно. Однако вывод таков: сочетание ценностей — ключ к их качеству и важности. Лояльный «апостол» представляет собой сочетание удовлетворенности и лояльности, как показано на рис. 5.13.

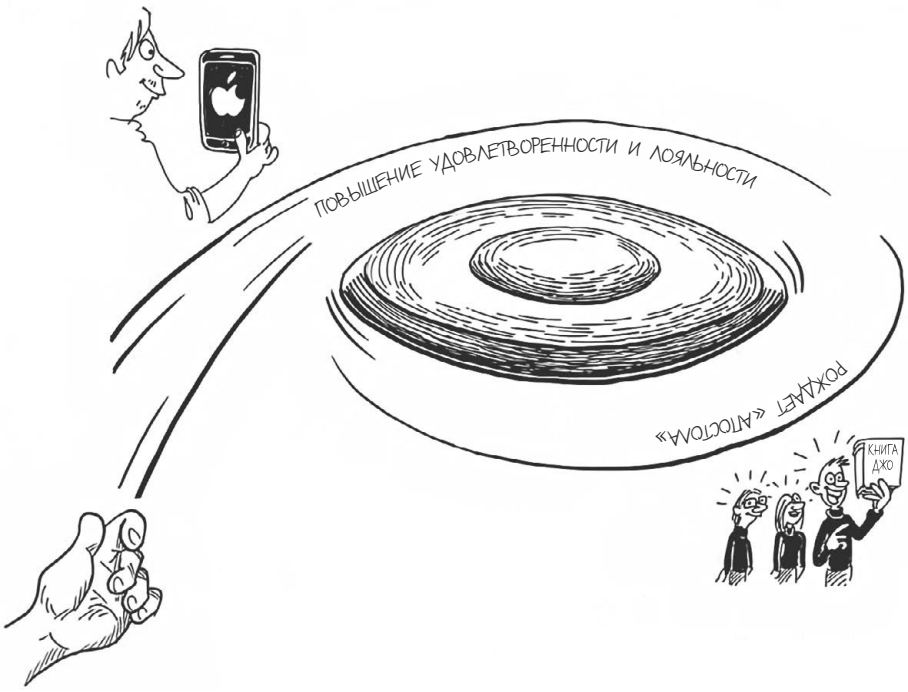


Рис. 5.13. Результат сочетания удовлетворенности и лояльности

«Социальная технографическая лестница» для социальных сетей: Чарлин Ли и Джош Бернофф

Чарлин Ли и Джош Бернофф представили в своей модели степень вовлеченности между потребителями и компанией в эпоху бурного расцвета социальных сетей. Отличительная черта последних состоит в том, что никто из пользователей не будет тратить свое время на обсуждение продукта, если не испытывает интереса и не вовлечен. Пользователи активно обсуждают компании онлайн, потому что их интересуют продукт и сама компания.

Подобный подход способствует приближению эпохи социального маркетинга. Компания получает похвалы или порицание за социальный характер своей работы и социально-этичный маркетинг, а не только за свои продукты. Если снижение цены достигается за счет эксплуатации рабочих, это непременно станет известно пользователям сети, и они поспешат обнародовать этот факт. Сегодня компании могут получить преимущество на рынке благодаря тому, что хорошо относятся к сотрудникам, что у них хорошие отношения с поставщиками и партнерами, что они исправно платят налоги. Уже составляются рейтинги лучших компаний-работодателей, и нет никаких внутренних причин, почему они не должны быть вознаграждены за высокие оклады сотрудников и качественное их обучение. Ли и Бернофф (2008) предложили свою модель «Социальной технографической лестницы» для социальных сетей, которая приведена на рис. 5.14.

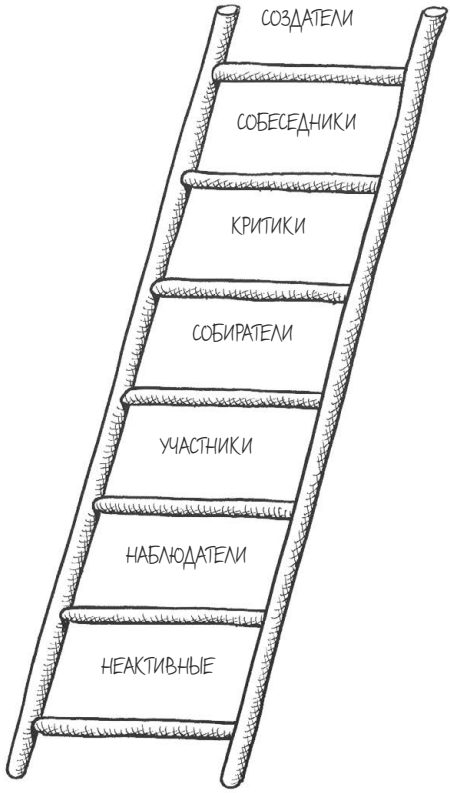


Рис. 5.14. Модель «Социальной технографической лестницы» для соцсетей

Ступени лестницы представляют разные уровни вовлеченности.

— На нижней ступени находятся *неактивные пользователи*, которые смутно понимают, что происходит.

— Немногим лучше *наблюдатели*: они читают блоги, отзывы других пользователей и смотрят видео.
— *Участники социальных сетей* регулярно посещают площадки и участвуют в их работе.
— *Собиратели* голосуют за сайты и добавляют теги к веб-страницам.
— Более высокой степенью вовлеченностью отличаются *критики*: они комментируют, мониторят и вносят свой вклад.
— Далее идут *собеседники*: они всегда в центре диалога онлайн.
— И, наконец, верхнюю ступень занимают *создатели*: они пишут статьи, публикуют сообщения, создают веб-страницы, обеспечивают контент и направляют текущие дискуссии.

В целом чем выше уровень вовлеченности, тем больше потребитель покупает, а обсуждения могут превратить его в постоянного покупателя. Многое зависит от желания компании участвовать в дискуссиях и ее умения вести диалог. Потребитель больше доверяет поставщику, который открыт для общения в сети и быстро реагирует на сообщения и комментарии. Если его обманули или предоставили продукт ненадлежащего качества, клиент вполне может потребовать объяснения онлайн. Теперь можно оценить, сколько еще эти потребители могут купить, и таким образом рассчитать пользу от участия в обсуждении.

Сотрудничая с большой аудиторией интернет-пользователей, чьи мнения очень изменчивы и практически не поддаются контролю, такие компании получают возможность повысить свою значимость. Пассивный потребитель, целевым образом «охваченный» рекламой, остается в прошлом. Его место занимает потребитель будущего: четко заявляющий о своих интересах и отстаивающий их, достаточно организованный, чтобы вознаграждать или наказывать компанию. Способность идей «высекать из искры пламя» и передаваться от одного человека другому несет для компаний и угрозу, и возможность. Теперь важен не только продукт, но и сама компания.

На верхней ступени лестницы творческие потребители создают фильмы, блоги, веб-страницы, статьи и истории о вашей компании, и продукты их творчества могут распространяться в сети со скоростью эпидемии! При этом, если к ведению сайта вы подходите более ответственно, чем к ведению бизнеса, бóльшую часть времени вам придется отвечать на рекламации потребителей и извиняться перед ними. В силу своего публичного характера этот процесс может негативно сказаться на вашем бизнесе. Чтобы сайт был эффективным, он должен влиять на компанию. Это не просто приятное дополнение или реализация функции связей с общественностью. В нем должна выражаться целостность компании.

Возможно, скоро потребители будут писать рассказы о компании, публиковать данные своих исследований, предавать гласности скандальные разоблачения, петь дифирамбы, рекомендовать продукт друзьям или в один голос причитать, как хор в древнегреческой трагедии. Всё это должно заставить компании задуматься о развитии механизма обратной связи, который будет быстрее и устойчивее любого существовавшего ранее. Уровень

доверия к компании станет самым ценным ее активом. Надо отдать должное Чарлин Ли и Джошу Берноффу, которые обратили внимание общества на этот факт.

Модель лестницы для социальных сетей полезна, но отражает лишь один аспект. Очевидно, самое важное в вовлеченности потребителей — ее характер: положительный или отрицательный. Высокая степень вовлеченности с таким же высоким уровнем враждебности и критичности приведет к тому, что люди перестанут покупать продукты компании. А это чревато крахом. Высокая степень позитивной вовлеченности может оказаться несравненным преимуществом: компания получит «апостолов», которые будут продвигать ее и давать бесплатные советы. На рис. 5.15 отражены обе эти переменные.

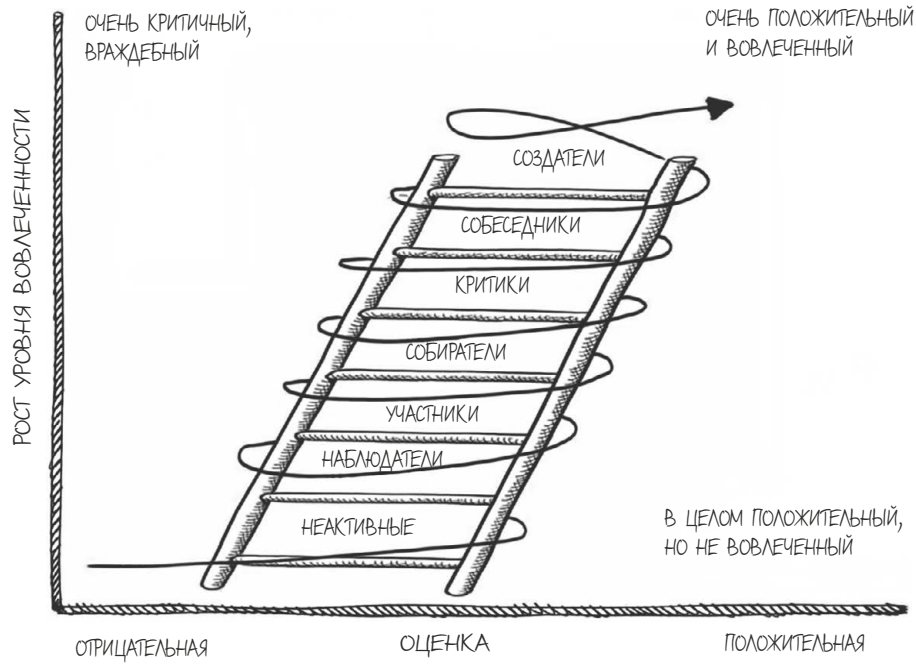


Рис. 5.15. Качество вовлеченности

Концепция сотрудничества: фокус на сотрудничестве

Как показано в нашем кратком изложении модели Грёнроса, он не обсуждает непосредственно роль потребителей как участников процесса создания услуги с конкретной ценностью. С динамичным развитием интернета растет активность потребителей и четкость их высказываний в диалоге с поставщиками и производителями. Если изначально компании приглашали потребителей к диалогу и сотрудничеству, теперь пользователи все чаще берут инициативу в свои руки и контролируют ситуацию, когда речь заходит о проблемах, которые они хотят обсудить, или продуктах, в которых они нуждаются. Тем самым они выступают как равноправные создатели ценности. Мы уже дали название этому развитию: второе изменение парадигмы.

Совместное создание благ с потребителями: Коимбатур Прахалад и Венкат Рамасвами

Коимбатур Прахалад и Венкат Рамасвами представили свою концепцию совместного создания благ с потребителями в статье «Ассимиляция компетентности клиентов» (Co-opting Customer Competence), опубликованной в журнале Harvard Business Review в 2003 году. Они вернулись к этой идее и развили ее в 2004 году в книге «Будущее конкуренции»*. Авторы утверждают, что потребители недолго захотят оставаться в положении людей, только соглашающихся на предложения компании или отказывающихся от них: все чаще ценность продукта будет создаваться совместно компанией и потребителями. В процессе взаимодействия покупатели становятся создателями личного опыта и иногда даже ведущими клиентами, которые наравне с компанией выполняют функцию образования, формирования ожиданий и принятия продуктов рынком. Последний аспект реализуется в активном диалоге, благодаря чему возникает обсуждение и обеспечиваются многоуровневый доступ и коммуникация.

Коимбатур Прахалад и Венкат Рамасвами называют таких потребителей источником компетентности. Чтобы в полной мере воспользоваться им, компании следует выполнить четыре задачи, или принять четыре аспекта реальности. Стимулируя активный диалог с потребителями, она должна отдавать себе отчет в том, что у нее больше нет монополии или преимуществ в плане информационного доступа и что диалог с клиентами необходимо вести на равных. Наглядный пример — Amazon.com, которая предлагает посетителям сайта рекомендации, основанные не только на их предыдущих покупках, но и на опыте других покупателей, которые приобретали схожие продукты. Изменение вкусов и предпочтений отражается в рекомендациях.

Развитие интернета стимулирует потребителей находить, выбирать и создавать виртуальные сообщества. Прахалад и Рамасвами называют этот процесс мобилизацией потребительских сообществ. Одно из следствий этой новой реальности в том, что разнообразные потребители начинают в большей мере влиять на компании. Это хорошо видно на примере высокотехнологичных компаний: им приходится иметь дело с группами покупателей разного уровня технической подготовки, у которых есть разные мнения по поводу одного продукта в зависимости от уровня их пользовательских навыков. Таким образом, управление разнообразием покупателей становится еще одной важной задачей, с которой должно справиться руководство компании.

И, наконец, последняя задача — совместное создание персонализированного опыта. И это не просто вовлечение в диалог. Сегодня потребителей интересует уже не сам продукт, а скорее опыт, который он предлагает. Более того, им не нужен опыт, навязанный компанией: они сами стремятся участвовать в его формировании как лично, так и совместно с другими покупателями. Так они становятся создателями этого опыта.

Второе изменение парадигмы в философии маркетинга началось с понятия сотрудничества. Прахалад и Рамасвами размышляют над эффектом совместного создания благ

* Издана на русском языке: Прахалад К. К., Рамасвами В. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. — М. : Олимп-Бизнес, 2006.

и изменением ролей компании и покупателей, работающих вместе на равных благодаря активному диалогу, взаимодействию с потребительскими сообществами, управлению разнообразием клиентов и совместному созданию персонализированного опыта (рис. 5.16). В основе идей о сотрудничестве по-прежнему лежит первое изменение парадигмы (инициатива исходит от компании), но сегодня мы всё чаще наблюдаем ситуации, когда потребители берут контроль в свои руки. Это наглядно видно на примере краудсорсинга и таких проектов, как Linux, Wikipedia, YouTube и Threadless.

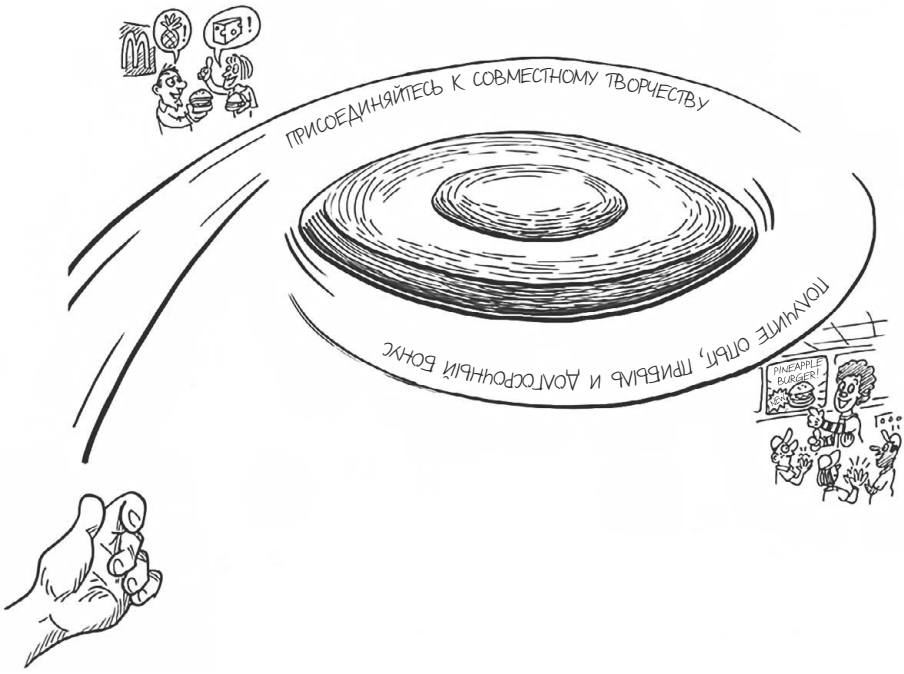


Рис. 5.16. Цикл совместного создания благ

Основные выводы

Эта глава посвящена двум главным изменениям парадигмы философии маркетинга, выделенным в прошлом веке, после того как маркетинг пополнил ряды научных дисциплин. Первое, в основе которого лежит понятие перспективы, произошло примерно в 1960-х, когда компании начали выяснять у клиентов их специфические потребности и нужды, а также проводить маркетинговые исследования в рамках подхода «от потребителя к продукту».

В результате первого изменения парадигмы философии маркетинга фокус сдвинулся на портрет покупателя, как в классификации ценностей человека Милтона Рокича. Эта модель позволяет понять ценности людей и их цели в жизни. Корректировка комплекса маркетинга в соответствии с этими ценностями в интересах обеих сторон: и той, что

продает продукт, и той, что его покупает. Модель Питера Кралича по анализу портфеля и определению стратегии закупок помогает лучше понять потребительское поведение, особенно в сегменте B2B. Она объясняет, как компании снижают риски для поставок, а заодно и свои расходы, пытаясь максимально реализовать преимущества своего положения. Изначально маркетинг был сосредоточен на таких понятиях, как производство, продукт и цена. Корстиан Сторм предложил рассматривать маркетинг в более широкой перспективе, добавив к классической модели «Четырех Р» (4P) свою концепцию 3R.

Сдвиг в сторону подхода «от потребителя к продукту» включает концепцию того, как компании понимают удовлетворенность и лояльность покупателей. В рамках цепочки «услуги—прибыль» Джеймс Хескетт и Эрл Сассер связывают такие факторы, как уровень удовлетворенности сотрудников компании и удовлетворенность и лояльность потребителей. Модель Нориаки Кано помогает определить механизмы и параметры удовлетворенности покупателей. А модель общего воспринимаемого качества услуги потребителями, предложенная Кристианом Грёнросом, изучает разрыв между ожиданиями потребителей и восприятием качества продуктов. В модели Томаса Джонса и Эрла Сассера лояльность клиентов связана с уровнем их удовлетворенности. Наконец, бурное развитие новых форм медиа и социальных сетей обеспечивает компаниям и их потребителям беспрецедентную возможность коммуникации и развития отношений. Чарлин Ли и Джош Бернофф предлагают систему классификации разных уровней вовлеченности в условиях новой эпохи маркетинга сотрудничества.

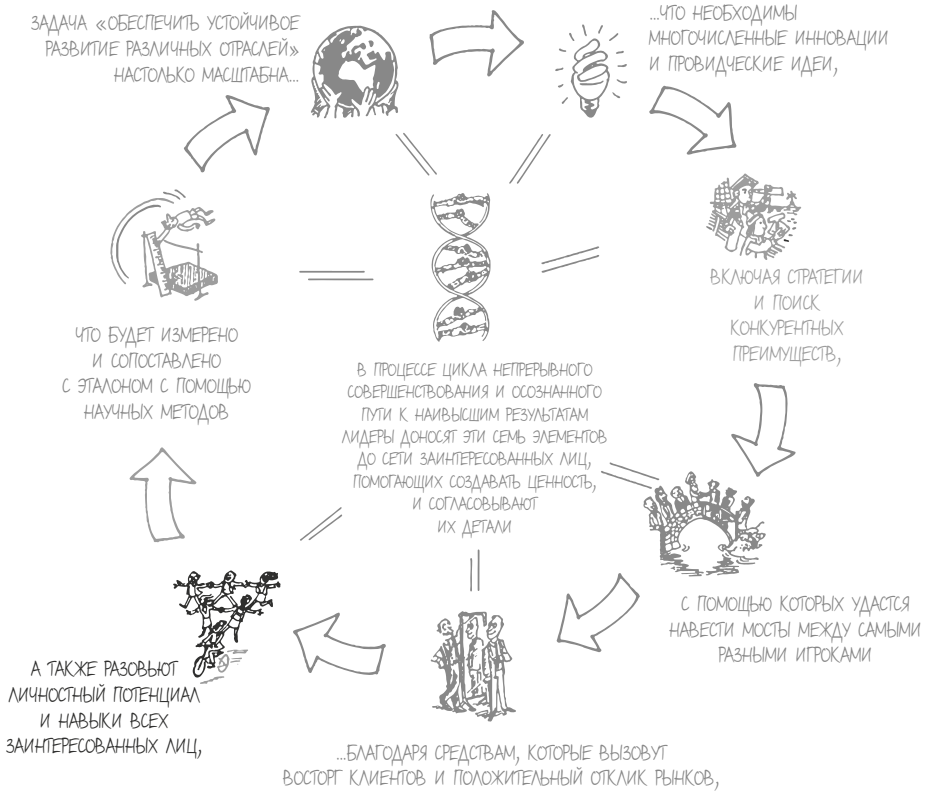
Второе изменение парадигмы, в основе которого лежит понятие инициативы, было вызвано развитием интернет-технологий. Изначально компании сами вовлекали потребителей и так называемых лидеров пользования в процесс совместного создания ценности. Коимбатур Прахалад и Венкат Рамасвами прогнозируют рост числа новых инициатив: группы пользователей будут играть ведущую роль в создании продуктов, имеющих для них ценность. Эта тенденция может получить дальнейшее развитие, когда пользователи начнут сами проявлять инициативу и предлагать компаниям производить определенные товары, а возможно, даже создавать их сами.

Если взглянуть на компании в целом, очевидно, что они воплощают обе парадигмы на практике. Однако появление новых инструментов и моделей, изменение точки зрения на многие процессы не означает, что все или большинство компаний движутся в одном направлении. В зависимости от жизненного цикла, миссии, стратегии и целевой аудитории компания осознанно или интуитивно выбирает и использует концепцию, которая, как ей кажется, должна привести к успеху. Только покупатели могут дать ей обратную связь и сообщить, создает ли компания ценность для них. Процесс обратной связи подразумевает, что компании и покупатели вовлечены в активный диалог, а «исполнитель» ведущей роли определяется используемой парадигмой.

Очевидно одно: компания и потребитель зависят друг от друга и нуждаются друг в друге для удовлетворения своих потребностей и достижения целей. Возможен конфликт интересов, соотношение сил может быть неравным, но в итоге они должны найти точки соприкосновения не только в краткосрочной перспективе, но и на будущее.

Часть VI

Управление человеческими ресурсами



Человеческие отношения стали неотъемлемым элементом теории управления с того момента, когда в 1933 году вышла в свет книга психолога, социолога и исследователя проблем организационного поведения Элтона Мэйо под названием «Человеческие проблемы индустриальной цивилизации» (The Human Problems of an Industrial Civilization). В ней изложены результаты и выводы Хоторнских экспериментов*, в ходе которых было доказано, что мотивация сотрудников и развитие их межличностных отношений способствуют повышению производительности на промышленном предприятии. Вывод о том, что управление человеческими отношениями может быть фактором организационного успеха, прозвучал революционно в эпоху, когда инженер Фредерик Тейлор** измерял производительность сотрудников так же, как механическую производительность, а предприниматель Генри Форд произнес известную фразу: «Почему каждый раз, когда мне нужна пара рук, к ней прилагается еще и голова?»

По мнению одного из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века Питера Друкера, Хоторнские эксперименты положили начало системным переговорам и согласованию личных целей сотрудников и целей компаний. С этого момента компании стали уделять всё больше внимания тому, как благополучие сотрудников способствует достижению корпоративных целей. Государство стало обращать больше внимания на соблюдение прав работников и техники безопасности на производстве. Один из распространенных способов устранить конфликт интересов между компанией и сотрудниками — участие последних в прибыли, или разделение выгод. Эту концепцию в период Великой депрессии создал глава профсоюза одной из американских сталелитейных компаний, лектор Массачусетского технологического института Джозеф Скэнлон (1899–1956). Основные ее характеристики — участие работников и оплата пропорционально производительности — были революционными для того времени.

Первые теории управления трудовыми ресурсами зародились еще в 1930-е, но прорывные начали появляться лишь в конце 1950-х. Вместо того чтобы просто наблюдать, психолог Фредерик Херцберг провел опрос среди сотрудников, что им особенно нравится и особенно не нравится в их работе. На основе полученной информации он разработал двухфакторную теорию мотивации (1959), в рамках которой выделил факторы, влияющие на удовлетворенность работой. Возможность личностного роста является, по Херцбергу, мотивирующим фактором, влияющим на удовлетворение от работы. Современник Фредерика Херцберга, профессор MIT Дуглас Макгрегор, во многом опираясь на работу Элтона Мэйо, сформулировал свои Теорию X и Теорию Y (1960), предложив теоретические и практические

---

* Общее название нескольких социально-психологических экспериментов группы Элтона Мэйо на фабрике Western Electrics, имевших целью показать зависимость между условиями работы и производительностью. Ученые доказали, что социально-психологический климат больше влияет на производительность, чем технические аспекты, а новизна и интерес к эксперименту зачастую приводят к слишком благоприятным результатам. *Прим. ред.*

** Фредерик Тейлор (1856–1915) — американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента. *Прим. перев.*

рекомендации по управлению человеческими отношениями. По Макгрегору, управлять ими сложнее, чем представлял Мэйо, и подразумевает два противоположных подхода к мотивации и стилю управления — X и Y. В Теории X предполагается, что сотрудники изначально ленивы и будут по возможности избегать работы, — следовательно, они должны быть под пристальным наблюдением. В Теории Y считается, что работники получают удовольствие от своих обязанностей и охотно берут на себя ответственность.

Профессор Гарвардской школы бизнеса Ларри Грейнер предложил модель жизненных циклов и развития организации. В 1972 году он выделил пять этапов организационного развития компании, каждый из которых требует собственной стратегии и структуры: творчество, централизация, делегирование, координация и сотрудничество. В 1998 году Грейнер добавил шестой этап — «рост через создание альянсов». Переход от одного этапа к следующему обычно принимает форму кризиса, во время которого принципы работы компании должны быть пересмотрены.

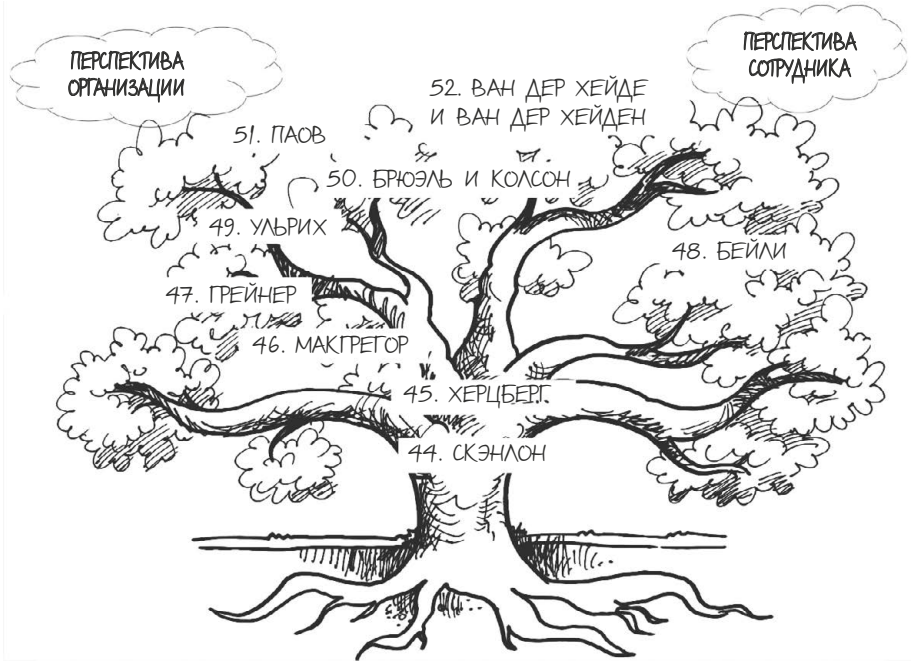
В 1993 году, исследуя вопрос о том, как человеческие отношения влияют на стратегические цели организации, Томас Бейли вывел формулу AMO и модель, в которой производительность зависит от способностей (ability), мотивации (motivation) и возможностей (opportunity). В этой концепции считается, что AMO непосредственно влияет на лояльность сотрудников к организации, мотивацию и удовлетворенность работой.

К концу XX века фактор человеческих отношений всё больше воспринимался в теории управления как стратегическая область компетенции, влияющая на устойчивый успех. В 1997 году профессор Дэвид Ульрих определил, в чем конкретно заключается это влияние: реализация стратегии, стимулирование изменений, повышение результативности работников и производительности. Почти через 40 лет после появления Теории X и Теории Y консультанты Мориц Брюэль и Клеменс Колсон выделили еще два типа работников в своей книге «Фабрика счастья» (De Geluksfabriek, 1998). Исследуя вопрос, как оптимизировать благополучие сотрудников, авторы выделили тип работников, для которых важна эмоциональная вовлеченность и связь с компанией, и тех, кто просто выполняет свои профессиональные обязанности. Взгляды и потребности этих двух групп различаются по 13 пунктам. Поэтому необходимо применять разные управленческие подходы для их привлечения и удержания (см. Модель 50).

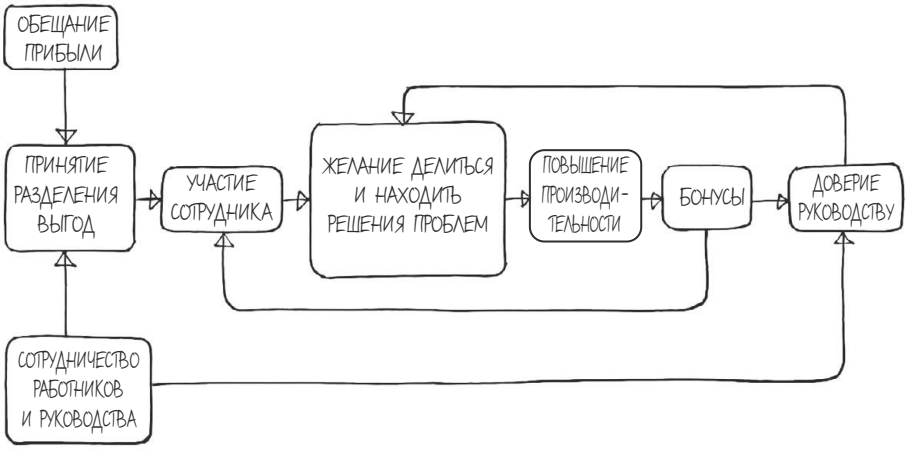
На основе объединения теории управления трудовыми ресурсами с институционализмом (новым направлением в экономической науке, изучающим взаимодействие институтов и общества) и теорией стратегического равновесия Яаап Паов (2004) создал контекстуальную теорию трудовых ресурсов для анализа управления персоналом. Модель помогает оценить, как различные внешние силы влияют на пространство для изменений, имеющееся у заинтересованных лиц, в области развития политики управления трудовыми ресурсами для достижения целей компании.

Исследуя вопрос трудоустройства, нидерландские ученые Клаудия ван дер Хейде и Беатрис ван дер Хейден (2006) предположили, что профессиональная востребованность на рынке труда определяется пятью факторами: профессиональным опытом, ожиданиями, гибкостью, корпоративной культурой и балансом между интересами компании и личными интересами.

Все эти концептуальные модели управления человеческими ресурсами можно представить хронологически в зависимости от их фокуса на компании или сотрудниках.



МОДЕЛЬ 44. Участие работников в прибыли: Джозеф Скэнлон (1948)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как концепция участия работников в прибыли, или разделения выгод, создает экономическую выгоду для отдельного сотрудника, команды и компании в целом?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

«Разделение выгод» — зонтичный термин для обозначения процесса обучения работников и разделения между ними и компанией дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности или качества. При этом рассматривается производительность всего предприятия и производственного участка, то есть групповая и коллективная эффективность. Этот подход во времена экономической депрессии 1930-х предложил глава профсоюза одной из американских сталелитейных компаний, лектор MIT Джозеф Скэнлон. Он предложил способ, при котором все сотрудники выигрывают от совместного решения проблем компании. Скэнлон выяснил, что недоверие между работниками и руководством вызвано отсутствием информации, и предположил, что, если наладить информационный обмен и позволить каждому участвовать в управлении и предлагать руководству способы повышения эффективности работы, рядовые сотрудники будут способствовать общему успеху.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Самые известные из современных концепций участия работников в прибыли — программа Скэнлона, план Ракера и система Improshare (от Improved Productivity Sharing — разделение прироста производительности). Вот три их общих базовых элемента.

1. На подготовительном этапе происходят формулирование и принятие плана работы для конкретных позиций. Сотрудники, как правило, в этом процессе практически не участвуют.
2. Затем разрабатывается система распределения прибыли в зависимости от повышения производительности. Обычно размер премий определяется результатами работников.
3. На этапе реализации проводятся оценка изменений, внесенных работниками, измерение стандартов производительности относительно полученных результатов и распределение прибыли. Сотрудники принимают активное участие в процессе, либо внося предложения по повышению эффективности работы предприятия (программа Скэнлона, план Ракера), либо прилагая дополнительные усилия (система Improshare).

Эта модель представляет собой современную интерпретацию стратегии Артура и Ким (2005) и объединяет концепцию разделения выгод и обмена знаниями.

РЕЗУЛЬТАТЫ

На применение модели участия в прибыли руководство компании решается, как правило, с большой осторожностью и после тщательного анализа: она затрагивает рабочие процессы и часто вносит значительные изменения в структуру организации, процесс принятия решений, а также финансовые стимулы для сотрудников, включая:

— формирование рабочих команд подразделений и наблюдательного совета;

— децентрализацию процесса принятия решений — теперь он координируется наблюдательным советом;

— создание персонализированной системы вознаграждений.

КОММЕНТАРИИ

Джозеф Скэнлон первым предложил идею, которая впоследствии прослеживается в Теории Y Дугласа Макгрегора, в четырех системах лидерства Ренсиса Лайкерта, в управленческой решетке Роберта Блейка и Джейн Мутон. Однако остается открытым вопрос, в какой степени работники должны участвовать в разделении выгод и проблем компании. Традиционная точка зрения на разделение выгод сегодня сменилась «вовлеченностью персонала».

Отдельная проблема — отсутствие подкрепленного сильной теоретической базой понимания, как работают эти программы. Их внедрение требует от компании серьезных управленческих решений по поводу реализации и измерения эффективности. Классическое решение о справедливом распределении прибыли между всеми участниками процесса могло бы решить проблему повышенной прибыли одних за счет других, но это возможно только при тщательном измерении вклада каждого в повышение производительности и установлении вознаграждения на этой основе. Кроме того, эта форма разделения выгод может оказаться как технически недостижимой, так и неэффективной в реальных

рабочих условиях. Гораздо охотнее компании могут применять два других варианта: более справедливое распределение выгод (система распределения прибыли) и рациональное обсуждение (вовлеченность сотрудников). К сожалению, зачастую планы разделения выгод не обеспечивают справедливости распределения или не предполагают рационального обсуждения с сотрудниками до воплощения в жизнь.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Arthur, J.B., Kim, D.O. (2005) 'Gainsharing and Knowledge Sharing: The Effects of Labour–Management Cooperation', *The International Journal of Human Resource Management*, 16:9, pp. 1564–1582.

Kruse, D.L., Freeman, R.B., Blasi, J.R. eds. (2010) *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-Based Stock Options*, Chicago, University of Chicago Press.

Lawler, E.E., Worley, C.G. (2011) *Management Reset: Organizing for Sustainable Effectiveness*, New York, John Wiley.

МОДЕЛЬ 45. Двухфакторная теория мотивации: Фредерик Херцберг (1959)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как мотивировать сотрудников?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Психолог Фредерик Херцберг, один из пионеров в области управления персоналом и теории управления, известен благодаря своей идее о расширении профессиональных обязанностей, а также предложенной им двухфакторной теории мотивации. В книге «Мотивация к работе» (The Motivation of Work, 1959)* он и коллеги попытались определить, чем людям нравится их работа и чем нет. Авторы пришли к заключению, что для понимания мотивации сотрудников необходимо распределить относящиеся к работе факторы на две категории.

1. Мотивирующие: факторы, сильнее всего влияющие на удовлетворенность от работы, например возможность повышения, достижения, признание за достижения, характер работы, ответственность, рост или повышение эффективности. Эти факторы относятся к характеру работы и к тому, как человек ее выполняет (внутренние).
2. Гигиенические: факторы, удерживающие на работе, например условия труда, административная политика компании, величина заработной платы, межличностные отношения, статус и безопасность. Эти факторы относятся к условиям работы (внешние).

Как видно на рисунке выше, мотивирующие факторы, определяющие удовлетворенность работой, отличаются от тех, что ведут к неудовольствию от нее. В зависимости от того, какой параметр исследуется — удовлетворенность или наоборот, — следует рассматривать разные факторы. Напрашивается вывод, что эти две эмоции нельзя назвать сторонами одной медали. Удовлетворенность работой — не противоположность неудовлетворенности. Скорее, в первом случае противоположностью будет «отсутствие удовлетворенности», а во втором — «отсутствие неудовлетворенности».

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Основной посыл теории заключается в том, что решение проблем, относящихся к гигиеническим факторам, может снизить *неудовлетворенность* работой, но не обязательно автоматически приведет к повышению *удовлетворенности*. Для повышения удовлетворенности (и мотивации сотрудников к повышению эффективности) компании стоит воздействовать на мотивирующие факторы. По Херцбергу, подход к мотивации должен быть двухфакторным: снижение раздражающих факторов и повышение мотивирующих. Рекомендации о том, как усилить мотивирующие факторы, есть в работах Херцберга (1968, 1974).

Модель преимущественно используется как фундаментальный принцип, как условия труда и характер работы влияют на мотивацию сотрудников, их благополучие и уровень

* Издана на русском языке: Херцберг Ф., Моснер Б., Блох-Снидерман Б. Мотивация к работе. — М. : Вершина, 2007.

удовлетворенности. Ее можно использовать как отправную точку при изучении более современных вопросов теории управления персоналом.

РЕЗУЛЬТАТЫ

В статье «Мудрый старец» (The Wise Old Turk, 1974) Фредерик Херцберг продолжает исследовать вопросы мотивации сотрудников. Он предлагает стратегии, направленные на улучшение организации рабочего процесса, в частности фокусирование на «расширении должностных обязанностей». Это способ мотивировать сотрудников, предоставив им больше ответственности и расширив обязанности в рамках их позиции. Херцберг советует такие шаги: получение обратной связи, непосредственное общение с клиентами, изучение нового, повышение автономности, развитие уникальных компетенций, определенный уровень контроля над ресурсами (мини-бюджетирование), прямая коммуникация (легче осуществлять в «горизонтальных» организациях), личная подотчетность (этот фактор может быть как базовым, так и результирующим).

КОММЕНТАРИИ

Модель Херцберга активно используется, неоднократно воспроизводилась в разных коллективах и по-прежнему актуальна. Поскольку она широка, стоит критично подходить к ее применению в каждом случае. Не все аспекты мотивирующих факторов могут сработать в конкретной бизнес-структуре, корпоративной культуре или рабочем процессе. Кроме того, в модели не учитываются индивидуальные различия, например черты характера и потребности. Она строится на концепции усредненного поведения в течение определенного периода, требует дополнительной информации по поводу поколенческих или индивидуальных различий. Еще одна важная научная работа на тему внутренних и внешних мотивирующих факторов появилась в 1970-х — «Теория самодетерминации» (Self-Determination Theory, SDT) Эдварда Деси и Ричарда Райана. Согласно ей, в основе внутренней мотивации лежат три базовые потребности: в компетентности, во взаимодействии с другими людьми и в автономии. Эти базовые внутренние потребности универсальны для людей разных культур, поколений и пола.

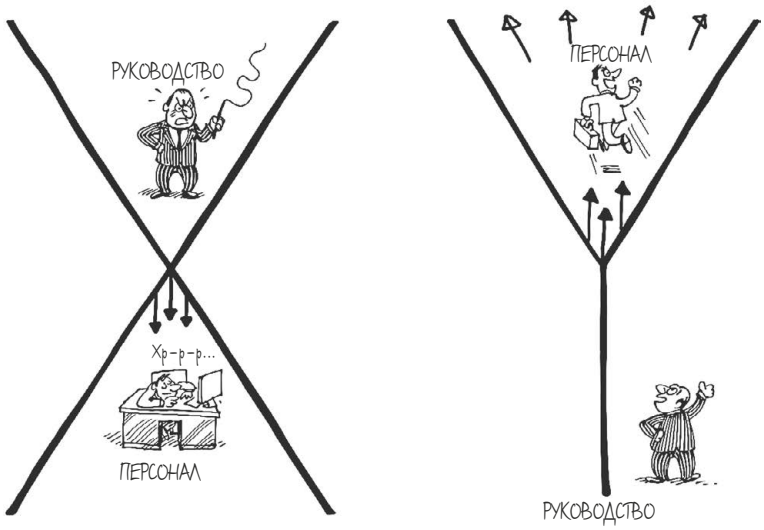
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Herzberg, F., Mausner, B., Bloch-Snydermann, B. (1959) *The Motivation to Work*, New York, John Wiley.

Herzberg, F. (1968) 'One More Time: How do you Motivate Employees?' *Harvard Business Review*, January–February, pp. 53–62.

Herzberg, F. (1974) 'The Wise Old Turk', *Harvard Business Review*, September–October, pp. 70–80.

МОДЕЛЬ 46. Теория X и теория Y: Дуглас Макгрегор (1960)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Какой способ управления персоналом самый эффективный?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

В рамках модели Теории X и Теории Y Дуглас Макгрегор предлагает два набора предположений по поводу человеческой природы и ее влияния на поведение сотрудников на работе. Впервые она была представлена в книге Дугласа Макгрегора «Человеческая сторона предприятия» (The Human Side of Enterprise), опубликованной в 1960 году. Согласно ей, существует взаимосвязь между тем, как руководители воспринимают сотрудников, и поведением и мотивацией самих работников. Макгрегор представляет две точки зрения на мотивацию сотрудников.

— В Теории X сотрудник рассматривается как рациональная личность, для которой финансовая безопасность превыше всего. Он от природы ленив, избегает ответственности, лишен амбиций, а потому нуждается в контроле и постоянном руководстве.

— В Теории Y сотрудник мотивирован потребностями более высокого уровня (самоактуализация), для него работа так же естественна, как игра, он с удовольствием принимает дополнительную ответственность, нуждается в пространстве для развития. Если он разделяет ценности и цели компании, он сам будет направлять свою деятельность и контролировать себя.

Если руководитель придерживается Теории X, он считает работников ленивыми и безответственными. Постепенно в это начинают верить и сами сотрудники и ведут себя

соответственно. Если же руководитель придерживается Теории Y, он относится к подчиненным как к ответственным и творческим личностям, а те стараются этому соответствовать.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Основная цель модели Макгрегора в том, чтобы дать понять, как различные предположения по поводу сотрудников ведут к разным результатам. Сам Дуглас Макгрегор был сторонником Теории Y, но признавал, что этот метод управления эффективен не в любых условиях. Каждой компании следует найти «золотую середину» между Теорией X и Теорией Y в зависимости от корпоративного контекста в организации.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Модель Макгрегора применяется для создания условий, позволяющих «отдельной личности достичь своих целей, действуя в направлении достижения целей организации» (1967). В нашем обществе приняты противоположные точки зрения на мотивацию сотрудников. Сторонница Теории X, предпринимательница из Германии Джудит Майер опубликовала в 2002 году книгу «Время игр закончилось» (Schluss mit Lustig), основной посыл которой заключался в том, что работа должна быть направлена на получение результатов и не обязательно это должно быть весело и приятно. А бразильский предприниматель Рикардо Семлер, сторонник Теории Y, поделился успехом своей компании в таких книгах, как «Маверик» (Maverick, 1995) и «Выходные всю неделю» (The Seven-Day Weekend, 2004)*.

КОММЕНТАРИИ

В основе работ Дугласа Магрегора лежит «пирамида потребностей» Абрахама Маслоу. Макгрегор подразделил пункты пирамиды на потребности низшего уровня (Теория X) и высшего уровня (Теория Y). В 1981 году Уильям Оучи дополнил Теорию X и Теорию Y еще одним элементом — Теорией Z. Оучи противопоставил американский и японский стили управления: элементы X и Y фокусируются на персональном стиле управления отдельных руководителей, а Теория Z сосредоточена на корпоративной культуре компании в целом.

Основной вклад Дугласа Макгрегора заключается в том, что он поставил под вопрос некоторые фундаментальные предположения о характере человеческой природы в контексте организации и выделил новую функцию руководителей: не приказывать и контролировать подчиненных, а помогать им раскрыть свой потенциал. Макгрегора критиковали за чрезмерно упрощенный взгляд на поведение людей: практически невозможно классифицировать всех по двум полярным категориям. Многие негативно отзывались о том, что Макгрегор придавал такое значение «самосбывающимся пророчествам» руководителей: не все сотрудники одинаково восприимчивы к тому, что думает о них руководитель. Продолжая исследования в области мотивации, Дэниел Пинк утверждает, что кнут и пряник — пережитки прошлого.

---

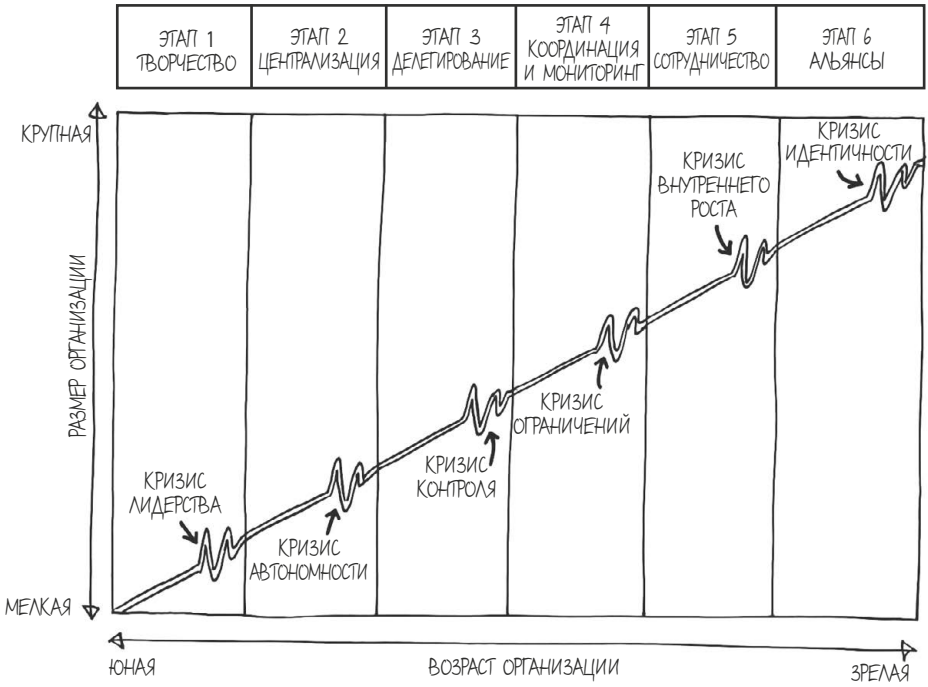
* Изданы на русском языке: Семлер Р. Маверик. История успеха самой необычной компании в мире. — М. : Добрая книга, 2013; Семлер Р. Выходные всю неделю. Бросая вызов традиционному менеджменту. — М. : Добрая книга, 2007.

По его мнению (2009), мотивация носит преимущественно внутренний характер и ее можно разделить на такие аспекты, как автономия, мастерство и цель.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Head, T.C. (2011) 'Douglas McGregor's Legacy: Lessons Learned, Lessons Lost', *Journal of Management History*, 17:2, pp 202–216.
McGregor, D.M. (2005) *The Human Side of Enterprise – annotated edition, New York*, McGraw-Hill.
Pink, D.H. (2010) *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us**, New York, Riverhead.

МОДЕЛЬ 47. Организационное развитие компании: Ларри Грейнер (1972)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как изучать проблемы, связанные с ростом компании, и влияние изменений на корпоративную культуру?

* Издана на русском языке: Пинк Д. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует. — М. : Альпина Паблишер, 2013.

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Ларри Грейнер утверждает, что компания проходит в процессе роста несколько периодов развития, каждый из которых завершается кризисом и революцией. Вот этапы, выделенные Грейнером в 1972 году.

1. *Рост через творчество.* На первом этапе происходит динамичное развитие компании. Необходимость делегирования части полномочий становится всё острее. Так возникает первый управленческий кризис — кризис лидерства.
2. *Рост через централизацию*. На втором этапе организационная структура компании формализуется: выстраиваются системы коммуникации, вознаграждения, штрафных санкций, мониторинга. Этап завершается кризисом автономности.
3. *Рост через делегирование*. Высшее руководство компании делегирует часть полномочий и сосредоточивается на стратегическом развитии. Третий этап завершается кризисом контроля, который стимулирует развитие общей координации ресурсов и подразделений компании.
4. *Рост через координацию и мониторинг*. Вводятся комплексные системы распределения ресурсов и финансового контроля. Постепенно компания становится всё более бюрократизированной. Наступает кризис ограничений.
5. *Рост через сотрудничество*. В компании приветствуются новые идеи и допускается критика старой системы. Кризис в конце этого этапа носит характер психологического пресыщения (сотрудники устали от постоянных инноваций) и называется кризисом внутреннего роста.
6. *Рост через создание альянсов*. В 1998 году Грейнер добавил еще один этап, на котором компании выходят за свои границы с помощью сделок слияния, организации совместных предприятий и создания сетей, рискуя кризисом идентичности.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Модель организационного развития по Грейнеру помогает планировать рост компании и справляться с переходом с одного этапа на другой, а также:

1) определить этап, на котором компания находится сейчас, на основе опросников по корпоративной культуре;
2) понять, переживает ли компания стабильный период роста или приближается к завершению этапа с очередным кризисом «перехода», на основе мнений сотрудников о том, что идет правильно, а что не очень;
3) обсудить, что переход на новый этап будет означать для сотрудников и для компании в целом. В результате этого анализа в компании может быть переоценена потребность в делегировании, распределении зон ответственности, изменены специализация, фокус на продуктах и рынках, стили коммуникации или системы вознаграждения.

После разработки плана изменений и его реализации модель Грейнера можно использовать для проверки того, соответствуют ли реальные изменения прогнозам.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Теория Грейнера помогает малым и крупным компаниям понять, предвосхитить и решить проблемы организационного роста. Грейнер определяет факторы, которые способствуют переходу компаний на новый этап развития, но могут вызвать кризис. Чтобы справиться с ними, компаниям нужно уладить внутренние противоречия, научиться управлять преимуществами и недостатками таких процессов, как творчество, централизация, делегирование, координация, сотрудничество и создание альянсов.

КОММЕНТАРИИ

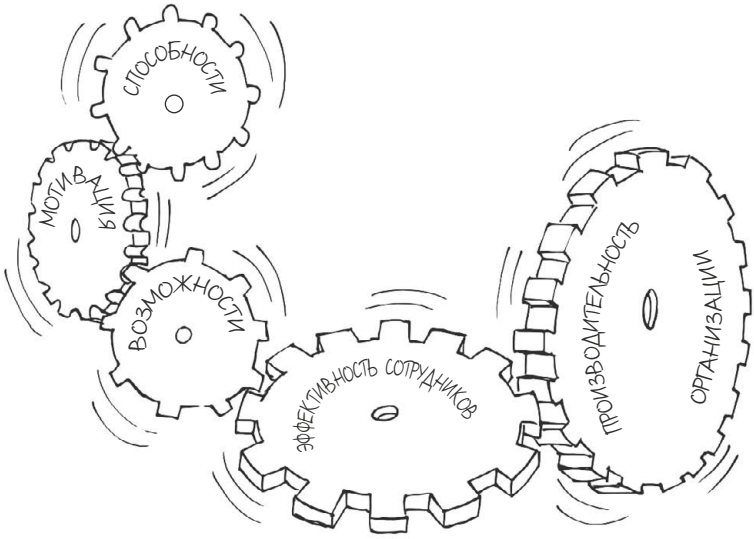
В рамках модели можно классифицировать типичные проблемы организационного развития компании. Хотя модель Грейнера часто представляют в виде линейной диаграммы, отражающей переменные времени и размера бизнеса, продолжительность каждого этапа и уровень роста на нем различаются в разных компаниях и зависят от сегмента рынка и от способности адаптироваться и развиваться. Не все компании проходят перечисленные кризисы в указанном порядке. Многие авторы вносили изменения в модель Грейнера, предлагая направления деятельности, на которые компаниям следует обратить внимание во время перехода с одного этапа на другой.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Daft, R.L. (2012) *Organization Theory and Design*[*], 11th ed., Mason, Cengage Learning.
Greiner, L.E. (1998) 'Evolution and Revolution as Organizations Grow', *Harvard Business Review*, May–June, pp. 55–68.
Hatch, M.J., Cunliffe, A.L. (2012) *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Oxford, Oxford University Press.

[*] Издана на русском языке: Дафт Р. Организационная теория и дизайн. — СПб. : Питер, 2013.

МОДЕЛЬ 48. AMO (способности, мотивация, возможности): Томас Бейли (1993)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как корпоративная политика управления персоналом, сосредоточенная на развитии способностей, повышении мотивации и возможностей сотрудников, влияет на результативность управления персоналом и эффективность компании?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

В рамках модели AMO (abilities, motivation, opportunities) утверждается, что повышению эффективности компании лучше всего способствует система управления персоналом, которая строится на учете способностей, мотивации и возможностей сотрудников. Модель AMO была разработана экономистом Томасом Бейли в 1993 году и в дальнейшем дополнена командой ученых во главе с Айлин Эпплбаум (2000). Она состоит из трех «блоков», определяющих, как эффективность сотрудников влияет на бизнес в целом.

1. Эффективность работы сотрудников зависит от таких факторов, как *способности* (необходимые знания, навыки и компетенции), *мотивация* (правильные стимулы качественно выполнять свою работу) и *возможности* (рабочая среда, ежедневно обеспечивающая возможность участвовать в процессе, брать на себя ответственность, действовать независимо и гибко). Общая производительность в рамках компании считается функцией способностей всех сотрудников, их возможностей и мотивации

к участию. Следующая формула оптимально иллюстрирует взаимоотношения между этими тремя компонентами: *Производительность (Performance, P) = Функция знаний и навыков (Abilities, A), мотивации (Motivation, M) и возможностей участия (Opportunities, O) для сотрудников.*

2. Особенное отношение со стороны сотрудников, выходящее за рамки их рабочих обязанностей, например доверие и лояльность.
3. Показатели эффективности работы организации (например, качество сервиса и срок исполнения заказа, прибыль, рыночная ценность и производительность).

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

По результатам исследований, на результативность управления персоналом может положительно повлиять фокусирование на способностях, мотивации и возможностях сотрудников. Это ведет к повышению эффективности компании в целом. Возможные методы и действия системы управления персоналом, способные усилить каждый из перечисленных компонентов, приведены в следующей таблице (Boselie, 2010).

Способности	**Мотивация**	**Возможности**
Повышение квалификации	Оплата в зависимости от производительности. Справедливая оплата	Автономность и гибкость при решении задач
Система наставничества и коучинга	Продвижение в компании	Рабочие встречи, вовлеченность сотрудников
Программы социализации	Возможности личностного развития	Общественное участие в принятии решений по поводу новых сотрудников
Обучение на рабочем месте	Гарантия занятости, пособия, выплаты и льготы персоналу	Ротация должностей, расширение функций
Избирательный подбор персонала	Оценка и обратная связь	Планирование объема расходов на год в рамках своей позиции

РЕЗУЛЬТАТЫ

Модель помогает выработать и поддержать стратегию управления персоналом в компании. Ее варианты принимали за основу во многих исследованиях, хотя сами компоненты редко измерялись. Однако в рамках модели AMO принято считать, что в компаниях должны разрабатываться внутренне непротиворечивые наборы методов для развития положительного отношения и поведения сотрудников.

КОММЕНТАРИИ

Результаты обширных практических исследований взаимосвязи между системой управления персоналом и эффективностью работы организации свидетельствуют, что объединение действий в области управления персоналом и корпоративной политики компании способствует повышению эффективности. Несмотря на обилие информации о том, какая деятельность положительно влияет на производительность сотрудников, нет волшебной формулы, которая работает для всех компаний. Поэтому взаимоотношения между моделью АМО и производительностью по-прежнему непредсказуемы. Существуют и непредвиденные обстоятельства, и управляемые переменные, влияющие на все три блока: развитие и результативность политики управления персоналом, а также эффективность работы организации. На уровне организации можно учесть такие факторы, как возраст компании, ее размер, технологии, капиталоемкость, активность профсоюза, отрасль или сектор промышленности. На уровне сотрудников можно учесть такие факторы, как возраст, пол, уровень образования, профессиональный опыт и национальность (Boselie, 2010).

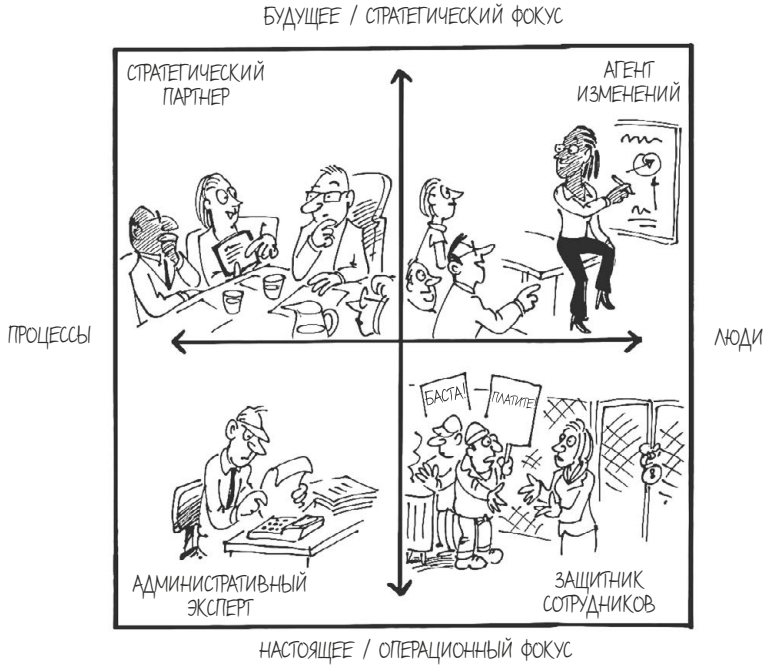
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. (2000) *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, New York, Cornell University Press.

Bailey, T.R. (1993) 'Discretionary Effort and the Organization of Work: Employee Participation and Work Reform Since Hawthorne', unpublished paper, Teachers College and Conservation of Human Resources, New York, Columbia University.

Boselie, P. (2010) *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*, Berkshire, McGraw-Hill Higher Education.

МОДЕЛЬ 49. Социальные роли в управлении человеческими ресурсами: Дэвид Ульрих (1997)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Какие социальные роли должны выполнять специалисты по управлению персоналом (HR-менеджеры), чтобы наиболее эффективно поддерживать рост компании?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

В своей книге «Эффективное управление персоналом» (Human Resource Champions, 1997)* Дэвид Ульрих утверждает, что HR-менеджеры должны быть сильным связующим звеном между людьми и процессами в компании, а также выполнять стратегические и операционные функции. Чтобы оставаться полезными и важными специалистами в эпоху постоянных перемен, они должны найти способ создавать ценность и приносить результаты для компании. По Ульриху, чтобы деятельность HR-менеджеров способствовала повышению эффективности работы компании в целом, они должны выполнять четыре важные

* Издана на русском языке: Ульрих Д. Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера в организации. — М. : Вильямс, 2007.

социальные роли. Корпоративная политика по управлению человеческими ресурсами будет результативной, если в компании выполняются все эти роли.

1. *Стратегический партнер*. В этой роли HR-менеджер сосредоточен на том, как корпоративная политика управления человеческими ресурсами может способствовать достижению компанией ее стратегических целей. Результатом становится HR-стратегия, усиливающая общую корпоративную стратегию.
2. *Административный эксперт*. Деятельность HR-менеджера в этой роли способствует снижению затрат и повышению удовлетворенности клиентов. Результат включает разработку эффективных HR-систем: от трудоустройства до системы электронного HR-менеджмента (e-HRM).
3. *Защитник сотрудников.* В этой роли HR-менеджер способствует обеспечению, измерению и усилению качества управления и командной работы в компании. В число его задач могут входить создание благоприятной рабочей атмосферы, обеспечение для сотрудников здорового баланса работы и личной жизни, постоянное общение с ними. Результатом должны стать повышение мотивации сотрудников, их лояльности компании, уровня компетентности и возможностей трудоустройства.
4. *Агент изменений.* В этой роли HR-менеджер инициирует или реализует изменения. В число его действий могут входить изменение организационной структуры, оценка компетенций сотрудников и долгосрочное развитие сотрудников и руководства компании. Результат — создание новой компании или развитие уникальных навыков.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

По Ульриху, чтобы система управления персоналом соответствовала требованиям современной бизнес-среды, HR-менеджеры должны:

1) стать связующим звеном между сотрудниками и организационной стратегией;

2) управлять HR-деятельностью и инфраструктурой;

3) оптимизировать добавочную ценность для сотрудников;

4) быть агентом изменений с долгосрочным ви́дением в рамках компании.

Более того, HR-менеджер должен найти способ получить дополнительный положительный эффект от управления талантами в каждой из этих областей.

РЕЗУЛЬТАТЫ

В рамках теории Ульриха поднимается вопрос о том, как реализовать эти социальные роли в любой компании. HR-службы пока не привыкли брать на себя ответственность за все эти роли, проводить различия между ними и своими действиями в рамках этих ролей. Модель Ульриха заставляет HR-службу пересмотреть свое место в компании и привлекает внимание к пользе, которую она способна принести компании, благодаря разделению социальных

ролей HR-специалистов, конкретным действиям и результатам в рамках этих четырех ролей, которые должны быть представлены в каждой компании.

Эта модель может оказаться полезной с точки зрения позиционирования HR-службы компании. Она помогает специалистам по управлению персоналом показать свою роль. Какое место HR-служба занимает в компании, как видят себя HR-специалисты и что знают и думают о них другие сотрудники? С помощью четырех социальных ролей в качестве формата для позиционирования HR-служба может наглядно показать, как она выполняет свои функции.

КОММЕНТАРИИ

Дэвид Ульрих признан одним из самых авторитетных исследователей в области управления человеческими ресурсами, но его идеи пока не в полной мере используются в текущих HR-практиках, а специалистам по HR (или сотрудникам) только предстоит отстаивать свое положение как стратегических партнеров в решении организационных вопросов. Критики теории Ульриха говорят, что он уделяет слишком много внимания этой социальной роли, а на практике шансы, что к HR-специалистам будут обращаться за консультацией по вопросам стратегического развития или организационных изменений, невелики. Большинство обязанностей HR-службы по-прежнему остается в нижних квадрантах, показанных на иллюстрации. Кроме того, Ульрих ничего не говорит о совмещении этих четырех ролей. Наконец, его теория подвергается критике из-за своей универсальности. Политика управления персоналом всегда строится на основе культурологических, организационных и личностных целей и потребностей, и они всегда полностью зависят от конкретной компании.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*[*], Boston, Harvard Business School Press.
Ulrich, D., Brockbank, W. (2005) *The HR Value Proposition*[**], Boston, Harvard Business School Press.
Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Ulrich, M. (2012) *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, New York, McGraw-Hill.

[*] Издана на русском языке: Ульрих Д. Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера в организации. — М. : Вильямс, 2007.

[**] Издана на русском языке: Ульрих Д., Брокбэнк У. HR в борьбе за конкурентное преимущество. — М. : Претекст, 2007

МОДЕЛЬ 50. Фабрика счастья: Мориц Брюэль и Клеменс Колсон (1998)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как наладить отношения между сотрудниками и компанией, чтобы все были счастливы?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

В 1997 году консультанты и писатели Мориц Брюэль и Клеменс Колсон использовали идею «фабрики счастья» как метафору организации будущего. Ощущение счастья зависит от соответствия типов сотрудника и организации. По Брюэлю и Колсону, можно выделить два типа сотрудников.

1. *«Семейный»* — сотрудники, для которых важна эмоциональная вовлеченность в рабочий процесс. Им близки миссия и ценности компании, работа их вдохновляет. Мотивация зависит от характера задач. Рабочую среду они воспринимают как дом.
2. *«Наемный»* — сотрудники, которые относятся к рабочим отношениям как к временной сделке между работодателем и работником. Пока условия отвечают интересам обеих сторон, человек трудится на своего работодателя. Сотрудника этого типа мотивируют внешние факторы, не связанные с компанией и его работой.

Кроме того, Брюэль и Колсон выделили два типа компаний.

1. *«Семейные»*, которые пытаются максимально использовать потенциал сотрудников. Они реже увольняют людей и нанимают новых.
2. *«Наемные»*, которые стремятся привлечь лучших сотрудников. В них смена кадров происходит активнее.

Как показано на иллюстрации, соответствие личных и корпоративных потребностей и целей ведет к ощущению удовлетворения и счастья у всех сторон.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Чтобы выяснить, насколько соответствуют друг другу ожидания сотрудников и компании, необходимо обсудить, как работодатель и работник воспринимают взаимные обязательства. Со временем ожидания могут меняться. Брюэль и Колсон выделили 13 базовых принципов, важных для сотрудников обоих типов. Человек остается в компании и ощущает себя счастливым, если возможен открытый диалог о его потребностях и желаниях в конкретный момент. Компания также может прибегать к разным способам качественной (например, интервью) или количественной (например, исследования) оценки для определения уровня вовлеченности сотрудников в рабочий процесс и другие способы измерения продуктивности. Брюэль и Колсон предложили специальную матрицу (1998) как инструмент, с помощью которого можно соотнести потребности сотрудников и корпоративные нужды и определить, насколько они совпадают.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Понимание того, к какому психологическому типу относится сотрудник и как он воспринимает рабочий процесс в целом, позволяет компании определить отношение сотрудника к конкретным обязанностям и задачам, которые ему поручают. Теория и принципы Брюэля и Колсона также могут стать руководством при проведении собеседований для выявления и привлечения определенных типов сотрудников на ключевые позиции или оценки, насколько хорошо действующие сотрудники вписываются в корпоративную среду. Предлагая индивидуальные условия каждому и создавая таким образом индивидуальные факторы, влияющие на внутреннюю мотивацию и перспективы роста, компания может сделать сотрудников счастливее и помочь им реализовать свой потенциал.

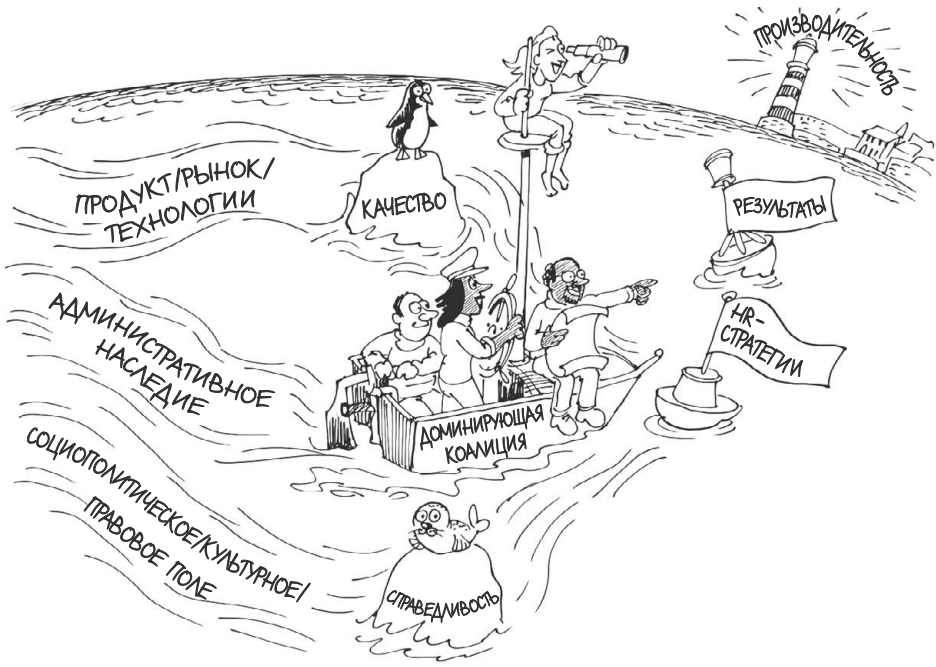
КОММЕНТАРИИ

Ощущение счастья для каждого определяется множеством индивидуальных факторов. Поэтому дихотомическая модель Брюэля и Колсона не может предложить конкретные готовые рецепты всем компаниям, которые стремятся повысить уровень удовлетворенности сотрудников. Однако авторы сформулировали оригинальный и практичный способ выделить два противоположных подхода со стороны как сотрудников, так и компаний. Эта модель помогает компаниям осознать необходимость доминирующей нацеленности на сотрудничество с работниками.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Bruel, M., Colson, C. (1998) *De geluksfabriek: over het binden en boeien van mensen in organisaties*, Schiedam, Scriptum Books.
Hsieh, T. (2010) *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose**, New York, Hachette Digital.
Pryce-Jones, J. (2010) *Happiness at Work: Maximizing your Psychological Capital for Success*, Chichester, John Wiley.

МОДЕЛЬ 51. Контекстуальная теория управления человеческими ресурсами: Яап Паов (2004)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как управление человеческими ресурсами может способствовать повышению производительности в компании?

* Издана на русском языке: Шей Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда. История создания выдающейся компании из первых рук. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

В рамках контекстуальной теории управления человеческими ресурсами Яаапа Паова выделяются факторы, с которыми сталкивается *доминирующая коалиция* в компании при разработке стратегии управления человеческими ресурсами. В состав доминирующей коалиции входят ключевые лица компании, в том числе топ-менеджмент, члены наблюдательного совета, участники рабочих советов и сотрудники HR-службы.

В модели анализируются три фактора (два внешних и один внутренний), которые определяют контекст управления персоналом.

1. *Продукт, рынок, технологии*. В этом направлении компания подвергается давлению из-за необходимости поддерживать конкурентоспособность: эффективность, производительность, гибкость, качество, инновационность и скорость.
2. *Социополитическое, культурное, правовое поле*. Компания испытывает давление из-за необходимости соответствовать институциональным (социополитическим, культурным, правовым) требованиям. Это выражается в терминах справедливых отношений с сотрудниками и другими заинтересованными лицами, легитимности деятельности и репутации организации, ее социальной функции.
3. *Конфигурация (административное наследие).* Основные характеристики компании, такие как ее возраст и культура, административная история и действующая структура.

В соответствии с ресурсно ориентированным подходом (см. часть III) Паов считает, что доминирующая коалиция должна разработать политику управления человеческими ресурсами, отвечающую перечисленным факторам и в то же время развивающую ключевые компетенции, которые (по определению) ценны, редки, незаменимы и неповторяемы. HR-служба станет управлять этими результатами и измерять их, и они будут влиять на общую производительность компании.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Модель можно применить для анализа действующей и желаемой стратегии управления человеческими ресурсами.

1. *Текущее положение — инструмент диагностики*. Левую часть модели можно использовать для описания текущей ситуации: выделить рыночные и институциональные факторы, учесть особенности компании и действующую доминирующую коалицию.
2. *Будущее — инструмент стратегического выбора*. В зависимости от того, как складывается ситуация, правую часть модели можно использовать для описания возможностей при разработке стратегий управления человеческими ресурсами.

Паов (2004) предлагает отслеживать прогресс с помощью оценочной шкалы управления персоналом с позиции «четырех логик», которая специально разработана в рамках модели.

Благодаря ей можно определить, насколько соотносится логика четырех заинтересованных групп:

1) профессиональная логика (соответствие интересов сотрудников и руководящего звена);
2) стратегическая логика (соответствие ожиданиям руководства, акционеров, инвесторов);
3) социальная логика (соответствие ожиданиям рабочих союзов, профсоюзов, государства и общества);
4) логика реализации (проверка соответствия HR-функции и стратегии компании).

РЕЗУЛЬТАТЫ

В рамках модели выделяются факторы, действующие на компанию. Это помогает в разработке политики управления человеческими ресурсами. На этапе реализации стратегии оценочная шкала с позиции «четырех логик» помогает убедиться, что все основные заинтересованные лица участвуют в реализации стратегии.

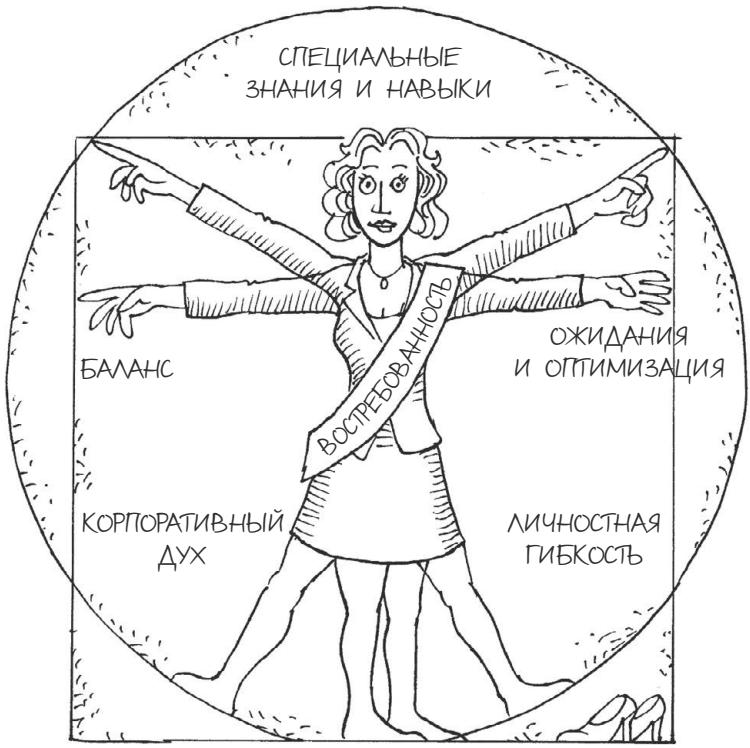
КОММЕНТАРИИ

Потенциал модели заключается в возможности ее применения в разных странах и отраслях. Применение модели в голландских компаниях показало бы более высокий уровень влияния институциональных факторов, чем в американских. А в последних главную роль играют рыночные факторы. Вторая важная особенность модели в том, что в ней учитываются как финансовые, так и нефинансовые показатели производительности, благодаря чему ее проще совместить с текущей потребностью в устойчивых стратегиях.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Biron, M., Farndale, E., Paauwe, J. (2011) 'Performance Management Effectiveness: Lessons from World-Leading Firms', *International Journal of Human Resource Management*, 22:6, pp. 1294–1311.
Guest, D., Paauwe, J., Wright, P.M. (2013) *HRM and Performance: Achievements and Challenges*, Chichester, John Wiley.
Paauwe, J. (2004) *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*, Oxford, Oxford University Press.

МОДЕЛЬ 52. Компетентностный подход в трудоустройстве: Клаудия ван дер Хейде и Беатрис ван дер Хейден (2006)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Какие компетенции следует развивать сотрудникам, чтобы повысить свою профессиональную востребованность для работодателя — как в компании, так и на рынке труда в целом?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Клаудия ван дер Хейде и Беатрис ван дер Хейден предложили модель на основе компетентностного подхода в трудоустройстве, с помощью которой можно измерить возможности трудоустройства работников с целью повышения трудовой мобильности. В основе теории лежит предпосылка, что профессиональная востребованность — обязательное требование для формирования устойчивого конкурентного преимущества как на корпоративном

уровне, так и с точки зрения построения успешной карьеры на индивидуальном уровне. Компаниям нужны люди, востребованные на рынке труда, чтобы отвечать быстро меняющимся требованиям численной и функциональной гибкости. На индивидуальном уровне компетенции, повышающие профессиональную востребованность, помогают сотрудникам справляться с быстро меняющейся сферой обязанностей и новыми требованиями на рабочем месте. Авторы модели (2006) предлагают следующее определение профессиональной востребованности на рынке труда: «постоянное осуществление, приобретение и создание возможностей для трудоустройства благодаря оптимальному использованию личных компетенций». В рамках модели выделяют пять направлений профессиональной востребованности:

1) специальные знания и навыки: актуальность специализированных знаний и навыков сотрудника;
2) ожидания и оптимизация: способность адаптироваться к изменениям в содержании работы и своих должностных обязанностей, а также другим (в том числе географическим) условиям;
3) личностная гибкость: уровень индивидуальной адаптации к меняющимся обстоятельствам;
4) корпоративный дух: способность брать на себя ответственность, выстраивать социальные связи с коллегами и проявлять гражданскую позицию;
5) баланс: умение найти компромисс между интересами работодателя и своими личными интересами (баланс работы и личной жизни).

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

1. *Разработка политики и практических мер повышения профессиональной востребованности*. В рамках модели предлагается инструмент измерения (анкета), с помощью которого можно определить уровень профессиональной востребованности разных групп сотрудников. При оценке профессионального соответствия и карьерных возможностей, поиска персонала и подбора кадров, карьерной мобильности и мер профессионального развития результаты анкетирования могут быть использованы для управления человеческими ресурсами, чтобы определить, на каких компетенциях следует сосредоточиться, и вкладываться в них.

2. *Развитие компетенций, повышающих профессиональную востребованность*. Сотрудники могут сами использовать предлагаемый в рамках модели инструмент измерения, чтобы определить личные компетенции, на развитии которых им следует сосредоточиться для повышения рабочей мобильности или карьерных возможностей.

3. *Мониторинг профессиональной востребованности*. Инструмент измерения уровня профессиональной востребованности обеспечивает организациям возможность постоянно отслеживать компетенции сотрудников, что полезно для планирования

соответствующей деятельности в рамках будущих стратегий управления персоналом и развития человеческих ресурсов.

4. *Оценка и развитие.* Показатели уровня профессиональной востребованности также могут быть использованы при обсуждении личной результативности сотрудников и их индивидуальных планов развития.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Согласно Тийссен, ван дер Хейден и Рокко (2008), уровень профессиональной востребованности — достоверный прогнозирующий фактор карьерного успеха как в организации, так и на рынке труда. Он может использоваться в компании как один из способов связать организационные стратегии с политикой управления персоналом в области повышения профессиональной востребованности сотрудников. Его можно применять и для оценки эффективности политики управления персоналом в целом и отдельных практических мер, а также более объективного обсуждения продуктивности конкретных сотрудников и индивидуальных планов профессионального развития. Сами сотрудники могут использовать эту модель, чтобы понять, что им необходимо для построения успешной карьеры.

КОММЕНТАРИИ

Инструмент прост в использовании и может применяться в разных секторах при условии адаптации к особенностям рабочего контекста. Критики указывают, что этот инструмент оценки был протестирован всего на нескольких группах сотрудников. Кроме того, количественный показатель практически ничего не говорит о взаимосвязи между личными целями и целями компании.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

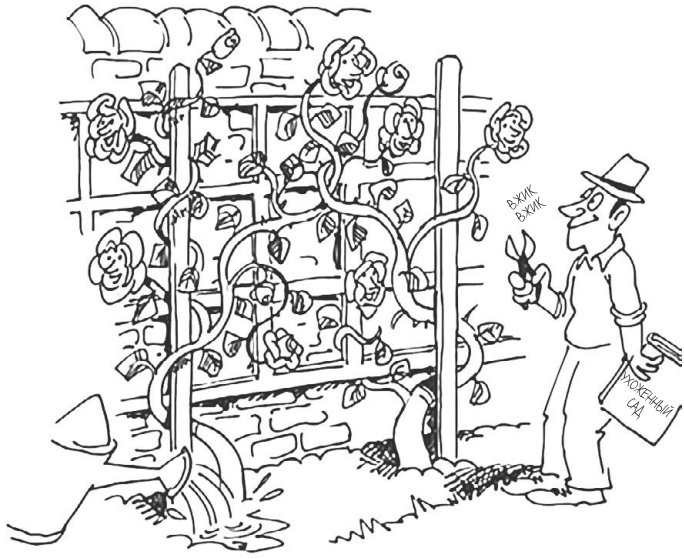
Rodriguez, D.A., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., Gowing, M.K. (2002) 'Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices', *Human Resource Management,* 41:1, pp. 309–324.

Thijssen, J., Van der Heijden, B., Rocco, T. (2008) 'Towards the Employability-Link Model: Current Employment Transitions to Future Employment Perspectives', *Human Resource Development Review*, 7:2, pp. 165–83.

Van der Heijde, C., Van der Heijden, B. (2006) 'A Competence-Based and Multidimensional Operationalization and Measurement of Employability', *Human Resource Management*, 45:3, pp. 449–476.

Размышления об управлении человеческими ресурсами

Термин «управление человеческими ресурсами» чаще всего используется для обозначения области, связанной с развитием «человеческой стороны» бизнеса. Мы будем употреблять его примерно в том же смысле, но с оговоркой: во многих случаях он не вполне корректен. С точки зрения бизнеса «ресурс» обозначает материальные ценности: сырье, капитал и землю, а также людей, то есть кадровый потенциал. Человеческие ресурсы отличаются от остальных: они развиваются, создают, изобретают, думают и учатся. Кроме того, они мобилизуют все остальные ресурсы и направляют их на достижение цели. Фактически люди создают знания, которые распространяются в обучаемых сообществах, позже предлагающих инновации на основе полученных знаний.



«Единственное верное решение — то, которое помогает обеим сторонам».
Махатма Ганди

Рис. 6.1. О человеческом потенциале и компетенциях всех участников

На рис. 6.1 мы видим розы: они тянутся вверх по садовой решетке, за ними ухаживают умелые садовники. Картинка напоминает нам, что и бизнес имеет скорее органическую природу, чем механическую. Многие компании во всеуслышание заявляют, что люди — их главное конкурентное преимущество. Но, к сожалению, не всегда реализуют этот принцип на практике. Цветы на картинке растут из почвы, но для роста им необходимы солнце, воздух, вода и питательные элементы. Их развитие зависит от сочетания разных составляющих, но когда они получают всё необходимое, то растут замечательно. А внимательные организации осознают важность развития навыков и потенциала всех сотрудников и благодаря этому добиваются успеха во всех областях бизнеса.

Любопытно, что этот аспект непосредственно связан с отношениями с клиентами (часть V). Когда потребителям нравится продукт, удовлетворенность сотрудников компании-производителя работой повышается. А когда сотрудники искренне рады предлагать свои продукты, их энтузиазм передается покупателям. И когда вас обслуживают искренне заинтересованные сотрудники, вы получаете уникальный опыт. Их увлеченность заразительна. Результаты многих исследований (например, Леонарда Берри о маркетинге взаимоотношений) показывают, что качество межличностных отношений между сотрудниками способствует повышению качества обслуживания потребителей.

Этот аспект связан и с разнообразием (часть V). Вряд ли стоит напоминать, что все люди рождены равными, а значит, заслуживают одинакового отношения. Тем не менее, согласно Босели, Паову и Янсену (2001), компании в разных странах относятся к сотрудникам по-разному. Фокус политики управления персоналом в голландских компаниях отличается от принятого в американских или британских. В Нидерландах компании придерживаются рейнской модели отношений, в которой законы, институты и все участники рабочего процесса играют важную роль в формировании политики и стратегий управления персоналом. Для компании важна не только прибыль, но и законность самой системы. Поэтому работники вправе рассчитывать на соблюдение их прав, а трудовой коллективный договор — основа всего. В переговорах с государством и корпорациями серьезной силой оказываются профсоюзы работников.

В США системы управления персоналом в компаниях сводятся к стратегическому управлению человеческими ресурсами и поддерживают точку зрения акционеров, но не учитывают интересы других участников, например сотрудников и профсоюзов. Организации сосредоточены исключительно на производительности или финансовых показателях, таких как рентабельность инвестиций, активы или основной капитал. Ситуации, когда сотрудники американских компаний, например Walmart и McDonald's, постоянно требуют справедливой оплаты труда и улучшения условий работы, свидетельствуют о том, что законодательство в системе управления компанией не настолько важно в США, как в Нидерландах.

В британской традиции в повестку дня при управлении персоналом включены такие пункты, как прогулы сотрудников, текучесть кадров, вовлеченность, мотивация, удовлетворенность работой, доверие, конфликты на работе и социальный климат. Системы

управления персоналом в Великобритании учитывают точку зрения всех участников процесса. Большинство британских специалистов скептически относятся к типичной «американской мечте», то есть вере в существование наиболее эффективных методов, возникших на основе универсального моделирования систем управления персоналом. У «лучших методов» управления персоналом есть серьезный минус: этот подход не учитывает культурологические и институциональные различия.

Одна из особенностей сотрудников, команд, компаний и культурного контекста, в котором они существуют, состоит в том, что все они способны расти и развиваться со временем при наличии грамотного руководства и вклада персонала в изменение качества стандартов деятельности. При этом все они развиваются по своим траекториям, которые не должны смешиваться. Для каждого уровня и каждой модели характерны свои проблемы, вопросы и возможности обмена идеями. Но эти формы роста взаимосвязаны. Мы стремимся сформировать культуру, которая помогает создавать организации, обеспечивающие рост команд и сотрудников.

Развитие сотрудников и их вовлеченность

Двухфакторная теория мотивации: Фредерик Херцберг

Фредерик Херцберг (1923–2000) — автор часто перепечатываемой статьи из журнала Harvard Business Review под названием «И еще раз: как вы мотивируете сотрудников?» (One More Time: How do you Motivate Employees? 1987) и создатель двухфакторной теории мотивации. Херцберг был очень религиозным человеком. Он выделял два типа факторов, свойственных человеческой природе. Первый, по его мнению, происходил от Адама и отражал животное начало, под действием которого человек склонен избегать физических лишений: это так называемые гигиенические факторы. Второй тип исходит от Авраама и отражает стремление человека реализовать свой потенциал к совершенствованию: это так называемые мотивирующие факторы. Теория Херцберга оказалась очень долговечной. Взаимосвязь между этими двумя типами факторов показана на рис. 6.2.

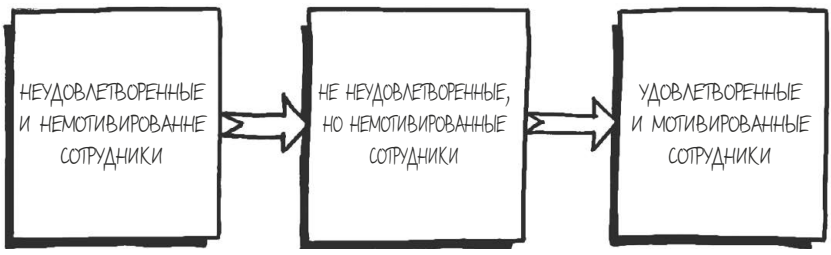


Рис. 6.2. Взаимосвязь между гигиеническими и мотивирующими факторами

Сотрудников не устраивает, когда на работе удовлетворяются только их базовые потребности. Они ожидают большего, стремятся и к удовлетворению потребностей более высокого

уровня, и эти стремления существуют параллельно и независимо. Херцберг создал свою теорию на основе глубинных интервью с 203 разработчиками и бухгалтерами из компаний, расположенных в окрестностях Питтсбурга. Для мотивации важнее всего то, чем фактически занимается сотрудник. Херцберг предложил респондентам описать последовательность событий, которая ведет к удовлетворению от работы или, наоборот, недовольству. Этот метод стал известен как техника выбора релевантных образцов поведения и широко применяется в наши дни.

На развитие теории Херцберга заметно повлияли идеи Абрахама Маслоу и Дугласа Макгрегора. Мотивирующие факторы Херцберга совпадают с верхними уровнями пирамиды Маслоу, а гигиенические факторы — с базовыми потребностями. Теория Y усиливает идею мотивации, а гигиенические факторы развиваются за счет отсутствия Теории X, или того, что Херцберг назвал ППЗ («пинком под зад»).

Со временем теория Херцберга стала очень популярной. Критики указывают на то, что она не учитывает особенности личности, что не всегда потребность в признании и достижениях напрямую связана с работой и далеко не все хотят, чтобы спектр их обязанностей расширился и усложнился, и зачастую вопросы, не связанные непосредственно с работой, также очень важны. Но популярность и долговечность этой теории говорят сами за себя.

Очевидно, что отсутствие гигиенических факторов снижает мотивацию, но их наличие никак на нее не влияет. Сотрудники принимают их как должное. Иными словами, гигиенические факторы — обязательное, но недостаточное условие. Это основание для мотивирующих факторов, как показано на рис. 6.3.

Теория «фабрики счастья»: Мориц Брюэль и Клеменс Колсон

Счастье — понятие многогранное. И его достижение возможно при совпадении целей/ценностей компании и целей/ценностей сотрудника.

Добиться, чтобы сотрудники были довольны работой, можно, только если признать, что у каждого есть свои психологические потребности и ожидания от компании. Вряд ли получится повысить уровень удовлетворенности клиентов, если сотрудники не будут довольны своей работой. И каждому для счастья нужно что-то свое. В условиях современного рынка труда одного рабочего места недостаточно — люди должны ощущать свою профессиональную востребованность, в том числе со стороны других организаций. Этого требуют изменчивость деловой среды и целый ряд новых возможностей, возникших благодаря инновациям. Как обеспечить максимальное соответствие между компаний и сотрудниками?

Мотивацию может усилить постоянный открытый диалог с работодателем, в котором сотрудники четко выражают свои намерения и ожидания, а компания к ним прислушивается. Учитывая, что люди разные, модель описывает два типа сотрудников, а также их сочетания, которые помогают объяснить поведение всех или большинства сотрудников и позволяют

работодателям четче понять их потребности. Это «семейный» и «наемный» типы работников. Первые относятся к компании как ко второму дому. Лучше всего для них подойдут компании, в которых стремятся удерживать людей и избегать текучки. Работникам второго типа нравятся неопределенность и динамика рынка, в которых они видят возможность выбрать лучшего работодателя. Для них подойдут компании, которые находятся в поиске лучших кадров. «Наемных» работников привлекают организации, которые могут предложить им самую высокую зарплату или лучшие перспективы. Они видят возможность в том, что другие воспринимают как угрозу. То, что работодатель не проявляет к ним личной привязанности, позволяет им эффективно реализовывать свою стратегию на рынке труда. «Наемный» работник выбирает лучшие условия: возможности для обучения, интересные проекты и всё, что поможет ему сделать свое резюме максимально привлекательным. Но независимо от типа сотрудника обе стороны чувствуют себя удовлетворенными, когда их ожидания друг от друга оправдываются.

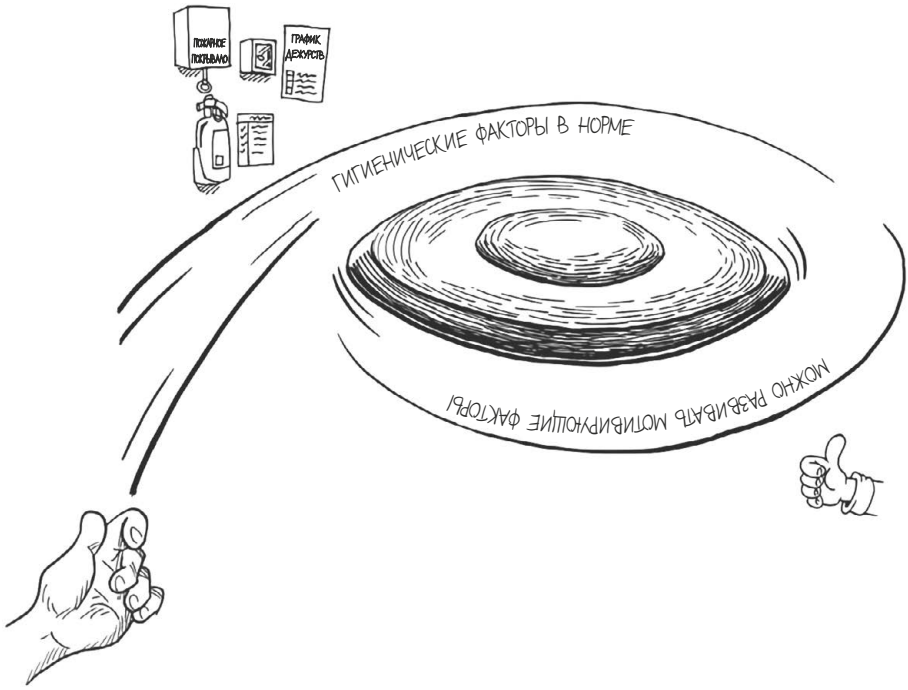


Рис. 6.3. Совмещение гигиенических и мотивирующих факторов для повышения производительности

Желание всю жизнь проработать в одной компании — зачастую признак неуверенности в себе и стремления к безопасности. В современных условиях вероятность пожизненного найма становится всё ниже, и такая стратегия поведения свойственна, как правило, людям,

которые не стремятся проявлять самостоятельность и инициативу. К сожалению, эта линия поведения может привести к тому, что сотрудник окажется «за бортом», когда выяснится, что прогресс ушел далеко вперед, а устаревшие технологии уже ничем не могут помочь. Преданность компании может быть как знаком лояльности, так и признаком малодушия. Работодателю стоит лучше узнать своих сотрудников и не связывать будущее компании с теми, кто не выпускает из рук обломков прошлого. Существует такое понятие, как «негативный отбор»: лучшие покидают компанию, потому что у них есть и другие варианты, а худшие остаются, поскольку не видят альтернативы.

Далее авторы теории рассматривают разные типы отношений между сотрудниками и организациями. Работникам «семейного» типа стоит искать «семейные» компании, а работникам «наемного» типа — «наемные». Согласно Брюэлю и Колсону, грамотное соответствие обеспечивает удовлетворенность обеих сторон.

Во взаимоотношениях «семейного» типа желания и потребности сотрудника должны во многом совпадать с целями компании. Компания фактически вдохновляет сотрудника на достижение того, чего он не смог бы добиться в одиночку. Это может способствовать формированию стабильных, долгосрочных и плодотворных отношений.

Во взаимоотношениях «наемного» типа сотрудник должен существовать в состоянии постоянного вызова и азарта от возможностей, предоставляемых компанией. Его энтузиазм должен постоянно подпитываться. Цель сотрудника «наемного» типа — развитие профессиональных компетенций и личный рост. Если работодатель не может этого обеспечить, человек ищет другие варианты трудоустройства. Работодатель должен постоянно поручать такому сотруднику сложные задачи, с которыми тот успешно справляется, а также предложить адекватную компенсацию за его способности.

Эти два полярных источника удовлетворенности сотрудников от работы очевидны. На первый взгляд кажется, что эта типология — инструмент для понимания очень разных потребностей. Но необходимо учесть, что авторы всех типологий стремятся избегать средних показателей и подчеркивать крайности. Эта — не исключение. Кроме того, по утверждению авторов, «наемный» тип отношений более современный и лучше отвечает сегодняшним реалиям. Работа в компании «семейного» типа расценивается как выражение детской зависимости и нереализованной сепарации от родителей.

Если это и справедливо хотя бы отчасти, то применимо только к западным компаниям. Для жителей стран Восточной Азии, Бразилии, Индии и многих других, которые сегодня демонстрируют более высокую динамику роста по сравнению с европейскими странами, более характерен общинный, или семейный, подход к бизнесу, который отражен в левой колонке на рис. 6.4. Связывать эту культурологическую особенность с ограниченными возможностями личностного роста было бы неразумно. Отсутствие эмоциональной вовлеченности и настойчивый «поиск себя» порой мешают развитию бизнеса. В конце

концов, именно сотрудники «наемного» типа в крайнем его проявлении спровоцировали финансовый кризис 2008 года. Возможно, целесообразнее считать оба этих типа жизнеспособными, стремиться объединить их сильные стороны и избавиться от слабых. Эта тема обсуждается в конце части VI.

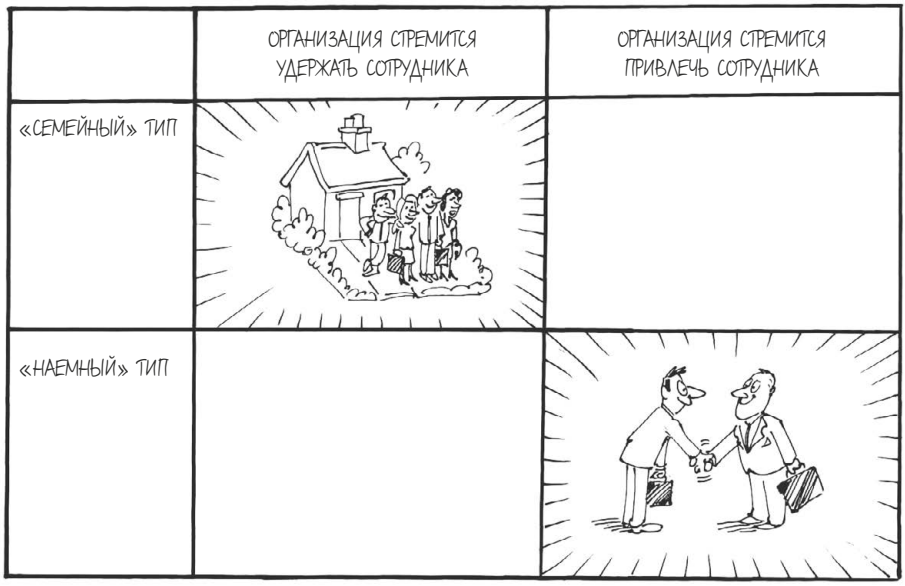


Рис. 6.4. Поиск соответствия потребностей и целей сотрудника и компании

Модель Брюэля и Колсона сосредоточена на различии между этими двумя мотивами, но нет нужды полностью их разделять. Можно отметить разницу, но для повышения эффективности также стоит рассматривать их в совокупности. У большинства людей существуют смешанные мотивы и более одного источника удовлетворения. Корпоративная этика «семейного» типа успешно применяется во многих компаниях Восточной Азии, и считать ее незрелой было бы серьезной ошибкой и необоснованной претензией на культурное превосходство. Вот как мы представляем эту модель (рис. 6.5).

В левом верхнем углу изображен «наемный» работник, активно меняющий свои позиции на рынке труда, преданный только себе. В правом нижнем — «семейный», эмоционально привязанный к компании, в которой работает. Авторы теории явно отдают предпочтение «наемному» типу взаимоотношений, сдержанно относясь к «семейному», но не стоит ударяться в крайности. Осознанная лояльность к выбранной компании, как показано в правом верхнем углу, сочетает в себе преимущества обоих подходов. Руководители, способные предложить такие условия сотрудникам, смогут удовлетворить потребности работников обоих типов и даже тех, кто «посередине». Отношения семейного типа появляются в нашей жизни очень рано, поэтому спираль на рисунке отображена против часовой стрелки

и изначально склоняется к «семейному» типу. К тому же способность выстраивать такого рода отношения остается с нами всю жизнь.

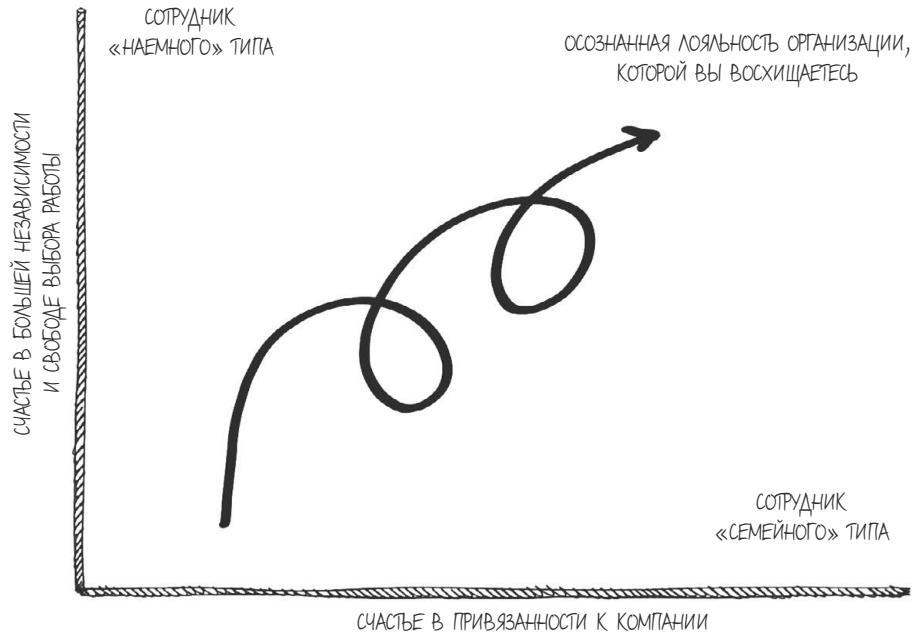


Рис. 6.5. Сочетание сотрудников «семейного» и «наемного» типов

Повышение уровня вовлеченности сотрудников: Арнольд Бэккер

Арнольд Бэккер — мировой эксперт по теме *вовлеченности* персонала. Одно из его любимых высказываний: «Увлеченные своим делом сотрудники добиваются превосходного результата, потому что сохраняют баланс между той энергией, которую отдают, и той, которую получают». Его широко известная модель баланса между рабочими требованиями и ресурсами представлена ниже.

Бэккер определяет вовлеченность как «позитивное, эффективное, относящееся к работе состояние сознания, которое характеризуется интенсивностью, концентрацией и погруженностью в процесс». Она начинается с совмещения рабочих ресурсов, которые обеспечивает компания, в том числе оборудования, процедур, содействия, инструкций и обучения и личных ресурсов сотрудника. Все они направлены на выполнение рабочей задачи, но должны быть соразмерны ей. В верхней часть модели приведены рабочие требования, а в нижней — адаптация процесса (рис. 6.6). Требования указывают, какая цель должна быть достигнута, чтобы компания добилась успеха. Адаптация относится к способности сотрудников сформулировать свои рабочие обязанности и соотнести с ними свои сильные стороны.

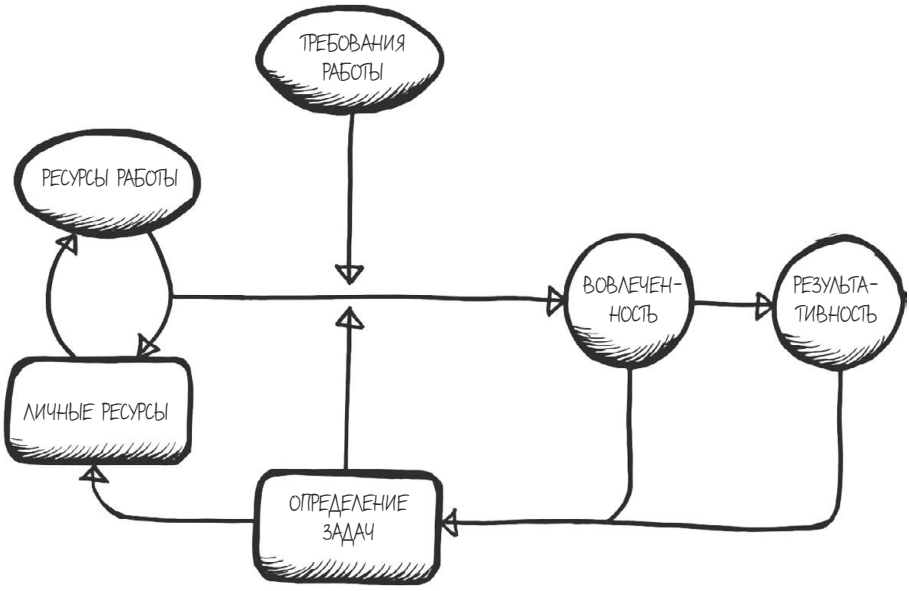


Рис. 6.6. Модель баланса между рабочими требованиями и ресурсами

Если для выполнения рабочих требований личных ресурсов сотрудника недостаточно и он не в состоянии скорректировать обязанности так, чтобы они соответствовали его сильным сторонам, результаты обычно плачевны. Агрессия на рабочем месте, увольнение, частые болезни и прогулы непосредственно связаны с тем, что сотрудники не справляются со своими обязанностями. Но при заниженных требованиях людям скучно: они чувствуют, что сложность задач не соответствует их уровню. Тогда необходимо повысить сложность задач для сотрудников, чтобы вызвать отклик и обеспечить вовлеченность в рабочий процесс.

Близкое соответствие рабочих требований и рабочего процесса, а также личных и рабочих ресурсов ведет к повышению уровня вовлеченности. Совокупность всех этих факторов может вызывать состояние потока — это понятие описывал Михай Чиксентмихайи (см. часть II). Человек настолько погружен в свое занятие, что теряется во времени: он и работа становятся практически единым целым. Абрахам Маслоу называл это состояние «пиковым переживанием» или «океаническим переживанием»: границы и условности стираются, человек может ощущать огромное счастье. Он становится частью работы, а работа — его частью. Это состояние характеризуется значительным повышением результативности.

В этой системе есть и цикл обратной связи: от эффективности рабочего процесса к его адаптации и более полному соответствию рабочих и личных ресурсов. Со временем происходит развитие всей модели. Задача компании — не только в том, чтобы нанять лучших сотрудников, но и в том, чтобы вдохновить их и дать им возможность полностью

реализовать свой потенциал при решении рабочих задач. Они должны быть погружены в процесс и готовы полностью посвятить себя своему делу, быть активными и постепенно повышать уровень своих целей и ожиданий.

Результаты исследований Бэккера показывают, что у сотрудников, увлеченных работой, гораздо выше уровень энергии, что положительно влияет как на их жизнь, так и на окружающих. Они «заряжаются» от позитивной обратной связи, которую получают в ответ на свои усилия, и подают пример окружающим. Свою усталость они описывают как приятную и умиротворяющую. В отличие от трудоголиков, испытывающих непреодолимую внутреннюю потребность в самом процессе, увлеченные люди получают удовольствие от того, чем занимаются, и к продолжению работы их стимулируют полученные результаты.

В рамках этой модели предпринята интересная попытка исследовать загадочное и неуловимое явление. Как известно, человек испытывает ощущение счастья спонтанно: оно становится следствием глубокой погруженности в другие процессы и других людей. В отличие от Брюэля и Колсона, которые считают, что ощущение счастья зависит от правильного соотношения личных целей сотрудника и целей компании, Бэккер и Чиксентмихайи утверждают, что оно зависит от соотношения навыков сотрудника со сложностью выполняемой задачи. Есть неопровержимые доказательства того, что, когда сотрудники получают искреннее удовольствие от работы, в выигрыше оказываются и они, и работодатель. Кроме того, для сотрудников это ощущение гораздо ценнее вознаграждения: оно способствует концентрации и высвобождению внутренней энергии.

Измерить уровень вовлеченности в рабочий процесс непросто. Можно применить дневниковый метод: сотрудники фиксируют неожиданное наступление состояния потока, которое может дорасти до «пикового переживания». Если это происходит более-менее регулярно, корпоративный дух и эффективность гораздо выше. Преодоление вызова и решение сложной задачи — увлекательный процесс, который полностью захватывает человека. Возникает вопрос: может ли человек руководствоваться в жизни своим эмоциональным компасом, настроенным исключительно на те проекты, которые вызывают у него глубокий эмоциональный отклик и который ведет его, ориентируясь на внутренний интерес, к вершинам мастерства и профессионализма.

Непременное условие состоит в том, чтобы личные ресурсы сотрудника и ресурсы, предлагаемые компанией, в том числе оборудование, обучение, инструкции и база знаний, сочетались и эффективно друг друга дополняли. Мы уверены, что модель автора и его выводы очень полезны. Но хотим предложить свое пояснение, представленное на рис. 6.7. Личные и рабочие ресурсы дополняют друг друга благодаря адаптации рабочего процесса, которую проводит сотрудник.

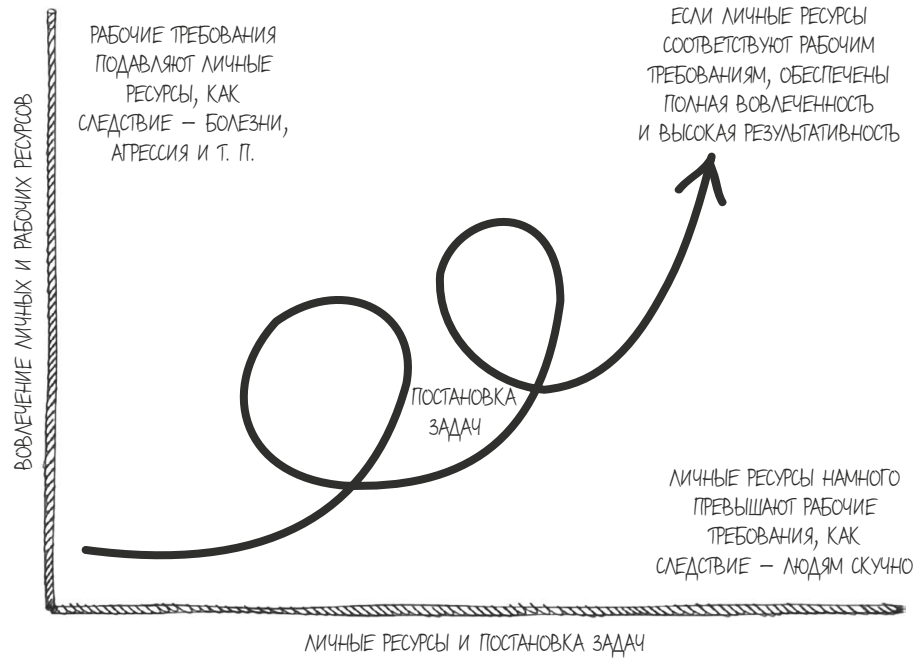


Рис. 6.7. Объединение личных и рабочих ресурсов для полной вовлеченности

Направление спирали против часовой стрелки указывает на то, что адаптация рабочего процесса требует от сотрудника вложения личных ресурсов, навыков и знаний. Без этого достичь успеха невозможно.

Компетентностный подход в трудоустройстве: Клаудия ван дер Хейде и Беатрис ван дер Хейден

Модель Брюэля и Колсона четко показывает, что по крайней мере один тип сотрудников все сильнее теряет связь с компанией и делает ставку не на долгосрочную карьеру в одной организации, а на повышение своей профессиональной востребованности на рынке труда в целом. Из-за сильной изменчивости рынка труда люди больше не могут полностью полагаться на одну компанию для обеспечения гарантии занятости, а вынуждены развивать компетенции, которые помогут им переключаться с одной возможности на другую и увеличивать число потенциальных вариантов. Клаудия ван дер Хейде и Беатрис ван дер Хейден поставили перед собой весьма сложную задачу: измерять профессиональную востребованность во взаимосвязи с пятью компетенциями, представленными на рис. 6.8.

Авторы убеждены, что профессиональная востребованность становится решающим фактором, способным обеспечить повышение качества жизни и оградить от влияния разных событий в нашем нестабильном мире. Это ключ к карьерному успеху как для сотрудников,

так и для всей компании. Профессиональная востребованность позволяет человеку оставаться конкурентоспособным, достигнуть желаемой свободы и автономии, помогает развивать стратегии решения проблем. Компания неохотно расстается с сотрудником, если тот в результате остается безработным, и ей нужно нанимать продуктивных людей, готовых быстро сменить работу при изменении потребностей. Если бы все сотрудники повышали и поддерживали свою профессиональную востребованность, рынок труда стал бы более гибким, а сотрудники — более независимыми. Профессиональная востребованность может меняться. Это ресурс, который можно усилить благодаря обучению. Более того, отмечено, что она влияет на здоровье и благосостояние работающего населения. Наконец, возможность управлять развитием собственной карьеры может быть весьма увлекательной и полезной.

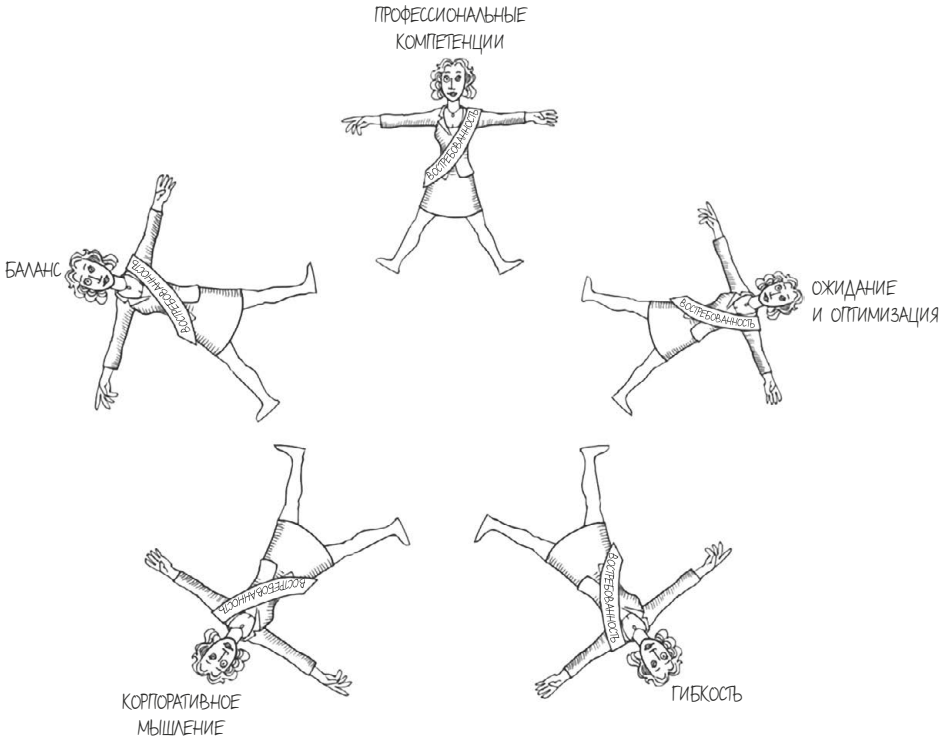


Рис. 6.8. Модель профессиональной востребованности

Аргументы в поддержку важности профессиональной востребованности убедительны. Знания и компетенции — основа, вокруг которой должны консолидироваться благополучные государства, обладающие преимуществами в области образования. Чтобы знания были эффективными, они должны обеспечивать производство продуктов и компенсировать затраты на образование. Поэтому, говоря о профессиональных компетенциях, стоит делать поправку на национальные и культурные особенности. Зачем мы развиваем профессиональные компетенции? Возможно, мы не задержимся надолго в одной компании, но можем посвятить

себя целям производственной экосистемы. Это займет лет двадцать, а то и больше. Развитие компетенций — отправная точка, но у этого процесса должны быть цель и направление.

Авторы справедливо уделяют большое внимание роли ожидания в профессиональной востребованности. В контексте высоких стандартов качества это заставляет нас обратиться к вопросам, с которыми люди во всем мире непременно столкнутся в скором будущем. Мы имеем в виду нечто большее, чем краткосрочные капризы рынка, загнавшие нас в долги, расплачиваться по которым мы будем еще пару десятков лет. Мы говорим о целях и компетенциях, которые помогут комплексно решать сложные вопросы, меняющиеся в глобальном мире.

На рис. 6.9 вертикальная ось отражает тезис авторов о том, что обществу нужны люди со специализированными знаниями и навыками, ожиданиями и гибким подходом к тому, что нужно рынку. Хотя, если не проявить осмотрительность, это может привести к частой смене рабочих мест с опасно короткими периодами занятости в каждой компании. Возможен крах всего сектора, как это произошло в финансовой индустрии. Обществу нужны люди, обладающие профессиональными компетенциями, способностью прогнозировать и гибким подходом к долгосрочным потребностям общества. Всё это отражено на горизонтальной оси. Возможно, пройдут годы, прежде чем рынки начнут получать прибыль от такого подхода: на первом этапе расходы (например, в области солнечной энергетики) слишком велики, но с высокой вероятностью компании поддержат этот подход, когда речь будет идти о горизонте окупаемости в пару лет.

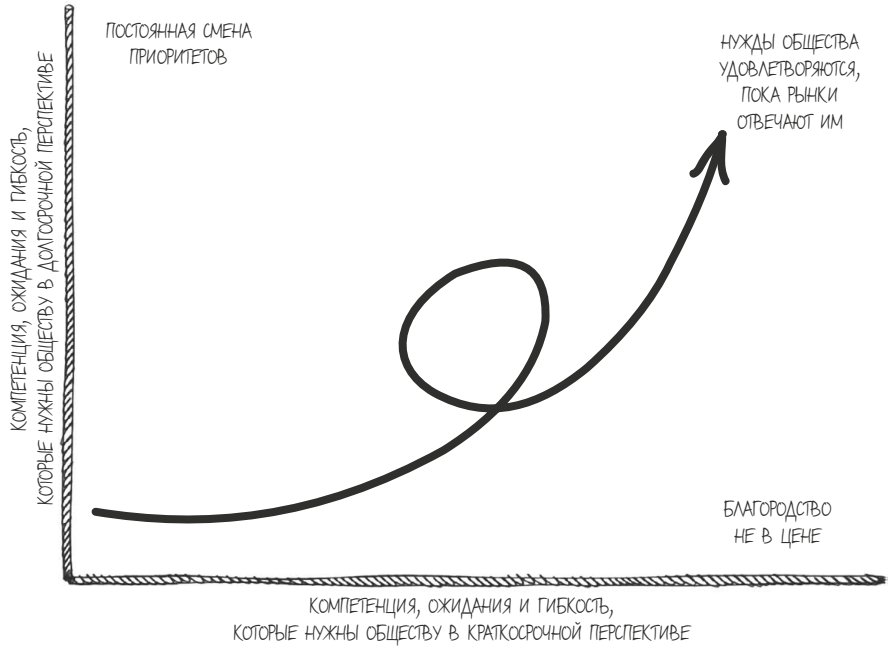


Рис. 6.9. Рынки, общество и профессиональная востребованность

Можно рассчитывать на то, что рынок сигнализирует о возможностях, находящихся прямо у нас под носом. Но совершить высадку на Луну с его помощью явно не удастся. Чтобы преодолевать новые горизонты, нужно политическое ви́дение. Разумеется, и оно может оказаться ошибочным. Тогда «благородные усилия не увенчиваются успехом». В этом случае не бывает дешевого великодушия, оправдания греха без оправдания грешника. Однако в конце концов кто-нибудь, стремящийся повысить свою профессиональную привлекательность, задаст мудрый вопрос: «Насколько сильны мои амбиции? Ведут ли они к долгосрочным улучшениям в обществе? Как долго будет важно то, чего я хочу достичь?»

Кривая, соединяющая оси, направлена против часовой стрелки: ведь мы в первую очередь смотрим на социальную значимость. Например, Голландию от наступления моря спасли не рынки, а гражданское население, объединившее усилия перед лицом грозной стихии. Рынки вступили в игру, только когда поняли, что это в их интересах. Профессиональная востребованность — сопоставление ожиданий о возможном поведении рынков и действий, обеспечивающих выживание. Человек, думающий об этих двух аспектах сразу, будет востребован на рынке труда.

Формирование и развитие команды

Этапы формирования команды: Брюс Такман

Рассмотрим еще один феномен роста. Он не касается личностного развития, но крайне важен для бизнеса. Команды, или малые группы, тоже переживают «рост», но несколько иначе. Сперва несколько незнакомых или почти незнакомых людей начинают работать вместе. Поначалу коммуникация идет напряженно, а результат совместной работы не впечатляет. Но со временем люди лучше узнают друг друга и, если между ними устанавливаются доверительные отношения, понимают, что могут положиться друг на друга. Они учатся друг у друга, и эффективность их совместной деятельности повышается.

Команды выполняют «реальную работу», которую договорились сделать на предыдущих встречах. Как правило, команда — явление временное. Группа людей собирается для решения конкретной задачи или запуска определенного проекта. Когда цель достигнута, команда распадается: ее участники формируют новые команды для решения новых задач. Это придает работе в команде нотку «дорожной романтики»: путешествующие вместе пассажиры понимают, что их знакомство краткосрочно, и стараются в полной мере воспользоваться мимолетной возможностью близкого общения. В каждой команде формируется своя внутренняя культура. Иногда группа подбирается настолько удачно, что совместная работа превращается в настоящее состояние потока. Такие команды называют «горячими группами».

Одним из первых анализом командной работы начал заниматься американский психолог Брюс Такман. По его мнению, в процессе создания команды можно выделить пять этапов:

формирование, конфронтация, нормирование, выполнение и роспуск (последний был добавлен позже). Некоторые современники Такмана поддерживают его точку зрения. Возможно, они также повлияли на его модель. Уилфред Бион (1962) изучил особенности групповой терапии и отметил, что группы проходят стадию зависимости (от авторитета), демонстрируют реакцию «бей или беги», объединяются в пары и, наконец, ощущают взаимозависимость. Уильям Шутц (1955) выделил три этапа формирования команды: включение (мы члены одной команды?), контроль (кто из нас наиболее влиятелен?) и привязанность (получим удовольствие от сотрудничества и научимся друг у друга чему-то полезному). Улучшение навыков и поведения наступает по мере того, как между участниками группы растет взаимопонимание.

При изучении пяти этапов формирования команды по Такману становится очевидно, что этот процесс идет в двух направлениях: повышение уверенности в себе у членов команды и повышение качества совместной работы. Они показаны на вертикальной и горизонтальной осях на рис. 6.10.

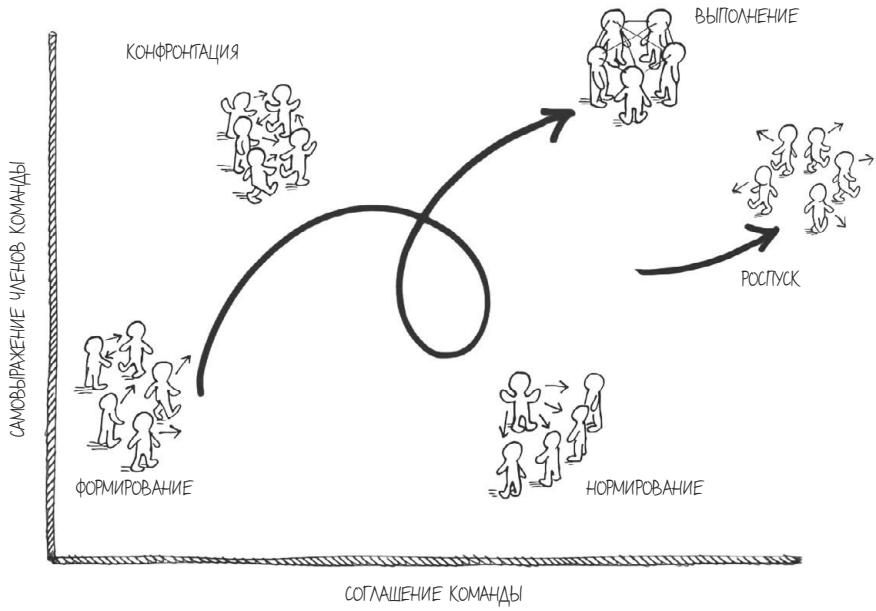


Рис. 6.10. Спираль формирования и развития команды

На первом этапе участники группы знакомятся и проясняют для себя задачу. Потом следует этап конфронтации, когда члены команды выясняют, у кого лучше план действий и кто возьмет на себя роль лидера. Участники проявляют враждебность к другим, пытаясь выразить свою индивидуальность и противостоять формированию группы (Такман, 1965). Далее происходит принятие: участники принимают особенности каждого из членов группы и саму ее в целом. Они формулируют нормы и правила того, как относиться друг к другу;

в результате формируется внутренняя культура команды. Далее идет этап выполнения. Наконец, когда задача выполнена и цель достигнута, команда распадается, а ее члены, возможно, становятся участниками новых команд.

Участие в прибыли: Роберт Таненбаум, Уоррен Шмидт, Эрвард Лоулер

Команды обычно формируются для решения определенных задач и распускаются, когда цель достигнута (или истек срок проекта). Тема профессиональной востребованности для действующих команд не слишком актуальна (хотя, работая в разных командах, сотрудник может многому научиться и повысить свою профессиональную востребованность), а вопрос мотивации крайне важен. Один из нестандартных способов мотивации и повышения уровня вовлеченности сотрудников — предложить им участие в прибыли.

Участие в прибыли, или метод разделения выгод, мобилизует команды. Программа Скэнлона подразумевает участие работников в прибыли компании, полученной в результате повышения производительности, и оплату пропорционально усилиям. Ее внедрение требует времени и усилий руководства. Повышение уровня вовлеченности сотрудников происходит не сразу, а со временем, как видно из континуума Таненбаума и Шмидта на рис. 6.11.

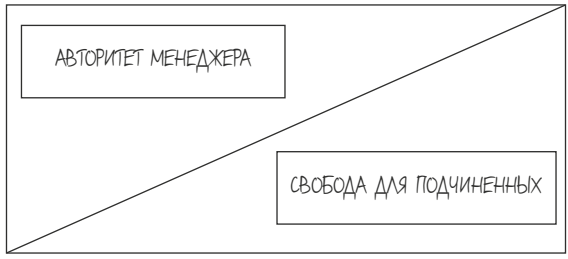


Рис. 6.11. Континуум Таненбаума и Шмидта

Для реализации некоторых программ нужна полная безоговорочная поддержка руководства, поэтому крайне важно участие в этом процессе всех сотрудников, особенно топ-менеджеров. На начальном этапе реализации программы разделения выгод основную роль играет руководство, но позже акценты с точки зрения влияния и управления сместятся. Со временем уровень мотивации и вовлеченности работников повысится: они будут стремиться удовлетворить свои потребности более высокого уровня, по мере того как команды достигнут этапа выполнения.

Принцип разделения выгод также может быть использован для привлечения к участию в бизнес-процессах компании других заинтересованных лиц: клиентов, поставщиков или других партнеров. Один из исследователей управления человеческими ресурсами, Эд Лоулер, показал, что подобное поведение оптимально отвечает интересам компании и, возможно, стоит делиться с этими заинтересованными лицами как прибылью, так и убытками. Этот процесс представлен на рис. 6.12.

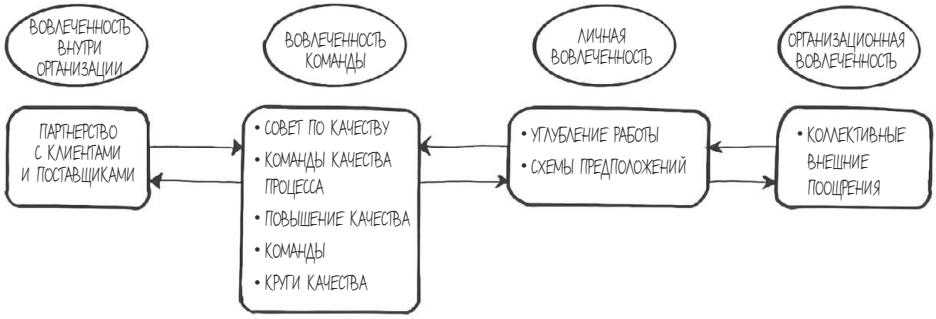


Рис. 6.12. Описание процесса по Лоулеру

Суть идеи в том, что клиенты, поставщики или партнеры компании могут участвовать в ее прибыли. Для этого компания создает команды с участием представителей партнеров, чтобы повысить качество продуктов и эффективность бизнес-процессов. Сотрудники компании, а также организации-партнера работают вместе. Контракт на три года может стать для поставщиков или партнеров достаточной гарантией безопасности и стимулировать их инвестировать в НИОКР. Все члены команды так или иначе участвуют в мероприятиях по изменению и улучшению. Заранее согласовывается объем работ для каждой стороны. Если в результате совместной деятельности повышается производительность, растут уровни продаж и прибыли, дополнительная прибыль распределяется между сторонами пропорционально выполненному объему работ, согласованному ранее.

Вовлечение в бизнес-процессы — эффективный метод повышения производительности и внедрения инноваций. Но без участия в прибыли оно может оказаться банальной эксплуатаций трудовых ресурсов. Лучший сотрудник месяца может поинтересоваться, почему его польза для компании не имеет никакого финансового результата для него лично. Устную похвалу стоит подкреплять материальной. По Лоулеру, свою долю должны получить не только те, кто мотивирует, но и те, кого мотивируют. С ростом интереса к открытым инновациям (часть II) начинает все чаще признаваться вклад поставщиков и клиентов во внедрение инноваций. Проводится все больше практических семинаров, на которых клиенты и поставщики совместно придумывают новые решения. Выгоды, полученные в результате этой деятельности, тоже должны делиться пропорционально.

Концепция Скэнлона выдержала проверку временем и успешно применяется во многих странах. Своим существованием она подтверждает, что лучшее средство профилактики рабочих конфликтов — хорошие отношения с профсоюзами. К сожалению, согласно Закону о регулировании трудовых отношений (США), работодатель может обсуждать только «уровень заработной платы и условия труда». Это придает трудовым отношениям антагонистический характер. Но успех программы Скэнлона доказывает: когда руководство компании делает больше, чем ожидают работники, это может способствовать развитию

конструктивного партнерства на основе принципа участия в прибыли, с внедрением инноваций и творческим подходом к процессу.

Гениальность программы Скэнлона в том, что работникам дают время и пространство для размышлений (рис. 6.13). Благодаря ей ручной труд превращается в новаторский эксперимент, в рамках которого предложения людей либо получают одобрение, либо нет. Сотрудники вооружаются знаниями, проверяют свои гипотезы и пожинают плоды в случае успешного воплощения своих идей в жизнь. Широко распространен творческий подход: никто не сможет повысить производительность на конкретном участке более эффективно, чем человек, который там работает.

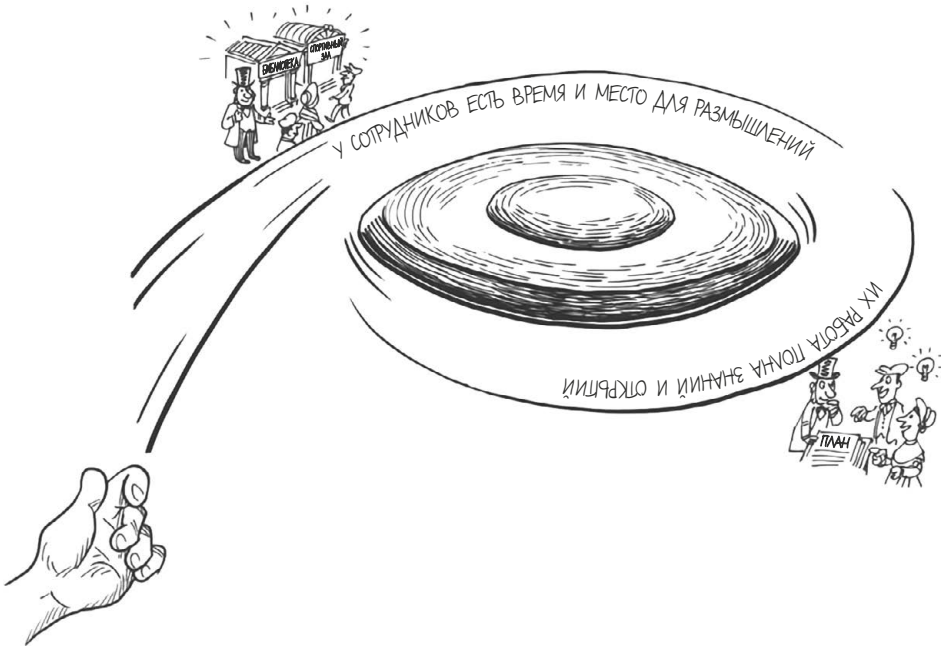


Рис. 6.13. Участие в рабочем процессе и вознаграждение

Формирование и развитие компании

Дифференциация и интеграция: Пол Лоуренс и Джей Лорш

Перейдем от развития команды к развитию компании. Что имеется в виду, когда речь идет о «росте» компании? Может ли она развиваться, и если да, в какой форме это происходит? Работа Пола Лоуренса и Джея Лорша дает ответы на эти вопросы. Авторы придерживаются мнения, что компании скорее напоминают живые системы, чем инструменты или механизмы.

Исследователи оценили, в какой мере для подсистем, формирующих структуру компании, характерны дифференциация или интеграция. В своем исследовании под дифференциацией авторы понимают «разделение организационной структуры компании на подсистемы, каждая из которых обладает особенными характеристиками, отвечающими требованиям соответствующей внешней среды». Интеграция определяется как «объединение усилий различных подсистем для достижения цели компании». Авторы изучали два вида промышленных производств: производство пластмасс, которое на тот период было высокотехнологичным и очень сложным, и картонных коробок, которое и тогда, и сейчас остается простым и низкотехнологичным. Свою разработку они назвали теорией обстоятельств. Она применима только к сложным системам, которым нужен рост, но никак не к простым, в которых достаточно выполнения рутинной работы и где рост не является непременным условием для того, чтобы справляться с повседневными обязанностями.

Среди экономистов бытует убеждение, что для создания материальных благ необходимо разделение труда. Фактически, согласно Адаму Смиту, чем оно выраженнее, тем больше благ может быть произведено. Для проверки этого утверждения исследователи измерили уровень дифференциации в подсистемах, но обнаружили очень слабую корреляцию с производительностью компаний. Более того, ряд компаний с высоким уровнем дифференциации явно переживал не лучшие времена. Таким образом, разделение труда — это не полный ответ.

Затем исследователи измерили уровень интеграции труда. В конце концов, все усилия должны быть скоординированы. На ранних этапах развития компании вопросы интеграции еще стоят не настолько остро: за них отвечает руководство. Но когда масштаб растет, нужно наладить другие интеграционные процессы, и важную роль в них будут играть команды. Эта модель показана на рис. 6.14.

Исследователи выяснили, что компании с высоким уровнем дифференциации и низким уровнем интеграции, как и компании с низкой дифференциацией и высокой интеграцией, отличаются низкой производительностью. А компании с высокими дифференциацией и интеграцией демонстрировали высокую производительность. При этом в компаниях с простыми организационными задачами, например у производителей картонных коробок, уровни дифференциации и интеграции особой роли не играли. Ученые также обнаружили, что на модель влияют национальные особенности страны, в которой работает компания. Для США типична ситуация с чрезмерной дифференциацией и недостаточной интеграцией, американские компании с сильной интеграцией — скорее исключение. Лишь у немногих успешных компаний сбалансированы процессы дифференциации и интеграции. Когда американцы говорят о «разобщенности», обычно это относится к различиям между функциями или подразделениями, которые сложно согласовать.

Концепция Лоуренса и Лорша внесла огромный вклад в теорию развития компании. Пока функции в компании не согласованы, она раздроблена и слишком «растянута».

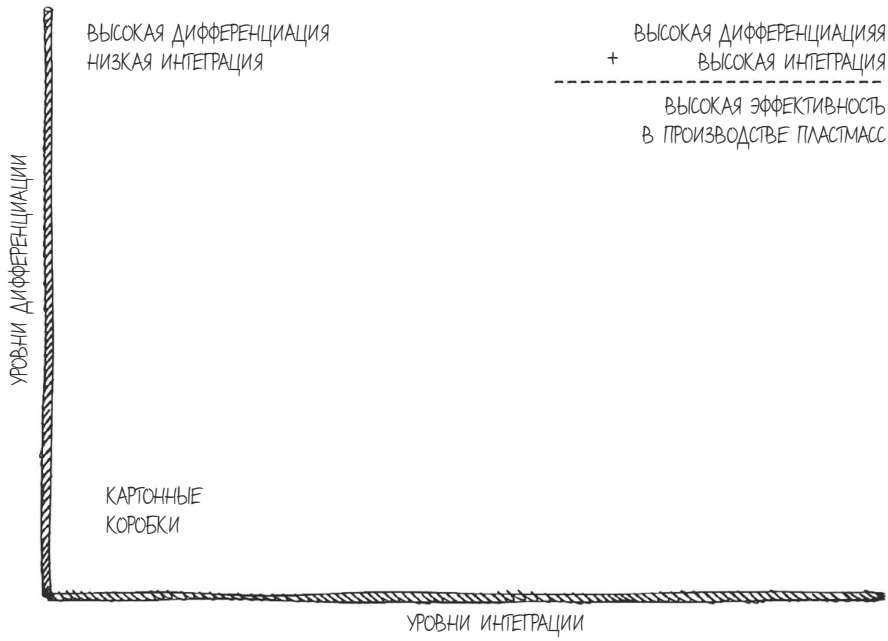


Рис. 6.14. Биология развития компании

Компания — живой организм. Ее развитие происходит благодаря тому, что она тянется к своей цели, а затем восстанавливается. Чтобы справиться со сложными условиями внешней среды, компания должна отличаться сложной организацией с высокими уровнями дифференциации и интеграции. Чтобы работать с разными клиентами и их потребностями, ей нужны разные сотрудники. Исследование Лоуренса и Лорша стало настоящей исторической вехой.

Теорию обстоятельств критикуют за то, что она предлагает рассматривать компании и их окружение слишком конкретно. Предположение о «функциональном единстве» тоже чересчур идеалистично: ситуация, когда разные элементы действуют как единое целое, скорее исключение, чем норма. Более того, поскольку для живых организмов характерна функциональная интеграция, возникает мысль, что то же должно быть и в компаниях. Возникает опасность, что метафора «компания как организм» превратится в идеологию.

На вертикальной оси рис. 6.15 показан уровень дифференциации, который ведет к «разобщенности» и изоляции функций, а следовательно и сотрудников. На вертикальной оси отражена полная интеграция. Если сотрудники находятся под неусыпным контролем «большого босса», они лишены необходимой степени автономии и компания испытывает сложности уже по противоположной причине. Дерево как живой организм представляет собой организацию, в которой ставятся цели и задачи и есть возможность интегрировать и дифференцировать сотрудников, чтобы добиваться более высокой производительности.

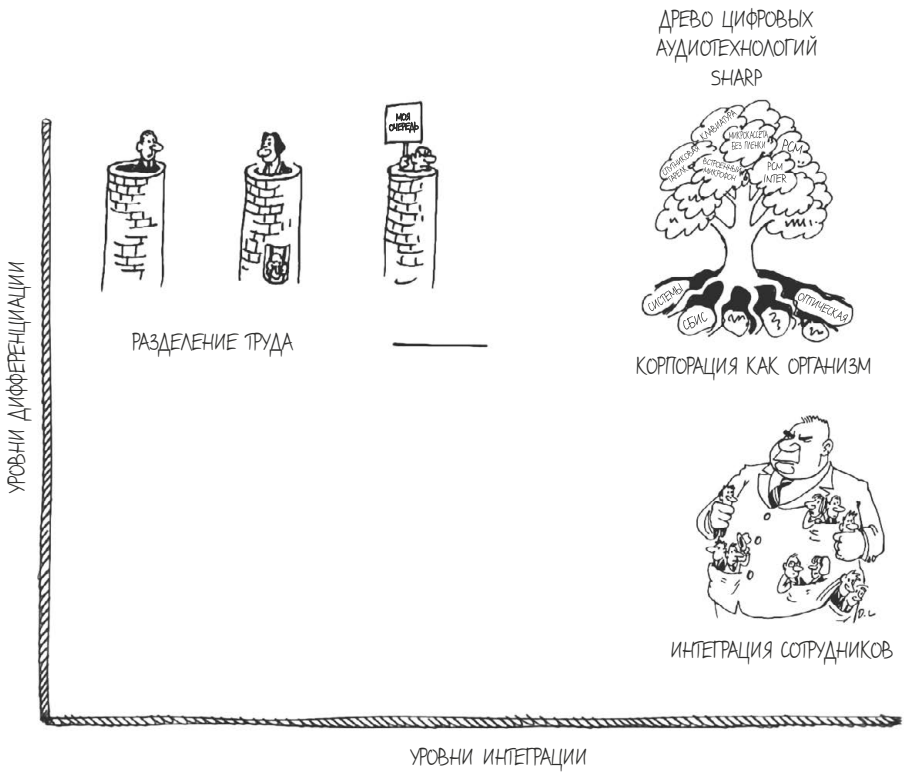


Рис. 6.15. Уровни дифференциации и интеграции

Двойная петля обучения: Крис Аргирис и Дональд Шон

Организмом можно назвать любую сложную структуру, которая состоит из взаимозависимых элементов, функционирующих как одно целое. Сотрудники работают вместе для поддержки жизнедеятельности компании. Независимые составляющие объединяются благодаря совместной деятельности, обучению, размышлению и улучшению.

Крис Аргирис — всемирно известный автор книг о двойном цикле обучения, обучении на практике и личностном развитии сотрудников. Дональд Шон — философ и профессор в области урбанистики. Дональд Шон стал широко известен благодаря своей книге «Рефлексирующий практик» (The Reflective Practitioner), где говорил о том, что многие профессионалы сначала должны действовать, а потом уже размышлять и что это важное дополнение научного метода с использованием гипотезы и дедукции. Результатом совместной деятельности Аргириса и Шона в сферах преподавания, научных исследований и консультирования стали три книги: «Теория на практике: повышение профессиональной эффективности» (Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness, 1974), «Организационное обучение» (Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, 1978) и «Организационное обучение-2» (Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice,

1996). Авторы изучали вопросы профессионального обучения, обучения в компании, а также развития специалистов-практиков, обладающих критическим мышлением и способных к самоанализу.

Существует определенная разница между процессом обучения как таковым и процессом обучения тому, как учиться. При применении научного метода, сопоставимого с процессом обучения, все переменные тщательно контролируются в лабораторных условиях. К сожалению, вне стен лаборатории мониторить все переменные невозможно. Когда мы пытаемся научиться обучению, обычно у нас слишком много переменных и нет возможности контролировать других. Более того, контролируемые переменные не отражают реальность, в которой мы, как правило, учимся и действуем в условиях неопределенности. Например, любого предпринимателя, который не начинает действовать, пока не получит исчерпывающей информации, мгновенно обставили бы конкуренты. На практике можно выделить несколько вариантов двойной петли обучения. Один из них представлен на рис. 6.16.

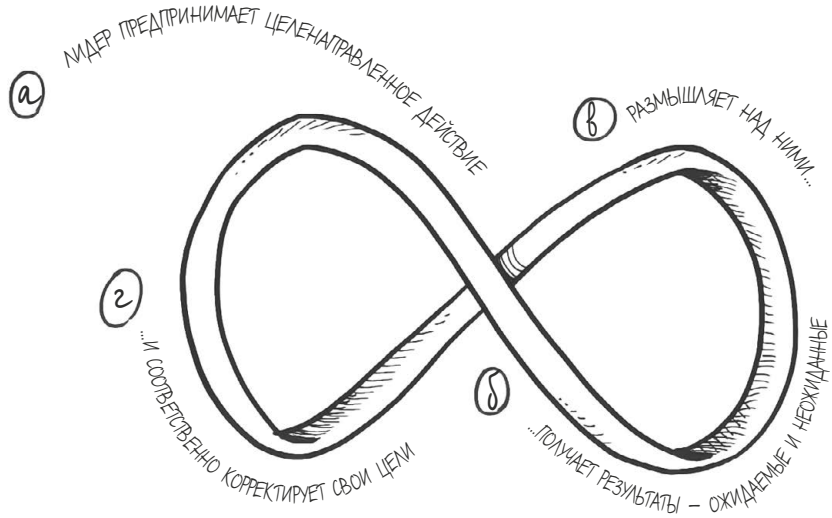


Рис. 6.16. Пример двойной петли обучения

Петля слева представляет действия, справа — размышления. Одинарная петля обучения отражает способность выявлять и исправлять ошибки в условиях заданного набора действующих норм. Предположим, мы соревнуемся в классе за хорошую оценку. Для этого мы должны переместиться из точки А в точку Б, соперничая при этом с остальными. Предположим, учитель недостаточно хорошо преподает тему или сама она вызывает сомнения. Кто-то должен задуматься о полезности получаемых знаний или о том, как лучше донести их до учеников. Именно здесь появляется вторая петля обучения. Двойная петля обучения требует умения размышлять, анализировать ситуацию и ставить под вопрос релевантность или качество действующих норм.

Модели поведения I и II

Крис Аргирис также выделил и противопоставил две модели поведения: I и II. Для специалистов, действующих в рамках одинарной петли обучения, более характерна модель I. Она предполагает стремление одержать верх в обсуждении, доказав несостоятельность альтернативной точки зрения и преодолев сопротивление изменениям. В этом случае специалист отстаивает свое профессиональное мнение: «Это единственный возможный вариант, и я это докажу». На кону стоит его профессиональная репутация. Инакомыслие должно быть подавлено. Такой человек привык всегда одерживать верх, особенно в том, что касается его профессиональной сферы. Каждая новая задача — всего лишь очередная возможность продемонстрировать свою компетентность.

Возможно, тогда другие специалисты должны потерпеть поражение. Но вряд ли они захотят сдаться без боя. Сегодня профессия консультанта стала одной из самых престижных, и между специалистами в этой сфере разгорается нешуточное соперничество: каждый боится проиграть более сильному конкуренту. При этом мало кто задается вопросом, что лучше для компании. Их интересует только то, что поможет им выделиться на фоне остальных. Поэтому Аргирис выделяет модель поведения II, в рамках которой фокус переносится на содержание, а не на личность говорящего. Тогда руководитель по-прежнему отстаивает свою позицию, но выслушивает другие мнения и готов обсудить правильность выбранного направления (рис. 6.17).

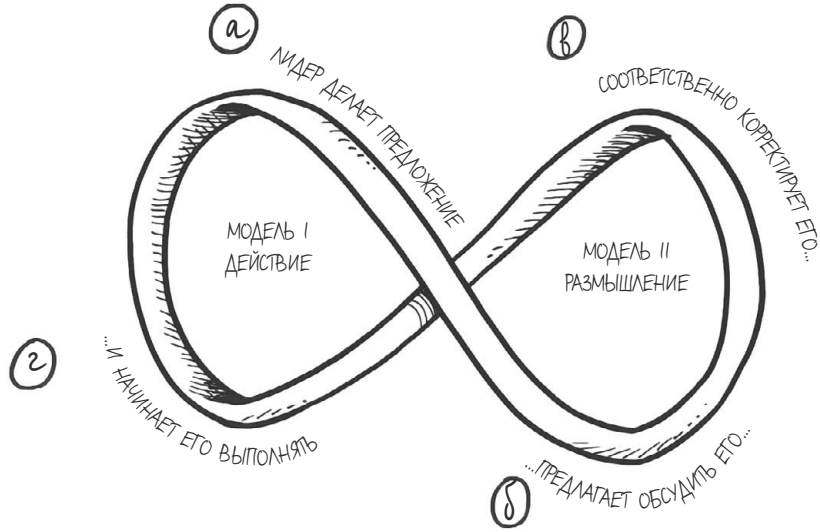


Рис. 6.17. Модели поведения I и II

В результате руководитель не просто выигрывает: его предложение улучшается благодаря обратной связи от других сотрудников. Фокус переносится с вопроса «Насколько успешно

я донес свою точку зрения?» на вопрос «Достаточно ли качественное и эффективное решение я предложил?».

Важно понимать, что процесс обучения идет не на одном уровне. Необходима обратная связь не только по поводу того, готов ли специалист выполнить свои профессиональные обязанности, но и о ценности его предложения и заданных норм. Аргирис и Шон блестяще демонстрируют это и не рекомендуют сражаться за идеи, которым не хватает достоверности.

Компромиссы не нужны. Авторы наглядно показывают, почему петля должна быть двойной: нужно повышать качество и работы людей, использующих установленные стандарты, и самих стандартов. Это одно из необходимых условий процесса оценки, помогающее избавиться от самолюбования, когда человек перестает воспринимать всё, что отличается от его мнения.

Аргирис и Шон осознают, что для перехода от одинарной петли обучения к двойной требуется немало усилий. Компания добивается эффективности, работая в рамках определенного рационального цикла, и тем самым развивает способность анализировать текущую ситуацию, ставить цели и контролировать результаты деятельности относительно целей, а также корректировать свои действия, чтобы продвигаться в заданном направлении. Двойная петля обучения требует, чтобы компания вышла за рамки привычного цикла и оценила качество, необходимость и желательность целей и процессов. Для сотрудников это может подразумевать необходимость предлагать изменения, идущие вразрез с действующими в компании правилами, а также изменения в привычных системах и процессах. Нужны немалые смелость и решимость, чтобы выступать за действия, нарушающие текущее положение дел.

Управление персоналом как эффективная сила в компании: Дэвид Ульрих

Аргирис и Шон показали, как повысить эффективность работы компании благодаря разумному подходу к обучению и анализу. Эта тема была бы раскрыта не полностью, если бы мы обошли вниманием функцию управления персоналом и ее истинную роль в компании. Понятие «управление персоналом» включает развитие сотрудников, команд и компании, а также развитие взаимоотношений компании со всеми заинтересованными лицами. Как же должна реализовываться эта функция? Дэвид Ульрих видел свою задачу в том, чтобы расширить определение HR как функции в компании, чтобы она проникла абсолютно во все сферы деятельности в форме обязательных навыков управления персоналом. Он добивался этого путем создания совместных проектов с другими отделами, например маркетингом, производством, обслуживанием, продажами и т. д., наряду с экспертными центрами, где совмещались указанные функции и деловое партнерство, в том числе с поставщиками и клиентами. Цель заключалась в том, чтобы соотнести политику управления персоналом с потребностями клиентов. Результаты исследования показали, что подобная политика в компании вела к повышению удовлетворенности клиентов, акционеров и сотрудников. Эту модель применяла корпорация Hewlett Packard в годы своего роста.

По Ульриху, систему управления персоналом следует строить на основе стратегической долгосрочной перспективы и повседневной операционной деятельности. Она должна быть ориентирована на людей (в этом состоит ее основная цель), а также процессы, объединяющие людей. Ульрих считал, что HR-менеджер постоянно должен выполнять функции стратегического партнера, агента изменений, административного эксперта и защитника сотрудников.

Ценность модели Ульриха состоит в ее комплексном характере и утверждении, что для максимальной эффективности управление персоналом должно присутствовать во всех бизнес-функциях компании (рис. 6.18). Во многих компаниях, в том числе тех, где гордо заявляют, что люди — их основной актив, направление HR даже не представлено на уровне топ-менеджмента. В некоторых компаниях служба управления персоналом используется для выполнения «грязной» работы: например, чтобы без предупреждения увольнять сотрудников и приставлять к ним охрану, пока они собирают личные вещи (чтобы те из мести не испортили технику или не навредили компании иным способом). К счастью, сокращение штата не входит в список задач системы управления персоналом. По мнению Ульриха, скорее последняя должна быть непосредственно связана со стратегическим развитием и вопросами повышения качества в сферах, которые обсуждаются в части III (стратегия и позиционирование), IV (культурное разнообразие), V (клиенты), VI (управление персоналом), VII (сравнительный анализ и результаты), VIII (руководство и коммуникация). Возможно, не вполне справедливо, но на практике всегда присутствует акцент на роли бизнес-партнера. Обычно в системах управления персоналом не соблюдены условия, о которых писал Ульрих. По его мнению, все четыре обозначенные им функции необходимы и должны реализовываться одновременно. При этом важно понимать, что управление человеческими ресурсами — не просто очередная функция. Все мы люди, и ничто человеческое нам не чуждо.

Ульрих принимает как должное, что функция управления персоналом — реальная жизнеспособная сила, которую он стремится сделать еще более значимой. Но эта позиция вызывает вопросы. Следует ли считать управление человеческими ресурсами очередной функцией, сопровождающей разделение труда? Если есть такое отдельное направление, значит ли это, что остальные организационные функции лишены «человеческого фактора»? Если в компании работают специалисты по «межличностным отношениям», должны ли линейные руководители заниматься этим вопросом? Если есть целая служба управления персоналом, должны ли этим заниматься кураторы и наставники? Как HR-направление может делать больше для развития и роста сотрудников, чтобы при этом другие организационные функции не сокращали своего объема работы в этой области? Это очень важно, это то немногое, что способен сделать другой отдел, чтобы улучшить опыт работы сотрудников. Люди доверяют близким коллегам, эти отношения и их непосредственный руководитель определяют 90 процентов опыта.

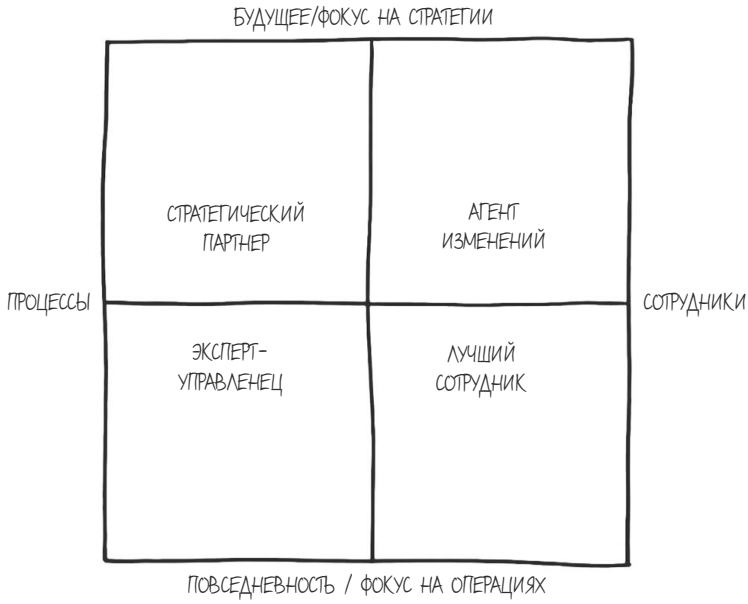


Рис. 6.18. Модель Ульриха для социальных ролей HR-менеджера

Важно, чтобы у HR-отдела была более значимая роль в компании. Личностный и профессиональный рост сотрудников — один из главных «двигателей» перемен в компании. Руководители, не способные видеть дальше «объективной» реальности, калечат свои компании. В зрелой организации крайне важную роль выполняет разделение труда. Сотрудники, которые заняты на производстве, в маркетинге или финансах, не уделяют внимания ничему другому — ведь для выполнения каждой функции в компании есть свой отдел. Ситуация с управлением человеческими ресурсами несколько иная. HR-отдел специализируется в сфере, которая касается всех: ведь все сотрудники — люди. То, что HR-специалисты заботятся о сотрудниках, не восполняет отсутствие заботы о них со стороны непосредственного руководителя! HR-специалисты должны защищать сотрудников, но не внушать другим отделам мысль, будто им можно делать меньше.

Опасность здесь в том, что чем больше ответственности берет на себя служба управления персоналом, тем больше ей добровольно готовы уступить другие отделы. Получается, мотивация сотрудников становится «чужим ребенком» вместо того, чтобы оставаться ответственностью каждого линейного руководителя. Но управление персоналом может присутствовать везде, как генеральный директор или врач-терапевт: недостаток специфических знаний означает размытие статуса. Люди восхищаются теми, кто хорошо решает сложные для них задачи. Еще больше осложняет ситуацию то, что, если относиться к другим как к равным, можно получить от них максимум того, что они способны дать. Поэтому HR-специалист не может утверждать свой авторитет в этой области и раздавать инструкции, которым другие должны следовать. Эта дилемма показана на рис. 6.19.

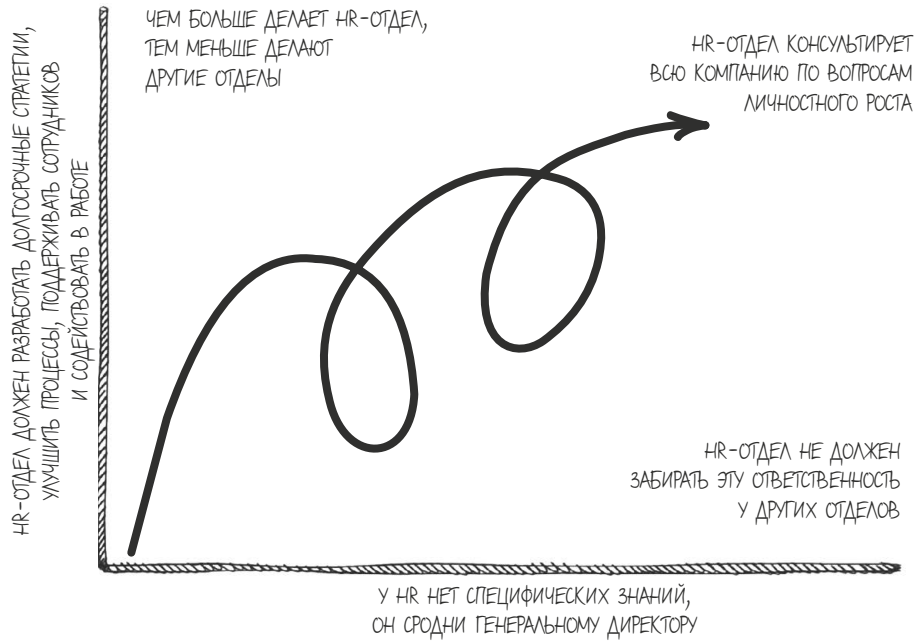


Рис. 6.19. Дилемма специалиста по управлению персоналом

Важный момент, показанный в правом верхнем углу на рис. 6.19, состоит в том, что служба управления персоналом не обязательно должна становиться больше, но ее значимость повышается по мере того, как она способствует развитию компании в целом в качестве штатных консультантов. В крупных компаниях наблюдается серьезный недостаток инноваций. Компании с численностью сотрудников до 1000 человек и меньше оказываются почти в восемь раз более инновационными, чем крупный бизнес. Частично проблема заключается в чрезмерной бюрократичности специализированных структур, в том числе и HR-отделов. Мы должны набраться мужества и спросить, действительно ли эффективны крупные подразделения. И если нет, то что нужно сделать, чтобы исправить ситуацию. Личный рост — дело каждого.

Основные выводы

Мы рассмотрели вопросы личного роста сотрудников через призму того, что делает их счастливее (Мориц Брюэль и Клеменс Колсон), повышает их компетентность и профессиональную востребованность (Клаудия ван дер Хейде и Беатрис ван дер Хейден) и в то же время усиливает вовлеченность в рабочий процесс (Арнольд Бэккер). Мы изучили область управления персоналом с позиции эффективного инструмента стимулирования личностного роста. Мы поняли необходимость активного участия сотрудников во всех бизнес-процессах. Это привело нас к переосмыслению мотивации. Мы проанализировали, что мотивирует

сотрудников работать более эффективно и повышать уровень знаний, выяснили, что вызывает у них стремление «сворачивать горы». При этом не следует смешивать факторы, отсутствие которых снижает мотивацию, и факторы, отсутствие которых повышает ее (Фредерик Херцберг). Компетенции, к развитию которых стремятся сознательные сотрудники, вероятно, можно назвать современными ключами к здоровью и процветанию.

Следующий феномен роста касается команд, или небольших групп численностью 8–12 человек (Брюс Такман). Они достаточно малы, чтобы не подавлять индивидуальность своих творческих участников, но достаточно крупны, чтобы дать поддержку новым идеям и проектам. Быстрое развитие команды происходит благодаря тому, что ее члены учатся друг у друга и применяют полученные знания, но прогресс не может продолжаться бесконечно. Команды распадаются, формируются новые для решения новых задач. Объединение в команду носит временный характер, или команда превращается в комитет. Команды могут расти и играть в компании определенную роль, если им позволят участвовать в разделении выгод. Они обладают большим потенциалом для инноваций.

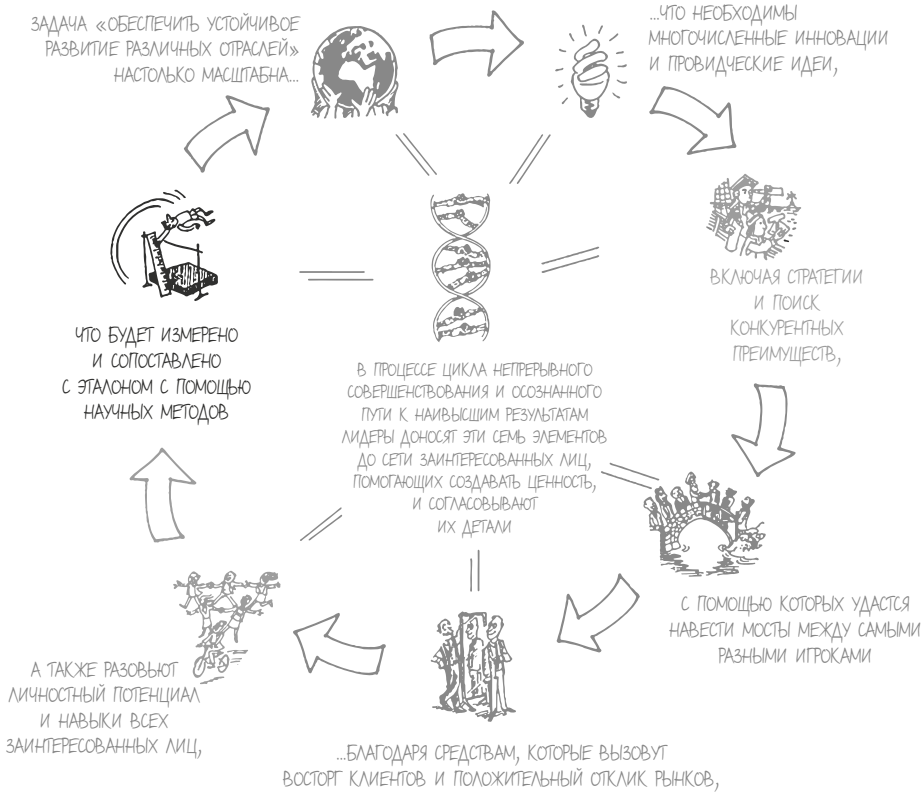
Для повышения эффективности работы компании и проведения мозговых штурмов по отдельным вопросам все чаще создаются кружки контроля качества, рабочие группы и команды для решения проблем. Принцип участия в прибыли, предложенный Робертом Таненбаумом, Уорреном Шмидтом и Эрвардом Лоулером, стимулирует сотрудников постоянно участвовать в оптимизации рабочих процессов, чтобы получить свою долю вознаграждения.

Согласно Лоуренсу и Лоршу, организации, как большинство биологических организмов, развиваются благодаря единству противоположностей: дифференциации и интеграции. Точно так же совершение ошибок и их последующее исправление выглядят как фундаментальные аспекты процесса обучения, необходимые для развития компании. Крис Аргирис и Дональд Шон наглядно продемонстрировали, что компания способна повысить эффективность благодаря анализу повседневных действий и процессов.

Наконец, мы рассмотрели управление персоналом как функцию. Дэвид Ульрих объединил два измерения и сформулировал социальные роли HR-менеджера, которые при их совместной реализации ведут к развитию как сотрудников, так и компании в целом. Важно, чтобы у управления персоналом как у функции была более значимая роль в рамках компании; однако это может привести к снижению объема работы других подразделений. Главная задача состоит в том, чтобы расширить область управления персоналом, но не создать у других отделов иллюзию того, что они могут делать меньше для развития сотрудников. Каждый должен получить возможность личного и профессионального роста — служба управления персоналом должна четко выражать эту мысль. В заключение еще раз повторим, что основа роста компании заключается в единстве противоположностей.

Часть VII

Бенчмаркинг и результаты



Альберт Эйнштейн однажды отметил: «Не всё, что можно сосчитать, нужно учитывать, и не всё, что следует учитывать, поддается подсчету». Критерии, которые компании считают важными с точки зрения измерения и сравнения в процессе бенчмаркинга*, со временем меняются.

Важность структурных измерений при управлении персоналом впервые всерьез признали после работ американского инженера Фредерика Тейлора, основоположника научной организации труда и менеджмента. В частности, его идеи по измерению времени и изучению движений, которые позже были расширены Фрэнком Гилбертом и его женой Лилиан, были весьма актуальны в 1920-е, когда автоматизировать производство было очень затратно, а дешевой рабочей силы в виде мигрантов имелось предостаточно. В подобных обстоятельствах было важно оценить, как рабочим выполнить определенное число движений за минимальный интервал времени, — благодаря этому методу производительность повысилась почти вдвое.

В 1950-е, когда Питер Друкер предложил модель управления по целям (Management By Objectives, MBO), идея сотрудничества и согласования целей в организации была весьма популярна, поскольку подразумевала совместную постановку целей сотрудниками и руководством, а также коллективную ответственность за результаты. Друкер подчеркивал, что в этом процессе не может быть правильных или неправильных целей и результатов. Важной частью процесса является умение ставить реалистичные цели, к которым стремятся и сотрудники, и руководство.

С развитием принципов стратегического управления в 1970-е начали появляться модели, с помощью которых можно было измерить, какие направления деятельности компании приносят ей прибыль, а от каких лучше избавиться. Для анализа актуальности продуктов основатель Бостонской консалтинговой группы Брюс Хендерсон создал матрицу, получившую название Матрицы BCG (1968). На ней по осям отображаются рост спроса и доля рынка, а сочетание оценок этих двух показателей дает возможность классифицировать типы стратегических продуктов компании и выделить «звезд», «дойных коров», «собак» и «вопросительные знаки». Опираясь на успешный опыт конкурентов, в 1971 году консультанты компании McKinsey вместе со своим клиентом, корпорацией General Electric, разработали более сложную модель — многофакторный анализ GE (матрицу GE—McKinsey).

В 1980-е компании начали всё отчетливее осознавать, что для их выживания и успеха важно не только что они собой представляют и что производят, но и как их деятельность воспринимается разными группами заинтересованных лиц. Эта идея легла в основу модели Клауса Биркигта и Маринуса Штадлера, изложенной в книге «Корпоративная идентичность»

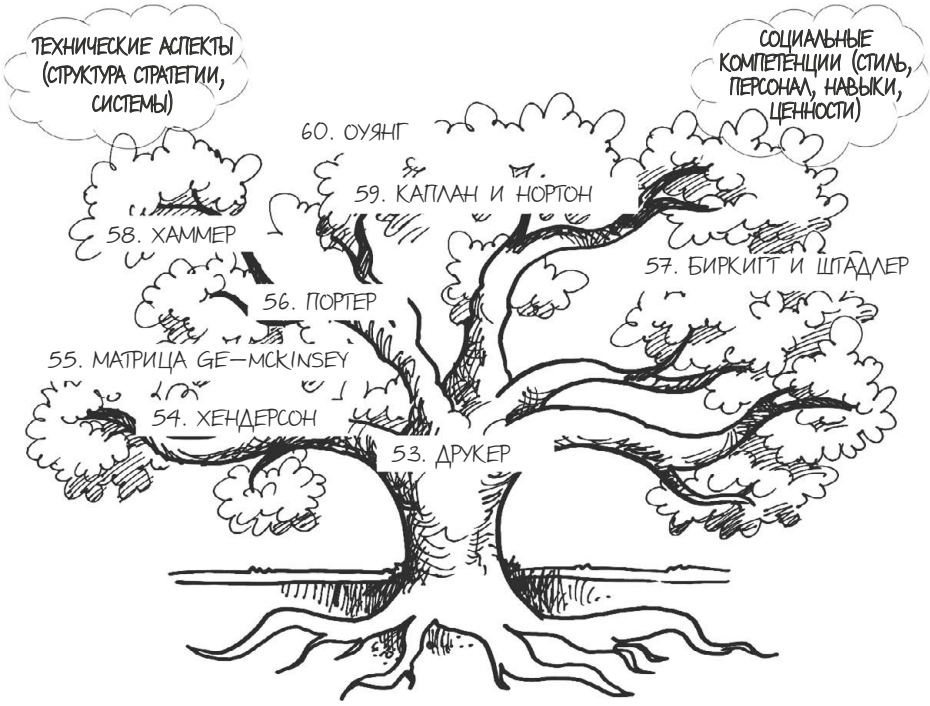
* Бенчмаркинг (англ. benchmarking) — сопоставительный анализ на основе эталонных показателей, одно из направлений стратегически ориентированных маркетинговых исследований. Это процесс сравнения продуктов одной организации с продуктами другой или внутри одной организации с целью улучшения аспектов, по которым проводится сравнение. *Прим. перев.*

(Corporate Identity, 1986), где предложен классический подход к оценке имиджа компании, или, как это принято называть сегодня, корпоративной репутации.

В 1985 году Майкл Портер представил теорию цепочки создания ценности на основе классификации и объединения универсальных видов деятельности, создающих добавленную стоимость. В 1990-е происходит возрождение классического тейлоризма в еще более жестокой форме: Майкл Хаммер и Томас Дэвенпорт (почти одновременно, но независимо друг от друга) предложили модель реинжиниринга бизнес-процессов предприятия (Business Process Re-engineering, BPR), в основе которой лежит фундаментальное переосмысление и изменение производственных процессов. Многие компании использовали ее для кардинальной реструктуризации, в результате она стала ассоциироваться с сокращением штата и увольнением персонала. Впоследствии она была переименована в модель управления бизнес-процессами (Business Process Management) — этот термин лучше отражал ее изначальную суть.

Осознавая, что чисто технический взгляд на организацию с позиций тейлоризма не затрагивает многих важных аспектов совместной работы, касающихся взаимоотношений между людьми, Роберт Каплан и Дэвид Нортон разработали систему сбалансированных показателей 1992), которая в равной степени учитывает запросы всех основных заинтересованных лиц. Акционеры заинтересованы в финансовых показателях (взгляд назад). Менеджмент компании — в выборе целей (взгляд вперед). Клиенты — в качественном обслуживании (взгляд наружу). Линейные руководители — в том, чтобы рабочие процессы соответствовали заданным нормам (взгляд внутрь). Всем критериям и каждой группе заинтересованных лиц необходимо уделять равное внимание. Все эти аспекты должны развиваться во взаимосвязи: новые цели определяют рабочий процесс, клиенты обозначают ценности, за которые они готовы платить, и эти ценности закрепляются в критериях и нормах рабочего процесса.

Наконец, большинство инструментов, измеряющих эффективность, так или иначе сосредоточены на показателе рентабельности (ROI) и отвечают на основной вопрос: «Когда мои усилия окупятся?» В финансовой и бухгалтерской литературе предлагается множество альтернативных способов измерения и подсчета любых видов вложений, производительности и результатов. Но это не концептуальные модели: они не способны объяснить текущую ситуацию или предсказать поведение в будущем. Это предложенные или принятые способы описания действительности. Понимая важность оценки финансовых показателей, мы выбрали модель Джеремайи Оуянга «Пирамида ROI в социальных сетях» (Social Media ROI Pyramid, 2010), которая нацелена на измерение результатов в социальных сетях: как в динамичных компаниях нового типа, так и в обществе в целом. Все выбранные концептуальные модели бенчмаркинга можно разделить хронологически по фокусу на развитии либо технических аспектов (стратегия, структура и системы), либо социальных компетенций (принципы работы, персонал, навыки и общие ценности).


ТЕХНИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ (СТРУКТУРА СТРАТЕГИИ, СИСТЕМЫ)
СОЦИАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (СТИЛЬ, ПЕРСОНАЛ, НАВЫКИ, ЦЕННОСТИ)
60. ОУЯНГ
59. КАПЛАН И НОРТОН
58. ХАММЕР
57. БИРКИГТ И ШТАДЛЕР
56. ПОРТЕР
55. МАТРИЦА GE–MCKINSEY
54. ХЕНДЕРСОН
53. ДРУКЕР

МОДЕЛЬ 53. Управление по целям: Питер Друкер (1954)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как реализовать стратегию компании через ряд измеряемых шагов?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Модель управления по целям, впервые предложенная Питером Друкером в книге «Практика менеджмента»* (1954), представляет собой процесс обсуждения и согласования целей компании между руководством и сотрудниками, сопоставления целей компании с личными интересами сотрудников. Важная особенность этого подхода состоит в том, что соглашение между сотрудниками и руководством открыто для дальнейшей оценки. Сотрудники более ответственно относятся к своим обязанностям, если сами участвуют в постановке целей. Они действуют более самостоятельно и не ждут указаний от руководителя.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

По Друкеру, руководителям следует «избегать ловушки деятельности». Зачастую они теряют из виду стратегические цели, когда слишком погружаются в рутину. Но руководители должны заниматься процессом стратегического планирования и внедрять производственные системы, которые не дадут компании сбиться с выбранного курса.

В рамках управления по целям применяются следующие принципы:

1) установленные цели должны быть максимально конкретными;
2) постановка целей происходит в рамках участия и диалога;
3) устанавливаются и озвучиваются временны́е рамки;
4) осуществляется обратная связь.

---

* Издана на русском языке: Друкер П. Практика менеджмента. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.

Роль руководства — мониторинг и оценка деятельности. Фокус делается на будущем, а не на прошлом. Прогресс отслеживается через установленные промежутки времени. В этой системе реализуются внутренний и внешний контроль, а также регулярная оценка. Процесс оценки необходим для понимания того, насколько компания продвинулась в достижении поставленных целей.

РЕЗУЛЬТАТЫ

При использовании модели управления по целям важную роль играют определение количественных показателей и мониторинг деятельности. Для постановки реальных целей и отслеживания прогресса на пути к ним руководству необходимы надежные информационные системы. Применение модели управления по целям требует от менеджмента способности вносить корректировки, озвучивать прогресс на пути к цели и награждать за достигнутые результаты.

Когда концепция управления по целям приобрела широкую известность, начали возникать разные подходы к определению цели. Согласно одному из самых популярных и практичных, цель должна быть конкретной (Specific), измеримой (Measurable), достижимой (Attainable), актуальной (Relevant) и ограниченной во времени (Time-bound). Акроним SMART для описания цели ввел в употребление Джордж Доран в 1981 году. Более концептуальный подход к постановке целей предложили Джим Коллинз (бывший студент Друкера) и Джерри Поррас в книге «Построенные навечно»* (1994). Он получил название BHAG (от англ. big hairy audacious goal — «большая наглая волосатая цель»). Согласно ему, компания должна обладать ви́дением и иметь амбициозную вдохновляющую цель на долгосрочный период.

КОММЕНТАРИИ

Когда процессы участия и коммуникации в компании выстроены правильно, применение модели управления по целям стимулирует активную вовлеченность сотрудников. Однако серьезную критику вызывает тот факт, что в данной модели гораздо больше внимания уделяется постановке целей, чем полученному результату или процессу деятельности. Есть опасность потери концентрации, поскольку сотрудники и даже отделы не мотивированы выходить за рамки собственных целей и помогать другим. Модель управления по целям не учитывает условий, в которых ставятся цели, например доступные ресурсы, заинтересованные лица и т. д. Другим ограничением данной модели, по мнению некоторых критиков, выступает то, что она отражает типично западный подход и не будет эффективна в условиях культур, ориентированных на отношения, где более привычна концепция «вы делаете это для своего начальника».

Да и сам Питер Друкер говорил о своей модели (цит. по: Hindle T. Guide to Management Ideas and Gurus, 2008): «Это не более чем еще один инструмент. Это не волшебная пилюля

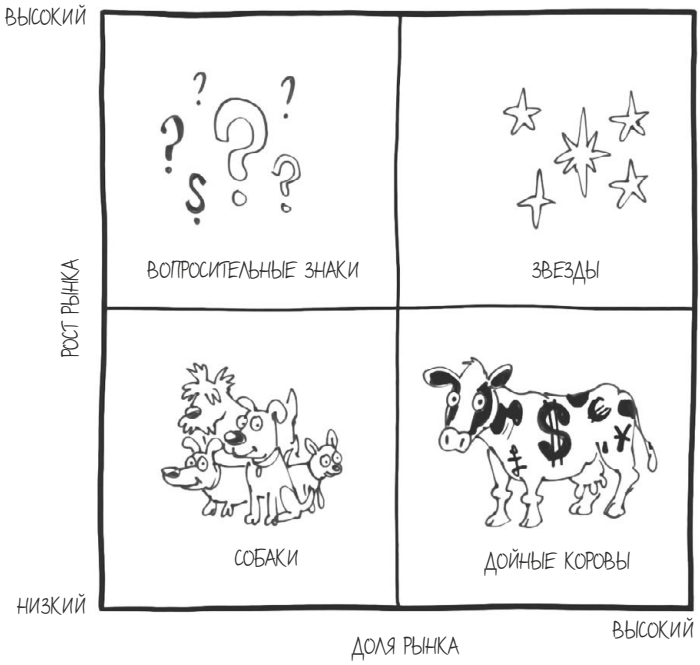
* Издана на русском языке: Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2009.

от неэффективного управления. Управление по целям работает, если вы знаете, в чем ваша цель. Проблема в том, что в 90 процентах случаев вы этого не знаете».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Drucker, P.F. (1976) 'What Results Should You Expect? A User's Guide to MBO', *Public Administration Review*, vol 36:1, pp. 12–19.
Drucker, P.F. (2001) *The Essential Drucker — The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*, New York, HarperCollins.
Levinson, H. (1970) 'Management by whose Objectives?' *Harvard Business Review*, July–August, pp. 125–134.

МОДЕЛЬ 54. Матрица BCG: Брюс Хендерсон (1968)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как оценить актуальность продуктов компании исходя из их положения на рынке относительно роста спроса и занимаемой ими доли?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Основатель Бостонской консалтинговой группы (BCG) Брюс Хендерсон разработал матрицу BCG* (роста спроса / доли на рынке) на основе концепции жизненного цикла товара, предложенной Теодором Левиттом в 1965 году. Согласно ей, каждый продукт характеризуется своим жизненным циклом: этап введения в употребление, стадия роста и зрелости, упадок. Созданная на основе этой концепции матрица помогает в определении приоритетов для конкретного продукта в портфеле компании или для всей компании. Для долгосрочного создания ценности в портфеле продуктов компании должны быть как товары с высокими темпами роста, которые требуют значительных инвестиций для поддержки, так и товары с высокой долей на рынке, но низким темпом роста продаж: они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший доход. На матрице по осям отображаются *рост спроса* и *доля рынка*. Основная идея заключается в том, что чем более значительную долю рынка занимает продукт или чем выше темпы роста его продаж, тем лучше для компании.

Распределение продуктов в матрице помогает определить их финансовый потенциал.

1. *«Звездам»* нужны значительные инвестиции для поддержки высокого роста объема продаж. Постепенно рост замедлится и продукты перейдут в категорию «дойных коров».
2. *«Дойным коровам»* не требуется значительных инвестиций для поддержания доли на рынке. Они генерируют доход, который компания может направить на оплату расходов или поддержку других своих продуктов.
3. *«Вопросительные знаки»* демонстрируют высокие темпы роста объема продаж при низкой доле рынка и требуют инвестиций. Руководству компании следует проанализировать, какие продукты из этой категории можно перевести в разряд «звезд», а от каких лучше избавиться.
4. *«Собаки»* генерируют достаточную прибыль, чтобы обеспечивать собственную рентабельность, но больших перспектив у них нет.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

После оценки доли на рынке и роста спроса продукт можно разместить в матрице. Допустимо применение четырех разных стратегий.

1. *Строить*: увеличить долю на рынке за счет инвестиций (например, закрепить статус «звезды» или перевести «вопросительный знак» в категорию «звезд»).
2. *Удерживать*: сохранять статус-кво (не предпринимать ничего).
3. *Пожинать плоды*: сократить объем инвестиций (довольствоваться положительным денежным потоком и максимизировать прибыль от «звезд» или «дойных коров»).
4. *Избавляться*: например, от «собак», используя освободившиеся средства для инвестирования в «звезд» или в «вопросительные знаки».

---

* Также распространено написание «матрица БКГ». *Прим. ред.*

РЕЗУЛЬТАТЫ

Применение матрицы BCG способно предотвратить частую стратегическую ошибку: универсальный подход к стратегии, например ориентация на общий показатель роста или общую рентабельность вложенного капитала в рамках компании. Основная идея матрицы заключается в том, что только диверсифицированная компания, имеющая сбалансированный портфель продуктов, способна применить свои сильные стороны, чтобы максимально использовать возможности роста и повысить капитализацию. Каждый продукт из портфеля компании должен генерировать денежный поток, иначе он бесполезен.

КОММЕНТАРИИ

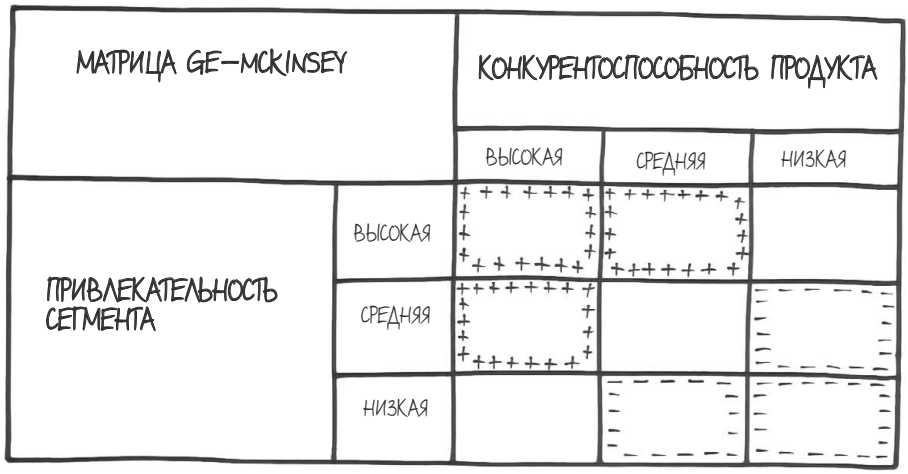
Матрица BCG и другие формальные методы произвели настоящую революцию в стратегическом планировании. К сожалению, у этих подходов есть свои ограничения. Их реализация может оказаться сложной и потребовать много времени и средств. Для руководства компании может оказаться проблематичным определение стратегических продуктов и оценка их доли рынка и роста спроса. Кроме того, эти подходы сосредоточены на классификации существующих продуктов компании и мало чем полезны для планирования.

Что касается параметров, которые используются для создания матрицы, то ни доля на рынке, ни рост объема продаж не могут быть гарантией получения прибыли. В матрице не учитываются динамика конкуренции или появление прорывных инноваций, в результате чего «дойные коровы» и «звезды» могут быстро утратить свой статус. И наоборот, конкретная компания может резко начать расти, хотя, согласно матрице, такого развития событий не предполагалось.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Henderson, B.D. (1984) 'The Application and Misapplication of the Experience Curve', *Journal of Business Strategy*, 4:3, pp. 3–9.
Morrison, A., Wensley, R. (1991) 'Boxing Up or Boxed in? A Short History of the Boston Consulting Group Share/Growth Matrix', *Journal of Marketing Management*, 7:2, pp. 105–129.
Stern, C.W., Deimler, M.S. (2006) *The Boston Consulting Group on Strategy*, 2nd ed., Hoboken, John Wiley.

МОДЕЛЬ 55. Матрица GE—McKinsey: компании General Electric и McKinsey Consulting (1971)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как структурно определить привлекательность конкретного инвестиционного вложения?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Матрица GE—McKinsey, состоящая из девяти ячеек, предлагает децентрализованным компаниям системный подход к определению лучшего продукта из портфеля компании для инвестиций. Вместо того чтобы полагаться на прогнозы прибыли по каждому продукту, компания может оценить потенциал любого из них по совокупности двух факторов: привлекательности соответствующего сегмента рынка и конкурентоспособности продукта в нем. Данная модель также позволяет проанализировать товар с точки зрения его ценности для компании (привлекательность отрасли) и потребителей (относительная конкурентоспособность). Матрица GE—McKinsey помогает определить приоритеты в вопросах инвестирования в разные продукты компании. Это руководство по распределению ресурсов, которое, в отличие от матрицы БКГ, не затрагивает вопросы денежных потоков.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Применение матрицы GE—McKinsey рекомендовано, если компания производит много разных товаров или продуктовых линеек. Расположение товаров в матрице обеспечивает аналитическую карту для управления ими. Для продуктов, расположенных выше диагонали, компания может использовать стратегии инвестирования и роста. Из товаров,

расположенных вдоль линии диагонали, можно выбрать отдельные единицы для инвестирования. Продукты, расположенные ниже диагонали, можно продать со скидкой, избавиться от них или оставить в ассортименте исключительно ради денежного потока, который они генерируют. Классификация по этим трем категориям — основная стартовая точка для анализа, но при вынесении решения нужно учесть все плюсы и минусы. Например, конкурентоспособный товар в малопривлекательном сегменте требует иных действий, чем неконкурентоспособный в высокопривлекательном сегменте.

РЕЗУЛЬТАТ

Матрица GE—McKinsey помогает оценить приоритеты для инвестирования в различные продукты компании и предлагает руководство по распределению ресурсов. Ее можно использовать на всех уровнях. На уровне компании в целом с помощью матрицы можно проанализировать направления деятельности, из которых складывается бизнес. На уровне подразделения в матрице можно разместить продуктовую линейку, выпуском которой занимается конкретное подразделение. Матрица позволяет осуществлять стратегическое планирование после анализа текущего состояния портфеля продуктов компании и прогнозирования его потенциала на основе оценки факторов, повышающих конкурентоспособность. Кроме того, матрица позволяет компании сосредоточиться на сильных и слабых сторонах подразделений или отдельных продуктов.

КОММЕНТАРИИ

Матрица подвергается критике со стороны некоторых авторов за псевдонаучный подход к факторам конкурентоспособности. Кроме того, некоторые факторы привлекательности сегмента рынка не поддаются измерению. Эта многофакторная модель во многом зависит от мнения руководства в определении, анализе и оценке соответствующих факторов. Также может возникнуть сложность в применении единого набора критериев для разных направлений деятельности, необходимого, чтобы результирующая матрица отвечала всем стандартам. Если раньше матрица БКГ вызывала недовольство своей простотой, то теперь критики обрушились на матрицу GE—McKinsey, обвиняя ее в излишней сложности и в том, что на работу с ней уходит много времени. Наконец, в матрице GE—McKinsey практически не уделяется внимания условиям окружающей бизнес-среды.

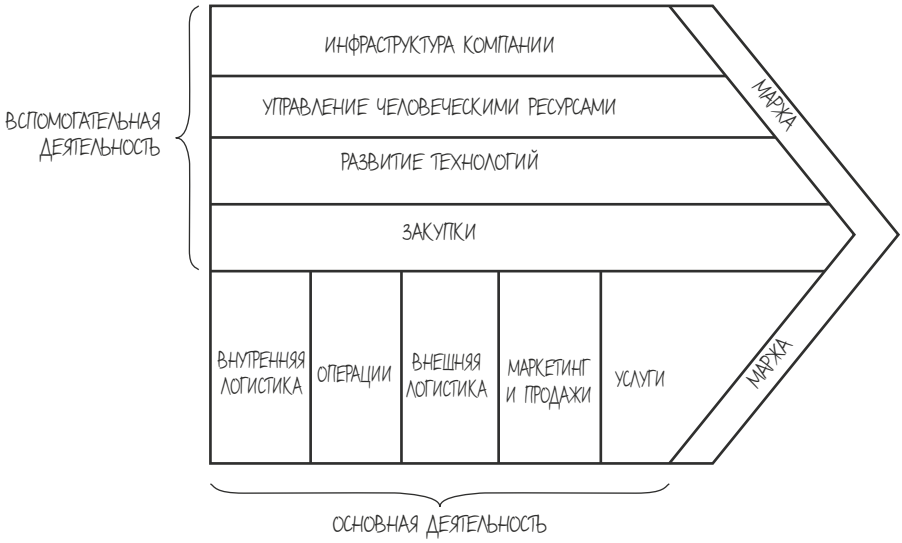
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Grant, R.M. (2013) *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases**, 8th ed., Chichester, Wiley-Blackwell.
McDonald, M. (2012) *Market Segmentation: How to Do It and How to Profit From it***, Chichester, John Wiley.
Swensen, D.F. (2009) *Pioneering Portfolio Management: An Unconventional Approach to Institutional Investment*, New York, The Free Press.

* Издана на русском языке: Грант Р. Современный стратегический анализ. — СПб. : Питер, 2008.

** Издана на русском языке: Макдональд М., Данбар Я. Сегментирование рынка. — М. : Дело и Сервис, 2002.

МОДЕЛЬ 56. Цепочка создания ценности: Майкл Портер (1985)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как деятельность организации формирует цепочку создания ценности?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

В книге «Конкурентное преимущество»* (1985) Майкл Портер описывает цепочку создания ценности как полный спектр деятельности (основной и вспомогательной), необходимой для выведения продукта со стадии концепции через разные этапы производства до доставки конечному покупателю и, наконец, переработки после использования. Судя по многим стратегиям развития бизнеса, компании считают важными только основные виды деятельности. По Портеру, чтобы выявить конкурентное преимущество, компанию следует рассматривать как единое целое.

Цепочка ценности разделяет деятельность компании на стратегически важные виды — это позволяет изучить издержки, а также существующие и возможные средства дифференциации. Результаты такого исследования позволяют компании внести необходимые изменения и повысить маржу на каждом участке цепочки создания ценности.

---

* Издана на русском языке: Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М. : Альпина Паблишер, 2008.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

1. Для каждого основного вида деятельности определите, какие вспомогательные виды деятельности создают ценность. Есть три подвида деятельности: прямая, непрямая, обеспечивающая качество.
2. Определите подвиды для каждого вспомогательного вида деятельности. Для таких ее форм, как управление человеческими ресурсами, развитие технологий и снабжение, определите вспомогательные виды деятельности, которые создают ценность в рамках основных. Затем те, которые создают ценность в рамках инфраструктуры компании.
3. Определите взаимосвязи между всеми выделенными видами деятельности, создающими ценность.
4. Ищите возможности повысить ценность. Проанализируйте все вспомогательные виды деятельности и выявленные взаимосвязи и подумайте, как их изменить, чтобы максимизировать ценность для потребителя. Следует учесть, что потребители вспомогательной деятельности могут быть как внутренними, так и внешними.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Есть три основных способа достижения результатов после анализа цепочки создания ценности.

1. В условиях растущего разделения труда и расширения географии производства составляющих все большее значение приобретает системная конкурентоспособность. Не менее важно и то, как взаимосвязаны разные виды деятельности.
2. Непременное условие успешного завоевания глобального рынка — высокая производительность, для достижения которой требуются глубинный анализ и пристальное внимание руководства.
3. Выход на глобальный рынок, позволяющий максимально использовать преимущества глобализации, требует понимания динамических факторов в рамках всей цепочки создания ценности.

КОММЕНТАРИИ

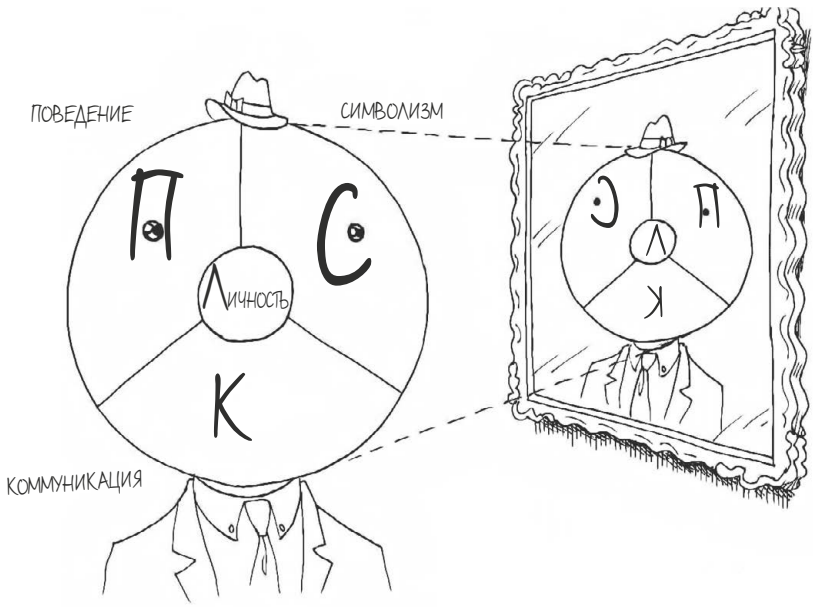
Критики этой концепции указывают на сложность определения отдельных структурных блоков цепочки создания ценности. Без этого невозможно сравнить их с аналогичной деятельностью конкурентов, чтобы выявить свое преимущество. Другие авторы, например Ричард Норманн и Рафаэль Рамирес (см.: Baldwin et al., 2000), утверждают, что теория цепочки создания ценности устарела и применима только в условиях относительно постоянных рынков. Сейчас компаниям приходится не только добавлять ценность, но и «изобретать» ее. Джеффри Рейпорт и Джон Свиокла (1995) применили эту концепцию к виртуальной реальности и информационному миру. По их мнению, руководству компании следует уделять внимание тому, как действует цепочка создания ценности и в условиях реального, и в условиях виртуального рынка. Аналогично тому, как компании закупают сырье и превращают его в готовый продукт, все чаще они собирают «сырую» информацию и добавляют

ей ценность благодаря цепочке из пяти видов деятельности: сбор информации, обработка, выбор, синтез и распространение.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Baldwin, C., Clark, K., Magretta, J., Dyer, J. (2000) *Harvard Business Review on Managing the Value Chain*, Boston, Harvard Business School Press.
Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York, The Free Press.
Reid, R.D., Sanders, N.R. (2012) *Operations Management*, 5th ed., Chichester, John Wiley.

МОДЕЛЬ 57. Идентичность и имидж компании: Клаус Биркигт и Маринус Штадлер (1986)



КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Моделью идентичности и имиджа, разработанной учеными и консультантами по фирменному стилю Клаусом Биркигтом и Маринусом Штадлером, компании могут воспользоваться

* Издана на русском языке: Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М. : Альпина Паблишер, 2008.

для управления своей репутацией. Согласно Биркигту и Штадлеру, корпоративная идентичность — это то, как компания видит себя сама, а имидж — то, как ее видят другие. Авторы модели считают, что индивидуальность (внутренняя идентичность) компании выражается следующим образом:

— символизм (логотип, внешнее представление, традиции и т. д.);
— коммуникации (маркетинг, отношения с прессой и другие формы запланированной коммуникации);
— поведение (сотрудников, влияющее на восприятие компании всеми заинтересованными лицами).

С помощью этих трех составляющих компания создает свой имидж в глазах заинтересованных лиц. В силу многих причин ей лучше иметь положительную репутацию: это повышает доверие к ней.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Самый простой способ — провести опрос о том, как люди воспринимают компанию, внутри самой компании и вне ее. Существует широко известная техника, которая позволяет людям лучше понять взаимосвязь между своими личными качествами и тем, как их воспринимают окружающие. Она называется «окно Джохари» и была разработана в 1955 году американскими психологами Джозефом Лифтом и Харрингтоном Инхамом. Теоретик менеджмента Чарльз Хэнди назвал эту концепцию «домом Джохари» с четырьмя комнатами.

1. Открытая зона: качества, известные самому человеку, которые признают за ним окружающие.
2. Слепая зона: качества человека, которые известны окружающим, но неизвестны ему самому.
3. Спрятанная зона: качества, известные человеку, но неизвестные окружающим.
4. Неизвестная зона: качества, неизвестные ни самому человеку, ни окружающим.

В профессиональной литературе по теме коммуникации имидж компании все чаще приравнивается к репутации. Многие авторы утверждают, будто разница в том, что внешний образ компании отражают символизм, коммуникации и поведение, присущие компании в текущий момент, а понятие репутации включает прошлое и будущее. Есть самые разные подходы к оценке репутации. При этом, как правило, используются различные параметры, но все собирают «мнения экспертов», на основе которых и делается оценка репутации компании.

— Рейтинг «Самых привлекательных компаний в мире» (World's Most Admired Companies) от CNN/Fortune составляется на основе интервью с руководителями и аналитиками о том, что они думают об управлении персоналом в компании, качестве руководства, социальной ответственности, инновациях, продуктах, управлении активами, финансах, долгосрочной стоимости акций и общей эффективности.

— Рейтинг RepTrak от компании Reputation Institute оценивает восприятие продуктов компании, инноваций, производительности, социальной ответственности, рабочих мест и управления.

— Исследование уровня доверия Edelman Trust Barometer оценивает, насколько население доверяет лидерам бизнеса и госуправления в решении проблем, применении этических и моральных норм и стандартов и как оценивает уровень прозрачности.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Потенциальный разрыв между восприятием компании сотрудниками и восприятием со стороны вызывает следующие вопросы: можно ли объяснить этот разрыв исключительно символизмом, коммуникациями и поведением, которые присущи компании? Насколько она готова и способна сузить этот разрыв? Профессор Грэм Даулинг в своей книге «Репутация фирмы»* (Creating Corporate Reputations, 2002) предлагает сосредоточиться на двух несоответствиях в представлении о компании: разрыве между официальной политикой и восприятием сотрудников; разрыве между представлением о компании сотрудников и внешних оценщиков.

КОММЕНТАРИИ

В процессе любой коммуникации с заинтересованными лицами полезно знать, что они о вас думают. С момента публикации основополагающей работы Биркигта и Штадлера многие авторы пытались расширить и изменить эту модель, преимущественно в сферах корпоративной коммуникации и управления репутацией. Все эти подходы помогают понять восприятие заинтересованных лиц и управлять им. К сожалению, ученые и консультанты так и не сошлись во мнении, от чего зависит имидж (или репутация) компании, не говоря уже о том, как его измерить. В модели Биркигта и Штадлера не всегда очевидна разница между символизмом, коммуникацией и поведением. Более того, в большинстве моделей корпоративной коммуникации и репутации так и остается не раскрытым сложное понятие корпоративной идентичности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

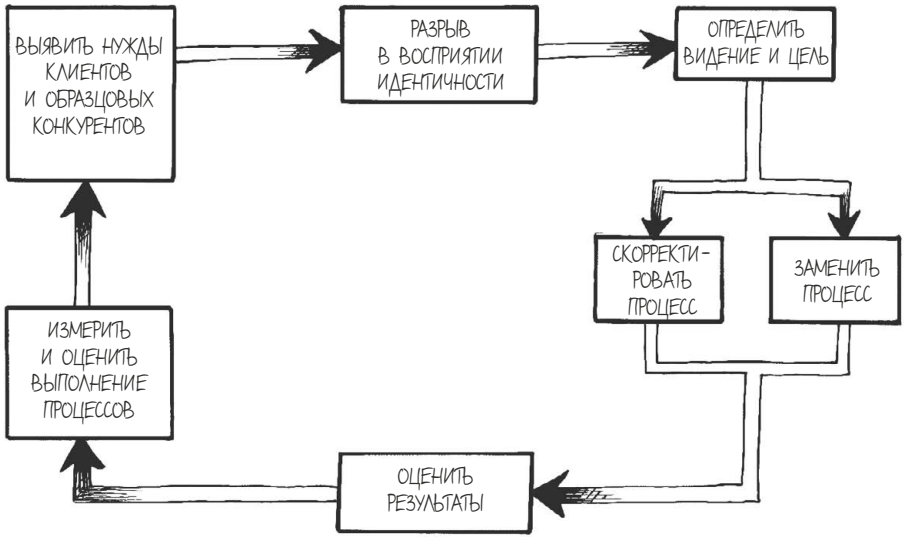
Balmer, J., Greyser, S. (2011) *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate Level Marketing*, 2nd ed., London, Routledge.

Birkigt, K., Stadler, M.M., Funck, H.J. (1986) *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, Landsberg am Lech*, Verlag Moderne Industrie.

Cornelissen, J. (2011) *Corporate Communication — A Guide to Theory and Practice*, 3rd ed., London, Sage.

* Издана на русском языке: Даулинг Г. Репутация фирмы. Создание, управление и оценка эффективности. — М. : ИМИДЖ-Контакт; Инфра-М, 2003.

МОДЕЛЬ 58. Управление бизнес-процессами: Майкл Хаммер (1990)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как компания может повысить свою конкурентоспособность?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Теория управления бизнес-процессами, или их улучшения, была создана и популяризирована в качестве концепции реинжиниринга бизнес-процессов профессором Майклом Хаммером в начале 1990-х. Это стратегия управления, которая сосредоточена на анализе и создании рабочих процессов в рамках деятельности компании. Концепция призвана помочь организациям радикально пересмотреть свои бизнес-процессы и значительно улучшить обслуживание потребителей, снизить операционные издержки, стать конкурентоспособными на мировом уровне. Считается, что концепция реинжиниринга бизнес-процессов уходит корнями в тейлоризм 1920-х, а также основана на теории всеобщего управления качеством (Total Quality Management, TQM) и методологии «Шесть сигм» (Six Sigma) 1980-х.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Концепция реинжиниринга бизнес-процессов направлена на то, чтобы помочь компаниям пересмотреть свою структуру, сосредоточившись на изначальной организации своих бизнес-процессов. Отправная точка реинжиниринга — оценка миссии компании,

ее стратегических целей и потребностей клиентов. Основные вопросы на данном этапе: есть ли необходимость в корректировке миссии? Соответствуют ли стратегические цели компании ее миссии? Каков потребитель продуктов компании? Кроме того, полезно проанализировать бизнес-процессы компании по принципу «а что если»: что если бы у вас было еще 75 процентов ресурсов на выполнение этой задачи? Что если попробовать выполнить ту же работу, но при этом сократить издержки на 80 процентов? Компания может выяснить, что в своей деятельности она руководствуется сомнительными допущениями, особенно в том, что касается желаний и потребностей клиентов. Только пересмотрев свою позицию относительно того, что ей следует делать, она может решать, какие действия будут оптимальными.

РЕЗУЛЬТАТЫ

При серьезной перестройке бизнес-процессов в организации (а не просто небольшом их изменении) нужно сильное руководство для управления процессом перехода. Как правило, меры по улучшению бизнес-процессов отмечаются в компаниях ИТ-сектора, например при выборе и внедрении систем по планированию и управлению ресурсами предприятия (ERP).

КОММЕНТАРИИ

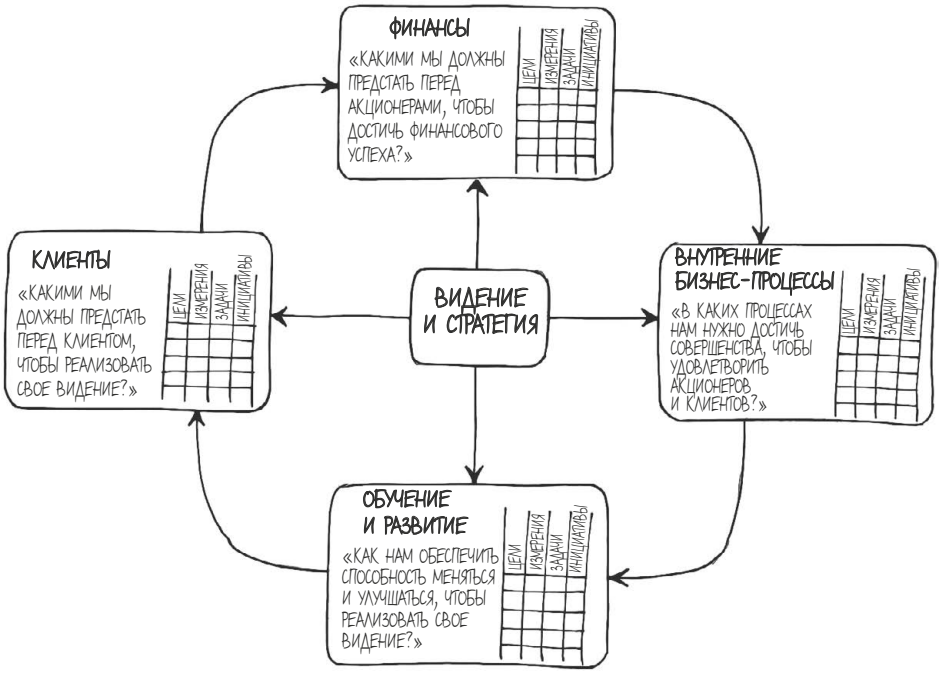
Во многих компаниях под предлогом реинжиниринга было проведено серьезное сокращение персонала, хотя эта мера отнюдь не была главной для сторонников концепции. После этого реинжиниринг фактически начали считать синонимом оптимизации штата. Часто реинжиниринг бизнес-процессов не оправдывал надежд. Многие были убеждены, что это просто новое модное название хорошо всем известных идей. Самая частая критика в адрес концепции заключается в ее концентрации на производительности и технологиях и невнимании к людям в организациях, которые подвергаются реструктуризации.

После первой волны популярности в начале 1990-х концепция реинжиниринга бизнес-процессов подверглась серьезной критике за то, что в ней мало внимания уделяется человеческому фактору, и постепенно ажиотаж по ее поводу начал угасать. Но с того момента утвердился подход, при котором анализ бизнес-процессов оказывается отправной точкой в реструктуризации компании, а также является стандартной частью моделей по управлению изменениями — хотя сейчас он и не столь радикален, как изначально. В XXI веке в корпоративном мире огромную важность приобрела концепция управления бизнес-процессами. Можно считать, что концепция реинжиниринга бизнес-процессов 1990-х была ее предшественницей, поскольку основная цель новой концепции заключается в повышении эффективности работы на основе информационных технологий. Сегодня концепция управления бизнес-процессами, как и ее предшественница, подвергается критике из-за фокуса на технологиях и недостаточном внимании к людям при внедрении изменений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Hammer, M., Champy, J. (2003) *Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**, New York, HarperCollins.
Jeston, J., Nelis, J. (2008) *Business Process Management*, Burlington, Elsevier.
McDonald, M. (2010) *Improving Business Processes, Boston*, Harvard Business School Press.

МОДЕЛЬ 59. Система сбалансированных показателей: Роберт Каплан и Дэвид Нортон (1992)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как организация может отслеживать выполнение своей стратегии?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Система сбалансированных показателей (ССП) была разработана в 1992 году Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном в качестве системы управления, в которой традиционные

* Издана на русском языке: Хаммер М., Чампи Дж., Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2000.

учетные финансовые показатели дополнены стратегическими нефинансовыми данными. Это обеспечивало руководству компании более полное и сбалансированное представление о ее эффективности. Это система стратегического планирования и управления, применение которой помогает соотнести деятельность компании с ее ви́дением и стратегическими целями, улучшить процессы внутренней и внешней коммуникации, отслеживать организационную деятельность в свете стратегических целей. В системе сбалансированных показателей предлагается рассматривать организацию в четырех перспективах (с четырех точек зрения), одинаково важных для достижения устойчивого успеха; разрабатывать количественные показатели, собирать данные и анализировать их в соответствии с каждой из этих перспектив.

1. Перспектива обучения и развития — отвечает на вопрос (обычно адресованный HR-отделу): «Происходит ли у нас непрерывное улучшение и внедрение инноваций?»
2. Перспектива бизнес-процессов — отвечает на вопрос (обычно адресованный операционным отделам): «Насколько стабильна и успешна наша операционная деятельность?»
3. Перспектива клиентов — отвечает на вопрос (обычно адресованный отделу маркетинга): «Отвечают ли продукты компании ожиданиям клиентов или превосходят их?»
4. Финансовая перспектива — отвечает на вопрос (обычно адресованный финансовому отделу): «Насколько устойчиво и благоприятно финансовое положение компании?»

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Реализация системы сбалансированных показателей требует наличия четкого ви́дения и стратегии развития. Кроме того, компания должна определить ключевые показатели, которые необходимо оценивать и которыми нужно управлять, по всем четырем перспективам ССП. Согласно концепции, разработанной в 1961 году Рональдом Дэниелом, ответы на четыре перечисленных вопроса считаются критическими факторами успеха (КФУ). Это элементы, необходимые для успешной реализации стратегии.

Показатели ССП можно рассматривать как ключевые показатели эффективности деятельности (key performance indicators, KPI): они количественно выражают цели руководства, а также пороговые значения и обеспечивают оценку стратегической деятельности. Есть разные способы их определения, но предпочтительно определение по SMART (показатели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и ограниченными во времени), поскольку сложно улучшать то, что нельзя измерить.

Для четырех аспектов ССП можно использовать следующие KPI:

— управление человеческими ресурсами: моральный дух, знания, текучесть кадров, предложения от сотрудников по улучшениям;
— операционная деятельность: производительность, качество, своевременность;
— маркетинг: доля рынка, удовлетворенность и лояльность клиентов;
— финансы: выручка, прибыль, рентабельность, денежный поток.

Более подробную информацию о системе сбалансированных показателей можно найти на сайте организации Balanced Scorecard Institute.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Применение концепции ССП стимулирует компанию к тому, чтобы четко сформулировать свою стратегию развития, а также критерии, по которым будет оцениваться ее реализация. ССП помогает руководителям и сотрудникам осознать, какой вклад они вносят в достижение целей компании.

КОММЕНТАРИИ

Основное достижение системы сбалансированных показателей состоит в том, что сегодня устойчивую эффективность компании принято оценивать не только по финансовым показателям. Концепция ССП навлекла на себя серьезную критику со стороны академического сообщества, поскольку Каплан и Нортон не подкрепили свою работу научными доказательствами. Компаниям, применяющим ССП, порой сложно сбалансировать все четыре перспективы, особенно когда в одной или нескольких из них возникают серьезные сложности. Концепция также подвергается критике из-за недостатка руководства к действию: некоторые считают ее не более чем списком показателей.

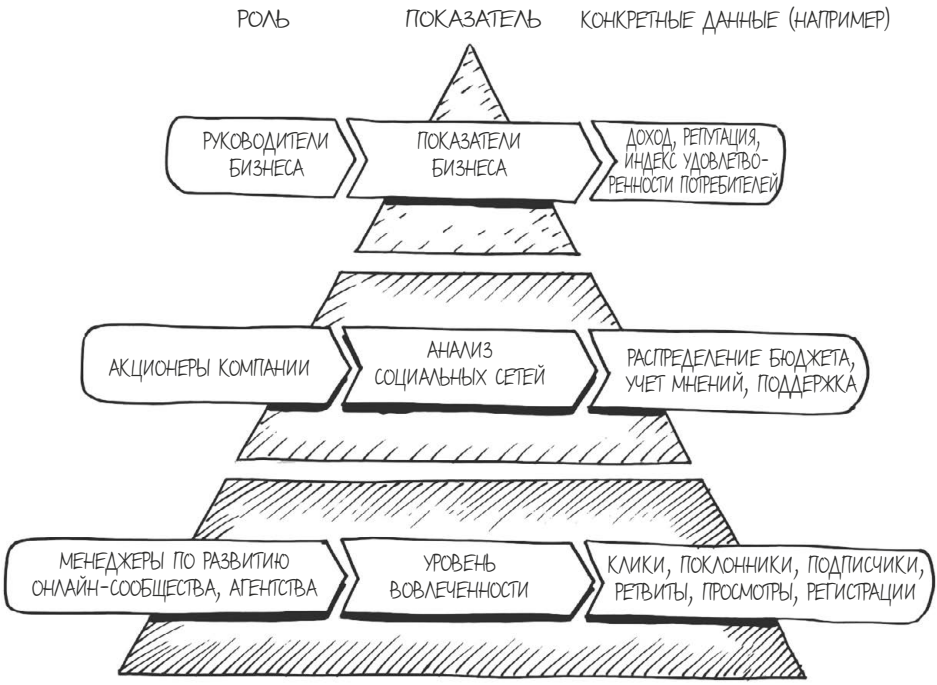
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*[*], Boston, Harvard Business School Press.
Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2008) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*[**], Boston, Harvard Business School Press.
Person, R. (2013) *Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft Excel*, 2nd edition, Indianapolis, John Wiley.

[*] Издана на русском языке: Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — М. : Олимп-Бизнес, 2006.

[**] Издана на русском языке: Каплан Р., Нортон Д. Награда за блестящую реализацию стратегии. — М. : Олимп-Бизнес, 2012.

МОДЕЛЬ 60. Пирамида ROI в социальных сетях: Джеремайя Оуянг (2010)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как измерить рентабельность социальных сетей?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Рентабельность капиталовложений, или возврат на инвестиции (ROI), является одним из ключевых показателей в бизнесе: он помогает понять, когда окупятся финансовые вложения. Консультант по вопросам управления из компании Altimeter Джеремайя Оуянг разработал иерархию для вложений в социальные сети, представленную на рисунке выше, где используются различные показатели, которые будут полезны разным категориям сотрудников. Данная модель пытается восполнить потребности тех компаний, которые испытывают сложности в определении главных факторов успеха и ключевых показателей эффективности онлайн-коммуникаций как в целом, так и в социальных сетях.

Оуянг предлагает выделять разные, но связанные показатели для различных уровней в компании.

1. Деловые показатели для руководителей (и «всех, кто поддерживает их работу»), резюмирующие аналитическую статистику по социальным сетям.
2. Аналитическая статистика по социальным сетям для линейных руководителей и сотрудников, чья работа непосредственно связана с социальными сетями, с фокусом на влиянии последних на развитие бизнеса.
3. Показатели уровня вовлеченности для менеджеров по развитию онлайн-сообщества и коммуникационных агентств, подробно отражающие социальную активность пользователей (клики, переходы, лайки, ретвиты, просмотры и т. д.).

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Автор модели предлагает пять шагов, чтобы начать применять пирамиду ROI.

1. Сформулируйте свою бизнес-цель: если ваши действия в социальных сетях не преследуют четкой цели, вы можете столкнуться с серьезными сложностями. Это легко понять: целенаправленная активность привлекает больше друзей и последователей, чем бесцельное участие в социальных сетях.

2. Предоставляйте правильные данные нужным сотрудникам: не всем требуются одни и те же показатели. Общая формула пирамиды должна быть доступна всей компании, но дифференцируйте информацию, которая нужна отдельным категориям сотрудников.

3. Дифференцируйте объем информации и частоту предоставления данных в зависимости от уровня пирамиды: например, руководителям отчеты требуются реже, чем команде разработчиков, в силу их положения в пирамиде. Самое большое количество данных необходимо на нижнем уровне пирамиды. Верхние получают информацию на основе данных нижних уровней.

4. Корректируйте формулы, чтобы они подходили именно вашей компании: стандартных инструментов измерения социальных сетей не существует. Не стоит их ждать, лучше придумать самим.

5. Постепенно выстройте систему эталонных показателей на всех уровнях организации. Учтите, что конкретные цифры не так важны, как общие тенденции развития.

Кроме того, согласно Оуянгу, компании применяют «шесть способов оценки рентабельности социальных сетей». Три из них направлены «сверху вниз»: реальные истории, соотношение и многофакторное тестирование. А оставшиеся три — «снизу вверх»: подсчет «кликов» (см. также показатели уровня вовлеченности на рисунке), использование интегрированного ПО и оценка электронной коммерции.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Применение данной модели может помочь компании разработать комплексную панель инструментов для отслеживания прогресса в коммуникационной стратегии. Кроме того, ее можно использовать для определения того, каким показателям следует уделить больше внимания и как они связаны с остальными индикаторами (как, например, в системе сбалансированных показателей), отражающими успех корпоративной коммуникации.

КОММЕНТАРИИ

С начала научного исследования коммуникации одним из самых сложных вопросов остается измерение ее влияния. Джон Ванамакер, один из пионеров маркетинга в XIX веке, сказал: «Половину денег на рекламу я трачу впустую. Проблема в том, что я не знаю, какую именно». Некоторые критики утверждают, что наука не сильно продвинулась с тех пор. В сфере онлайн-коммуникаций метод проб и ошибок практически неизбежен — иначе не достичь прогресса в новых областях глобальной коммуникации. Оценка планов и результатов как минимум поможет учиться на ошибках, а в лучшем случае направит компанию к желаемым целям.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Blanchard, O. (2011) *Social Media ROI: Managing and Measuring Social Media Efforts in your Organization*, Boston, Pearson Education.

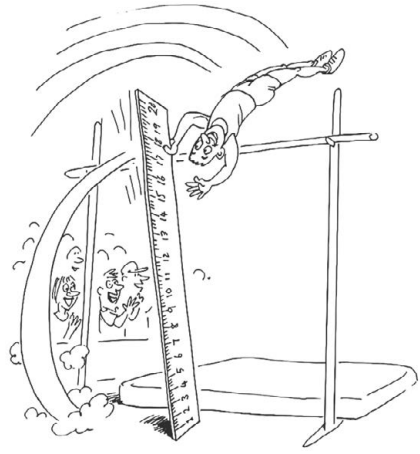
Broom, D., McCann, M., Bromby, M.C., Barlow, A. (2011) *Return on Investment: What Literature Exists on the Use of Social Media and ROI?* Available online at Social Science Research Network.

Kelly, N. (2013) *How to Measure Social Media: A Step-by-Step Guide to Developing and Assessing Social Media ROI*, Boston, Pearson Education.

Размышления о бенчмаркинге и результатах

Суть бенчмаркинга состоит в том, чтобы проанализировать принципы работы и успешные практики другой компании, выбрать из них лучшие и сравнить с рабочими процессами, принятыми у вас. Организация оценивает свою деятельность путем сравнения своей эффективности с эффективностью других, что весьма полезно. Так она может анализировать все аспекты ведения бизнеса или сосредоточиваться на отдельных областях (Мур, 2008).

То, что невозможно измерить, нельзя записать, а то, что нельзя записать, никогда не будет выполнено. Эта истина стара как мир. Письменное фиксирование, сравнительный анализ и поощрение достижений — не просто процесс упорядочивания и больше чем поддержка. На рис. 7.1 изображен прыгун с шестом, вдохновленный возможностью достичь максимального и при этом измеримого результата. Но если такого результата нужно добиваться постоянно, его нужно определить, оценить и регулярно фиксировать. Человек нуждается в обратной связи о том, насколько он приблизился к цели. Именно она толкает его на покорение новых вершин. Она говорит, на что способен человек, и заставляет его ощутить себя победителем.



«НЕ ВСЁ, ЧТО МОЖНО СОСЧИТАТЬ, НУЖНО УЧИТЫВАТЬ,
И НЕ ВСЁ, ЧТО СЛЕДУЕТ УЧИТЫВАТЬ, ПОДДАЕТСЯ ПОДСЧЕТУ».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Рис. 7.1. То, что измерено, будет выполнено

Мы подошли к соотношению между факторами сравнительного анализа и результатами их применения. Движение к цели невозможно без осознания, в какой точке вы находитесь сейчас и насколько уже продвинулись вперед. Измерение и подсчет производимой продукции, затрат, эффективности деятельности и прибыли — один из самых значимых шагов вперед в промышленном производстве.

Со времен исследований Фредерика Тейлора и дальнейшего развития его идей по измерению времени и изучению движений рабочих пристальное внимание стало уделяться производительности и объему производства. Исследования Тейлора показали, как добиваться максимального результата за минимальное время. Вдобавок он установил связь между этими двумя переменными, что и мы неоднократно делали в этой книге. Это был очень эффективный метод для своего времени.

Современное промышленное производство слишком сложно для применения подобных методов. Однако научные методы управления сохранились, хотя и в других форматах, например в виде исследований технологических операций и ключевых показателей эффективности (KPI). Последние заслуживают особого внимания. Сам факт их существования может ввести нас в весьма интересное заблуждение. Некоторые показатели деятельности считаются ключевыми: они сводят многочисленные факторы производства к одному общему индикатору. Например, так называемый показатель чистой прибыли после налогообложения, вероятно, представляет собой самый известный KPI, но в последнее время многие сомневаются, что это достаточно надежный индикатор способности компании создавать ценность.

Общество все активнее возражает против того, чтобы считать акционерную стоимость абсолютным мерилом успешности компании. Это возражение не касается прибыльности как таковой, поскольку без нее компания не сможет оставаться на плаву. Скорее оно направлено против того, что показатель прибыли важнее всего. Сегодня уже ясно, что мы не можем позволить себе измерять деятельность компании так, чтобы какой-то один аспект становился важнее всех остальных. Например, руководство может довести компанию до банкротства, если будет непоколебимо добиваться устойчивости, инноваций, жесткой и напоминающей армейскую стратегии, развивать сотрудников, обслуживать потребителей и соответствовать эталонным показателям. Нужно крайне осмотрительно применять систему KPI, какой бы привлекательной она ни казалась.

Ни к какой достаточно сложной системе невозможно подобрать универсальный ключ. Рассуждая иначе, вы можете столкнуться с крупными неприятностями. Далее мы увидим, какую помощь в данном случае может оказать система сбалансированных показателей. К сожалению, она непроста в применении, а убежденность в том, что в вашем распоряжении есть непогрешимые показатели, может нанести большой вред. Мы обратимся к самым известным теориям бенчмаркинга и поищем ответы на вопросы: «Что мы упускаем из виду и насколько это серьезная проблема?», «Можно ли управлять компанией на основе полученных данных или они заведут нас не туда?» Очень важно анализировать полученные

результаты, но при этом нужно выбирать правильные показатели и понимать, что они означают для будущего компании. Ранее мы показали парадигматический сдвиг в мышлении от классического подхода к бенчмаркингу с фокусом на показателях прибыли, качества среды и личного роста сотрудников. Прежде всего мы будем обращать внимание на то, как могут взаимодействовать разные перспективы в каждой из моделей, а также какие моменты являются ключевыми с точки зрения обмена идеями.

Классическое представление о концепции бенчмаркинга

Измерение времени и изучение движений: Фредерик Тейлор

Идея Фредерика Тейлора (1856–1915) состоит в том, что достижение результатов зависит от качества управления. Иными словами, существует «один лучший способ» операционной деятельности, который можно выявить на основе бенчмаркинга и измерения полученных результатов. Эта идея была воспринята с энтузиазмом, и ее стали активно продвигать такие издания, как «Квартальный вестник науки управления» (The Administrative Science Quarterly). Тейлор руководствовался простым соотношением:

$$\frac{\text{объем произведенной работы (движений)}}{\text{затраченное время}}$$

Чем меньше знаменатель дроби, тем лучше результат. Например, 100 продуктов, произведенных за минуту, дают целевой показатель 100. Задача в том, чтобы произвести еще больше за меньшее время: ведь «время — деньги», и нужно максимально эффективно использовать имеющийся актив. Эта идея долго казалась логичной, а ее применение на какое-то время значительно повысило производительность.

Но затем возникли непредвиденные моменты. Чтобы обеспечить высокую скорость, нужно максимально упростить работу до автоматического повторения механических действий. Это не способствовало стремлению рабочих к обучению, и они быстро теряли интерес к делу. К тому же высокая скорость негативно сказывалась на качестве. Попытки работников угнаться за автоматами и поддерживать ту же скорость отрицательно влияли на их психическое здоровье. По требованиям системы, работник должен был на 100 процентов выполнять инструкции, как автомат, и не «терять время» на общение с коллегами. Возникла изоляция на рабочем месте. Работники практически сразу саботировали эту систему и «притормаживали» коллег, трудившихся слишком усердно (из-за чего руководство могло повысить общую норму выработки). Хотя появление методов научного управления было скорее веянием моды, они развиваются и сегодня, как мы увидим далее.

Какую пользу можно извлечь из методов научного управления, измерения времени и движений? Представление о времени как стремительной последовательности действий типично для американской культуры. Нельзя сказать, что это неправильно, но это явно однобокий подход.

Поскольку время невидимо и измеряется только при помощи часов, которые изобрел человек, сама его концепция остается открытой и по-разному интерпретируется в разных культурах. Американцы воспринимают его как актив, который нужно использовать, и они уверены, что в минимальный промежуток времени нужно вместить как можно больше действий.

Очевидно, что быстрое выполнение рабочих задач способствует сокращению времени и расходов, но это не единственный способ снижения издержек. Очень важен правильный расчет времени. Производственные процессы можно синхронизировать и скоординировать. Если рабочие циклы синхронизированы и один работник начинает выполнять свои задачи сразу, как только останавливается другой, это дает огромную экономию для компании. При своевременной доставке всех нужных деталей предприятие значительно экономит на их хранении. Издержки на хранение товарно-материальных запасов порой значительны, и их можно снизить, если использовать детали в производстве сразу после их доставки.

Иными словами, и последовательное, и синхронное время, как принято в американской и японской культурах соответственно, помогают повысить эффективность производства. Это отражено на рис. 7.2. Прилежно изучившие теорию Тейлора японцы разобрались, почему надо торопиться, но они и раньше знали благодаря собственным культурным традициям, как нужно синхронизировать рабочие процессы.

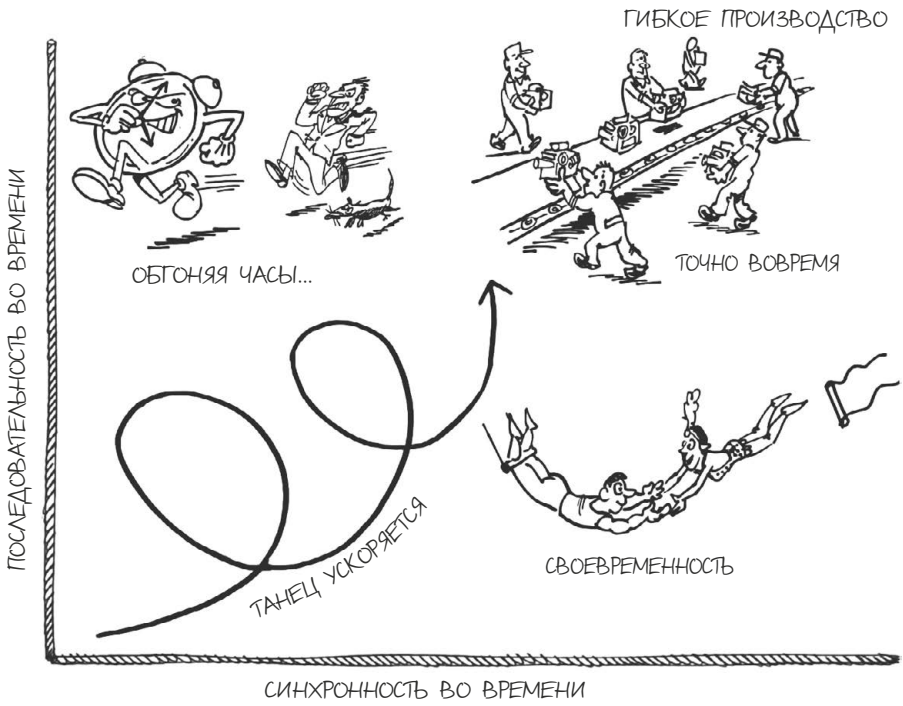


Рис. 7.2. Время с позиции последовательности и с позиции синхронности

На вертикальной оси отображено время с позиции последовательности, или тейлоризма/фордизма. В этом случае вы пытаетесь угнаться за временем. По горизонтальной оси отображается время с позиции синхронности. Если образно представить производственный процесс как постоянно ускоряющийся танец, то спираль в центре приобретает смысл. Работники действуют быстро и скоординированно, а результатом становится гибкий производственный процесс, при котором компоненты доставляются к центральному конвейеру «точно вовремя» и сразу идут в производство. Если доставка нужных деталей синхронизирована со сборкой конкретной модели, конвейер может выпускать до сотни разных моделей автомобилей в день. Именно японцам удалось совместить две концепции времени, что обеспечило их доминирование в производстве автомобилей на мировом уровне в наши дни. Идеям Тейлора понадобилась доработка.

Управление по целям: Питер Друкер

К началу XXI века Питер Друкер (1909–2005) был, вероятно, одним из самых влиятельных теоретиков менеджмента, консультантом и писателем. Он ввел в обиход термин «работник умственного труда», а также концепцию бизнеса как обучения, которое продолжается всю жизнь. Но наибольшую популярность завоевала теория управления по целям, которую Друкер представил еще в 1953 году.

Теория Друкера положила конец попыткам последователей Тейлора превратить высокую производительность в объективный критерий успеха. Она соотносилась с целями компании, которые определялись руководителями. Тем либо удавалось реализовать свои амбиции на благо себе и компании, либо нет. Друкер ясно обозначил, что у сотрудников есть свои цели, стремления и практический опыт. Несомненно, важно, чтобы цели компании были достигнуты. Но не менее важно, чтобы сотрудникам удалось реализовать свои цели с *помощью* компании. Корпоративные цели нужно соотносить с личными целями сотрудников, чтобы как можно больше людей выполняли задачи, которые удовлетворяют требованиям их личного роста. Успешно справляясь с такими задачами, эти люди приносят пользу компании и ощущают личную удовлетворенность. Сотрудники оценивают свою деятельность с позиции пользы для организации и себя и обсуждают результаты с линейным руководителем, чтобы договориться о вознаграждении.

Следует отдельно отметить, что идеи Друкера намного опередили свое время. Он предупреждал: далеко не всегда сотрудник виноват в том, что ему не удалось достичь поставленных целей. Порой цели нереалистичны и требуют корректировки. Сотрудник и его линейный руководитель должны вместе решать, что именно необходимо изменить. При правильном подходе сотрудники начинают искренне разделять цели компании, осознанно берут на себя обязательства и стараются их выполнять. В случае неудачи они сами стремятся выяснить, в чем причина. Кроме того, Друкер выступал за поощрение сотрудников, когда они добиваются каких-то достижений.

Теперь понятно, почему эта теория, которой сегодня более 60 лет, всё это время поддерживает репутацию Друкера на высоком уровне. Эта простая, ясная, справедливая, честная, информативная теория основана на диалоге. Она стала одной из самых успешных в науке о бизнесе. Вся она строится на эффективных управленческих навыках: перед руководителями стоят важные задачи, которые они решают. Эффективность любого диалога между руководителем и сотрудником зависит преимущественно от навыков руководителя, который запросто может испортить ситуацию.

Как мы видим, суть теории управления по целям Питера Друкера заключается в сочетании целей и амбиций отдельных сотрудников с целями и амбициями компании. Может ли сотрудник удовлетворить свои амбиции, работая во благо компании? Этот вопрос он и руководитель должны периодически обсуждать и соотносить корпоративные и личные цели. Друкер признавал, что иногда сотрудники не справляются с задачами, которые они на себя взяли, но порой сама цель оказывается им не по силам. И в том и в другом случае нужно анализировать обстоятельства и вносить коррективы. Аспекты, которые требуют взаимной интеграции, показаны на рис. 7.3.

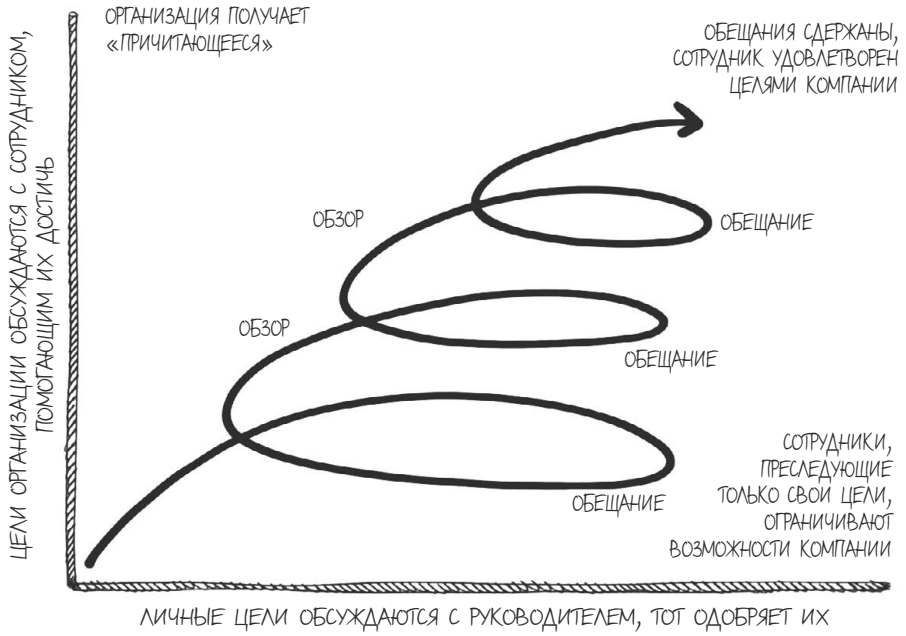


Рис. 7.3. Цикличный процесс управления по целям

Направленная вверх спираль обозначает, что сотрудник берет на себя обязательства, а его руководитель оценивает результаты. При идеальном раскладе сотрудник удовлетворяет свои амбиции, достигая цели организации. При этом можно внести корректировки, если сотрудник не удовлетворен ситуацией или страдают интересы компании.

Показатели по прибыли

Матрица BCG: Брюс Хендерсон

Основатель Бостонской консалтинговой группы (BCG) Брюс Хендерсон (1915–1992) разработал матрицу BCG (роста спроса/доли на рынке) в 1970 году. Это полезный инструмент для топ-менеджмента крупных корпораций, в состав которых входят разные компании и подразделения. Матрица, представленная на рис. 7.4, может применяться для оценки успешности как отдельных компаний в составе холдинга, так и крупных стратегических подразделений (бизнес-единиц), способных реализовать собственные стратегии.

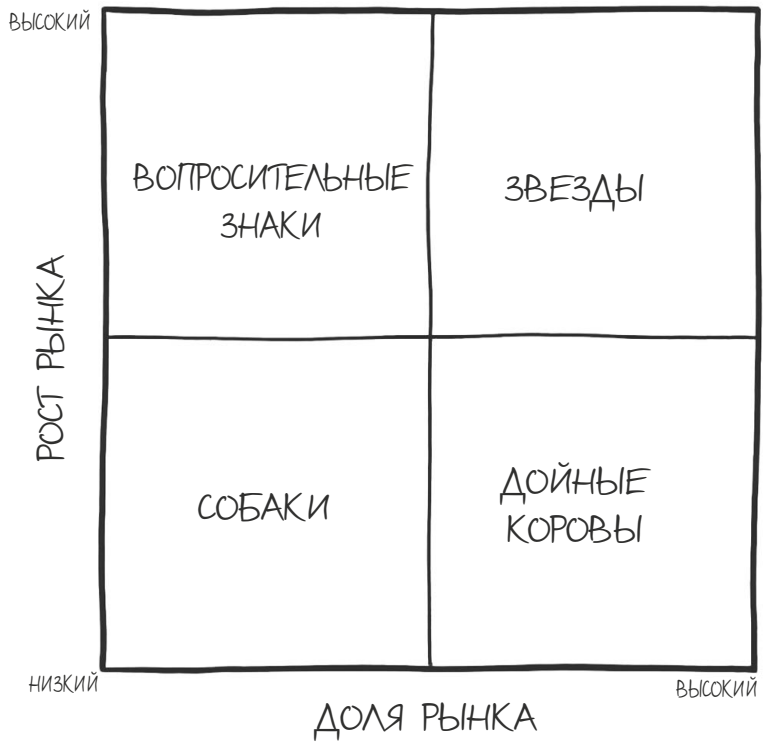


Рис. 7.4. Матрица роста спроса / доли на рынке

По вертикальной оси представлен рост спроса на продукт, а по горизонтальной — его доля рынка. Рост спроса отражает привлекательность конкретного сегмента рынка, а относительная доля рынка — конкурентное преимущество. Эти два важных показателя и определяют расположение бизнес-единиц компании в матрице BCG. Предполагается, что руководству уже известен показатель прибыльности бизнес-единицы. Матрица BCG позволяет провести анализ данных и принять решение.

Матрица BCG была разработана в эпоху конгломератов, когда крупные холдинги владели компаниями в самых разных отраслях и в их портфеле могли оказаться организации, не имеющие между собой ничего общего. На тот момент матрица BCG оказалась передовым инструментом для оценки и классификации направлений бизнеса по их прибыльности. Каждая бизнес-единица оценивалась как «прибыльная» или «убыточная», с высоким ростом спроса или низким, с большой долей рынка или маленькой, на основании ее собственных усилий. Более того, определение бизнес-единицы как «собаки», «звезды» и т. д. отражало ее оценку с точки зрения рынка.

Одно из ограничений матрицы — ее одномерность. Рост спроса выступает как единственный критерий привлекательности сегмента рынка, а доля рынка — как единственный критерий оценки конкурентного преимущества. В модели не учитываются другие важные факторы, определяющие прибыльность, например уровень конкурентоспособности.

Еще одна проблема матрицы BCG заключается в том, что она строится на предположении, будто все бизнес-единицы в портфеле обладают рыночной ценой, но рассматриваются как автономные. Это все равно что оценивать по отдельности элементы пазла, не думая о том, в какую общую картину они могут сложиться. Конечно, вполне вероятно, что компаниям нечего предложить друг другу, но рассмотреть такую возможность всё же стоит. У компании, которая не слишком успешна на рынке, может иметься важная технология, которую с бóльшим успехом могла бы применить другая организация. Иными словами, чтобы сделать заключение о том, что «собака» действительно «собака», прежде всего стоит убедиться, что она не может быть полезной другим бизнес-единицам из портфеля компании или корпорации. Технология в портфеле одной из компаний, которую могут применить другие, может оказаться очень ценной (рис. 7.5).

В другом контексте и в условиях нового рынка то, что прежде считалось технологическим провалом, может обернуться успехом. Это значит, что компании следует оценивать и технологическую перспективу, а не только финансовые показатели. Бизнес-единицы располагают не только багажом опыта, но и потенциалом будущего развития. Матрица BCG оказывается более полезной, если применять ее не просто для классификации бизнес-единиц, а для поиска способов интеграции между ними.

Матрица GE—McKinsey

В матрице GE—McKinsey устранен ряд недостатков, присущих матрице BCG. Рост спроса — только один из множества факторов, определяющих привлекательность конкретного сегмента рынка, а доля рынка — лишь один из факторов, описывающих уровень конкурентоспособности бизнес-единицы. Матрица GE—McKinsey во многом опирается на модель «Пяти сил» Майкла Портера.

Согласно Портеру, компания классифицировалась по признакам привлекательности отрасли, в которой она действует, и устойчивости ее конкурентной позиции. Сильной

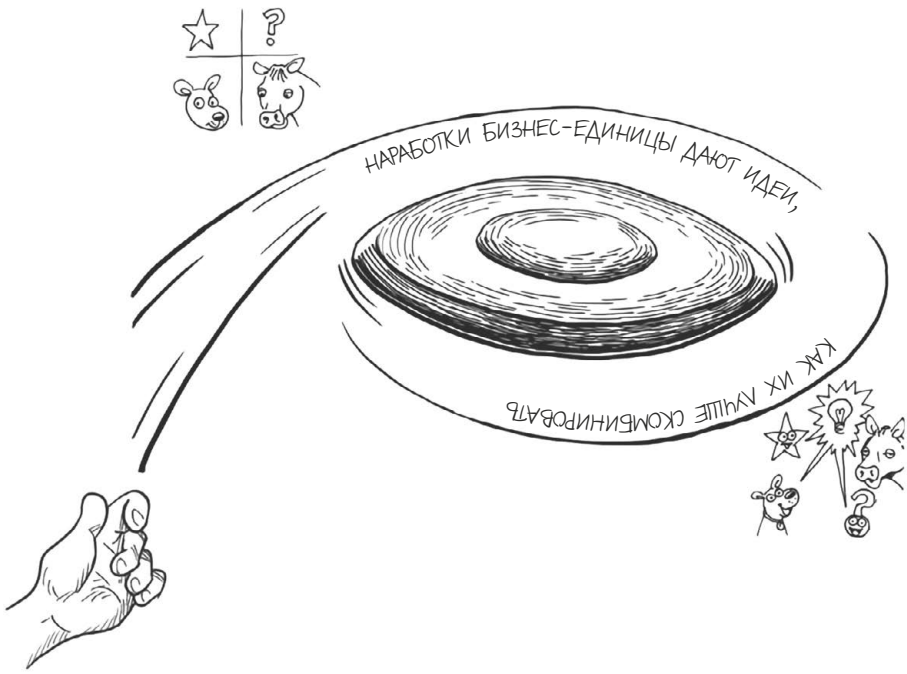


Рис. 7.5. Эффект от объединения бизнес-единиц

считается позиция, в которой компания способна использовать рыночные силы для давления на разные заинтересованные стороны и в результате получить выгодные для себя условия. На рис. 7.6 привлекательность отрасли обозначена по вертикальной

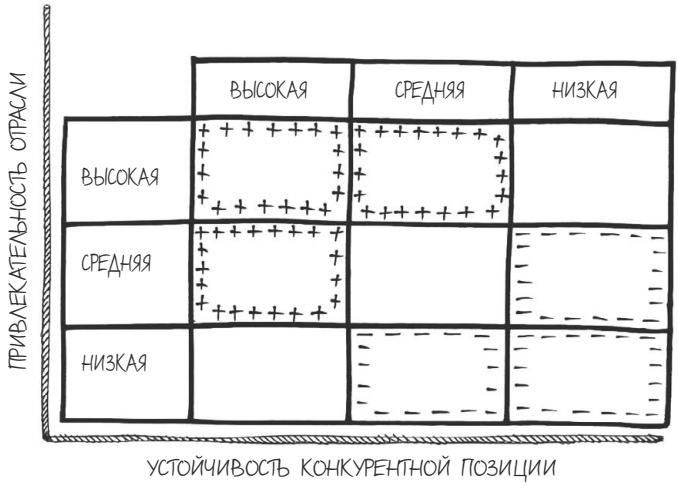


Рис. 7.6. Матрица GE—McKinsey

оси, а конкурентоспособность компании — по горизонтальной. Три самых благоприятных квадранта — верхние левые, а три наименее благоприятных — правые нижние. Эта матрица говорит сама за себя — при условии обоснованности предположений Портера. Все расчеты проводятся на основе финансовых показателей, а не технологического или инновационного потенциала. Компания занимает протекционистскую позицию, когда действует в непривлекательном сегменте или не способна конкурировать. Она избавляется от актива, когда он слаб по двум показателям, и делает выбор, когда «проседает» один из показателей.

Относительно недавно Портер изменил свою точку зрения в пользу большей степени интеграции (Портер и Крамер, 2011). Если он прав, то нам нужна матрица нового типа. Если изменить исходные предположения и выступать за стратегию объединения, при которой компании, входящие в сеть, помогают друг другу, есть шанс на согласование и изменяются определения «конкурентной позиции» и «привлекательности рыночного сегмента». Дилемма по-прежнему существует, но теперь она может быть решена (рис. 7.7). Обратите внимание, что верхний левый и нижний правый квадранты по-прежнему характеризуются либо слабой конкурентной позицией, либо непривлекательной отраслью. Только в верхнем правом квадранте все факторы сходятся и у компании возникает возможность использовать все преимущества для создания единой экосистемы или сети, конкурирующей с другими. Привлекательность отрасли — фактор, который помогает создавать сама компания благодаря сильному положению, полезности своим поставщикам и клиентам.

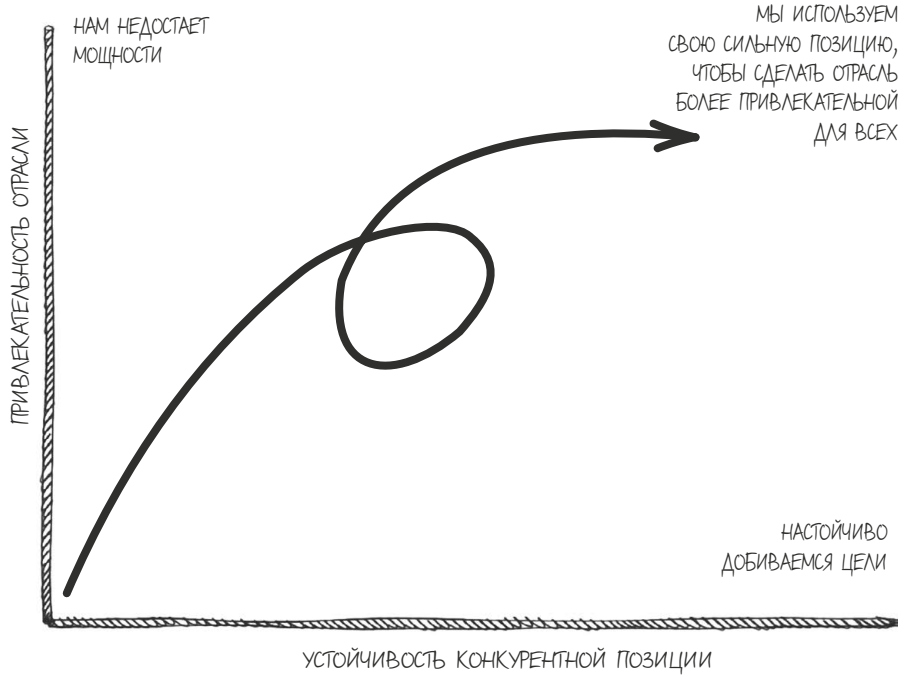


Рис. 7.7. Сочетание привлекательности рыночного сегмента и конкурентного положения

Показатели по бизнес-процессам

Цепочка создания ценности: Майкл Портер

При желании мы могли бы представить элементы эффективного производственного цикла, которому посвящена наша книга, в виде *цепочки*. В этом и заключается подход Майкла Портера.

Расходы на виды деятельности, перечисленные в верхней части рис. 7.8 в горизонтальных строках, следует распределять на всю работу в целом. Портер предполагает, что компания может оценить свои расходы на виды деятельности в нижней части рис. 7.8 в вертикальных столбцах (пять звеньев цепочки) и задаться вопросами: какой объем ценности добавляет каждое из этих звеньев и какую часть расходов здесь можно сэкономить? Успешность действий по сокращению издержек отражается на показателе маржи: стрелка становится шире или у́же соответственно. Проанализировав каждое из звеньев цепочки, можно понять, как увеличение или сокращение расходов на каждый вид деятельности влияет на доходы и маржу компании.

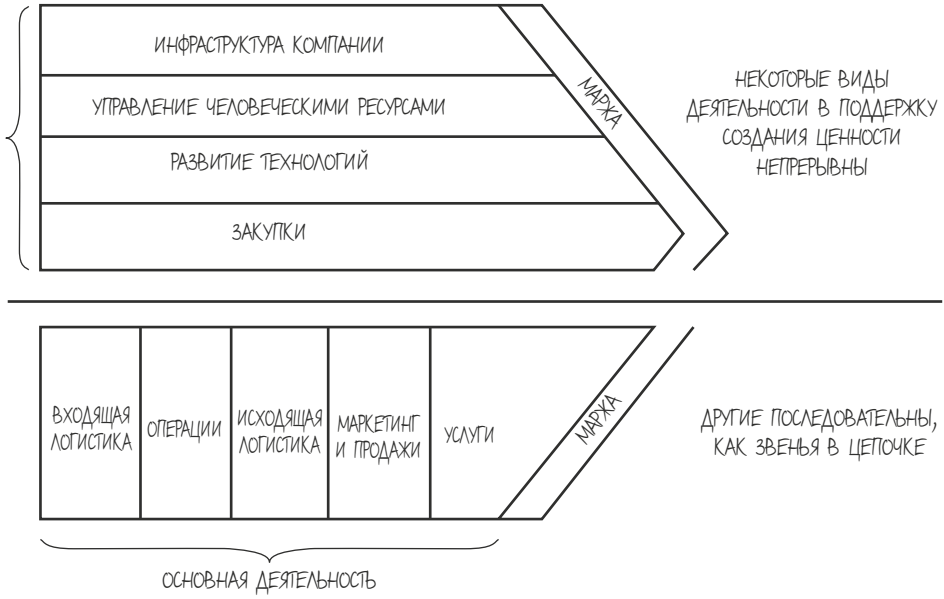


Рис. 7.8. Цепочка создания ценности

Особенно важны сами *звенья цепочки*, или взаимоотношения. Что может входящая логистика сделать для других операций? Как исходящая логистика может еще больше помочь продажам и маркетингу? Что может сделать сервисное подразделение, чтобы открыть новые горизонты для продаж? Еще один подход — задать вопрос с позиции разных видов основной деятельности о том, насколько для них полезны четыре вида вспомогательной деятельности. Какую роль играют инфраструктура компании и технологическое развитие? Насколько сильно они повлияли на основные виды деятельности компании?

Критики обвиняют эту модель в том, что она не отвечает требованиям времени и игнорирует преобразующий эффект информации. Кроме того, она скорее оценивает разные составляющие деятельности компании, а не рассматривает ее как единое целое и упрощает взаимоотношения между видами деятельности. Поскольку схема выглядит как прямолинейная цепочка, преуменьшено значение обратной связи и обучения, а сам процесс описан слишком механистично. Но не стоит забывать, что эта модель была разработана более 30 лет назад, еще до появления виртуальной реальности.

Портер выделяет основные виды деятельности, которые осуществляются последовательно, словно звенья цепи, и вспомогательные, которые неразделимы, поскольку пронизывают весь операционный процесс: от доставки сырья до технического обслуживания клиентов после покупки (рис. 7.9). У звеньев цепи есть своя стоимость и сопряженные с ними расходы, но их нужно распределять на всю деятельность. Маржа компании зависит от того, насколько эффективно контролируются эти расходы. С нашей точки зрения, эта модель помогает противопоставить основные и вспомогательные виды деятельности, чтобы между линейными операциями и технической поддержкой сформировались «консультационные» отношения на основе реальных потребностей. Например, если спросить совета у специалистов, занимающихся операционной деятельностью, можно выяснить, что компании требуются специалисты-компьютерщики. Но при этом за технической инфраструктурой лучше всего следят люди, которые с ней работают, хотя время от времени им бывает нужна специализированная помощь. Так проще всего узнать, как вспомогательные виды деятельности могут усилить друг друга.



Рис. 7.9. Основные виды активности против вспомогательных

Реинжиниринг бизнес-процессов: Майкл Хаммер и Джеймс Чампи

Майкл Хаммер (1948–2008), профессор Массачусетского технологического института, серьезно работал над тем, чтобы информационные потоки способствовали повышению эффективности компании. В своей нашумевшей статье «Реинжиниринг рабочего процесса: не автоматизируйте, избавляйтесь» (Re-engineering Work: Don't Automate, Obliterate), опубликованной в журнале Harvard Business Review в 1990 году, Хаммер изложил основные идеи реинжиниринга бизнес-процессов. В 1993 году вышла книга Хаммера и Джеймса Чампи «Реинжиниринг корпорации» (Re-engineering the Corporation), в которой авторы более подробно описали принципы совместно доработанной концепции реинжиниринга бизнес-процессов.

1. Выстраивайте процесс вокруг результатов, а не задач.
2. Те, кто пользуется результатами, должны участвовать в процессе.
3. Включайте обработку информации в реальную работу, создающую информацию.
4. Относитесь к географически распределенным ресурсам так, будто они централизованы.
5. Связывайте параллельные виды деятельности вместо того, чтобы интегрировать их результаты.
6. Сделайте точкой принятия решений участок, где совершается работа, и встройте контроль в процесс.
7. Пользуйтесь информацией от первоисточника.

Каждое подразделение должно обосновать свою пользу для компании или исчезнуть. Если оно не вписывается в новую архитектуру, его дни сочтены. Именно так это видят специалисты новой, информационной формации. Хаммер и Чампи пошли наперекор принципам современного управления, отдав предпочтение радикальным переменам, а не постепенному усовершенствованию. Их приоритетами были более качественный сервис для клиентов и преодоление стереотипов разрозненного мышления. Последние проявлялись в том, что отделы или группы в компании отказывались делиться информацией или знаниями с коллегами, что вело к снижению эффективности компании в целом. Процессы должны были связывать функции в единый рабочий поток. Авторы концепции стремились к радикальному изменению структуры с самого основания.

Сначала необходимо определить основные процессы, без которых не может быть реализована миссия компании. Далее следует анализ текущей ситуации. Какие отделы компании избыточны? После радикальной перестройки структуры остаются только важные подразделения, а все остальные должны быть исключены.

Редко в истории новые тенденции подхватывались с такой молниеносной быстротой. К 1996 году 60 процентов компаний, входящих в список Fortune 500, заявляли о применении данного метода или хотя бы попытке его внедрить. К сожалению, за стремительным принятием этой концепции последовало не менее быстрое разочарование в ней. Теория

реинжиниринга бизнес-процессов появилась в период рецессии и высокой конкуренции, когда информационные технологии начали играть особенно важную роль в обеспечении процессов в компании. За годы политики Рейгана и Тэтчер на верхушке экономической пирамиды оказались финансовые организации. Под давлением акционеров, требовавших больше денег, компании отдавали свою прибыль инвесторам. Теория реинжиниринга бизнес-процессов стала подарком судьбы для топ-менеджмента компаний, который начал оптимизировать штат, сокращать сотрудников и ликвидировать целые отделы. По словам авторов теории, они призывали совсем не к этому. К сожалению, сложно не поддаться требованиям времени.

Теория реинжиниринга бизнес-процессов завоевала плохую репутацию: ее активно применяли для сокращения штатов во многих компаниях. По утверждениям некоторых критиков, эта концепция представляет собой радикальный, технократический подход, сопоставимый с механистическими идеями тейлоризма. Однако теория прошла проверку временем, поскольку способствовала более четкому пониманию бизнес-процессов и добавленной ценности, а также предоставила эффективные методы анализа этих процессов. Этот метод используется до сих пор, хотя у него появились и более современные названия.

В теории реинжиниринга важный акцент делается на процессах. Они связывают функции, зачастую с помощью выполняющих их команд (рис. 7.10). Важно помнить, что команды — временные объединения. Они существуют, пока есть проект, а затем расформировываются.

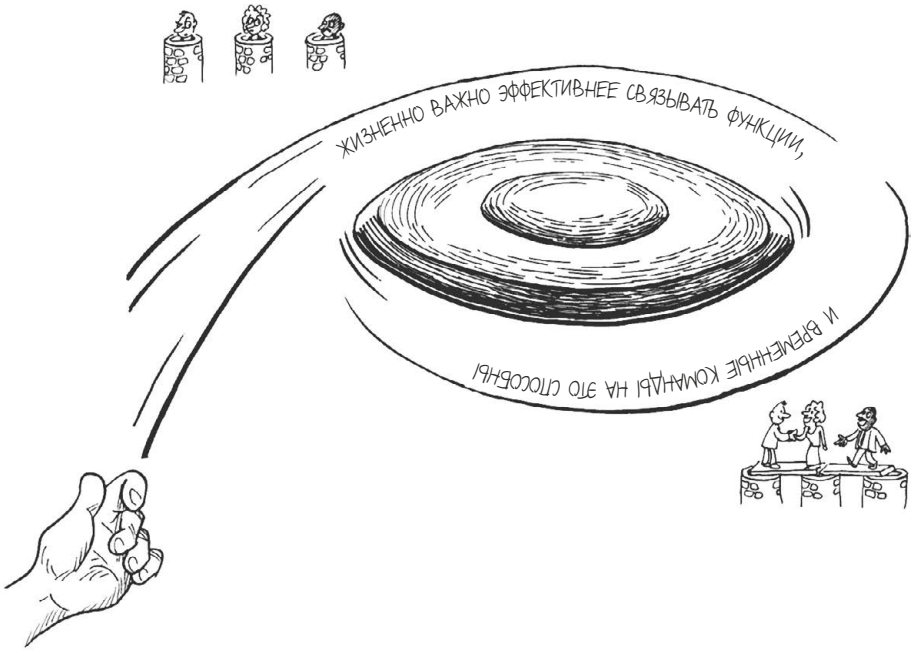


Рис. 7.10. Взаимосвязь реструктурирования бизнеса и (реструктурированных) команд

Команды создают тесные взаимоотношения между функциями и предлагают важные решения проблем. Они могут предусмотреть новые варианты отношений: ведь члены команды могли собраться из разных отделов, выполняющих эти функции. Как правило, такие предложения находят поддержку в других подразделениях.

Система сбалансированных показателей: Роберт Каплан и Дэвид Нортон

Идея многофакторного сбалансированного процесса роста занимает очень важное место в истории бенчмаркинга. Система сбалансированных показателей, предложенная Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном, предлагает анализировать деятельность компании по четырем наборам показателей (рис. 7.11).

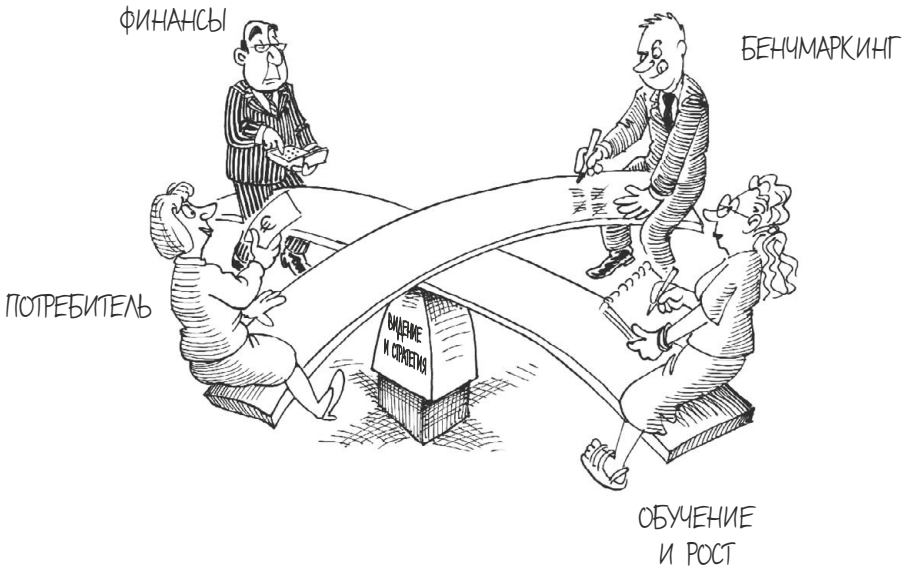


Рис. 7.11. Система сбалансированных показателей

Первая пара — финансовые показатели деятельности, а также цели обучения и перспективы роста. Основной вопрос, на который необходимо ответить: «Как компания должна выглядеть в глазах заказчика, чтобы быть успешной финансово?» Как отмечают авторы, анализ финансовых показателей направлен «в прошлое». Всё, что происходило с компанией раньше, так или иначе отражается на ее текущих показателях прибыли, включая репутацию и инвестиции, возможно сделанные несколько лет назад, но продолжающие приносить плоды. Однако финансовые показатели не отражают того, что произойдет в ближайшем или отдаленном будущем.

Авторы рекомендуют обратиться к целям обучения и перспективам роста и задать вопрос: «Как компания будет поддерживать свою способность к изменениям и улучшениям, чтобы реализовать свое ви́дение?» Чему ей необходимо научиться в следующие несколько месяцев или лет, чтобы отвечать запросам потребителей и не отставать от конкурентов? Компания

располагает ограниченным запасом времени, если стремится решать новые задачи при помощи соответствующего набора навыков для улучшения своей позиции на рынке.

Вторая пара показателей — внутренние критерии, которые компания применяет для анализа собственного положения по сравнению с другими игроками отрасли, а также оценка ее продуктов потребителями. По поводу первого показателя необходимо задать вопрос: «Какие бизнес-процессы нужно улучшить в компании, чтобы удовлетворить акционеров и потребителей?» В работе со вторым показателем поможет вопрос: «Как компания должна выглядеть в глазах потребителей, чтобы реализовать свое ви́дение?» Именно оно и стратегия удерживают все эти четыре группы показателей вместе.

Для каждой группы показателей есть четыре категории. Какие задачи стояли перед компанией и насколько удалось их решить? Как выглядят критерии оценки и насколько компания им соответствует? Какие цели стоят перед компанией и как она к ним продвигается? Предлагались ли какие-то инициативы, оказались ли они успешными или провалились? Обратите внимание, что эта система открытая. Если были предложены новые инициативы, их тоже следует оценить.

Система сбалансированных показателей охватывает четыре перспективы: внутреннюю и внешнюю, прошлое и будущее. Сами по себе количественные индикаторы как ключевые показатели эффективности ничего не значат. Возможно, компания добилась значительного успеха в прошлом, но сейчас может находиться на грани катастрофы, потому что не готова к будущему. У компании могут быть отличные оценки по внутренним критериям, а затем выяснится, что они ничуть не интересуют потребителей и оценивать нужно было совсем другое качество продукта. Каждый из четырех показателей идет в комплексе с остальными: их можно образно представить в виде часового циферблата. Даже «хорошие» финансовые показатели на 12 часах могут оказаться гораздо ниже тех, которые инвесторы ожидают увидеть на 3 часах. Даже отличная оценка потребителей на 9 часах может снизиться, если на 6 часах упущены цели, связанные с обучением. Настоящего результата компания добивается только тогда, когда разные показатели движутся как единый механизм.

Сама идея сбалансированности и равенства очень важна. Сотрудников компании с их внутренними критериями должны уравновешивать потребители со своими ожиданиями; цели обучения в компании должны быть в балансе с показателями финансовой деятельности. Но прискорбно, что финансовые показатели, как правило, располагаются на 12 часах, куда люди смотрят в первую очередь, а цели обучения — в самом низу. Даже если утверждать, что самую важную роль в компании играют акционеры, факт остается фактом: они всего лишь пожинают плоды того, что произвели сотрудники компании и затем купили потребители. Возможно, было бы логично поместить акционеров в конец цепочки. При этом система сбалансированных показателей остается, вероятно, лучшим из имеющихся в нашем распоряжении инструментов.

Если система показателей бывает сбалансированной, значит, в ней возможен и дисбаланс. Как ни странно, Каплан и Нортон практически не уделили внимания этому важному моменту.

Но польза от данного инструмента будет ограниченной, если не отнестись к концепции баланса серьезно.

С учетом давления со стороны акционеров и финансовых институтов, а также обязанности подавать ежеквартальные отчеты ситуация в реальности напоминает ту, которая изображена на рис. 7.12: читатель финансовых колонок, который даже не в состоянии оторваться от кресла, значительно «перевешивает» менеджера, стремящегося обучаться быстро, чтобы идти в ногу со своей динамично меняющейся профессиональной отраслью. Истина проста: те, кто пожинает плоды, считаются более важными, чем те, кто создает их, стараясь не отставать от прогресса и проявляя инициативу, где только возможно. На этом основаны корпоративные традиции большинства западных компаний. И потому так тяжело поставить цели обучения для менеджеров на один уровень с финансовыми показателями для инвесторов. Менеджеры — своего рода «расходный материал», а рычаги управления сосредоточены в руках акционеров и топ-менеджеров, которые являются держателями акций. Кроме того, вполне вероятно, что так же сложно будет достичь баланса между далекими потребителями с их ожиданиями и сотрудниками, которые руководствуются внутренними критериями оценки.

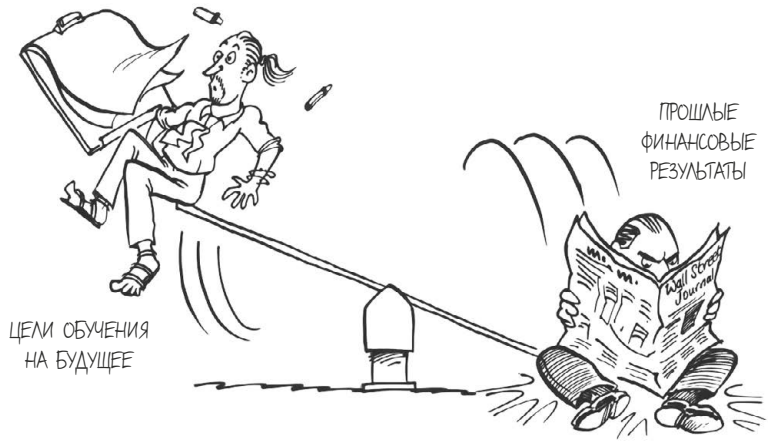


Рис. 7.12. Обучение и рост против финансовых показателей

Подход, при котором прошлые финансовые достижения перевешивают будущие цели обучения, может укорениться в культуре компании. Одних новых инструментов оценки может оказаться недостаточно, чтобы изменить культуру компании или придать мнению менеджеров достаточный вес, чтобы сбалансировать давление акционеров.

Внутренние критерии оценки, как правило, находятся «перед носом» сотрудников, а оценка потребителей — «где-то далеко», особенно в компаниях, действующих на глобальном рынке. К тому же обратная связь от клиентов проходит через отдел продаж или маркетинга.

Стоит ли удивляться, что в большинстве случаев их оценка теряет свою изначальную силу (рис. 7.13). Да и качество товаров, отвечающее внутренним критериям компании, может не соответствовать ожиданиям иностранных покупателей, имеющих собственное представление о том, какими они должны быть.



Рис. 7.13. Сбалансированные показатели: потребители против внутренних критериев

Формат таблицы можно использовать и для оценки относительной значимости прошлого и будущего, финансовых показателей и обучения, внутренних критериев и внешней оценки потребителей (рис. 7.14).

Вполне вероятно, что компания тратит слишком много времени и средств на обучение и рост и слишком увлекается «бесплатными семинарами для менеджеров» (нижний правый квадрант верхней таблицы). Другой крайностью может быть фокус исключительно на финансовых показателях: это порой приводит к «урезанию расходов» на сотрудников (верхний левый квадрант верхней таблицы). Одни компании становятся «творением своих покупателей» (нижний правый квадрант нижней таблицы), но гораздо более распространены «компактные и эффективные» команды, сосредоточенные только на финансовых показателях (зачастую в ущерб интересам сотрудников). Наконец, понятие «баланса», предложенное Капланом и Нортоном, довольно субъективно: не вполне понятно, насколько он достижим.

Но ничто из сказанного выше не может умалить качественного скачка авторов, позволившего уравновесить разные показатели и подчеркнуть, что их баланс крайне необходим для успеха компании. Вместо того чтобы переходить от одного показателя к другому при использовании модели, можно оценивать каждый из них с точки зрения того, как он поддерживает остальные, чтобы избежать крайностей, изображенных в виде двух таблиц на рис. 7.14.

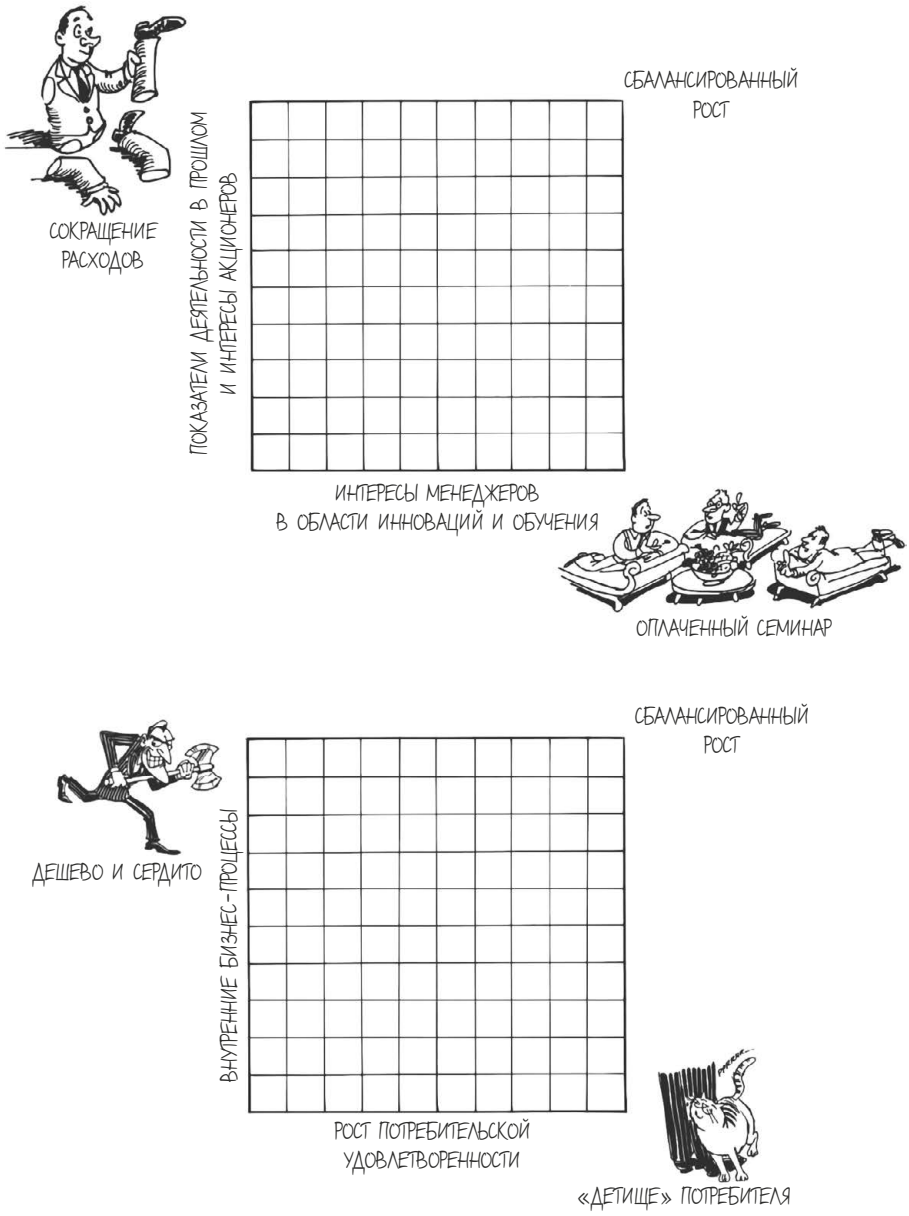


Рис. 7.14. Крайности в парах «финансовые показатели / рост» (верхняя таблица) и «внутренние бизнес-процессы / удовлетворенность клиентов» (нижняя таблица)

Социальные и экологические показатели

Что мотивирует людей достигать результатов: Гарри Левинсон и Алфи Кон

Психолог Гарри Левинсон (1922–2012) был одним из первопроходцев в применении психоаналитической теории в менеджменте и руководстве. Он активно выступал против материальных стимулов, считая их унизительными для сотрудников. Левинсон известен свой теорией «ошибки идиота»: он утверждал, что, применяя политику «кнута и пряника» (или «палки и морковки», как принято говорить в англоязычных странах), руководители приравнивают своих сотрудников к ослам. Карикатура на рис. 7.15 напоминает картинку, которую он использовал для объяснения своей точки зрения.

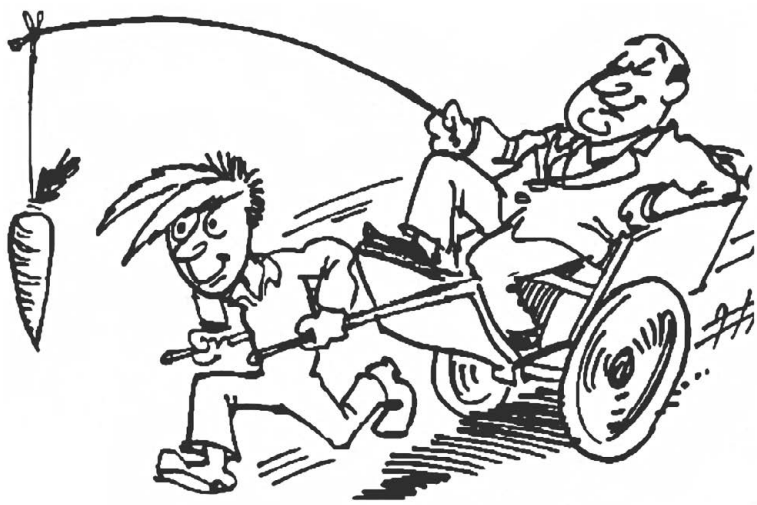


Рис. 7.15. «Ошибка идиота»

Левинсон выделил ряд проблем, способных нарушить системы оценки эффективности в компании. Он свел их к нескольким основополагающим: неверие сотрудников в реалистичность целей; некачественная формулировка целей и, главное, пренебрежение личными целями и устремлениями сотрудников. Будучи психоаналитиком по образованию, Левинсон ставил внутреннюю мотивацию выше внешнего вознаграждения и постоянно предупреждал об опасности ошибки «экономистов», которые априори считают человека существом рациональным, самомотивированным и предпочитающим комфорт и стабильность хорошего материального положения всему остальному. По Левинсону, мотивация сотрудника сильнее всего тогда, когда ему нравится его работа, он рассматривает ее как часть более масштабного целого, в качестве которого может выступать либо корпоративная, либо общественная цель. К сожалению, традиционная логика, против которой выступал Левинсон, оказалась слишком сильна. В этот период большой популярностью пользовались идеи бихевиоризма Берреса Скиннера (1904–1990). Утвердилось мнение, что при помощи стимулов можно манипулировать поведением людей, а также прогнозировать

его. Оппоненты Левинсона стремились к тому, чтобы обратная связь не только была для сотрудников вознаграждением, но и мотивировала их на дальнейшие действия и стала инструментом управления на основе системы поощрений и наказаний. Можно ли было добиться того, чтобы рыночные принципы заработали *внутри* компании и сотрудники выбирали результаты, приносящие больше прибыли? Это была мечта тейлористов, которая никак не хотела умирать.

Автор книги «Наказанные наградой» (Punished by Rewards), клинический психолог Алфи Кон, оказался, пожалуй, одним из самых ярых противников принципа «оплаты по результатам». Его бестселлеры и статьи в журнале Harvard Business Review вызывали ярость у сторонников традиционного подхода. Кон проанализировал исследования эффективности оплаты по результатам, проводившиеся в течение полувека, и обнаружил целый ряд огрехов этого принципа. Например, он выяснил, что оплата по результатам оскорбляет чувства сотрудников, преданных своему делу. Какой должна быть материальная компенсация медицинской сестры скорой помощи, если ей приходится извлекать осколки стекла из лица девочки, а потом сообщать ее родителям, что лицо их дочери навсегда будет изуродовано шрамами? Ценность некоторых видов профессиональной деятельности не поддается измерению по традиционной шкале стимулов и материального вознаграждения. Второй недочет заключается в том, что оплата по результатам смешивает два логических положения: как лучше выполнить работу и как получить более высокую оплату за сделанное. Эта идея была прекрасно высмеяна в бродвейской постановке «Как преуспеть в бизнесе, не прикладывая усилий» (How to Succeed in Business Without Really Trying). Люди быстро поняли, как обмануть систему и получать больше, работая меньше. Она наказывает тех, кто старается помочь другим, и при этом вознаграждает тех, кому помогают. Такой подход ведет к тому, что сотрудники пытаются скрыть свои ошибки и преуменьшить их, особенно если они ведут к потере денег. Но ведь на ошибках можно многому научиться. Вместо того чтобы сосредоточиться на эффективности, сотрудники озабочены тем, чтобы получить как можно больше результатов. Вдобавок принцип оплаты по результатам возможен только в условиях, когда сотрудники получают честную обратную связь о своих результатах. А это значит, что акцент смещается с сотрудника на руководителя. На практике обратная связь, которая используется при применении принципа оплаты по результатам, оказывается слишком туманной и расплывчатой, а линейный руководитель лишь запутывает ситуацию. При оценке работы важна справедливость. Справедливая оплата возможна только в том случае, когда руководитель отмечает усилия сотрудника, способен оценить сложность его задачи и, таким образом, знает, какого вознаграждения тот достоин. Оплата труда не должна зависеть от одобрения начальника. Принцип оплаты по результатам устраняет необходимость качественного руководства, когда к сотрудникам хорошо относятся, дают им полезную обратную связь, помогающую развиваться, предоставляют социальную поддержку и уважают их право на независимость.

По мнению многих, Левинсон и Кон по сути правы в том, что оплата по результатам не может быть мотивирующим фактором сама по себе и обычно контрпродуктивна, но они и не пытаются использовать внешнее вознаграждение. При этом мало кто возражает против того, чтобы сотрудник, способный мыслить прогрессивно, получал больше денег на внедрение

инноваций, как это происходило при реализации плана Скэнлона. Важное преимущество рынков состоит в том, что они быстро перераспределяют ресурсы в пользу эффективных работников. Возможно, деньги и не мотивируют сотрудников, но символизируют их успешность и стимулируют дальнейшее развитие в этом направлении. Можно считать, что люди стремятся к достижениям или инновациям ради самих этих достижений, но, безусловно, стоит отмечать их с помощью денег.

Левинсон и Кон следовали логике Фредерика Херцберга: «Одно лишь то, что недостаток денег способен демотивировать и раздражать, еще не означает, что бóльшие суммы будут способствовать повышению удовлетворенности или росту мотивации». Таким образом, проблема состоит не в материальном вознаграждении, а в отсутствии внутренних мотивирующих факторов. Большинство предпринимателей *теряют* деньги, но, к счастью не перестают стараться и обладают внутренней мотивацией для внедрения инноваций и повышения качества жизни всех нас.

Далеко не очевидно, что внешнее материальное вознаграждение обладает мотивирующим эффектом или справедливо, как часто считается. Но не стоит делать вывод, что деньги не играют никакой полезной роли. Тот, кто внедряет инновации или добивается успеха, должен получить бóльшую сумму и как можно быстрее, чтобы в полной мере насладиться своим триумфом. Верно то, что внутренние мотивы, стимулирующие людей работать лучше, бывают выше желания материальных благ, хотя в некоторых случаях могут существовать параллельно, поскольку мало чего удается добиться без денег. Предпринимателям нужны (порой отчаянно) средства, но не это объясняет, почему они стали предпринимателями.

Функция рынков состоит в том, чтобы максимально быстро и щедро перераспределять денежные потоки в направлении успешных инициатив. Если предпринимателю удается разбогатеть, это по крайней мере покажет, что в прошлом его суждения были верными, так что он может оказаться прав вновь. На рис. 7.16 предприниматель сначала загорается идеей, у него присутствует внутренняя мотивация, а затем его стимулом становится внешнее вознаграждение.

Концепция тройного критерия: Джон Элкингтон

Джон Элкингтон — мировой эксперт в области корпоративной социальной ответственности бизнеса и устойчивого развития. Он широко известен как автор концепции тройного критерия, представленной на рис. 7.17. Согласно ей, предприниматели и менеджеры должны учитывать не только финансовые показатели (прибыль), но и экологические (воздействие на планету) и социальные результаты деятельности компании (влияние на сотрудников и всех заинтересованных лиц). Элкингтон изложил свою теорию в книге «Каннибалы с вилками» (Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line), которая была опубликована в 1997 году, и получил всемирное признание после того, как корпорация Shell в том же году начала внедрение этой концепции.

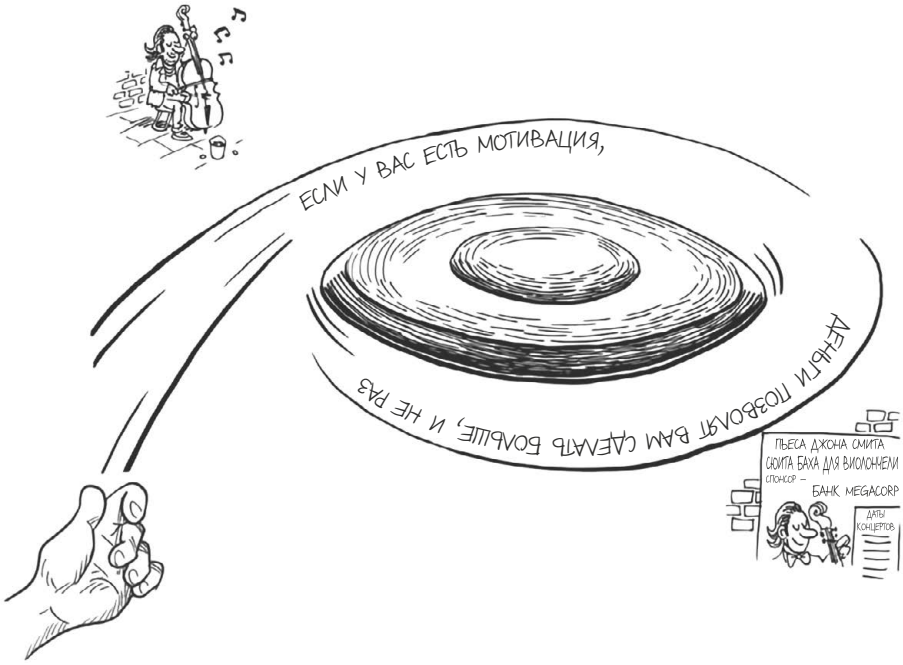


Рис. 7.16. Объединение внутренней мотивации и долгосрочного вознаграждения

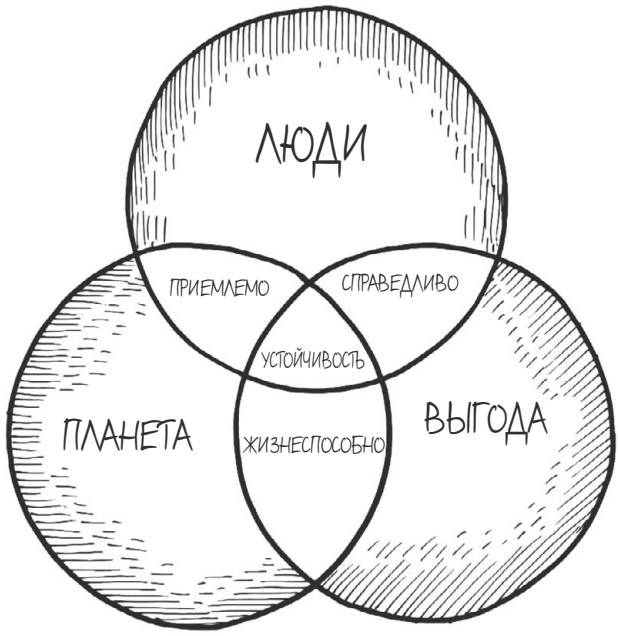
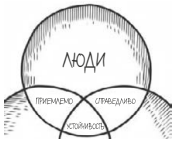


Рис. 7.17. Концепция тройного критерия

Отчасти концепция тройного критерия напоминает теорию Каплана и Нортона, поскольку тоже подразумевает взгляд на обратную связь и результаты с разных перспектив. Особенность концепции тройного критерия состоит в том, что в ней объединение ключевых элементов приводит к лучшему результату, чем их действие по отдельности. Кроме того, эта концепция напрямую связана с понятиями честной конкуренции и корпоративной социальной ответственности бизнеса. Ее качественная реализация требует активного участия топ-менеджмента, отдельных инвестиций в меры поддержки, наличия тщательно прописанных программ, достаточного количества персонала, соответствия рекомендованным стандартам, а также принципам, провозглашенным в Глобальном договоре ООН, и составления качественных отчетов по всем инициативам.

Три круга модели пересекаются. Считается, что в этом и состоит их достоинство. Между *прибылью* и *планетой* должна установиться жизнеспособная и устойчивая связь, чтобы компании получали прибыль, сохраняя при этом ресурсы, сокращая отходы производства и потребление электроэнергии. *Люди* должны быть связаны с *планетой* и *прибылью* так, чтобы эта связь была взаимовыгодной, приемлемой и устойчивой. Иными словами, люди должны получать выгоду от этого взаимодействия (табл. 7.1).

Таблица 7.1. Примеры реализации концепции тройного критерия

	Социальный компонент модели (акцент на *людей*) включает справедливую оплату труда для всех, запрет на использование детского труда, безопасные условия, приемлемое количество рабочих часов, запрет на эксплуатацию местной рабочей силы субподрядчиками в производственно-сбытовой цепочке. По возможности все произведенные продукты должны попадать на рынок, подчиняясь принципам честной конкуренции
	Экологический компонент концепции (забота о *планете*) подразумевает сведение к минимуму воздействия на окружающую среду, сокращение объема отходов при производстве, оценку полного жизненного цикла продуктов, включая переработку или утилизацию, оценку токсичности, особенно содержания опасных тяжелых металлов, а также отсутствие давления на страны, в которых расположено производство, с целью добиться уступок. Должен быть запрещен чрезмерный вылов рыбы, равно как и истощение жизненно важных ресурсов: чистого воздуха и воды
	Финансовый компонент (акцент на *прибыли*) должен учитывать влияние бизнеса на страны, в которых расположено производство, и местное сообщество. Насколько выгодно это взаимодействие *им*? Честно ли платятся налоги? Оказывается ли содействие местному сообществу и его институтам? Как экотуризм способствует сохранению природы? Сколько людей получили оплату и в каком объеме? Сколько местных поставщиков участвовали в процессе и получили выгоду?

Во многих случаях сложно дать количественную оценку влиянию компании на окружающую среду — например, при разливе нефти в Мексиканском заливе после аварии на нефтяной платформе корпорации BP. Соответственно, невозможно оценить, создает ли бизнес бóльшую ценность, чем наносит вред.

Пока нет ни специализированной системы учета для концепции тройного критерия, ни универсальных стандартов для оценки ее составляющих. Это побуждает крупные корпорации составлять объемные отчеты, показывающие ее деятельность в лучшем свете, при этом не проводя никаких реальных изменений. Например, честная конкуренция, о которой так много говорится, по-прежнему охватывает не более 0,2 процента всего ассортимента продуктов. Концепция корпоративной социальной ответственности бизнеса касается того, как вы распоряжаетесь дополнительной прибылью, если она у вас есть и если акционеры не занимаются неотступным контролем ваших действий. Безусловно, концепция тройного критерия очень важна, но, к сожалению, зачастую людям и методам распределения прибыли при традиционном ведении бизнеса уделяется лишь номинальное внимание.

Большинство концепций, содержащих три компонента, можно представить в виде двух дилемм с общей ценностью. В данном случае речь идет о «прибыли и людях» и «прибыли и планете». Стоит всегда помнить, что забота о состоянии планеты — плод усилий очень многих людей, так что возможны три сочетания указанных компонентов. Мы сосредоточиваемся на прибыли, потому что спасти планету невозможно, пока забота об экологии не перейдет в разряд устойчивых, практически автономных действий; и именно люди получают прибыль и улучшают свое благосостояние.

Можно ли делать что-то приносящее пользу всему обществу и при этом получать прибыль? Можно ли заботиться об окружающей среде и убедить остальных поддержать вас в этом? Обе эти стратегии реалистичны, как мы видели в части I. Вполне возможно увлечь людей, предложив обе эти идеи. Людям нужна высокая цель, а забота об окружающей среде — вклад в будущее их детей и внуков. По сравнению с этим задача повысить прибыль акционеров не кажется такой уж значимой.

Дело не ограничивается тем, что все сотрудники вносят свою лепту в создание более инновационных продуктов. Важно их совместное участие. Перед ними стоит сверхцель, объединяющая их интересы и служащая общему благу. Их усилия — не просто сумма составляющих: их можно сравнить с пятью поколениями ремесленников, создававших некоторые соборы в Европе и часто умиравших еще до завершения строительства, так и не увидев результаты своего труда.

Когда речь заходит об окружающей среде, необходимо внести поправки в доктрину о выживании сильнейших, на основе которой традиционно действует бизнес. Выживание человека возможно только в определенной среде, поэтому его деятельность должна быть оптимальным образом соотнесена с экосистемой, в которой он существует.

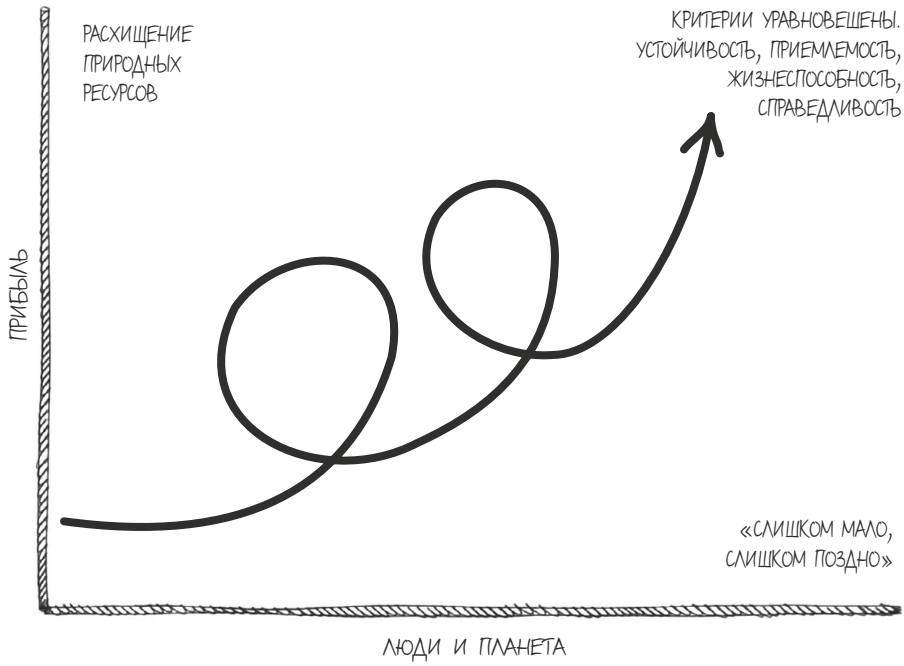


Рис. 7.18. Концепция тройного критерия

На рис. 7.18 концепция тройного критерия представлена в формате дилеммы: по вертикальной оси отображается прибыль, а по горизонтальной — люди и планета. Здесь показано, что прибыль без учета важности людей и планеты ведет к расхищению природных ресурсов (левый верхний угол). Недостаточный объем прибыли приведет к появлению непосильных налогов, которых все равно будет слишком мало и которые поступят слишком поздно для спасения планеты. Единственная надежда человечества — объединение всех трех компонентов (правый верхний угол) и признание ценности, которая создается в результате пересечения компонентов, как в первоначальной модели.

Хотите изменить мир — измените его стандарты: теория BLab и Джей Гилберт, Барт Хоулан и Эндрю Кэссои

Когда нам удастся объединить три компонента концепции тройного критерия, нам необходимо будет найти способы поддерживать изменения и доказать, чего мы стоим. В своей лекции, доступной в интернете, Джей Гилберт представил идею социально ответственной корпорации, или BCorp (benefit corporation), основанной на постулате Махатмы Ганди: «Если хочешь изменить мир, изменись сам». Любая корпорация, заявляющая о социальной ответственности своего бизнеса и поддержке местного сообщества и окружающей среды, должна быть сертифицирована некоммерческой организацией. Сертификация проходит под наблюдением компании BLab, которую Гилберт основал совместно с Бартом Хоуланом

и Эндрю Кэссои. На момент публикации этой книги было сертифицировано 748 компаний в 27 странах и 60 отраслях. Большинство из них расположены в США.

В статье «Спасти капитализм от самого себя: в центре революции BCorp» (Saving capitalism from itself: Inside the BCorp revolution, 2010) Джон Ричардсон описывает эволюцию капитализма и появление такого феномена, как социально ответственная корпорация, или BCorp (рис. 7.19). По его словам, «идея социально ответственных корпораций может поначалу казаться столь же эксцентричной и непопулярной, как идея гражданских прав для чернокожих или право голосования для женщин. Но она может утвердиться и даже изменить мир». А Гилберт извиняется за то, что вынужден говорить о столь *скучных* вещах, как законы и стандарты, но напоминает: сказать, что вы занимаетесь «хорошим» делом, всегда легче, чем подтвердить свои слова. Компания BLab оценивает компании по шкале от 0 до 200 и сертифицирует те, которые набрали больше 80 баллов, напоминая, что им есть куда расти и к чему стремиться. По сути, компании начинают соревноваться друг с другом за место в рейтинге. В критерии последнего входят прозрачность, подотчетность и эффективность деятельности. Кроме того, изменения должны быть *постоянными* и официально закрепленными в деятельности компании, чтобы та не могла пойти на попятный.



Рис. 7.19. Эволюция капитализма

Появление социально ответственных компаний — попытка решить, возможно, величайшую дилемму нашего времени. Речь идет о ликвидации пропасти между коммерческими и некоммерческими институтами, то есть о различии, которое поляризовало общество и сделало многих из самых достойных его членов экономически и политически беспомощными. Сегодня можно быть бедным идеалистом или состоятельным реалистом. Рынок наблюдает, насколько вам нравится ваша работа, и стремится заплатить меньше, если видит, что вы

в ней заинтересованы. Ведь всегда найдутся сострадательные энтузиасты, мечтающие трудиться врачами или учителями, и их можно нанять за гораздо меньшую плату. Рынок вычитает из вашей зарплаты ваше мягкосердечие и преданность профессии.

Эта дилемма проиллюстрирована на рис. 7.20. По вертикальной оси — коммерческий сектор, который характеризуется преследованием своих интересов и высокой конкуренцией. По горизонтальной — некоммерческий сектор, участники которого склонны к сотрудничеству. Долгое время это различие было закреплено в законодательной системе и несло в себе огромный психологический и социальный вред, поскольку определяло стереотипы поведения и мотивации людей. Подавление эмоций при ведении бизнеса официально считалось «правильным» поведением, и такие навязанные ярлыки заставляли миллионы людей отказываться от работы в коммерческом секторе. Но истина состоит в том, что коммерческое предприятие — огромный источник потенциальной пользы для мира, за последнее столетие уже приведший к радикальным изменениям в нашем поведении.



Рис. 7.20. Коммерческий и некоммерческий сектора

Бессмысленно пытаться изменить мир, выпрашивая милостыню у богатых. Они перестанут давать деньги, как только увидят в вас потенциальную угрозу. К сожалению, «хорошие парни» и правда нередко проигрывают. Чаще всего они не стремятся к победе любой ценой. При этом обычное зарабатывание прибыли (верхний левый угол) также не приносит результата: ведь те, кто стремится ее получить, порой не разбираются в средствах. Потребитель часто оказывается в самом уязвимом положении, производитель легко наживается на тех, кого должен качественно обслуживать. Производитель «играет мускулами» перед всеми — например, может на несколько недель задержать оплату поставщикам, потому что он «сильнее».

У социально ответственных компаний принята практика сотрудничества, которая помогает им конкурировать. Компании взаимодействуют в рамках своего сектора или сети, чтобы повысить свою конкуренцию за их пределами. Или же они конкурируют друг с другом, предлагая разные идеи, но затем сотрудничают при реализации лучших из них. Компания заботится о своих потребителях и, как следствие, превосходит конкурентов. Преимущества некоммерческого и коммерческого секторов объединяются и приносят материальную выгоду. И, что еще важнее, жесткость и мягкость сливаются в жесткую любовь, альтруизм и эгоизм — во взаимовыгодное сочетание интересов всех сторон. Почему мы считаем эту модель более эффективной?

Концепция социально ответственной компании предлагает нам предварительное распределение, согласно которому вовлеченные в производственный процесс лица получают гораздо более справедливые доли на этапе изначального создания ценности. Люди работают гораздо эффективнее, когда удовлетворено их чувство справедливости. Неоднократно отмечалось, что профсоюзы способствуют росту производительности на предприятии, если их работа конструктивна. Крайне важно отметить, что вовлеченность в рабочий процесс — этическое обязательство. Сотрудники выполняют свою работу, потому что это правильно и ведет к созданию ценности. Наибольшая выгода и польза могут быть получены в результате сотрудничества всей сети, окружающей компанию. Клиенты, поставщики, арендодатели, сотрудники, инвесторы, окружающая среда и местное сообщество достигают благополучия только совместными усилиями. Теория BCorp обещает положить конец глупому и пустому спору на тему, являются ли люди по природе своей эгоистами или альтруистами. Очевидный ответ таков: в человеке сочетаются *оба* этих качества, но будущее за теми, кто способен преодолеть эту ложную дихотомию и помогать себе, служа другим.

Компании обречены, если они притесняют людей, создающих ценность, и отдают бóльшую часть прибыли лишь одной стороне. Согласно концепции BCorp, выгоду должны получать все участники процесса. К счастью, эта идея доказала свою устойчивость и способность противостоять интересам ограниченного круга лиц. По многочисленным свидетельствам, при возможности выбора потребители предпочитают оказывать финансовую поддержку социально ответственной компании и думать не только об удовлетворении своих насущных потребностей, но и о будущем планеты. Как показывает опыт, это вполне совместимо.

Компания BLab права в том, что утверждает стандарты, по которым должны действовать сертифицированные социально ответственные компании. Конечно, это движение этическое и в основе его лежат благие намерения, но их одних недостаточно. Потребители должны иметь возможность проверить заявления компаний, а за обман необходимо наказывать.

Самые важные показатели: аналитическая статистика «по людям»

Именно люди определяют изменения в бизнесе и окружающей среде, и в наше время уже нельзя не учитывать показатели, касающиеся непосредственно людей, их потребностей,

способностей и ценности знаний. Если компания ставит перед собой задачу добиться конкретных результатов, то достигать их будут люди, работающие в компании. Если компания стремится повысить производительность, то ради удовлетворения интересов другой конкретной группы людей: клиентов или акционеров. Всё больше компаний проводят опросы среди сотрудников, собирают статистику и аналитику по ним, повышают интеграцию и развивают потенциал работников. В рамках этого конкретного направления в области консалтинга проводится оценка таких параметров, как уровень вовлеченности сотрудников, развития их способностей, степень внедрения комплексных систем информации, обучения, развития лидерских качеств, деятельности по управлению человеческими ресурсами и производительности, с целью прогнозировать будущий рост сотрудников и их добавочную ценность для компании.

Важно знать, что аналитика «по людям», способность выяснять и оценивать, чему научились сотрудники, клиенты или любые другие заинтересованные лица, становится все более сложной и объемной. Это неудивительно, учитывая, что термин «аналитика» происходит от греческого ἀναλυτικά, то есть «наука математического анализа». Здесь мы остановимся на аналитике, касающейся места работы: по нашему мнению, она серьезно влияет на результаты компании.

Аналитическая статистика по сотрудникам используется для сравнительного анализа того, чему компания научилась в рамках своей отрасли, идет ли она в ногу со временем или отстает от новых тенденций — например, применяются ли в ней индексы уровня корпоративной культуры, оценки социального обучения и показатели развития человеческого капитала. Подобная статистика также используется при планировании рабочей смены, создании программ обучения и развития или прогнозирования ценности знаний в будущем.

Аналитическая статистика по сотрудникам востребована по той же причине, что и аналитическая статистика в целом. Большинство руководителей убеждены, что анализ цифр помогает принимать более взвешенные решения, предпринимать нужные шаги и двигаться в верном направлении. Популярность SWOT-анализа — наглядное свидетельство веры в возможность прогнозировать и контролировать неопределенное будущее. Аналитика «по людям» добавляет в этот комплекс свои постоянно меняющиеся компоненты, такие как обучение, изменчивость и улучшения. Определив добавочную ценность человеческого капитала сотрудников, можно прогнозировать значение производительности, которая окажет влияние на рост и инновации в компании, а следовательно, на добавочную ценность и прибыль (Паов, Гест и Райт, 2012).

На практике сложно строить планы относительно поведения людей, сравнивать его, измерять и прогнозировать. Остается загадкой, как именно обучение сотрудников и их качества соотносятся с поведением, способствующим росту производительности. Кроме того, представление о том, что способность к обучению и творческие способности можно

измерить финансовыми показателями, весьма ограничено и не позволяет оценить явление должным образом. Согласно ресурсно ориентированному подходу (Барни, 1991), добавочная ценность человеческих ресурсов заключается в том, что эти ресурсы редки, ценны и незаменимы. Необходимо принять более широкую точку зрения на предмет, а для этого нужно сосредоточиться на уникальности качеств сотрудников, поддержке и развитии человеческих ресурсов, стимулировании их непрерывного роста (рис. 7.21).

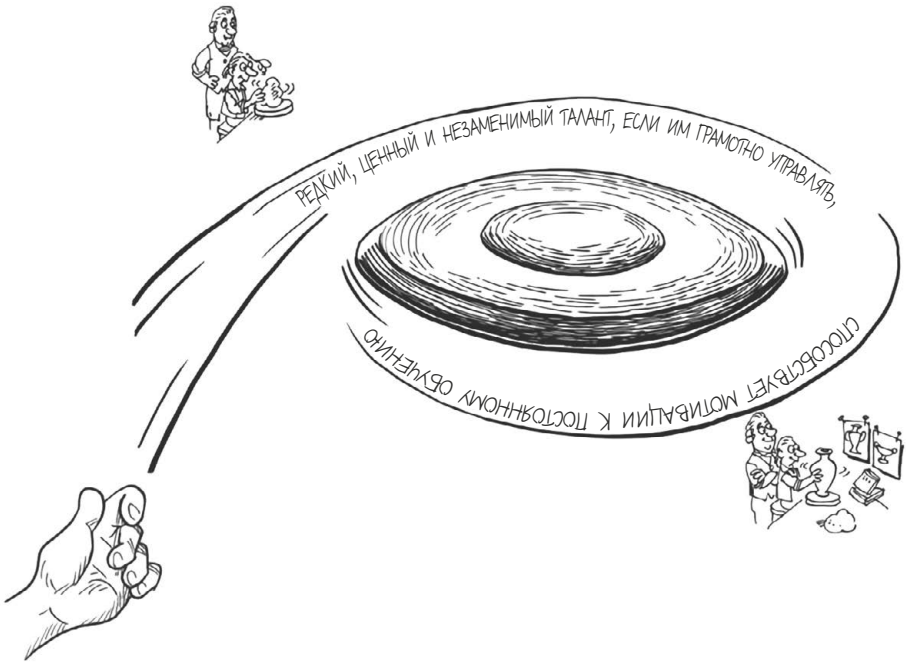


Рис. 7.21. Цикл управления человеческими ресурсами

Основные выводы

Чтобы высокие стандарты деятельности были уместны в компании, их необходимо определить, измерить, классифицировать и провести сравнительный анализ. В этой части мы рассмотрели несколько способов проведения сравнительного анализа и оценки результатов компании. Мы начали с классической точки зрения на бенчмаркинг и результативность. Одним из родоначальников этой области считается Фредерик Тейлор. Он сосредоточился на результатах и производительности, применив метод научного анализа к рабочему процессу и определив оптимальный способ, позволявший выполнять механическую работу за минимальное время. Автором еще одной теории на тему сравнительного анализа стал гуру менеджмента Питер Друкер, который говорил о необходимости совмещения личных целей сотрудников с целями компании для достижения результатов.

Ни одна компания не может функционировать без прибыли. Матрица BCG представляет собой инструмент анализа, который помогает быстро сравнить несколько бизнес-единиц. Это способствует более взвешенному принятию стратегических решений по поводу распределения ресурсов между ними. Более сложным инструментом, разработанным на основе матрицы BCG, стала матрица GE—McKinsey.

Бизнес-процессы — важнейшие факторы успеха компании. Цепочка создания ценности Майкла Портера помогает определить способы отладки более эффективных «консультационных» систем между разными подразделениями. Концепция реинижиниринга бизнес-процессов Майкла Хаммера и Джона Чампи направлена на оптимизацию рабочего процесса для повышения результативности. Система сбалансированных показателей Роберта Каплана и Дэвида Нортона расширяет горизонты, предлагая взглянуть на разные показатели деятельности, и демонстрирует, к чему может привести деятельность, основанная только на одном типе результатов.

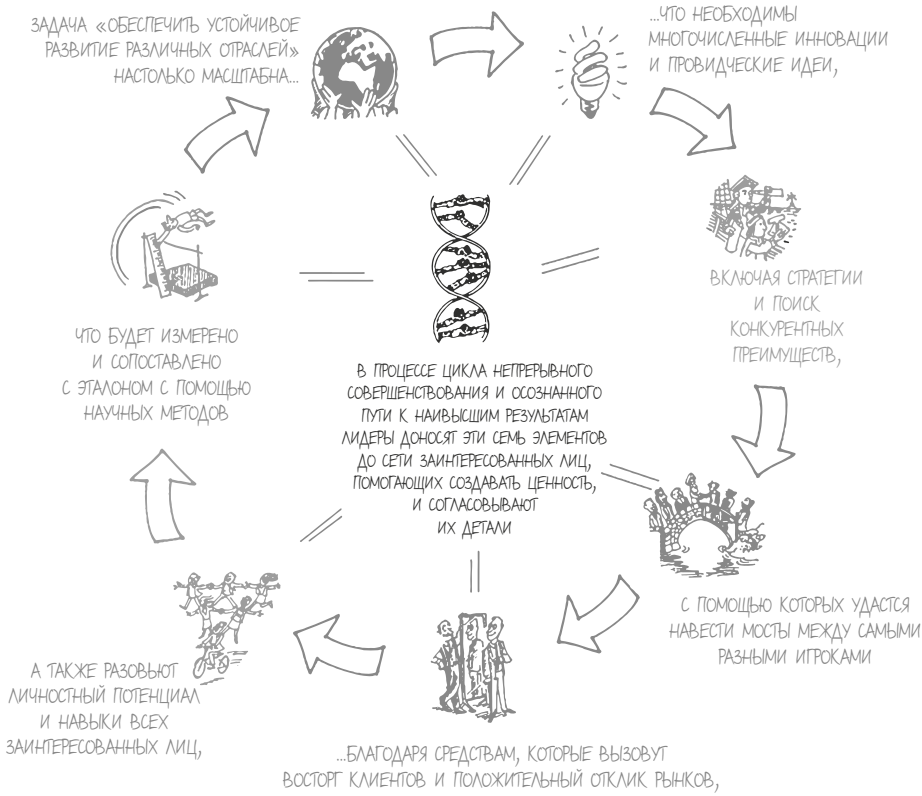
Поскольку все изменения в бизнесе и окружающей среде претворяют в жизнь люди, нельзя не уделить внимания показателям, относящимся к ним. Гарри Левинсон и Алфи Кон подчеркнули важность внутренней мотивации, без которой достичь результатов невозможно. Именно поэтому аналитические показатели «по людям» играют такую роль: сотрудников нужно непрерывно стимулировать, поддерживать, вдохновлять и защищать. Это основа долгосрочного роста и развития.

Говоря о долгосрочной перспективе, нельзя обойти вниманием влияние нашей деятельности на окружающую среду и наше будущее. Джон Элкингтон в своей теории указал на зависимость между прибылью компании и заботой об окружающей среде и людях для достижения устойчивого долгосрочного успеха. Джей Гилберт и Эндрю Кэссои предложили стандарты, которые помогают укрепить сотрудничество друг с другом.

Итак, результаты сравнительного анализа должны способствовать достижению успеха в бизнесе с точки зрения финансовых показателей, человеческого фактора и корпоративной социальной ответственности. Обретение баланса в стремлении достичь успеха в этих разных областях — непременное условие дальнейшего развития успешного бизнеса, личностного роста людей и сохранения благоприятной среды для жизни на планете.

Часть VIII

Лидерство и коммуникации



Чтобы внедрять инновации, применять конкурентную стратегию, сотрудничать с разноплановой и увлеченной группой заинтересованных лиц, удовлетворять и превосходить ожидания клиентов, а также добиваться устойчивых результатов, нужны лидерские качества и коммуникация. Мы рассматриваем их как движущие силы в нашей последовательной модели высших достижений. Они позволяют организации непрерывно учиться и улучшаться по всем параметрам, поскольку стимулируют этот процесс. Концепции лидерства и коммуникации можно почерпнуть у мыслителей разных направлений. Несомненно одно: два этих элемента вряд ли могут функционировать в отрыве друг от друга.

Выдающиеся исследователи менеджмента все чаще признают, как важна коммуникация для эффективного лидерства. Майкл Портер считает, что ключевая задача лидера состоит в донесении до сотрудников информации (особенно о стратегии).

> Лидеру… нужно добиться, чтобы все понимали стратегию. Когда-то ее считали неким мистическим ви́дением, смысл которого способны понять только люди, стоящие наверху. Но это исказило фундаментальную цель стратегии: служить основой для каждой из многих тысяч задач, которые выполняются в организации ежедневно, и гарантировать, что все они выдержаны в одном основном направлении. Лучшие руководители компаний, которые мне известны, — учителя, и за всем, чему они учат, стоит стратегия. Они обращаются к сотрудникам, поставщикам и клиентам, повторяя: «Мы выступаем за это, мы выступаем за это». И все понимают, о чем речь (Хаммондс, 2001).

Этот взгляд из XXI века напоминает определение Питера Друкера, которое он дал почти полувеком раньше: «Функция, которая прежде всего выделяет руководителя среди остальных, — образовательная. Единственный вклад, которого ожидают только от него, — показать другим концепцию развития и дать им возможность действовать» (1954). Это представление, в свою очередь, отражает более ранние идеи Честера Барнарда (1938) о функциях руководителя: «Главные функции — это, во-первых, обеспечить систему коммуникаций; во-вторых, содействовать основным усилиям корпорации и поддерживать их; в-третьих, формулировать и определять цель». Барнард утверждал, что «организация рождается, когда в ней есть люди, способные к коммуникации, готовые вносить дельный вклад и добиваться общей цели». Барнард считает коммуникацию средством, с помощью которого можно создать организацию: ее применение обеспечивает сотрудничество и ощущение общей цели. «Очевидно, что общая цель должна быть известна всем, но, чтобы этого добиться, надо каким-то образом донести ее до всех». Автор бестселлеров и ученый Джон Коттер (1990) противопоставляет руководителей и лидеров. Он утверждает, что лидеры создают системы, которыми управляют руководители, и вносят в них фундаментальные изменения, чтобы воспользоваться преимуществами и избежать рисков. Ключевые задачи лидеров включают: формирование концепции развития и стратегии; коммуникацию и определение направления; мотивирование; объединение людей в одной точке и создание систем поддержки. Или, как сказал гуру менеджмента Джек Уэлч (2005), лидеры добиваются, чтобы люди не только видели общую концепцию развития, но жили и дышали ей, — и ни одна

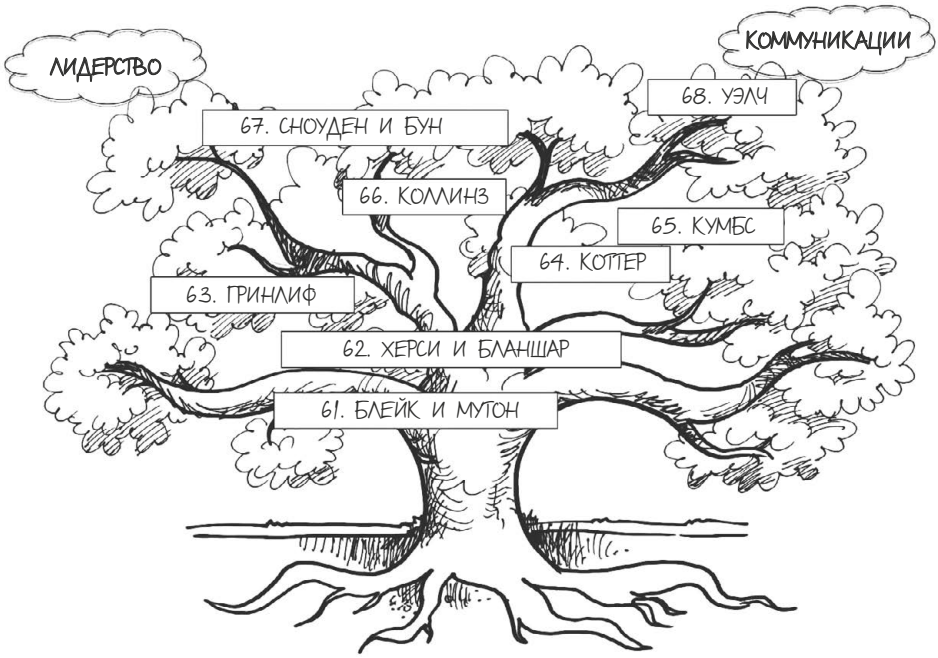
концепция не стоит даже бумаги, на которой напечатана, если ее постоянно не доводят до сведения всех причастных. По Уэлчу, лидеры дают людям четкое направление в сторону прибыльности и вдохновение от принадлежности к чему-то большому и важному, а также добиваются доверия с помощью откровенности, прозрачности и веры.

Большинство концептуальных моделей лидерства указывают, как лидеры должны осуществлять коммуникацию в том или ином контексте. В качестве примера можно привести классическую управленческую решетку, разработанную теоретиками менеджмента Робертом Блейком и Джейн Мутон в 1964 году. Их модель классифицирует разные стили менеджмента, которые сосредоточены либо на производстве, либо на сотрудниках, и предполагает, что желательна комбинация двух этих измерений. Пол Херси и Кен Бланшар утверждают, что в зависимости от зрелости индивида или группы им нужны либо поддержка, либо указание направления. В качестве различных форм ситуативного лидерства и коммуникаций они упоминают директивы, привлечение к участию, продажу идей и делегирование (1969). В 1970 году вышедший на пенсию топ-менеджер международного телекоммуникационного гиганта AT&T Роберт Гринлиф предложил термин «лидерство-служение» и начал «тихую революцию» в восприятии и практике лидерства. Он описал руководителя, который одновременно находится на вершине и в основании пирамиды, является лидером и слугой. В своем исследовании эффективного лидерства Джим Коллинз обнаружил, что самые эффективные лидеры (лидеры «пятого уровня») действительно добиваются устойчивого превосходства благодаря парадоксальному сочетанию личной скромности и профессиональной целеустремленности (2001).

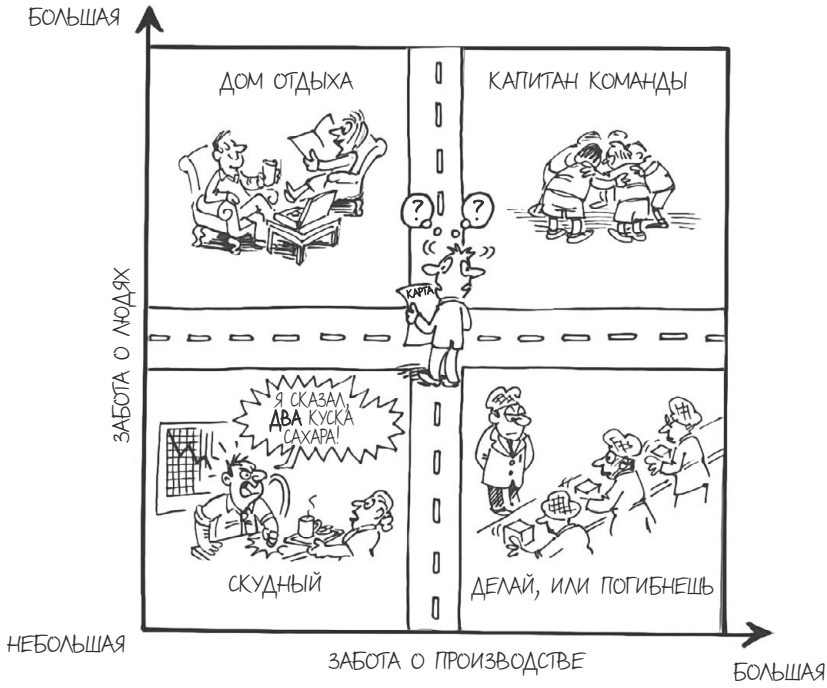
Джон Коттер определил восемь шагов к осуществлению изменений, в числе которых — необходимость честно и активно распространять информацию в организации (1995). Рассуждая над тем, как организовать коммуникацию во время кризиса, исследователь Тимоти Кумбс связывает коммуникационные стратегии с ответственностью, репутацией, эмоциональной реакцией и поведенческими намерениями (1995). Чтобы помочь лидерам принимать решения в разных ситуациях, от беспорядочных до упорядоченных и от простых до сложных, Дэвид Сноуден и Мэри Бун разработали Cynefin — методическую систему для принятия решений (2007). Модель позволяет выявить простые, комплексные, сложные и хаотичные ситуации и указывает, стоит ли действовать, воспринимать, зондировать, реагировать или анализировать в каждой из них.

Мэри Уэлч (2011) предлагает концепцию внутренних коммуникаций, в которой показывает, как с их помощью усилить вовлеченность сотрудников. По мысли многих авторов, которых мы упоминаем в этой книге, это ключевой элемент устойчивого успеха для организации.

В совокупности избранные концептуальные модели лидерства и коммуникаций можно распределить хронологически по акценту либо на лидерстве, либо на коммуникации.


ЛИДЕРСТВО
КОММУНИКАЦИИ
68. УЭЛЧ
67. СНОУДЕН И БУН
66. КОЛЛИНЗ
65. КУМБС
64. КОТТЕР
63. ГРИНЛИФ
62. ХЕРСИ И БЛАНШАР
61. БЛЕЙК И МУТОН

МОДЕЛЬ 61. Менеджерская решетка: Роберт Блейк и Джейн Мутон (1964)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как согласовать внимание к людям и заботу о производственных показателях?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

«Менеджерскую решетку» (позже ее переименовали в «лидерскую решетку») стилей управления создала теоретик менеджмента Джейн Мутон. Позже она развила эту модель вместе с Робертом Блейком, с которым они совместно давали консультации. Они хотели найти нечто среднее между Теориями X и Y Макгрегора (см. часть VI) и использовать идеи современных бихевиористов, например Ренсиса Ликерта, чтобы классифицировать типы человеческого поведения.

Модель определяет, насколько хорошо руководители согласуют заботу о производстве с заботой о людях. Пять стилей управления распределяются на двухосевой решетке по двум

этим параметрам, каждый из которых может принимать низкие, средние или высокие значения (по шкале от 1 до 9).

1. Скудный (1/1): избегает развития и ответственности, сохраняет статус-кво.
2. Уютный / «дом отдыха» (1/9): скорее дружеский, чем продуктивный.
3. Диктаторский / «сделай, или погибнешь» (9/1): воплощает Теорию X Макгрегора, обычно наблюдается во время кризиса.
4. «Перекресток» (5/5): уравновешивает заботу о производстве и людях, что приводит к различным компромиссам.
5. Командный подход (9/9): решает дилемму между заботой о людях и производстве в соответствии с Теорией Y Макгрегора.

Блейк и Мутон анализируют поведение с помощью семи ключевых элементов. Это инициатива (активные действия), интерес (любопытство), правдолюбие (смелость в высказываниях), принятие решений (оценка и выбор), разрешение конфликтов (устранение разногласий), стойкость (способность справляться со сложностями) и критика (предоставление обратной связи).

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Менеджерскую решетку стоит использовать, чтобы определить стили лидерства в организации и понять, какие улучшения необходимы прежде всего. Стили лидерства можно классифицировать с помощью опросников или интервью. Области, в которых необходимы коллективные улучшения, определяются на групповых сессиях в соответствии с целями и возможностями организации. Внедрение необходимых улучшений обычно связано с разными формами обучения и тщательным контролем прогресса, поскольку люди легко возвращаются к старым привычкам.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Хотя решетка появилась как инструмент для оценки индивидуального стиля управления, улучшить его можно только при содействии других членов организации. Необходимы поддержка топ-менеджмента и навыки управления персоналом.

С годами идеи и принципы развития организации на основе менеджерской решетки были усовершенствованы и стали использоваться в самых разных областях (от продаж до операций и от бухгалтерского учета до управления персоналом) и отраслях (коммерческих и некоммерческих). В современной литературе приводятся примеры применения решетки для решения конкретных задач, таких как укрепление командного духа, организационные изменения и управление стрессом.

КОММЕНТАРИИ

Менеджерская, или лидерская решетка считается одной из первых попыток определить стили поведения, подходящие для руководителя. Подход Блейка и Мутон к развитию

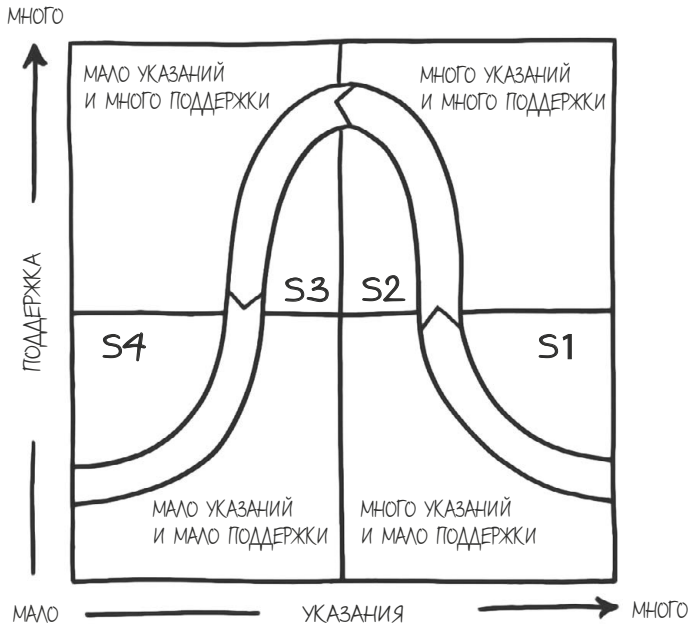
организации сосредоточен скорее на поведенческих процессах, чем на технологических или структурных аспектах. В его основе лежит предположение, что стиль командного лидерства (9/9) оказывается лучшим во всех ситуациях.

Критики указывают, что «детище» Блейка и Мутон не было достаточно широко и тщательно протестировано именно в качестве модели управленческой культуры. По сути, это зеркало для лидерских качеств, которое отражает только два измерения и не показывает другие стандарты лидерства, возможно, эффективные в различных ситуациях. Наконец, лидерская решетка выявляет доминирующие стили поведения, которые могут легко измениться в стрессовой ситуации или при подрывных переменах в организации. Лидеры склонны менять стиль, чтобы добиться максимальной результативности. Одни считают это ситуативным лидерством, другие, возможно, назовут оппортунизмом. Эти недостатки не помешали модели стать очень популярной и широко использоваться по всему миру. Ее успех часто объясняют тем, что она апеллирует к здравому смыслу. Кроме того, Блейк и Мутон эффективно продвигали и распространяли ее в процессе работы консультантами.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Blake, R.R., Mouton, J.S. (1986) *Executive Achievement: Making it at the Top*, New York, McGraw-Hill.
Miller, K. (2012) *Organizational Communication: Approaches and Processes*, Boston, Wadsworth.
Northouse, P. (2013) *Leadership: Theory and Practice*, 6th ed., London, Sage.

МОДЕЛЬ 62. Ситуационное лидерство: Пол Херси и Кеннет Бланшар (1969)



ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Какой стиль лидерства эффективен в данном контексте?

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Теория ситуационного лидерства была разработана Полом Херси, автором книги «Ситуационный лидер» (The Situational Leader), и Кеном Бланшаром, автором «Одноминутного менеджера»* (The One Minute Manager), в процессе подготовки первого издания книги «Управление организационным поведением» (Management of Organizational Behaviour). Изначально она носила название «теории жизненного цикла».

Модель Херси и Бланшара показывает, как оптимально управлять людьми, и основана на представлении, что эффективное лидерство зависит от ситуации. Этот подход также называют «теорией обстоятельств». Модель предполагает, что стиль лидерства должен соответствовать «зрелости относительно задачи», которая стоит перед сотрудником или группой.

---

* Издана на русском языке: Бланшар К., Спенсер Д. Одноминутный менеджер. Самые практичные техники менеджмента. Минск : Попурри, 2013.

Зрелость зависит от двух факторов: *способности* (наличия необходимых знаний и навыков) и *готовности* (уверенности в себе и мотивации). Адаптируя стиль лидерства к готовности и способностям сотрудника, лидер может помочь в достижении зрелости. Херси и Бланшар выделяют четыре уровня зрелости по отношению к задаче (M1–M4, от англ. maturity — «зрелость»), требующие от лидеров разных стилей поведения (S1–S4, от англ. style — «стиль»).

Поведение лидера определяется необходимостью *давать задания и строить отношения*.

1. Когда зрелость организации оценивается как «неспособность и неготовность», подойдет «директивный», или «указывающий», стиль (S1) — односторонняя коммуникация, в процессе которой лидер определяет роли сотрудников с помощью директив.
2. Когда зрелость организации определяется как «неспособность, но готовность», подходящий стиль — «обучающий», или «продающий» (S2). Он представляет собой диалог с социально-эмоциональной поддержкой, который стимулирует вовлеченность сотрудников.
3. Когда зрелость организации характеризуется как «способность, но не готовность», стоит использовать стиль «участия», или «поддержки» (S3): стимулировать совместное принятие решений, при котором дается меньше заданий, а основной акцент делается на отношения и поддержку.
4. Наконец, когда зрелость организации можно оценить как «способность и готовность», подходящим стилем будет «делегирование» (S4), при котором основные процессы и ответственность, за исключением стратегических решений, возлагаются на сотрудников.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Эту модель часто применяют, чтобы научить руководителей методам повышения эффективности. Сначала их просят оценить навыки и мотивацию сотрудников. Затем они должны составить план действий по поддержке и инструктированию персонала. Больше практической информации об использовании модели можно найти на корпоративных сайтах двух консалтинговых агентств, которые основали авторы модели для продвижения своих идей: Center for Leadership Studies и Ken Blanchard Companies.

РЕЗУЛЬТАТЫ

При правильном применении принципов ситуативного лидерства людям становится комфортнее работать, а руководитель может эффективнее использовать свое время, чтобы сосредоточиться на результатах. Консалтинговые агентства, которые обучают руководителей ситуационному лидерству, обещают, что оно повлияет на производительность организации. Даже если показатели не будут улучшены, можно ожидать, что компания осознает, какой стиль лидерства ей подходит, и научится проявлять больше гибкости в этом отношении.

КОММЕНТАРИИ

С момента публикации модели в 1969 году появилось много ее версий. Термин «ситуация» в повседневной практике подразумевает не только отношения между руководителем и сотрудником — важную роль играют многие другие сопутствующие факторы. Идеи Херси

и Бланшара о разных стилях лидерства для разных ситуаций получили широкое признание. Однако единодушного мнения о том, как именно измерять и классифицировать ситуации, пока нет.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Blanchard, K., Fowler, S., Hawkins, L. (2005) *Self Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Self Leadership*, New York, HarperCollins.
Blanchard, K. (2009) Leading at a *Higher Level, revised and expanded edition: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations*, Upper Saddle River, FT Press.
Hersey P., Blanchard, K., Johnson, D.E. (2012) *Management and Organizational Behavior*, 10th ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall.

МОДЕЛЬ 63. Лидерство как служение: Роберт Гринлиф (1970)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как лидер может стать эффективнее, взяв на себя роль слуги?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Выйдя на пенсию после многих лет работы в компании AT&T, Роберт Гринлиф в 1964 году основал Центр лидерства-служения Гринлифа (Greenleaf Center for Servant Leadership), который сначала назывался Центром прикладной этики. В 1970 году он ввел термин «лидерство-служение» в своем знаменитом труде «Слуга как лидер».

> Лидер-слуга — прежде всего слуга… Вначале им движет естественная склонность служить, служить в первую очередь. Потом он осознанно выбирает быть лидером и стремится к этому. Такой человек резко отличается от тех, кто является лидером в первую очередь, кто желает утолить необычайную жажду власти или приобрести материальные блага… Лидер в первую очередь и слуга в первую очередь — две крайности. Между ними есть масса оттенков и сочетаний, которые отражают бесконечное разнообразие человеческой природы.

Руководитель Центра Гринлифа Ларри Спирс определил, что в работах Гринлифа можно найти 10 главных атрибутов лидера-слуги, а именно: умение слушать, эмпатию, умение исцелять, осознанность, убедительность, способность к осмыслению, предвидение, патронаж, приверженность развитию людей и созданию сообщества (Van Dierendock, 2011). Однако

Спирс добавляет, что эти характеристики не дают полной картины. Исследователи, которые разрабатывали эту тему глубже, нашли другие атрибуты, соответствующие теории Гринлифа, и вполне обоснованно включили их в обзор лидерства-служения. В целом в литературе можно найти около 20 таких атрибутов.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

В основе модели лежит потребность служить в сочетании с мотивацией управлять. Прежде всего лидер должен убедиться в том, что приоритетные потребности людей удовлетворены. Тогда сотрудники смогут быть эффективнее и успешнее. Но слова «слуга» и «служение» не нужно отождествлять с «услужливостью». Настоящие служение идет от искреннего желания давать. Человек действует свободно, не ожидая ничего взамен. Чистая радость давать что-то людям — вот награда, которую получают за служение на этом уровне.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Философия лидерства как служения помогает увидеть, какой стиль управления доминирует, и понять, как улучшить ситуацию с лидерством в том или ином контексте. Она подходит как для отдельного сотрудника, так и для всей компании. Ее можно применить к программам и организациям, которые повышают качество среды, где обучаются люди. Однако образовательные подходы, построенные на идее лидерства-служения, пока что находятся на стадии развития, поэтому масштабную оценку ее эффективности провести очень трудно. Но многие организации утверждают, что уже внедрили эту концепцию, а центры Гринлифа открыты в целом ряде стран.

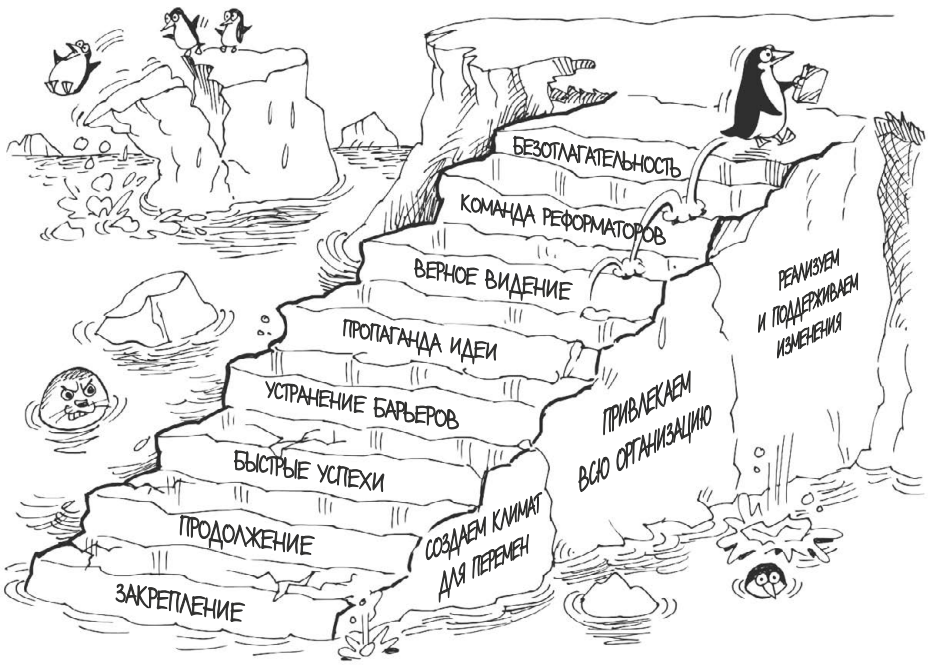
КОММЕНТАРИИ

Пока что лидерство-служение можно назвать скорее привлекательной идеей, чем инструментом изменений, эффективность которого можно оценить. Большинство немногих практических исследований сосредоточено на категоризации и оценке функциональных и дополнительных атрибутов слуг-лидеров (Van Dierendonck, 2011).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Greenleaf, R.K., Spears, L.C., Covey, S.R. (2002) *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, 25th Anniversary Edition, Mahwah, Paulist Press.
Trompenaars, F., Voerman, E. (2009) *Servant-Leadership Across Cultures*, Oxford, Infinite Ideas.
Van Dierendonck, D. (2011) 'Servant Leadership: A Review and Synthesis', *Journal of Management*, 37:4, pp. 1228–1261.

МОДЕЛЬ 64. Восемь этапов изменений: Джон Коттер (1995)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Какие шаги необходимы, чтобы осуществить перемены в организации?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Бóльшую часть своей 30-летней карьеры Коттер преподавал управление переменами в Гарварде и изучал вопрос, почему попытки внедрить изменения в организациях чаще всего проваливаются. В 1979 году Коттер вместе с коллегой Леонардом Шлезингером определил четыре причины, по которым люди сопротивляются изменениям: узкособственнический интерес, непонимание и недостаток доверия, иная оценка ситуации и недостаточная готовность к изменениям. Коттер и Шлезингер предложили пять стратегий для подобной ситуации, как позитивных, так и не очень: образование, вовлечение, посредничество, переговоры и принуждение.

Коттер описал процесс из восьми этапов, позволяющий управлять переменами.

1. *Создать ощущение безотлагательности действия*, внедрившись в зоны комфорта, а также противодействуя удовлетворенности («всё хорошо») и ложной срочности («ненужная суета»).

2. *Сформировать влиятельную команду реформаторов*: другие лидеры должны помочь в управлении переменами. Их необходимо отобрать по параметрам позиции, влияния, опыта, надежности и лидерских качеств.

3. *Создать представление о будущем*, которое упростит сложные решения, мотивирует людей и поможет их координировать. Оно должно быть вообразимым, желаемым, практически осуществимым, сфокусированным, гибким и объяснимым.

4. *Пропагандировать новое ви́дение* как можно проще, живее, чаще и привлекательнее. Лидеры должны подкреплять слова делом.

5. *Создать условия для реализации нового ви́дения*, устранив барьеры и дав людям свободу, чтобы они могли работать как можно лучше.

6. *Запланировать ближайшие результаты*, чтобы быстро продемонстрировать заметные и неоспоримые успехи. Коттер рекомендует планировать краткосрочные достижения, а не молить о них, и использовать сжатые сроки во благо производительности.

7. *Не расслабляться!* Необходимо укреплять рубежи и внедрять дальнейшие изменения.

8. *Закрепить результат*, упрочив новые подходы в культуре организации. Лидеры должны показать, что новые методы лучше старых, и усиливать новые нормы и ценности. По мнению Коттера, изменить культуру настолько сложно, что этой цели можно достичь в последнюю очередь.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

В своих книгах Коттер дает рекомендации для каждого из восьми шагов, порой глубже разбирая затронутые темы.

— Безотлагательности Коттер посвятил притчу «Наш айсберг тает» (Our Iceberg is Melting, 2006)* о колонии пингвинов в Антарктиде. В «Движущей силе перемен» (A Sense of Urgency, 2008)** Коттер предлагает четыре приема, позволяющие повысить безотлагательность: напоминать о жизни за стенами компании, всегда сохранять ощущение срочности, находить возможности в кризисах, преодолевать сопротивление скептиков.

— Для «пропаганды» идей Коттер предлагает метод честного диалога (Buy-In: Saving Your Good Idea from Getting Shot Down, 2010).

— О том, как использовать мысли и чувства, он пишет в книге «Суть перемен» (The Heart of Change, 2010)***, отмечая, что «никогда не стоит недооценивать силу хорошей истории».

---

* Издана на русском языке: Коттер Д. Наш айсберг тает. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2012.

** Издана на русском языке : Коттер Д. Движущая сила перемен. — М. : Юрайт, 2009.

*** Издана на русском языке: Коттер Д. Суть перемен. — М. : Олимп-бизнес, 2016.

— О том, как поддерживать состояние непрерывных перемен, чтобы выжить во все более динамичной среде, Коттер рассказывает в книге «Ускорение перемен» (Accelerate!, 2012)*, где предлагает устроить стратегическую сеть, которая до того, как стать постоянной, работает наподобие коалиции реформаторов.

На корпоративном сайте Kotter International можно найти подробную информацию о том, как инициировать изменения.

РЕЗУЛЬТАТ

Следуя подходу Коттера, вы неизбежно окажете серьезное влияние на организацию. Хотя эта модель очень популярна в виде практического плана действий, она не дает гарантий успеха и, как и любой практический план, не может учитывать всех опасных деталей и тонкостей. По мнению Генри Минцберга, рождающаяся стратегия заменит любую запланированную, поэтому восьмиэтапный процесс требует гибкой интерпретации.

КОММЕНТАРИИ

Хотя идеи Коттера о переменах определенно пользуются популярностью, о чем свидетельствуют тиражи его книг, существует множество альтернативных подходов. Восемь шагов Коттера согласуются с тремя шагами (разморозить — изменить — заморозить), которые предложил Курт Левин (1947), семью шагами Бира, Айзенштата и Спектора (1990) и «десятью заповедями перемен» Кантера (2003). Некоторые подходы можно использовать для сочетания с этапами Коттера — например, «кривая J» Джералда Джеллисона описывает, как меняются производственные показатели во время изменений, а модель Элизабет Кюблер-Росс показывает, как реагирует психика людей на разрушительные перемены. Его идеи вступают в резонанс с моделью управления переходными состояниями, разработанной Уильямом Бриджесом. Коттер поверхностно говорит о контроле над стрессом, но транзакционная модель Ричарда Лазаруса и Сьюзен Фолкман (1984) предлагает комплексный подход, позволяющей справиться с давлением.

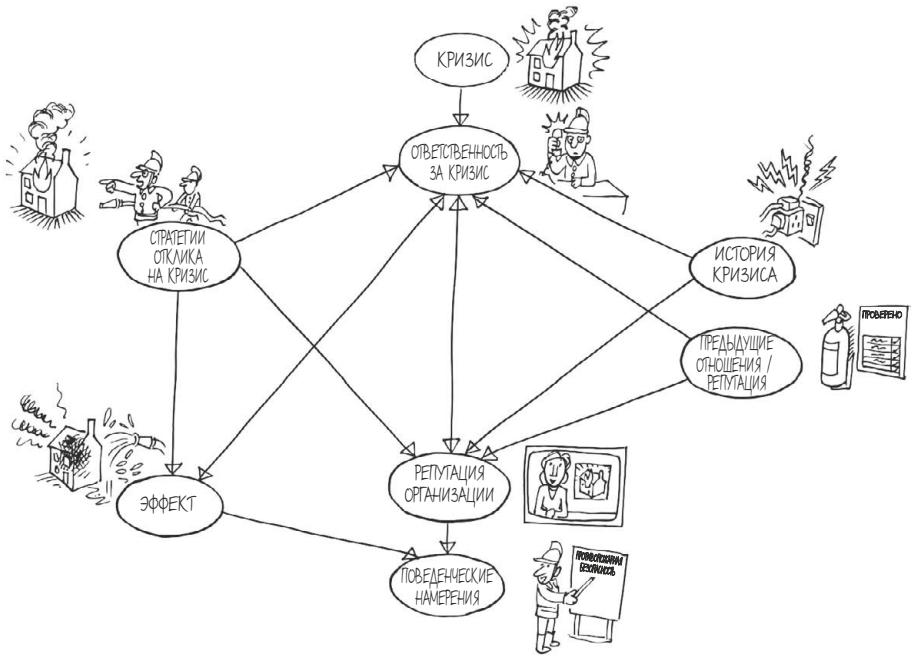
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Kotter, J.P., Schlesinger, L.A. (2008) 'Choosing Strategies for Change', *Harvard Business Review*, July–August, pp. 130–139.
Kotter, J.P., Whitehead, L.A. (2010) *Buy-in: Saving your Good Idea from Getting Shot Down*, Boston, Harvard Business Review Press.
Kotter, J.P. (2012) *Leading Change***, Boston, Harvard Business School Press.

* Издана на русском языке: Коттер Д. Ускорение перемен. — М. : Олимп-Бизнес, 2015.

** Издана на русском языке: Коттер Дж. П. Впереди перемен. — М. : Олимп-Бизнес, 2016.

МОДЕЛЬ 65. Теория ситуационной кризисной коммуникации: Тимоти Кумбс (1995)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как организовать коммуникацию во время кризиса?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Согласно Тимоти Кумбсу, кризисы — негативные события, после которых заинтересованные лица начинают приписывать кому-то ответственность за произошедшее (проводить «атрибуцию»), и это влияет на взаимодействие этих лиц с организацией. Теория атрибуции утверждает, что люди постоянно пытаются найти причины разных событий, особенно неприятных или неожиданных. В теории ситуационной кризисной коммуникации (ТСКК) Кумбс предполагает, что эффективность отклика на кризис зависит от оценки ситуации и связанной с ним угрозы репутации.

Чтобы подтвердить свои выкладки, Кумбс выделяет три группы кризисов.

1. *Кризис жертвы*: организация становится жертвой кризиса (например, в результате стихийных бедствий или слухов) — незначительная угроза репутации.

2. *Случайный кризис*: действия организации, ведущие к кризису, были не пред намеренными (например, отказ оборудования или брак, обвинения со стороны внешних заинтересованных лиц) — средняя угроза репутации.
3. *Намеренный кризис*: организация сознательно пошла на риск — значительная угроза репутации.

Кроме того, угроза репутации может «интенсифицироваться» (положительно или отрицательно) в зависимости от кризисной истории (переживала ли организация подобные события в прошлом) и истории отношений с заинтересованными лицами (как она относилась к этим лицам в прошлом).

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Как только уровень ответственности за кризис и угроза репутации определены, ТСКК предлагает строить коммуникации на модели восстановления имиджа, разработанной Уильямом Бенуа. Она включает всего три основные антикризисные стратегии.

1. Отрицание (нападение на обвиняющего, отрицание произошедшего, поиск козла отпущения).
2. Преуменьшение (представление веских причин, оправдание произошедшего).
3. Восстановление (компенсации жертвам, извинения, полная ответственность).

Вторичная, дополнительная стратегия отклика на кризис поддерживает первую: заинтересованным лицам напоминают о том, сколько хорошего сделала организация, и/или о том, что она тоже стала жертвой.

Ни Бенуа, ни Кумбс не считают молчание допустимой стратегией. Кумбс пишет: «Молчание слишком пассивно и позволяет другим взять контроль над кризисом» (Coombs and Holladay, 2012). И в самом деле, с тех пор как в 1882 году предприниматель-плутократ Уильям Вандербильт позволил себе заявить «да черт с ней, с публикой», изменилось очень многое.

Профессор Марита Вос разработала оценочную карту, которую можно использовать в кризисной ситуации, чтобы измерить ясность, экологичность, последовательность, оперативность, эффективность и результативность ситуативных, маркетинговых и внутренних коммуникаций, а также их организации. Подробная информация есть на сайте crisiscommunication.fi.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Теория определяет следующие последствия кризиса: репутация организации, эмоциональный эффект (эмоции заинтересованных лиц, например сочувствие или злость), а также намерения и поведение заинтересованных лиц (например, решение о покупке или действие «сарафанного радио»).

Кумбс указывает, что эффективность отклика на кризис также зависит от того, как организация справилась с докризисной фазой (какие уроки она извлекла из ошибок и успехов). С одной стороны, специфика социальных сетей ограничивает время на тщательное обдумывание кризиса, с другой — можно выиграть время в процессе подготовки, поскольку соцсети обеспечивают возможность предвидеть грядущий кризис заранее.

КОММЕНТАРИИ

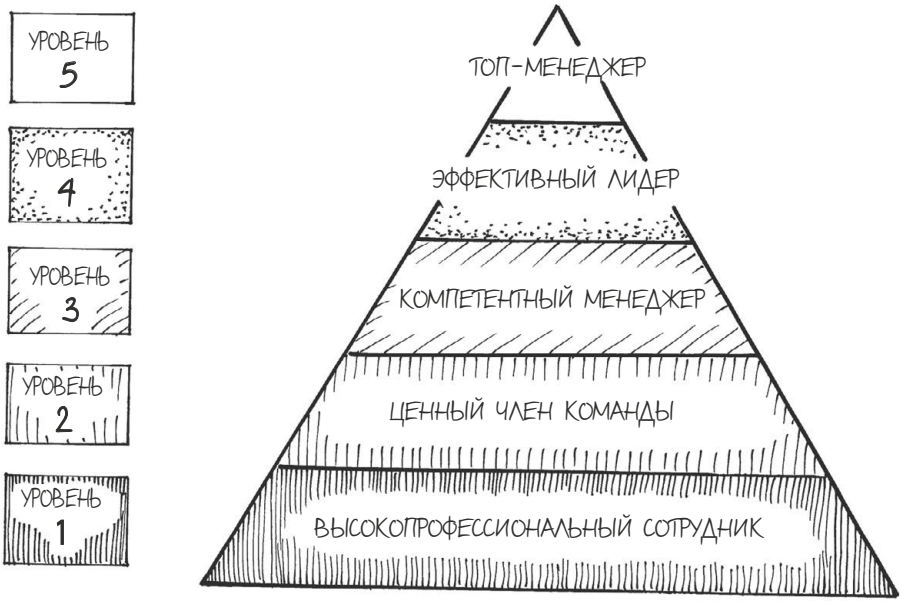
Подобно теории корпоративной апологии и теории восстановления имиджа, ТСКК во многом сосредоточена на восстановлении корпоративной репутации. Однако, если говорить о стратегии отклика на кризис, в ТСКК не включены факторы, которые, возможно, стоит рассмотреть применительно к угрозе репутации: роль корпоративной культуры, роль визуальных материалов в освещении кризиса и другие аспекты, присутствующие в теории атрибуции, теории обстоятельств (основанной на идее отсутствия единственного и лучшего способа организовать корпорацию) и теории сложности (рассматривающей «черных лебедей», или неопределенность, связанную с труднопрогнозируемыми событиями).

Поскольку ТСКК — модель, осмысляющая антикризисные коммуникации на стратегическом уровне, она не дает подробных тактических инструкций. В целом она воплощает совет консультанта по PR и писателя Леонарда Саффира: «Быстрее разбирайтесь с фактами, но не торопитесь назвать виновных».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Benoit, W.L. (1997) 'Image Restoration Discourse and Crisis Communication', *Public Relations Review*, 23:2, pp. 177–186.
Coombs, W.T., Holladay, S.J. (2012) *The Handbook of Crisis Communication*, Oxford, Wiley-Blackwell.
White, C.M. (2012) *Social Media, Crisis Communication, and Emergency Management: Leveraging Web 2.0 Technologies*, Boca Raton, Taylor & Francis.

МОДЕЛЬ 66. Лидерство пятого уровня: Джим Коллинз (2001)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Какие лидеры превращают хорошую организацию в великую?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Консультант, исследователь и писатель Джим Коллинз выпустил несколько бестселлеров с миллионными тиражами, посвященных вопросу о том, почему одни организации успешны, а другие нет. В книге «Построенные навечно» (Built to Last, 1994) Коллинз вместе с соавтором Джерри Поррасом указывает, что прочный успех организации коррелирует с ясной концепцией развития — ключевой идеологией, где обозначены ценности и направление, а также прогнозируемое будущее, для которого предусмотрены четко описанные «большие, наглые цели» на 10–13 лет. В книге «От хорошего к великому» (Good to Great, 2001) Коллинз продолжает анализ причин, по которым отдельные компании стали лучшими. Под «величием» здесь подразумеваются финансовые результаты, в несколько раз превышающие средние значения по рынку и устойчиво демонстрировавшиеся в течение достаточно долгого периода.

Коллинз обнаружил, что у великих компаний есть семь общих характеристик: правильный подбор людей; способность принять реальность; слияние страсти, амбиций и ресурсов

(в соответствии с «концепцией ежа»*); дисциплина; использование технологий в качестве ускорителя; способность служить «маховиком» непрерывного совершенствования, а также лидерство пятого уровня, когда руководители воплощают парадоксальное сочетание глубокой личной скромности и сильной профессиональной воли.

Коллинз разработал следующую иерархию из пяти уровней.

1. Высокопрофессиональный сотрудник: вносит продуктивный вклад в дело благодаря таланту, знаниям, навыкам и стилю работы.
2. Ценный член команды: вносит вклад в достижение общих целей, эффективно работает вместе с другими в группе.
3. Компетентный менеджер: организует людей и ресурсы для эффективного и продуктивного достижения заранее поставленных целей.
4. Эффективный лидер: обеспечивает приверженность и энергичное выполнение четкой и убедительной концепции развития, добивается высоких стандартов производительности от группы.
5. Топ-менеджер: добивается исключительных и долгосрочных результатов благодаря парадоксальной комбинации скромности и профессиональной воли.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Модель предлагает менеджерам схему, которая поможет понять, на что способна их организация. Кроме того, в ней перечислен ряд лидерских черт, которые можно использовать, чтобы обрисовать карьерные перспективы для сотрудников или выбрать хорошего директора для всей организации. Однако Коллинз признает, что его исследования не обеспечили данных, которые показали бы, как именно стать лидером пятого уровня.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Модель объясняет, почему руководители, обладающие скромностью и силой воли, успешнее обычных крепких профессионалов. Лидеры пятого уровня помогают организациям превратиться из хороших в великие. Модель позволяет определить «калибр» руководителей, имеющихся в организации.

КОММЕНТАРИИ

Книги Джима Коллинза очень успешно продаются, но его идеи подвергаются сильной критике. Так, оппоненты отмечают, что Коллинз выражается слишком туманно и многие компании, описанные в книгах «Построенные навечно» и «От хорошего к великому», уже

* Концепция основана на известном эссе «Еж и Лиса» Исайи Берлина, где тот делил мир на лис (знающих многое) и ежей (знающих что-то одно, но очень важное). Отображается в виде диаграммы из трех пересекающихся кругов: «Что вас действительно волнует», «В каком виде деятельности вы можете быть лучшими в мире» и «На чем основывается ваша экономическая модель». Великие компании в ней находятся в области пересечения всех трех кругов. *Прим. ред.*

не выглядят такими уж великими (например, Fannie Mae) или вообще исчезли (например, Circuit City). В книге «Думай медленно… решай быстро» (Thinking, Fast and Slow, 2011)* психолог Дэниел Канеман утверждает, что главная мысль книги «Построенные навечно» и ей подобных заключается в том, что можно выделить эффективные методы управления и что эти методы будут вознаграждены хорошими результатами. Но обе эти идеи несостоятельны. Сравнение компаний, добившихся большего или меньшего успеха, — это во многом сравнение компаний, которым повезло больше или меньше. Если серьезно задуматься о роли удачи, то устойчивые тенденции, выделенные в рамках сравнения более и менее успешных организаций, начнут вызывать у нас подозрения. Влияние фактора случайности превращает регулярные тренды в миражи.

В ответ на критику Коллинз заявил, что, перечисляя факторы, которые привели все эти компании к величию, он никогда не утверждал, будто это величие сохранится навсегда.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Collins, J.C., Porras, J.I. (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies***, New York, HarperCollins.

Collins, J.C. (2001) *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap … and Others Don't****, New York, HarperCollins.

Collins, J.C. (2009) *How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In*****, New York, HarperCollins.

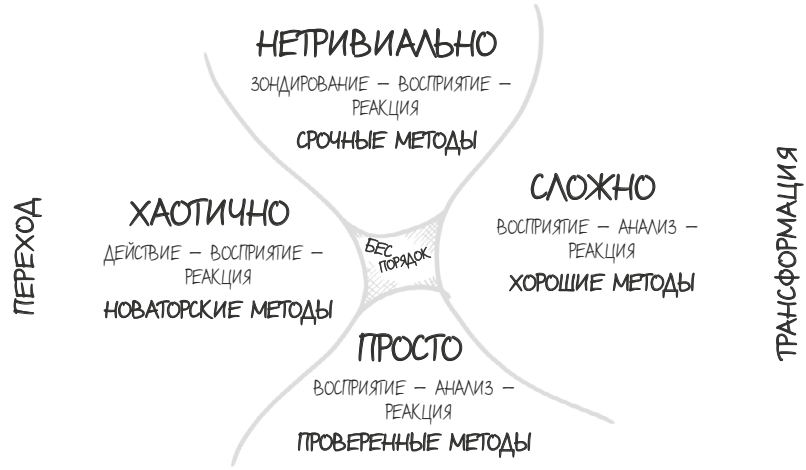
* Издана на русском языке: Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. — М. : АСТ; Neoclassic, 2016)

** Издана на русском языке: Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2005.

*** Издана на русском языке: Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017.

**** Издана на русском языке: Коллинз Дж. Как гибнут великие и почему некоторые компании никогда не сдаются. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.

МОДЕЛЬ 67. Cynefin: Дэвид Сноуден и Мэри Бун (2007)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как улучшить принятие решений в организации?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Дэвид Сноуден, исследователь в области управления знаниями, выбрал валлийское слово *cynefin* (читается как «куневин»), которое означает «среда обитания» или «место», для описания эволюционной природы комплексных систем с учетом неизбежной для них неопределенности. Совместно с автором работ о менеджменте Мэри Бун он выразил это представление в виде схемы, помогающей лидерам определить контекст, в котором им необходимо действовать, и сделать лучший выбор. В каждой выделенной им области нужны разные действия. Простые и сложные контексты отражают упорядоченную вселенную, в которой заметны причинно-следственные связи, а верные ответы можно определить на основе фактов. В таких случаях задача лидера — воспринять (оценить) ситуацию, если она простая, или классифицировать, если она сложная, а затем отреагировать. Нетривиальные и хаотичные контексты относятся к беспорядочным — здесь нет явных причинно-следственных связей и движение вперед происходит в зависимости от возникающих паттернов. Задача лидера в том, чтобы прозондировать нетривиальную ситуацию или действовать в хаотичной ситуации, прежде чем выработать последовательность ответных действий.

Упорядоченный мир — мир менеджмента, основанного на фактах, с использованием данных и моделей. Беспорядочный мир — мир менеджмента, основанного на паттернах, который полагается на сотрудничество. Пятый вариант, беспорядок, особенно трудно распознать в силу самой его природы. Чтобы выйти из этого контекста, необходимо разбить ситуацию на составные части и приписать каждую к одной из остальных четырех областей.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Сноуден и Бун предлагают «инструкцию для лидера», которая помогает принимать решения в разных контекстах (2007).

1. Простые (всё известно): действуйте быстро и просто, используйте проверенные методы.
2. Сложные (мы знаем, что чего-то не знаем): соберите экспертов, выслушайте противоречивые советы, разработайте грамотные методы.
3. Нетривиальные (мы не знаем, что именно нам неизвестно): экспериментируйте, стимулируйте взаимодействие и осуществляйте коммуникацию (например, с помощью методов для большой группы), ограничьте сложность организации, поощряйте разногласия и разнообразие, примените срочные методы.
4. Хаотичные (неизвестно ничего): действуйте методом проб и ошибок, ищите работающие решения, а не ответы, меняйте порядок, обеспечивайте четкую и прямую коммуникацию, придумывайте и применяйте новаторские методы.

Порой разные люди относят один и тот же аспект ситуации к разным областям (см. также стихотворение «Ученый спор» во введении). Чтобы справиться с ситуацией, надо вступить в конструктивный диалог, а не пытаться понять, кто прав. Для оценки проблемы можно использовать систему решения проблем, разработанную Чарльзом Кепнером и Бенджамином Трего (подробнее см.: www.kepner-tregoe.com).

РЕЗУЛЬТАТЫ

Сначала Сноуден и его команда занимались вопросами управления знаниями, изменений в культуре и отношений в группе. Но позже они коснулись важнейших вопросов бизнеса: разработки новых продуктов, создания рынков и брендинга. Также их схему применяют и к другим направлениям организационной деятельности: нормотворчеству, национальной безопасности и ретроспективным исследованиям чрезвычайных ситуаций.

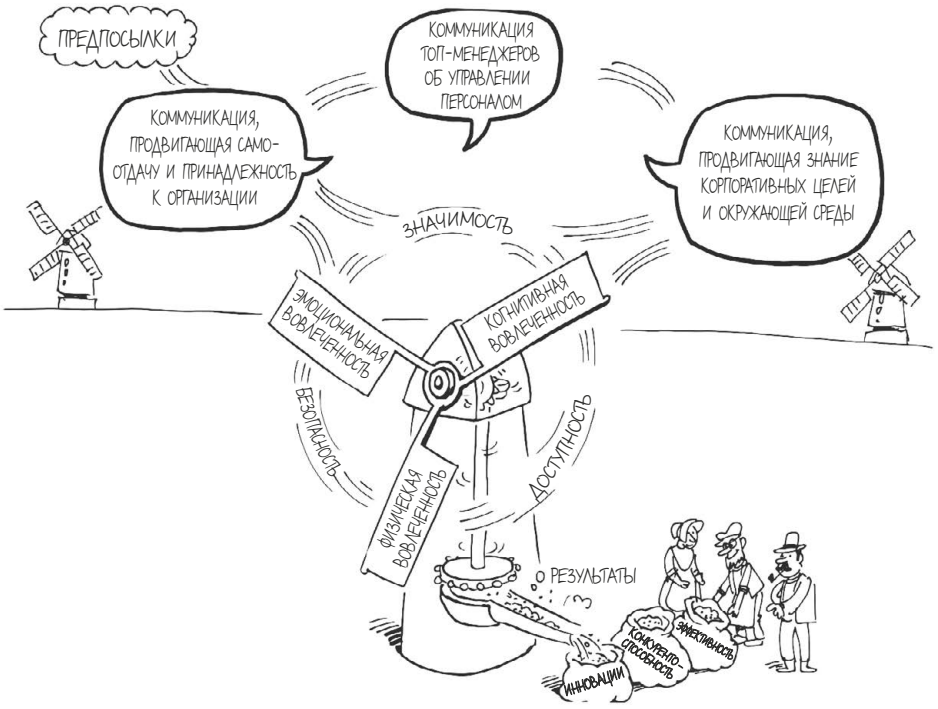
КОММЕНТАРИИ

Схема Cynefin предлагает элегантное и доступное введение в теорию сложных систем и осмысление данных для менеджеров. Она помогает понять, что без постоянного внимания организация, действующая в быстро меняющейся среде, может легко выскользнуть из контролируемой области (простой, сложной и даже нетривиальной) в область беспорядка. Cynefin придает глубину классификации организационных решений «3С» Ансоффа («стратегия — структура — системы»). Ансофф построил свою систему на материале книги Альфреда Чендлера «Стратегия и структура» (Strategy and Structure, 1962), распределив решения на стратегические (сосредоточенные на производстве и рынках), административные (касающиеся организации работы и распределения ресурсов) и оперативные (бюджетирование и непосредственное управление). Индийский ученый и предприниматель Сумантра Гошал (1948–2004) позже предложил заменить эту модель на «цель — люди — процессы».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Siegel, A., Etzkorn, I. (2013) *Simple: Conquering the Crisis of Complexity**, New York, Twelve.
Snowden, D.J., Boone, M.E. (2007) 'A Leader's Framework of Decision Making', *Harvard Business Review*, November, pp. 69–76.
Williams, B., Hummelbrunner, R. (2011) *Systems Concepts in Action: A Practitioner's Toolkit*, Stanford, Stanford University Press.

МОДЕЛЬ 68. Коммуникация и вовлеченность сотрудников: Мэри Уэлч (2011)



ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Как повысить вовлеченность сотрудников с помощью коммуникаций?

* Издана на русском языке: Сигел А., Этцкорн А. Кратко. Ясно. Просто. — М. : Олимп-Бизнес, 2015.

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Мэри Уэлч, ученый и бывший специалист по коммуникациям, связывает основные идеи об управлении персоналом, лидерстве и коммуникациях в своей теории о вовлеченности сотрудников. Корни ее модели можно увидеть у Дэниела Каца и Роберта Кана, которые обсудили важность взаимодействия с сотрудниками в классической книге «Социальная психология организаций» (The Social Psychology of Organizations, 1966). Их идеи развили Маркус Бакингем и Курт Коффман в книге «Сначала нарушьте все правила» (First, Break all the Rules, 1999)*. Они утверждают, что вовлеченные сотрудники обеспечивают более высокую лояльность клиентов и что подходящие люди на подходящих должностях и под началом подходящих руководителей стимулируют вовлеченность сотрудников. Интерес бизнеса к этой концепции обеспечил спрос на консалтинговые услуги по вовлеченности сотрудников, и их начал предоставлять целый ряд компаний, включая Gallup, Aon Hewitt, Mercer, Towers Watson, Hay Group, Kenexa и Blessing White. Эти компании, как и многие другие, предлагают ряд отчетов и инструментов (они в изобилии имеются на корпоративных сайтах), которые помогают добиваться желаемых результатов, измерять и укреплять их.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Эта модель иллюстрирует потенциальное влияние коммуникации на вовлеченность сотрудников на уровне всей организации. Вовлеченность понимается как конструкт из трех компонентов, имеющий эмоциональное, когнитивное и физическое измерение, которые ассоциируются с самоотдачей, погруженностью в дело и энергией. Три психологических условия, необходимых для вовлеченности (значимость, безопасность и доступность), которые выделил в своих поздних работах Роберт Кан, интегрированы в модель. Самоотдача связана с вовлеченностью, на нее влияет коммуникация со стороны руководителей. Таким образом, модель использует конструкт самоотдачи со стороны организации как предварительное условие, необходимое для формирования и развития вовлеченности.

Теория прямо связывает деятельность топ-менеджеров по коммуникации и развитию лидерства с вовлеченностью сотрудников. У персонала есть психологическая потребность в коммуникации, и организации должны удовлетворять ее, чтобы развить у сотрудников более высокую вовлеченность. Внутренняя корпоративная коммуникация должна, с одной стороны, влиять на переменные, связанные с вовлеченностью (продвигая самоотдачу и чувство принадлежности), а с другой — доносить результаты этой вовлеченности (обеспечивая осознанность и понимание со стороны сотрудников). Модель определяет инновации, конкурентоспособность и эффективность организации как результаты вовлеченности сотрудников в масштабах компании. Внутренняя корпоративная коммуникация содействует улучшению этих результатов.

---

* Издана на русском языке: Бакингем М., Коффман К. Сначала нарушьте все правила. — М. : Альпина Паблишер, 2013).

РЕЗУЛЬТАТЫ

Данная модель предлагает всем, кто занимается коммуникациями, учитывать в своей работе потенциальные эффекты вовлеченности, связанные с соответствующими стратегиями и тактиками, а также коммуникационные потребности сотрудников. В сочетании с широким набором инструментов, доступным в интернете (обычно у консалтинговых компаний, которые предлагают дополнительные услуги по анализу и реализации стратегий), модель может стать научной опорой и основой для планов развития.

КОММЕНТАРИИ

Хотя понятие «вовлеченность сотрудников» важно для лидеров и организаций, в научной литературе нет четкого определения того, что она собой представляет и как влияет на производительность. Однако, судя по всему, на теоретическом уровне ни у кого нет сомнений в том, что коммуникация играет очень важную роль. В этом уверены многие авторы, пишущие о теории менеджмента, включая Джона Коттера. В его восьмиступенчатом процессе по внедрению изменений (см. выше) существует этап, на котором предлагается «пропагандировать новое ви́дение». Как ни странно, в литературе о корпоративных коммуникациях вопрос вовлеченности пока не получил адекватного отражения. Возможно, это связано с недостаточно ясным пониманием концепции и отсутствием четких границ с другими конструктами, например приверженностью. Эта модель помогает закрыть пробел, показывая роль внутренних корпоративных коммуникаций в обеспечении вовлеченности сотрудников.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Albrecht, S.L. (2012) *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, Cheltenham, Edward Elgar.

Groysberg, B., Slind, M. (2012) 'Leadership is a Conversation', *Harvard Business Review*, June, pp. 75–84.

Welch, M. (2011) 'The Evolution of the Employee Engagement Concept: Communication Implications', *Corporate Communications: An International Journal*, 16:4, pp. 328–346.

Размышления о лидерстве и коммуникациях

Итак, рассмотрим финальный элемент нашей схемы высших достижений: лидерство и коммуникации. Лидер должен дать обязательство: 1) заботиться о сохранении окружающей среды; 2) внедрять инновации на пути к этой цели; 3) разрабатывать стратегии, способствующие ее достижению. Это включает: 4) стремление к разнообразию внутри компании и среди прочих заинтересованных лиц, часто в других странах. Успех в этой работе позволяет 5) удовлетворить клиентов и завоевать их лояльность, а также 6) развивать сотрудников и расширять процесс обучения в организации. Наконец, 7) бенчмаркинг определит и закрепит полученные знания, а также 8) обеспечит руководителю инструменты для управления.

С концепцией этих процессов роста должны соглашаться все руководители, и они же должны доводить главные принципы до сотрудников.

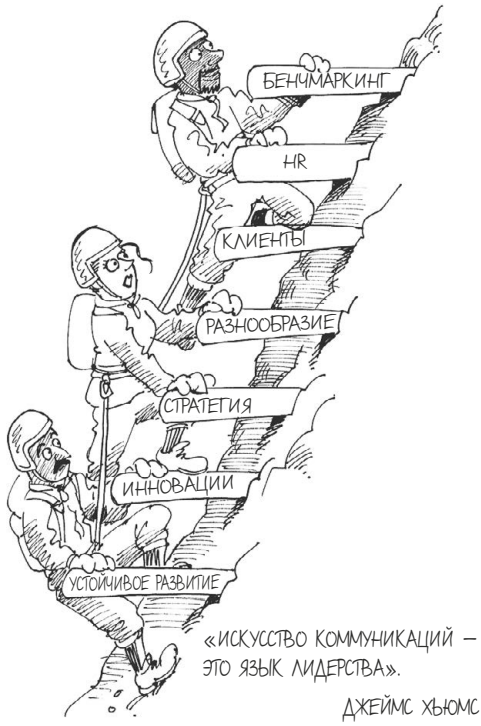


Рис. 8.1. Искусство коммуникаций

Как мы узнали в конце части VI, обучающиеся организации оценивают и анализируют существующую практику, чтобы извлекать знания из собственных систем и процессов. Эта модель обучения не останавливается никогда. Мы передаем эстафету от поколения к поколению, добавляя новые знания к полученным от предшественников. У каждой компании много заинтересованных лиц, и их потребности и интересы сильно различаются. Но они могут развить у себя способность совместно обеспечивать благосостояние с помощью многочисленных и разнообразных усилий. Больше всего вопросов в ходе этого процесса задает лидер. Он знает их, но не ответы — однако полон решимости их найти.

Среди тех, чей вклад необходим в этой ситуации, — представители корпоративных сетей, поставщики, клиенты, партнеры, инвесторы, кредиторы, исследователи, государство, защитники окружающей среды, медиа и различные общественные объединения. Их влияние должно быть пропорционально вкладу, и если мы не прислушаемся к главным заинтересованным лицам, то рискуем погибнуть. Ключевую роль здесь играет качество наших взаимоотношений. Они могут быть крайне враждебными, когда одна сторона пытается отнять контроль и деньги у остальных, или взаимовыгодными и синергетическими. Подобные благоприятные отношения распространены в экономических системах, переживающих подъем в настоящий момент. Отстающие от них экономики пытаются закрепить свою идеологическую позицию и обвиняют друг друга в возникающем в результате этого хаосе. Необходимо учиться у тех, кто стремится к взаимной поддержке, а не к борьбе.

Сначала мы рассмотрим «классические» модели лидерства, чтобы понять, как лидеры переводят сотрудников и всю организацию на более высокий уровень развития, компетентности и инноваций, одновременно обеспечивая некоторый уровень стабильности и спокойствия. Лидеры используют свои коммуникационные навыки для вовлечения сотрудников в процесс, а их убежденность помогает справиться с кризисом и принять этически осознанные решения. Лидер ведет других с помощью личного примера, даже во времена, когда возникают сложности. В конце раздела мы изучим, как лидеры непрерывно поддерживают в движении маховик, позволяющий перевести процессы совершенствования, обучаемости и синергии на более высокие уровни.

Модели лидерства

Менеджерская решетка: Роберт Блейк и Джейн Мутон

Роберт Блейк и Джейн Мутон в силу ряда причин могут считаться первопроходцами консалтинга в области управления персоналом. 1960-е были временем так называемых Т-групп (тренинговых групп). Участники этих малых групп взаимодействовали друг с другом и пытались создать культуру, которая либо добьется результатов, либо потерпит поражение. Подход Блейка и Мутон отличался тем, что в их группах использовался общий инструмент для измерений — «менеджерская решетка», которую впоследствии назвали «лидерской решеткой». Кроме того, у групп имелась общая цель: набрать как можно

больше баллов из девяти возможных по двум важнейшим параметрам (заботе о задачах и заботе о людях).

В группу обычно брали 12 участников, выдергивая их из привычной рабочей обстановки. Они должны были знать стиль работы и манеру поведения друг друга. Им давали инструмент — «менеджерскую решетку», на которой можно было отметить уровень заботы о производстве и о сотрудниках в коллективе, и предлагали оценить, насколько они сами исповедуют эти ценности. Затем всех участников просили дать оценки остальным. Как *они* проявляют себя в этих разных контекстах? Обычно выяснялось, что между самооценкой и восприятием других есть большая разница. Как правило, люди невероятно завышают собственные баллы — и садятся в калошу. Утрата иллюзий и столкновение с реальностью как раз дают основу для изменений в поведении.

Оставшееся время в основном посвящалось изучению этих несоответствий и попыткам их устранить. Многие получали честную обратную связь впервые за всю свою карьеру и учились смотреть на себя чужими глазами. Два используемых в системе параметра хорошо подобраны и отражают два подхода к образованию. Специалисты по экономике в основном заботятся о производственных показателях, а те, кто изучал гуманитарные или социальные науки, обычно интересуются людьми. Эти два подхода часто оказываются полностью противоположными. Менеджеры по персоналу утверждают, что заботятся о людях, а многие линейные руководители обращают внимание только на производство. Но если бы только люди были надежными, как машины…

Получается, некоторые руководители озабочены лишь продуктивностью сотрудников и мало заботятся о них самих. В результате они встречают возмущение и отпор — и терпят поражение. Другие полны решимости быть добрыми к сотрудникам и развивать их в процессе работы, но не замечают, что те скорее расслабляются, чем работают, и их «рост» (если он вообще есть) не повышает продуктивность. Решетка выглядит так, как показано на рис. 8.2.

Самый низкий балл получает скудный менеджмент, в котором нет настоящей заботы ни о производстве, ни о людях. Управление в стиле «дома отдыха» создает у менеджеров ощущение комфорта и безопасности, однако сотрудники склонны эксплуатировать ситуацию, становятся непродуктивными и принимают предоставленные им дорогостоящие удобства как нечто само собой разумеющееся. Именно такое сомнительное поведение отчасти вызвало бунт инвесторов, начавшийся в 1980-х. Отмеченное в правом нижнем углу управление, требующее подчинения авторитету, практически превращает людей в машины, которые можно запрограммировать на соответствие желаниям лидеров. В этой ситуации работа оставляет минимум возможностей для человеческой изобретательности и личностного роста. Менеджмент «на перекрестке» обычно представляет собой компромисс между двумя вариантами и в результате не бывает ни слишком продуктивным, ни слишком человечным.

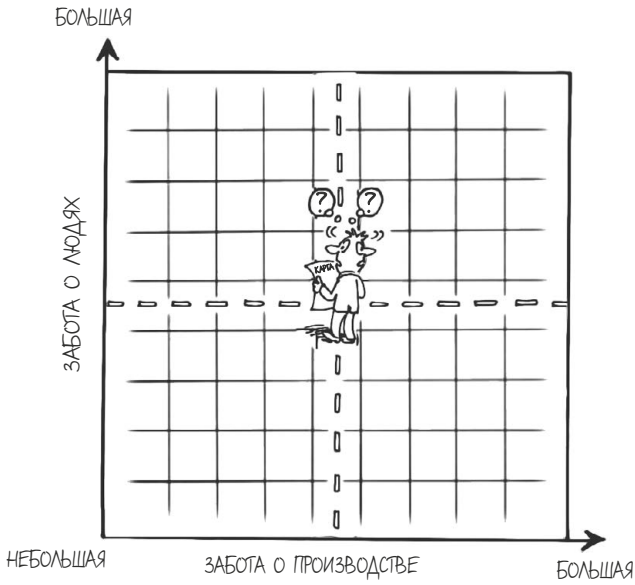


Рис. 8.2. Менеджерская, или лидерская решетка

Этой схеме уже больше 50 лет, и показанные на ней категории претерпели некоторые изменения. Чрезмерная забота о производстве когда-то называлась менеджментом в стиле «потогонной фабрики», а пространство посередине — «ничьей», поскольку две культуры борются друг с другом и ни одна не может прочно закрепиться. Ближе к концу XX века Мутон начала называть позицию 9/9 в правом верхнем углу «синергией» — и это действительно подходящее определение. Если вы хорошо относитесь к людям, то можете высвободить их продуктивность, идеи и инновации, научить их не эксплуатировать вашу щедрость, а зарабатывать ее. Лидеру необходимо объединить культуры точных и гуманитарных наук. В этой модели ничего не нужно регулировать — она уже имеет две оси координат, и в правом верхнем углу мы получаем слияние.

Крайне важно показать, что с помощью этой решетки можно измерить обе стороны парадокса: ценность людей и ценность производства, — и что обе ценности можно объединить в правом верхнем углу. Для авторов данной книги это был первый пример наглядной демонстрации подобного принципа, и мы отнеслись к нему очень серьезно. Однако со временем эффективность инструмента снизилась. Слава шла впереди него, и все начали понимать, что необходимо в равной степени заботиться о людях и производительности. Люди стали подстраиваться под эти ожидания. Авторы модели использовали одни и те же параметры в течение всей карьеры — и так и не осознали, что это лишь одна из многих дилемм, которые встают перед менеджерами. Важность менеджерской решетки определяется ее структурой, а не содержанием.

Руководители пятого уровня: Джим Коллинз

Джеймс (Джим) Коллинз — американский бизнес-консультант и автор бестселлеров. Он много выступает с лекциями о росте компании и устойчивом развитии. Ему удалось разработать простую, но мощную модель.

«Лидерство пятого уровня» было описано в международном бестселлере Коллинза «От хорошего к великому». Он заявляет, что только лидер пятого уровня может привести компанию к величию (хотя хорошо можно работать и на предыдущих четырех). Среди лидеров пятого уровня он упоминает Чарльза Коффина, который вырастил GE; Джорджа Мерка из Merck; Дэвида Паккарда из Hewlett-Packard; Кэтрин Грэм из Washington Post; Билла Аллена из Boeing; Джима Берка, который руководил Johnson & Johnson в период скандала с тайленолом, и Сэма Уолтона, основателя Walmart.

Первый парадокс состоит в том, что лидер должен быть скромным, но волевым, держаться в тени, но проявлять крайнюю решительность. Причиной тому становятся парадоксальные потребности в *организации* — например, в инновациях и стабильности. Это особенно справедливо для крупных организаций, которые действуют в мировых масштабах и которым надо переключаться между локальными и глобальными потребностями. Причиной *никогда* не могут стать личные нужды и желания лидера. Если лидеры не готовы растворить свое эго в организации и сосредоточиться на том, как сделать ее больше и лучше, у них не получится управлять чем-то великим. В лидерах пятого уровня проявляется любопытное и парадоксальное сочетание скромности и уверенности, гибкости и определенности, открытости и железной решимости. Сначала ты всё отдаешь системе, а потом она делает тебя великим.

Коллинз описывает, как Сэм Уолтон очень скромно и осторожно развивал Walmart: за двадцать лет он открыл лишь несколько магазинов. Но после этого компания была готова «выйти в мир». Уолтон трудолюбиво раскручивал маховик, запустивший в движение мощный двигатель, — и скоро тот заработал по инерции. Парадоксально, что мы обратили внимание на Уолтона и восхвалили его гений только после масштабной экспансии его компании. Годами он посвящал себя великому делу и оставался незамеченным — никто не вспомнил об этом, празднуя его успех! «Великий человек» снова сделал нечто великое. Но на самом деле именно его *система*, тщательно выстраиваемая в течение многих лет, служит в наши дни миру в огромных масштабах.

Это первая из нескольких иерархических структур, отражающих развитие как последовательный переход на более высокие уровни зрелости. Многие из этих подходов вызывают яростное отторжение из-за «уклона в элитизм»: согласно им, одна группа ставится выше других в результате довольно несправедливого и обидного сравнения, и предпочтения авторов обычно оказываются на стороне тех, кто стоит на самой вершине. Однако природа, как и многие научные теории, организована иерархически. Абстракция и сложность всегда представляют собой подобие лестниц, и мы не знаем, как избежать подобных структур в рассуждениях.

При этом никто не утверждает, что эти уровни отражают результаты работы одного-единственного человека и его исключительное превосходство над другими. Отчасти проблема заключается в том, что результаты рассматриваются сквозь призму американского индивидуализма. Но на самом деле в них отражаются целые системы и культуры, и это применимо даже к лидеру пятого уровня, о котором идет речь здесь. Такой лидер действует в рамках системы, которая санкционирует и легитимирует его поведение. Именно он переносит организацию на более высокий уровень деятельности, но это возможно сделать, только если организация готова последовать за ним.

Коллинз — один из самых успешных бизнес-гуру в мире и хотя бы по этой причине привлекает к себе пристальное внимание. Его идеи кажутся простыми и здравыми — возможно, поэтому он снискал немало последователей. Но проблема идей Коллинза в том, что он обесценивает наш прогресс в анализе лидерства. В его книгах руководители выглядят всемогущими и всезнающими, хотя мы уже признаем, что отлично работают именно те организации, где двигателем развития становятся связи между людьми и системами. На деле, чтобы справиться с проблемами, нужно задействовать целую организацию, и ее лидеры должны забыть о собственном эго, полностью посвятив себя *этой организации*, а не себе, своей славе и самомнению.

Также Коллинз, пожалуй, обращает слишком много внимания на гигантов, хотя большинство новых рабочих мест и инноваций в нашем мире появляется в организациях малых и средних размеров. Не может не беспокоить и то, что в последнее время у описанных им «великих» компаний дела идут не лучшим образом. Их финансовые показатели не превышают средние по рынку, а в последние годы они даже терпят *убытки*, если судить по показателям сознательного капитализма (см. часть VII). Всё это предполагает, что в расчеты Коллинза закрались ошибки. Возможно, одна из них — недостаточное внимание к широкому сообществу в долгосрочной перспективе. Одной из «великих» компаний, отобранных им, была Philip Morris, которая определенно уничтожила больше благосостояния, чем создала, если учесть миллиардные расходы на здравоохранение во многих странах, связанные с болезнями, которые вызваны курением. По сути, она перераспределила наши деньги, передав их своим акционерам, а внешним эффектом ее деятельности стала смерть клиентов, пагубную зависимость которых она обслуживает. Не всегда прибыль, полученная частной компанией, делает богаче всех остальных. Порой она обременяет нас, оказывая прямое влияние на ставки налогообложения. Странно, что Коллинз не учел такие внешние факторы, как корпоративная этика и устойчивое развитие.

Однако иерархия Коллинза полезна и сама по себе не может считаться проявлением элитизма. Заметим, что каждая более высокая стадия включает более низкие и по сути представляет собой повышенный уровень ответственности — до того момента, когда на высшем уровне вы согласуете между собой ценности, присущие различным моральным дилеммам и парадоксам, а также определяете цель вашей компании в глазах всего мира.

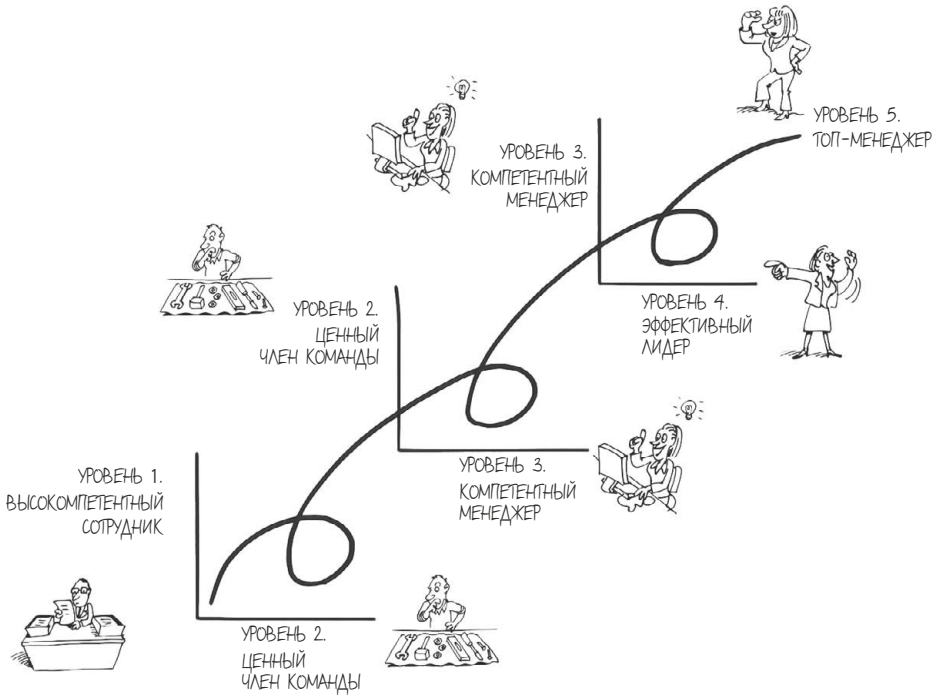


Рис. 8.3. Развитие лидерских навыков

Спираль объединяет три последовательные дилеммы (рис. 8.3). Высококомпетентный сотрудник (уровень 1) присоединяется к существующей команде и, внося свой вклад (уровень 2), становится компетентным менеджером (уровень 3). Ценный член команды (уровень 2), приобретая навыки компетентного менеджера (уровень 3), становится эффективным лидером (уровень 4). Эффективный лидер (уровень 4) и компетентный менеджер (уровень 3) сливаются в топ-менеджера на уровне 5. Эта иерархия отражает развитие навыков и показывает, что каждый следующий уровень требует навыков, приобретенных на предыдущих.

Лидер как слуга сотрудников и клиентов: Роберт Гринлиф и Фонс Тромпенаарс

Возможно, лучше всего ощущение того, что вы находитесь во главе организации и одновременно остаетесь скромным человеком, который служит другим, описывает концепция лидера-слуги, введенная Робертом Гринлифом (1904–1990). Он утверждал, что великие лидеры — прежде всего слуги своих организаций и обществ. Все компании обслуживают своих акционеров. И что может быть уместнее лидера, который демонстрирует пример служения в своих отношениях с сотрудниками, клиентами и местным сообществом? Сотрудники должны относиться к клиентам так же, как лидер относится к ним самим: со скромностью, уважением, заботой и самоотдачей. Лидер представляет собой ролевую

модель, воплощающую идеальное отношение к заинтересованным лицам со стороны компании. Этот принцип использовался с незапамятных времен, но именно Гринлиф предложил термин «лидерство-служение», и с тех пор разные люди пытались разъяснить его. Например, десять характеристик, выделенных Ларри Спирсом, показаны на рис. 8.4.

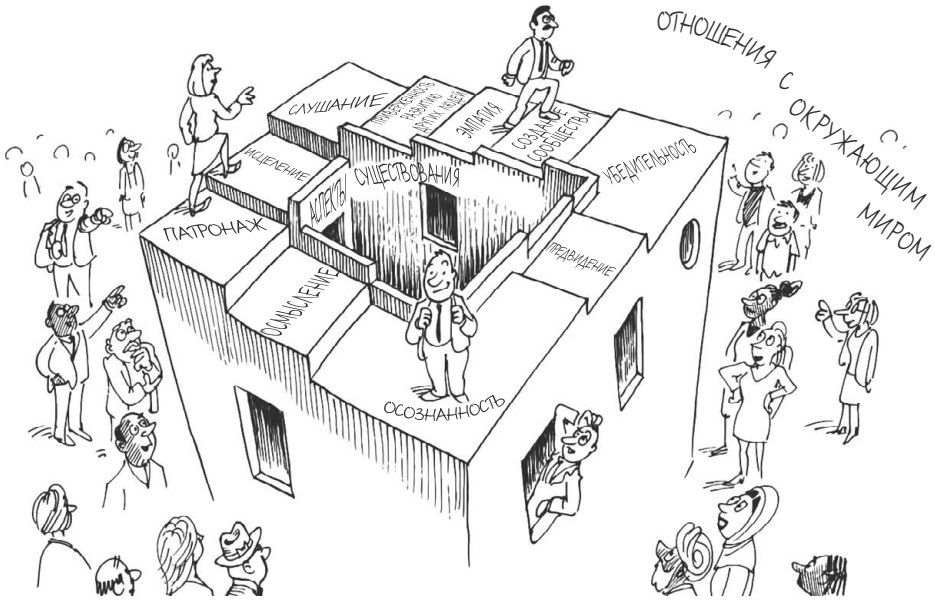


Рис. 8.4. Характеристики лидерства-служения по Ларри Спирсу

Спирс полагает, что лидерство-служение начинается с предвидения. Лидер нового типа видит всё в долгосрочной перспективе. Он должен понимать и учитывать возможные эффекты и отдаленные последствия. Лидер должен осмыслять происходящее для всей компании и ее сотрудников, а также взять на себя *патронаж* организации, чтобы сохранить ее для будущего. Для этого необходимо исправить ошибки прошлого или разрешить старые конфликты, внимательно слушать всех причастных и вкладываться в развитие людей, что требует глубокой эмпатии. Также лидер-слуга создает сообщества, поскольку многие хотят оставаться в сфере его влияния. Благодаря этому лидер становится очень убедительным.

Фонс Тромпенаарс совместно с Эдом Вурманом развил идею Гринлифа и показал, как она способствует разрешению дилемм, с которыми сталкивается не только сам лидер, но и связанные с ним люди. Действительно, лидерство и служение — дилеммы сами по себе, а значит, лидерство как служение противоречиво. Это можно увидеть на рис. 8.5. Где находится лидер-слуга — на вершине пирамиды или на дне шахты?

Ответ Тромпенаарса — «и там и там». Лидер одновременно скромен и уверен в себе; многим делится с последователями, но приобретает еще больше; рискует всей судьбой общественного движения или коммерческого предприятия, но получает подтверждение своей правоты.

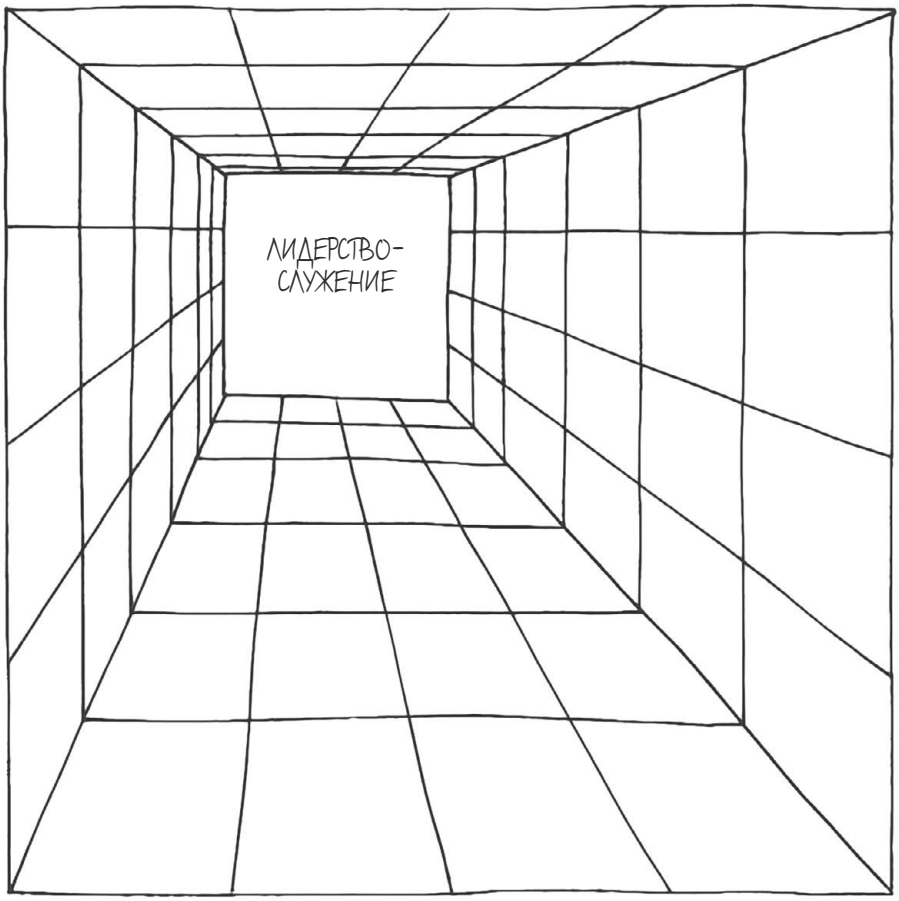


Рис. 8.5. Двойственность лидерства-служения

Он и равный, и первый среди равных, ранимый и сильный, протестующий, но вежливый, несогласный, но лояльный к государству, непослушный, но соблюдающий законы.

Сразу вспоминаются Томас Мор, Эразм Роттердамский, Махатма Ганди, Мартин Лютер Кинг, Десмонд Туту, Мухаммад Юнус, Нельсон Мандела и целый ряд лауреатов Нобелевской премии мира. Многие лидеры-слуги выступали против властей, которые были официально демократическими (по крайней мере в своих странах), но отказывали в правах некоторым категориям граждан или жителям колоний. Эти лидеры воздерживались от применения силы, сопротивлялись в традициях Сократа и таким образом выражали осуждение несправедливым правителям.

Работа лидера-слуги всегда предполагает поиск баланса и связана с немалыми опасностями. Если сделать слишком сильный акцент на служение, то вы повредите своему авторитету:

соратники будут требовать от вас смирения даже тогда, когда оно не нужно. Если переборщить с лидерской составляющей, то скромность будет казаться фальшивым фасадом, который вы используете для укрепления своей власти. Лидер-слуга должен вести себя изящно, чтобы другим людям захотелось отплатить ему той же монетой и поднять его еще выше.

Истинное лидерство-служение можно проверить с помощью следующего вопроса: становятся ли те, кому служат лидеры, здоровее, мудрее, свободнее, автономнее? Повышается ли вероятность того, что они тоже будут служить другим? Как оно влияет на самых ущемленных членов общества? Получают ли они преимущества? Или, возможно, хотя бы их проблемы уменьшаются?

Идею лидерства-служения можно считать убедительным напоминанием о том, что цель большинства деловых организаций — служить другим, а прибыль и слава добываются именно благодаря такого рода самоотдаче. Лидера-слугу легче увидеть в контексте общественных движений, а не коммерческих организаций.

Однако с учетом необходимости помогать в развитии целым странам (например, в Африке) и невероятного успеха людей вроде Мухаммада Юнуса и его банка Grameen Bank потребность в социальном предпринимательстве и бизнесе, посвятившем себя цели раскрепостить своих работников, сейчас становится сильнее, чем когда-либо. Нам необходимо пересмотреть восприятие бизнеса как эгоистического занятия, а лидерство-служение подчеркивает это прежнее восприятие. Новую концепцию высоко ценят Кен Бланшар, Стивен Кови, Маргарет Уитли и Питер Сенге. Тем не менее идея лидера-слуги до сих пор противоречит убеждениям большинства менеджеров, поэтому ее внедрение должно идти очень аккуратно и тактично.

Лидерство-служение — явно сильная дилемма. Обычно считается, что время лидеров крайне ценно, а значит, им нужны слуги. Лидер занимает высокое положение, а слуга — подчиненное. Как можно объединить две эти позиции? На деле понять это не так уж и трудно.

Суть этого принципа намного легче осознать, если взять в качестве примера лидеров движения за гражданские права. Они, как и их последователи, переживали серьезные публичные унижения. Мартин Лютер Кинг, Нельсон Мандела и Ганди соблюдали несправедливые законы, как и все ущемленные в правах люди, но с жаром протестовали против них. Попадая на скамью подсудимых, а потом в тюрьму, они еще выше поднимались в глазах последователей, потому что с теми происходило то же самое. Достоинство и служение в невыносимых условиях вызывали отклик у тех, кто считал, что покоренные народы Индии, Южной Африки и американского Юга проявляли себя лучше, чем их угнетатели. Так лидеры демонстрировали подход, который могли разделить все.

Но лидерство-служение работает и в бизнесе — и играет там важную роль. Если цель организации состоит в служении, разве ее лидеры не должны быть «генеральными слугами»

клиентов, руководствуясь намерением добиться того, чтобы другие работали эффективнее и успешнее? Как развить силы и потенциал организации, если не помогать всем, кто с ней связан, добиваться максимума на всех этапах пути к общей цели? Также это требует от лидеров-слуг навыков и уверенности, необходимых для принятия сложных решений в интересах организации, как показано на рис. 8.6.

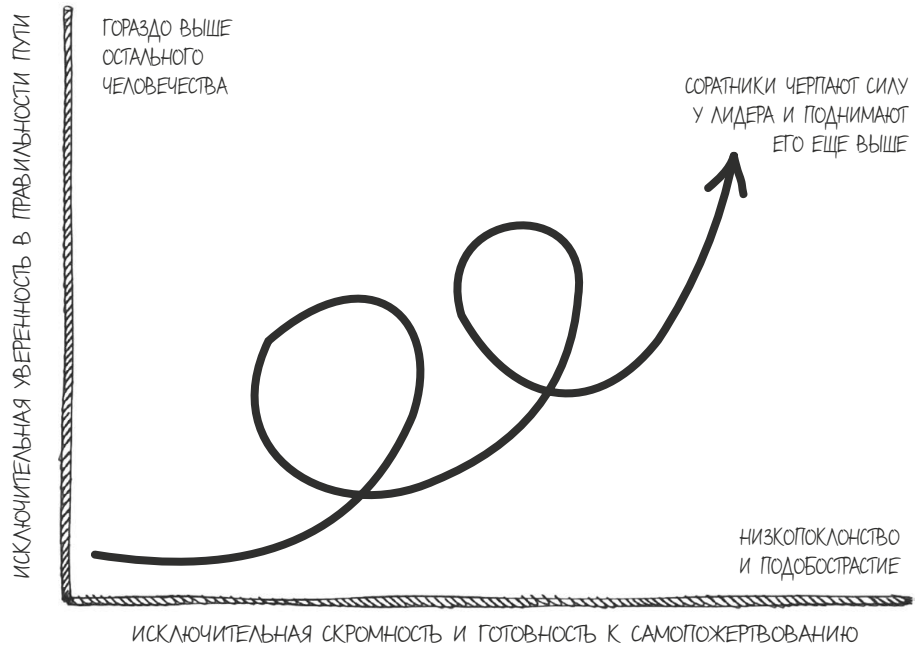


Рис. 8.6. Объединение служения и лидерства

Лидерство ситуационно по природе: Пол Херси и Кен Бланшар

Стиль лидерства зависит от ситуации. Это аксиома. Требования к подчиненным меняются. Стадии развития различаются. Задачи на пути к цели тоже меняются, и лидер может утверждать свою власть или готовить преемника, который возьмет на себя ответственность в будущем. Войны сменяются миром. В своей модели лидерства Пол Херси (1931–2012) и Кен Бланшар (род. 1939) делают акцент на «уровне зрелости» подчиненного или последователя — и, судя по всему, уверены в том, что его можно оценить и учитывать в управлении. Их модель ситуационного лидерства из книги «Управление организационным поведением» (Management of Organizational Behaviour) показана на рис. 8.7.

Модель ситуационного лидерства помогает управлять людьми так, чтобы дать «зеленый свет» их сильным сторонам, но поддержать в слабых местах. Она предполагает, что стиль лидерства должен соответствовать «зрелости» сотрудника по отношению к заданию и обеспечить то, чего ему не хватает.

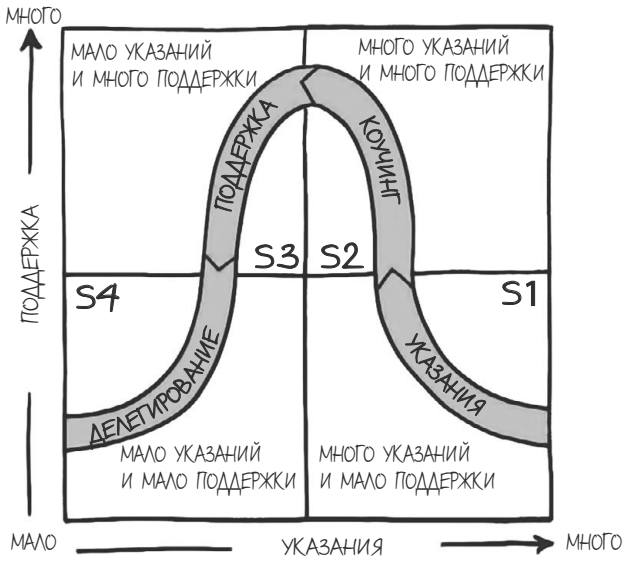


Рис. 8.7. Модель ситуационного лидерства

Зрелость сотрудника зависит от двух факторов: *способности* (знания и навыки) и *готовности* (уверенность в себе и мотивация) выполнить задание. Подстраивая стиль управления к готовности и способности сотрудника, лидер может помочь ему достичь зрелости. Херси и Бланшар различают четыре уровня зрелости (M1–M4), требующих разных стилей лидерства (S1–S4). Стили лидерства различаются в плане *поведения, касающегося задачи, и поведения, касающегося отношения* к сотрудникам.

Эта модель хороша сама по себе, но далеко на ней не уедешь. Ситуационных факторов в реальной жизни много, и не все они определяются зрелостью сотрудника. Кроме того, модель демонстрирует типично американский подход к лидерству, поскольку подразумевает, что все стремятся к автономии и желают, чтобы ими как можно меньше управляли. А значит, в идеале каждый хотел бы создавать свои правила («автономия» означает «самоуправление»). В мире нескончаемых перемен менеджеры должны постоянно учиться у лидеров, которые, по сути, являются первопроходцами — поэтому социальная поддержка и потребность в указаниях не исчезают никогда.

Эта модель применима не всегда. Судя по всему, сотрудники компаний в Восточной Азии получают большое удовлетворение от близости к своим лидерам; возможно, в их случае это не свидетельствует о незрелости. В соответствии с этой моделью все должны постоянно учиться и внедрять инновации, и на этом пути крайне важна поддерживающая роль менеджера. Момент, когда лидеры окажутся ненужными и мы начнем полностью справляться сами, не наступит никогда. Тем не менее эта модель нашла широкое применение на Западе, а тема развития сотрудников, несомненно, сохраняет свою важность. Кроме

того, модель оказалось популярной: ее использовали в 70 процентах компаний из списка Fortune 500 и с ее помощью обучили более 14 миллионов менеджеров.

Интересно посмотреть, можно ли исправить эту модель, используя логику нашей книги. Если теория Херси и Бланшара гласит, что развитие должно идти в направлении зрелой автономии, то ее основную идею стоит прояснить. Поэтому на рис. 8.8 мы подписали две оси так: «Сокращение поддержки как процесс созревания» и «Сокращение указаний как процесс созревания». В результате у нас появляется новая цель: прийти в правый верхний угол, — и теперь форма модели соответствует многим другим.

Кроме того, ясно, что есть два альтернативных пути к большей зрелости, которые будут зависеть от того, является ли сотрудник «неспособным, но готовым» или «способным, но неготовым». В первом случае нужно идти верхом, во втором — низом. И лидер в каждой ситуации должен привнести то, чего не хватает подчиненному. В итоге каждый сотрудник может попасть в желаемую точку «автономии, или малой поддержки / немногочисленных указаний». В нашей доработанной модели исходная точка отмечена как S2, а S4 представляет собой пункт назначения.

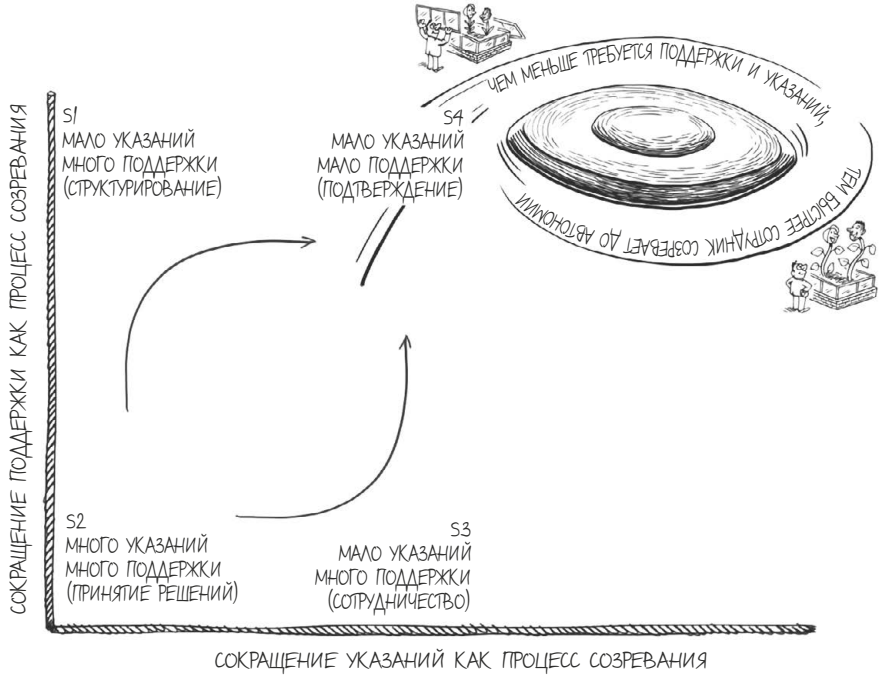


Рис. 8.8. Два пути к достижению зрелой автономии

По нашему мнению, эта картина четче демонстрирует то, чего хотели добиться авторы. Она включает всю информацию и одновременно показывает направление для тех, кто хочет добиться сбалансированного роста. При этом в правый верхний угол можно попасть разными путями.

Cynefin: степени сложности ситуации и исследовательский подход: Дэвид Сноуден и Мэри Бун

Принципы управления должны меняться в зависимости от того, насколько сложна и непредсказуема среда, в которой оказывается компания, и того, какой подход выберет лидер. Как осмыслить ситуацию? Как извлечь богатство из предполагаемого хаоса? Пришло время познакомиться с теорией сложности!

Система Cynefin («среда обитания» или «место» на валлийском языке), разработанная Дэвидом Сноуденом и Мэри Бун, представляет собой континуум, в котором имеется масса вариантов — от беспорядочных до упорядоченных. Простые и сложные пространства считаются упорядоченными, а нетривиальные и хаотичные — беспорядочными. Разная степень порядка определяет отношения между причиной и следствием. В упорядоченных ситуациях вы начинаете с восприятия и наблюдения, а потом действуете рационально, чтобы добиться желаемого эффекта. В беспорядочных ситуациях непросто отличить причину от следствия, и поэтому вы действуете или зондируете, чтобы увидеть, какие процессы запустит ваше вмешательство, — если таковые будут. Если последствия благоприятны, вы повторяете процесс. Более упорядоченные ситуации мы узнаем сразу.

Несмотря на популярность и ряд блестящих идей, эту модель нельзя назвать полностью удовлетворительной. У нее есть явное горизонтальное измерение (упорядоченность — от низкой до высокой), но нет очевидного вертикального. Нетривиальные и сложные ситуации находятся сверху, но хаос и новаторские решения тоже могут быть нетривиальными, поэтому неясно, что общего у простоты и хаоса в нижних квадрантах. Все четыре варианта нравятся тем, кто знаком с этой сферой, но позиционированию недостает ясности.

На самом деле существует еще одно измерение, которое по какой-то причине не упоминают авторы, но которое подспудно присутствует в их работах. В двух пространствах, обозначенных ими, главный исследователь сначала действует, а потом воспринимает. Это очень важное разделение, которое отличает научный метод выведения гипотез от методов проб и ошибок или непрерывного улучшения. В первом случае вы систематически находите данные, измеряете их и экспериментируете, и ваша главная цель состоит в том, чтобы сформулировать, протестировать и изменить гипотезу, то есть лучше понять сложные явления. Во втором случае вы сразу начинаете действовать, а потом разбираетесь с беспорядком. Любые положительные результаты будут, по крайней мере поначалу, случайными.

Это дополнительное разделение позволяет создать двухосевую модель: по оси ординат «порядок — беспорядок», а по оси абсцисс «сначала восприятие — сначала действие». Модель приведена на рис. 8.9. Она соответствует новым взглядам на науку и научное знание. Мы не можем узнать, как «всё обстоит на самом деле» или каковы «подлинные факты». Нам доступно только взаимодействие окружающей среды с нашей нервной системой. От того, что мы *делаем*, отчасти зависит то, что мы сможем открыть. Для физических исследований нам нужны детекторы частиц, позволяющие найти частицы, и детекторы волн, позволяющие найти волны, то есть *наши действия предшествуют открытию*.

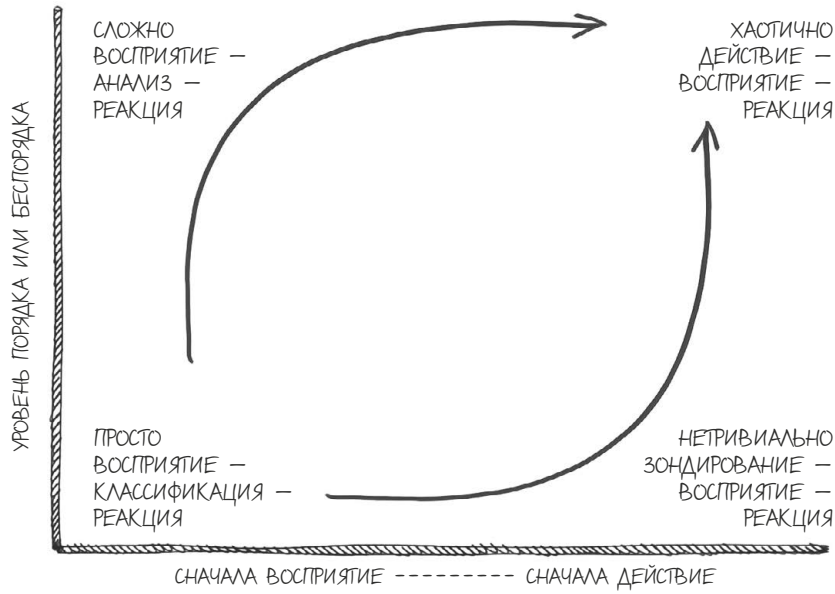


Рис. 8.9. Реконфигурация квадрантов Cynefin

Эта модель четко показывает: по мере того как среда становится все более сложной, турбулентной и беспорядочной, лидеры должны действовать все активнее, а потом изучать последствия своих действий. Когда корабль попадает в тайфун, последнее средство его спасения для капитана — направить судно прямо в центр шторма. Когда творится безумие, разумными могут стать только результаты ваших поступков и мало что еще. Все мы в таких ситуациях становимся кормчими, поведение которых зависит от волн, ветра и прилива. Сложные адаптивные системы мы называем кибернетическими (от греч. *κυβερνητική*, что значит «искусство управления»). Тень, которая лежит на наших вычислениях, — наша собственная.

Руководители и менеджеры: отношения между изменениями и стабильностью: Джон Коттер против Генри Минцберга

Каковы же приметы нашего кормчего? Как мы его узнаем? И есть ли разница между лидером и менеджером? Некоторые, например Генри Минцберг, так не считают. В 2005 году он объяснял это так.

> Я использую слова «управление» и «лидерство» как синонимы. В последние десятилетия, после выхода статьи Залезника, стало модно их различать (Zaleznik, 1977). Считается, что лидерство больше и значительнее. Я отрицаю это различие просто потому, что руководителям необходимо лидировать, а лидерам — управлять. Управление без лидерства стерильно; лидерство без управления оторвано от контекста и способствует гордыне. Не стоит отказываться от управления в пользу лидерства: ни на программах MBA, ни где-то еще.

Другие исследователи, например Джон Коттер в книге «Сила для изменений. Чем лидерство отличается от управления» (A Force for Change: How Leadership Differs from Management, 1990), также проводят четкое различие между этими понятиями.

Чаще всего считают, что лидер открывает новые территории и осуществляет изменения. Менеджер добивается, чтобы корабль был устойчив. В этом контексте роли лидера и менеджера дополняют друг друга. Например, лидер распространяет миссию и концепцию развития компании, а менеджеры переводят их в стратегии и методы. Лидер думает как предприниматель — о вещах, которых никогда не было. Менеджер ставит цели для того, что есть сейчас. Лидер видит перспективу, а менеджер должен содействовать ее воплощению, обеспечивая связь между верхом и низом.

Лидер ищет идеи, приятные по своей природе и дарящие удовольствие, а руководители превращают их в планы. Лидер импровизирует, потому что ситуация встречается в первый раз, и хочет мотивировать других. Когда это получается, он порой остается только для того, чтобы направлять ход действий. Лидер оценивает и размышляет, а менеджеры принимают созданные им критерии и производят их оценку. Лидер выступает в роли наставника и коуча, оставляя менеджерам регулярную постановку и проверку целей. Если стратегические цели не достигнуты, именно менеджеры должны действовать и корректировать процесс.

Лидер полон энтузиазма и благодаря этому приобретает авторитет, помогающий менеджерам действовать. Лидер создает ценности и вырабатывает убеждения, которые менеджеры превращают в структуры и процедуры. Ценности и ви́дение лидера переходят в стандарты и задания. «Что» и «почему» превращаются в «как это сделать».

Лидеры развивают особый стиль, а менеджеры технически систематизируют его. Лидеры запускают процессы и формируют новые отношения, а менеджеры переводят их в форму и содержание. Лидер наблюдает и переживает, а руководитель санкционирует и вознаграждает. Опасность здесь в том, что, даже когда лидер уверен в своей правоте, менеджер может подозревать какие-то проблемы. Лидеру нужны эмпатия и эмоциональный интеллект, но, чтобы передать его озарения по иерархической лестнице, обычно нужно подключать аналитический взгляд.

В основном Коттера критикуют за то, что он, как и Джим Коллинз, превращает лидера в некое мифическое существо. Он делает непропорциональный акцент на «героических» аспектах лидерства и уделяет мало внимания роли руководителя. Многие атрибуты лидера могут показаться более желанными, но именно работа руководителя играет важнейшую роль. Он распространяет программу лидера так, чтобы она структурировала организацию. В некотором смысле руководитель завершает то, что начал лидер, и на основе действий создает повторяющуюся модель.

Можно показать, как лидерство консолидируется и стабилизируется менеджментом (рис. 8.10).

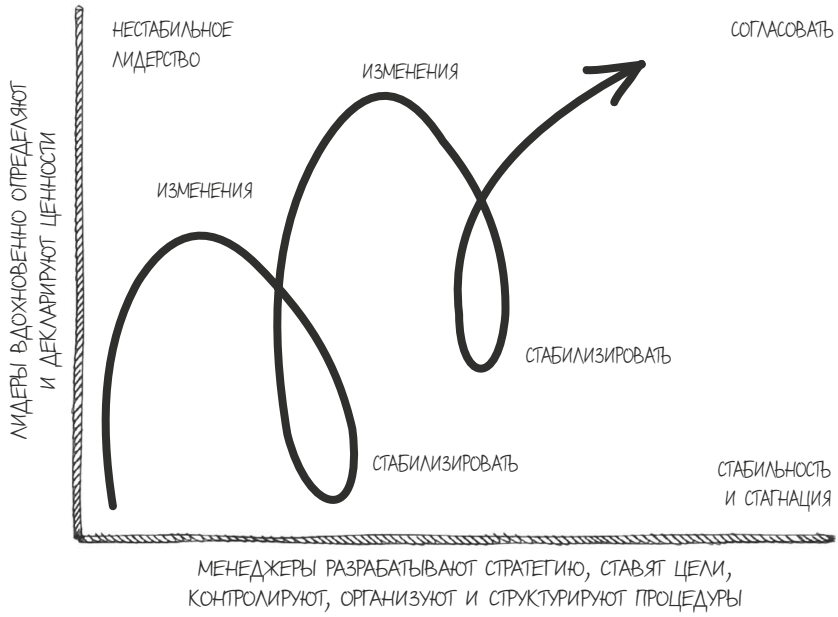


Рис. 8.10. Двухосевая диаграмма лидерства и управления

Модели лидерства и коммуникаций

Лидерство и коммуникация обеспечивают вовлеченность: Мэри Уэлч

Одна из базовых задач лидера и менеджера — коммуникация с сотрудниками, которым необходимо воплотить их стратегическую концепцию в реальность. Мэри Уэлч очень много писала о внутренних коммуникациях, особенно об их взаимосвязи с преданностью организации и вовлеченностью сотрудников. Она создала продуманную модель, которая показывает, как повысить вовлеченность.

Мэри Уэлч предполагает, что лидерство — необходимое условие для вовлеченности. Преданность организации — один из важнейших пунктов в ее списке, и пример здесь должны подавать топ-менеджеры с помощью внутренних коммуникаций. Только так можно развить это качество у сотрудников. У автора двоякое представление об этом процессе. С одной стороны, необходимо влиять на сотрудников, чтобы они посвящали себя компании и ощущали себя ее частью (рис. 8.11). Важно связывать благополучие организации в бизнес-среде с благополучием всех, кто к ней принадлежит. Необходимо добиться, чтобы компания воспринималась и как удачный выбор для тех, кто с ней связан, и как семья, к которой стоит принадлежать. Но нужно донести, что компания — меняющийся организм. Всем следует знать, каковы ее цели и как меняется среда, которую она обслуживает (рис. 8.12). Благодаря эффективной коммуникации со стороны лидеров сотрудники должны осознавать,

что в окружающей среде происходят изменения, и понимать, что цели организации должны эволюционировать в соответствии с этими изменениями или в преддверии их (Welch and Jackson, 2007). Когда положение компании меняется и перед ней встают сложные задачи, вовлеченность сотрудников должна повышаться.

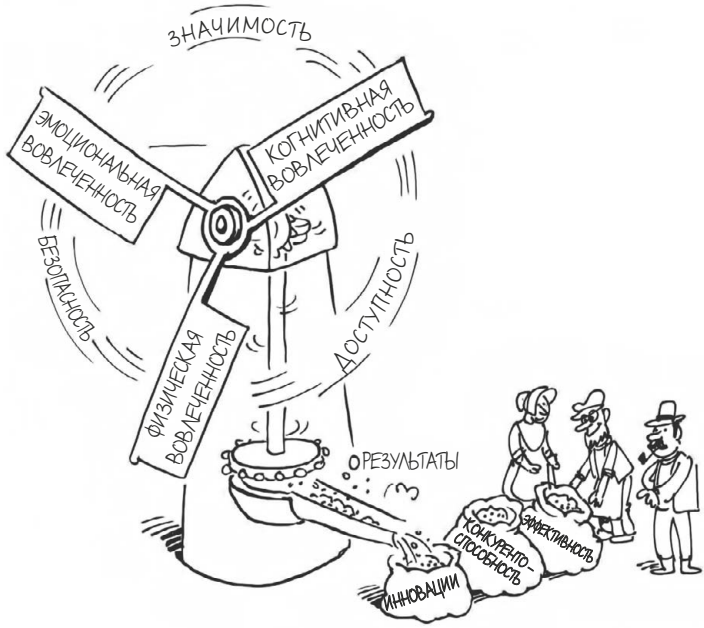


Рис. 8.11. Концепция вовлеченности сотрудников

Значимые коммуникации со стороны преданных организации лидеров способствуют вовлеченности сотрудников. Для этого крайне важно объединить тех и других и показать их взаимозависимость. Мэри Уэлч представляет вовлеченность как конструкт из трех составляющих: эмоциональной, когнитивной и физической. Уэлч разделяет эмоциональную вовлеченность во время взаимодействия с коллегами и преданность общим ценностям, с одной стороны, и осознание важных проблем, с которыми необходимо вовремя справиться, с другой (так называемое погружение). Физическая вовлеченность проявляется в физическом поведении, энтузиазме, добровольной работе и готовности помочь.

Психологические условия для вовлеченности, выделенные Робертом Каном, тоже присутствуют в этой модели: значимость, безопасность и доступность. В количественном исследовании Кана представляется, что в каждой ситуации сотрудники бессознательно задают себе три вопроса и уровень их вовлеченности зависит от ответов. Насколько важно для меня вложиться в результат? Насколько это безопасно? Насколько это доступно для меня (сколько у меня ресурсов)? Эти три условия в комплексе влияют на то, как люди вписываются в свои рабочие роли.



Рис. 8.12. Как внутренние корпоративные коммуникации способствуют вовлеченности

Компания не добьется полной вовлеченности от сотрудников, если не сможет объединить повседневную работу и деловой настрой с известными результатами. Простая обратная связь — например, о повышении конкурентоспособности, новых продуктах и достигнутых целях — дает сотрудникам ощущение «быстрой победы» и повышает их ожидания и надежды. Значимость достигается благодаря способности связать события и увидеть в них тенденции. Особенно важна здесь потребность людей связывать свои мотивы с улучшившимися результатами и чувствовать, что мир лежит у их ног.

Модель обеспечивает широкий спектр элементов, которые необходимо связать. Коммуникация должна всесторонне объединять усилия и результаты. Хотя Мэри Уэлч выступает за то, чтобы смотреть на внутренние коммуникации с точки зрения заинтересованных лиц (а значит, коммуникация важна на всех уровнях организации, от стратегов до линейных менеджеров, проектных и рабочих команд и вообще всех сотрудников), в этой концептуальной модели она сосредоточивается только на стратегах и отдельных сотрудниках. Важно, что модель поощряет тех, кто запускает коммуникации, учитывает возможное влияние их стратегии и тактики на вовлеченность. Она еще не получила подтверждений, но обеспечивает стартовый рывок для исследователей в сфере внутренних корпоративных коммуникаций.

Также стоит поблагодарить Мэри за то, что внутренние корпоративные коммуникации снова стали объектом научных исследований. Вопрос репутации опять важен для корпораций, и причинами тому, помимо прочего, становятся глобализация и масштабный перевод информации в цифровую форму с помощью социальных сетей. В этих условиях компании хотят снизить свою уязвимость и понять, как она связана с поведением их сотрудников. Они понимают, к чему способна привести недостаточно хорошая коммуникация с сотрудниками в условиях, когда один негативный твит или пост на Facebook может запустить лавину негативного PR — или еще более неблагоприятных последствий, как выяснило американское правительство после утечки секретных документов с подачи Брэдли Мэннига и Эдварда Сноудена и появления таких платформ, как WikiLeaks и Publeaks. Вовлечение сотрудников и внутренние коммуникации никогда прежде не были настолько важны.

Как мы уже отмечали выше, Мэри Уэлч, к сожалению, слишком мало говорит о командах. Мы знаем, что почти все хотят быть героями или героинями в малой группе тесно связанных соратников и что это самое сильное и приятное переживание. Именно команда дает импульс, позволяющий влиять на всю организацию. Когда успешная команда получает признание, репутация основных участников в среде близких коллег повышается.

Мы можем взять главные особенности этого подхода и создать разрешенную дилемму, как показано на рис. 8.13. Сотрудники обращены внутрь эмоционально (горизонталь) и вовне интеллектуально (вертикаль). Всё это объединяется в значимое целое.

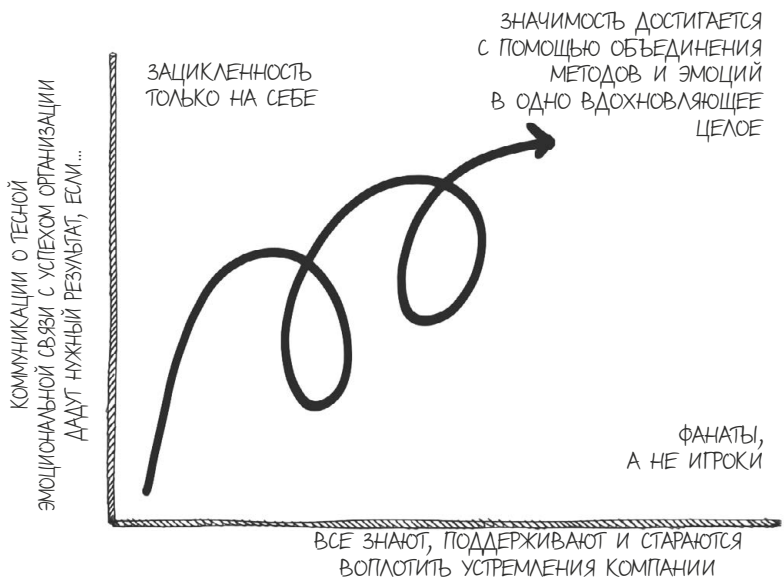


Рис. 8.13. Объединение эмоций и методов

Лидерам необходимо развить в себе моральный компас: Лоуренс Кольберг

Лоуренс Кольберг (1927–1987) узнал о моральных суждениях на собственном горьком опыте, будучи очень молодым. Он служил на корабле, который перевозил нелегальных в то время еврейских иммигрантов в Палестину. Корабль арестовали британцы, и Кольберг попал в тюрьму на Кипре. Ему удалось сбежать и эмигрировать в США, где он стал преподавателем психологии. Он оставил нам еще одну иерархию: на сей раз иерархию моральных суждений и нравственного развития.

На подготовку и публикацию первой статьи на эту тему у Кольберга ушло пять лет. В тот момент психология претендовала на роль научной дисциплины, к тому же «свободной от ценностей». Этот отказ от ответственности со стороны ученых отчасти спровоцировал гневные

выступления студентов против войны во Вьетнаме. Гарвардская забастовка с массовыми захватами зданий и полицейской облавой произошла в тот год, когда Кольберга приняли на работу в университет. В том же году убили Мартина Лютера Кинга. Психологическая наука уже давно требовала помощи со стороны. Работа Кольберга получила большое признание, а его самого назвали одним из 30 наиболее влиятельных психологов XX века. На самом деле психология «полна ценностей» в том, что касается выбора подходящей методологии для работы с людьми и исследований.

Кольберг измерял уровень нравственного развития, предлагая дилеммы, при разборе которых становились очевидными моральные обоснования, которые использовал респондент. Одной из них была так называемая дилемма Хайнца.

> У Хайнца есть жена, которая может умереть от серьезной болезни. Существует эффективное лекарство, способное ее излечить. К сожалению, его можно купить только в одной аптеке за цену, которую Хайнц не может себе позволить, а другие источники ему неизвестны. Он в отчаянии. Как ему поступить?

Кольберга интересовало не столько само решение, стоит ли Хайнцу красть лекарство и нести его жене, сколько моральные суждения, стоящие за выбором в пользу действия или бездействия. На его представления о когнитивных основах нравственного развития повлияли работы Пиаже. Вслед за философом Джорджем Мидом Кольберг выделил шесть ступеней морального развития, по которым люди поднимаются с появления морального суждения в раннем детстве и до взрослого возраста. Он считал, что респонденты, столкнувшись с предложенными дилеммами, будут отвечать на максимально доступном им уровне морального суждения. Также он постулировал, что более высокий уровень морального суждения повышает способность человека принимать этичные решения — и, соответственно, наоборот. Стадии развития морали по Кольбергу показаны в табл. 8.1 и проиллюстрированы на рис. 8.14.

Таблица 8.1. Ступени развития морали по Лоуренсу Кольбергу

Ступень 1 Страх наказания (ориентация на послушание или наказание)	Самая низкая ступень развития. Ребенок стремится избежать вещей, за которые его наказывали в прошлом. Чем больше его любят, тем больше наказание отличается от нормы, и на этом различии он учится. Даже если лишиться любви всего на несколько секунд, это уже вызывает дискомфорт
Ступень 2 Инструментальный релятивизм (ориентация на собственные интересы)	У ребенка есть определенные импульсы, удовлетворение которых воспринимается как нечто «хорошее» — по крайней мере для него. И в самом деле, благо относительно и зависит от желания ребенка, лишь бы удалось избежать наказания. Например, разбить окно весело, но это ведет к неприятным последствиям, поэтому ступени 1 и 2 находятся в противоречии друг с другом. Обе они относятся к доконвенциональному уровню. Нравственность еще не зародилась

Окончание табл. 8.1

Ступень 3 «Хороший мальчик» / «хорошая девочка» (ориентация на согласие и конформизм)	Ступени 3 и 4 считаются конвенциональными. Ребенок уже много раз слышал фразу «хорошая девочка» и знает из сотен оценок, каким действиям она соответствует. Можно поддаться импульсу, если за ним не последует оценка «плохая девочка». Некоторые импульсы оказываются «хорошими», другие приводят к наказанию. Здесь начинает зарождаться нравственность. Поведение, которое считается «хорошим», ведет к наградам, и, в сущности, ребенок учится играть роль хорошего или плохого. Дети, которых не любят, стремятся быть «плохими» для того, чтобы их существование признали равнодушные в целом родители
Ступень 4 Закон и порядок (ориентация на власть и поддержку общественного порядка)	Ребенок вырастает и узнаёт, что роли, которые он научился играть, формируют узаконенный порядок. В этом контексте в них появляется больше смысла. Если нарушить закон, получишь неприятности, а хорошие дети так не делают. Если закон не нарушен, вас с большей вероятностью сочтут хорошим. Можно получать удовольствие в рамках закона и избегать наказания. Закон и порядок объясняют все стадии, описанные ниже
Ступень 5 Социальный контракт и взаимные обязательства (ориентация на социальный контракт	Конечно, порой мы сами устанавливаем законы, как бедная мать с микрокредитом из Grameen Bank, которая дала себе обещание его выплатить; это закон или контракт, который она обязалась выполнить добровольно. То же происходит, когда мы заключаем законный брак. Это наше обязательство, которое превращается в законную обязанность. Если Хайнц дал обет поддерживать жену, то должен сделать всё возможное, чтобы ее спасти. Он поклялся в этом во время свадебной церемонии. Ступень 5 — первая на постконвенциональном уровне
Ступень 6 Принципы и совесть (ориентация на универсальные этические принципы)	Наконец, мы учимся абстрагировать принципы от моральных дилемм и понимаем, что должны спасти человеческую жизнь, если это возможно, что она важнее прибылей аптекари, что у жены Хайнца есть право ожидать от мужа спасения, что эксплуатация людского отчаяния достойна осуждения, что Хайнца в любом случае не приговорят к смерти, что закон страны не должен поощрять лишения, которые переживает Хайнц, и что надо предотвращать подобные ситуации. На иллюстрации изображен Сократ, который объясняет ученикам, что для процветания Афин требуется его протест и у каждой ценности есть негативная сторона, но необходима возможность свободно ее обсуждать. Абстрактные рассуждения, относящиеся к последней стадии, могут быть разными. Сам Кольберг редко встречал людей, которые постоянно действовали бы в соответствии с принципами ступени 6.

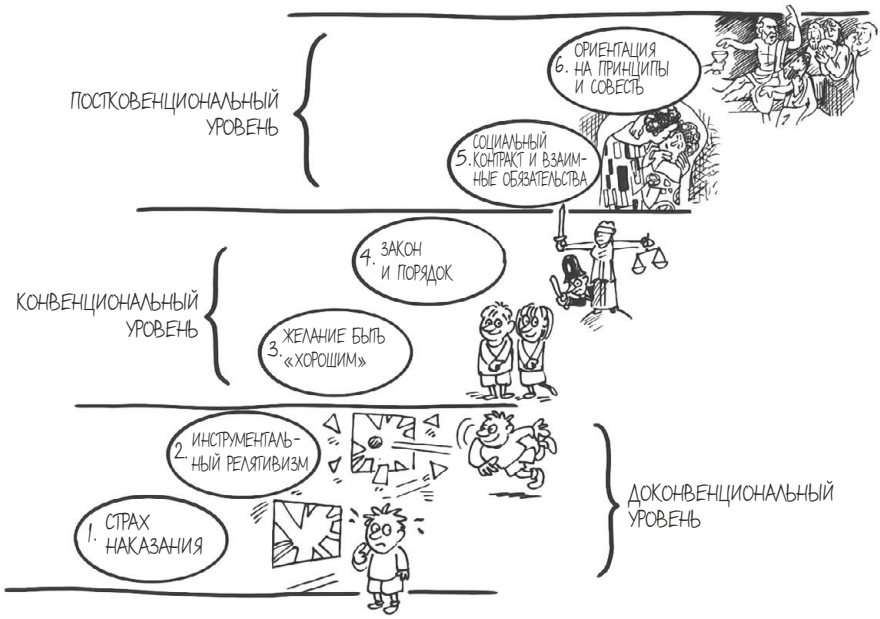


Рис. 8.14. Моральная иерархия Лоуренса Кольберга

Как протестировать уровень нравственного развития? Респонденты могут взять на себя роль Хайнца и ответить примерно так (предположим, они решили украсть лекарство) (табл. 8.2).

Таблица 8.2. Тест на нравственное развитие

Ступень 1	«Я бы украл лекарство, потому что иначе тесть с тещей меня покалечат или того хуже»
Ступень 2	«Моя жена имеет право получать определенные услуги, и какой-то жадный аптекарь не имеет права лишать нас их»
Ступень 3	«"Хороший муж" должен это сделать для своей жены»
Ступень 4	«Я не нарушу Божью заповедь помогать жене»
Ступень 5	«Я пообещал быть с ней в болезни и здравии. Я должен выполнить обещание»
Ступень 6	«Я украду лекарство, публично в этом признаюсь и приму наказание. Нам не следует жить в обществе, которое не дает мужу спасти жену от смерти. Никто не должен проходить через такую агонию. Я продемонстрирую другим парам эту несправедливость на своем примере»

Отметим, что, согласно категорическому императиву Иммануила Канта, отказ от выполнения несправедливого закона оправдан. Но здесь необходима оговорка. Наш протест должен быть таким, чтобы из него мог родиться более справедливый закон — в данном случае

обеспечивающий доступ к жизненно важным лекарствам. Также отметим, что поступок по совести (ступень 6) может починить всю «стремянку» с верхней до нижней перекладины. Демонстрации борцов за гражданские права, вдохновленные Мартином Лютером Кингом, привели к тому, что члены движения взяли друг перед другом обязательства (ступень 5), которые помогли добиться Закона о гражданских правах и новых законов (ступень 4), ввести новое понимание хорошего гражданина (ступень 3), новые средства достижения целей (ступень 2) и новые санкции против нарушителей (ступень 1). В нравственном развитии есть определенная сила — оно заставляет нас признавать актуальные проблемы, одновременно помогая скорректировать наши действия и вынести более разумные суждения, тем самым укрепляя мотивацию перейти к действиям, принять нравственно верные решения и бороться за то, за что, по нашему мнению, стоит бороться.

Почему нравственное развитие так важно для организаций? Они занимают конкретное место в обществе и оказывают на него определенное влияние в зависимости от принятых решений и осуществленных действий. В неопределенном, сложном и хаотичном мире бизнеса менеджеры и сотрудники принимают решения ежедневно — и обычно не сильно при этом задумываются. Отсутствие осознанности может привести к опасным ситуациям, в которых недостаток ответственности и этического компаса ведет к неверному выбору. Действия, которые следуют за такими решениями, могут повлиять на организацию и заинтересованных лиц за ее пределами, как мы видели на приведенном выше примере компании Johnson & Johnson.

Понимание, что дилеммы реального мира возникают вне механизмов, предусмотренных в нормативах, кодексах поведения и системах отчетности компании, вынуждает нас культивировать способность к этичным решениям и ответственному поведению в бизнесе. Наш моральный компас позволяет принимать деловые решения даже при отсутствии надежных данных, предыдущего опыта и хороших критериев. Для этого необходимо, чтобы все сотрудники могли делать «правильный» с нашей точки зрения выбор. Но как внушить другим эту повышенную чувствительность и умение принимать нравственные решения? Это непросто, но способность лично принимать ответственные решения и выносить суждения должна быть в центре внимания организации, если она стремится добиться нравственного поведения сотрудников.

Этичные лидеры играют в этом процессе важную роль. Они управляют, используя свой пример, а значит, показывают другим разницу между правильным и неправильным, одновременно помогая сотрудникам интерпретировать правила и нормативы в реальных ситуациях, когда черные буковки на белой бумаге не могут охватить всю глубину и интенсивность возможных последствий. Возможно, легче увидеть этичных лидеров в великих борцах за равенство и оценить их достижения, но этичные лидеры в бизнесе тоже служат другим и помогают им развить нравственное сознание. Они могут вызывать доверие у других и способствовать их уверенности, а также терпеливо, осторожно и последовательно смещать ситуацию в нужном направлении, одновременно заботясь о более высокой цели, чем финансовый успех компании.

С эволюционной точки зрения нравственность тоже надо рассматривать как форму сотрудничества. Потребность правильно поступать по отношению к другим — еще одна причина, по которой нужно развивать нравственное сознание. Кэрол Гиллиган критиковала работу Кольберга за то, что в его представлении моральное суждение становится результатом сложных интеллектуальных рассуждений. Возможно, эта иерархия объясняет убеждения некоторых мужчин, особенно склонных к философскому и научному мышлению, но она не может объяснить моральные суждения всех остальных, особенно некоторых женщин. Гиллиган проинтервьюировала несколько женщин-героинь, которые помогли другим, рискнув своей жизнью. Типичный пример — молодая женщина, которая нашла в перевернутой машине замерзающего человека, отвезла его в больницу за 100 километров и тем самым спасла ему жизнь. Дело происходило в Колорадо в сильнейшую метель. Несмотря на все усилия, Гиллиган так и не смогла добиться от собеседницы объяснений этого поступка в соответствии со ступенями Кольберга. Более того, женщину удивили вопросы по поводу ее мотивов. «Если бы я не помогла, он бы умер» — таково было ее единственное объяснение. Примерно так же ответили большинство женщин из выборки. Моральные импульсы во многом интуитивны и далеко не всегда требуют сложных обоснований. Дело не только в том, что обоснования неверны («по факту» можно объяснить практически все), а в том, что они вообще не имеют отношения к мотивации многих людей. Поскольку решения принимаются моментально, такие эволюционные факторы, как желание делиться и ощущение связи, вполне могут стать нравственным обоснованием.

Хотя связь между познанием и эмоциями не вполне конкретна и на нее влияют такие переменные, как пол, возраст, контекст и т. д., стадии Кольберга можно использовать, чтобы охарактеризовать моральные суждения руководителей и рядовых сотрудников в ситуациях, связанных с бизнес-этикой. В неопределенном, комплексном и динамичном мире бизнеса менеджеры и сотрудники принимают решения ежедневно, и эти решения или методы могут повлиять на организацию и заинтересованных лиц за ее пределами. Нравственное развитие и способность рассуждать позволяют нам принимать деловые решения даже при отсутствии качественных данных, предыдущего опыта и надежных критериев. Способность оценить нравственное развитие дает нам подсказки, с помощью которых лидер может помочь сотрудникам выбрать правильный ход действий. Развитие морального компаса становится необходимостью и для руководителя, и для сотрудников.

По нашему мнению, люди взбираются по этой иерархической лестнице, преодолевая ряд дилемм (рис. 8.15). Каждое столкновение ценностей ведет к синтезу на максимально высоком уровне, на который способен человек. И вновь в этой иерархии никто не имеет превосходства над другими, но ступени 6, 5 и 4 включают все остальные и представляют собой интеграцию на высоком уровне. Каждая из них сложна. Остается только гадать, как и почему люди поднимаются по этой «лестнице». Что побуждает их двигаться вверх? Мы полагаем, что дилемма и ее решения мотивируют и дают импульс. Последовательность здесь такова.

На ступени 3 разрешается конфликт между ступенями 1 и 2. Детский страх наказания борется с инструментальным релятивизмом, который побуждает действовать в свое удовольствие. Урегулировать это противоречие позволяет решение соответствовать стандарту «хорошего ребенка» (3). «Хороший ребенок» борется с инструментальным релятивизмом (2), и решением здесь будет закон и порядок (4). Они, в свою очередь, сталкиваются с желанием быть «хорошим ребенком», а решением становятся взаимные обязательства (5). Закон и порядок (4) входят в конфликт со взаимными обязательствами (5), например, когда вас просят сдать близкого друга полиции, и здесь рождаются принципы и подключается совесть (6).

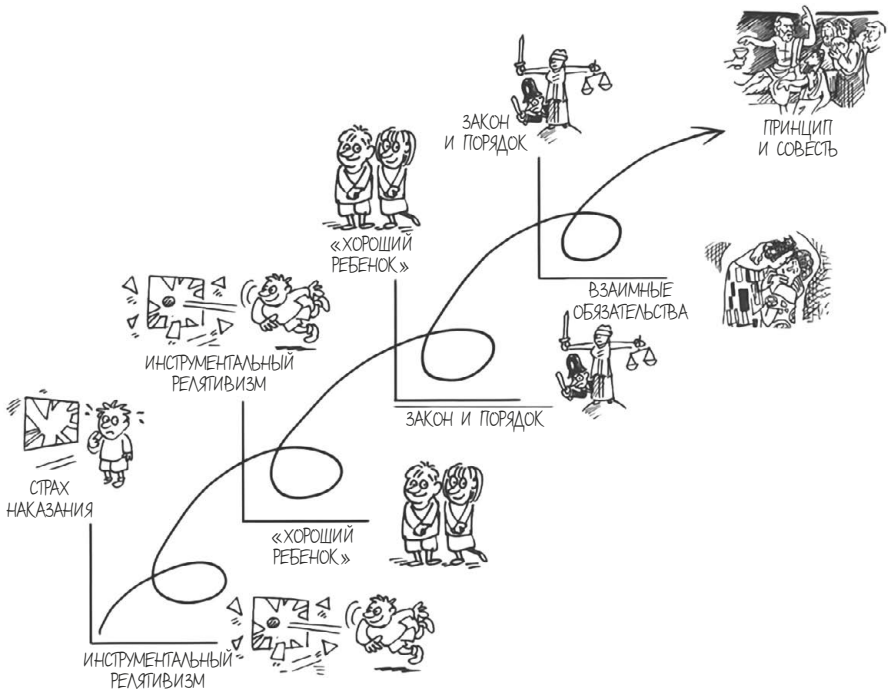


Рис. 8.15. Синергия при подъеме по иерархии нравственного развития по Лоуренсу Кольбергу

Здесь реализуется триада «тезис — антитезис — синтез», и синтез становится антитезисом в новой дилемме. Кульминация наступает на ступени 6. Находясь в этой точке, можно восстановить и поддерживать всю иерархию. Принцип совести становится взаимным обязательством, которое превращается в новую форму закона и стереотип о плохом и хорошем и т. д.

Лидерство и «бесконечный маховик»

Лидерство ведет к циклу бесконечного улучшения: Эдвардс Деминг

Любая форма управления — это управление изменениями и обучение в процессе перемен. Грамотные менеджеры придают большое значение развитию, например нравственному

и профессиональному, или непрерывному росту качества. Ниже мы посмотрим, как можно непрерывно развиваться и обучаться в процессе.

Сразу после Второй мировой войны Япония приобрела репутацию страны с низкой стоимостью производства. Экономисты советовали японцам делать дешевые товары вручную или промышленным способом, чтобы извлечь преимущество из высокой интенсивности труда. Это было всё, чем на тот момент располагала бедная ресурсами страна. К счастью, японцы проигнорировали наши советы и решили производить высококачественные товары, чему надо было еще научиться. Огромную роль в реализации этого плана сыграл американский консультант Эдвардс Деминг (1900–1993).

Изначально Деминг был статистиком. В 1947 году он работал в Японии, организуя перепись населения для американских оккупационных властей. Познакомившись с Акио Моритой, основателем Sony, и другими успешными промышленниками, он решил остаться в стране и заняться контролем качества на производстве. В результате он добился поразительных успехов. Япония прославилась качеством своих товаров. В 1960 году Деминга наградили орденом Священного сокровища от имени императора Хирохито. С тех пор в Японии ежегодно вручают премию Деминга.

Он вернулся в США в 1980 году и обнаружил, что практически неизвестен на родине. Но потом NBC показала телепередачу под названием «Если Япония может, почему не можем мы?», в которой Деминг фигурировал в качестве одного из участников. Компания Ford, которая незадолго до этого понесла серьезные потери, сразу же наняла его и к 1986 году с его помощью стала лидером в американской автомобильной промышленности. Деминг прославился благодаря разработанному им циклу непрерывных улучшений.

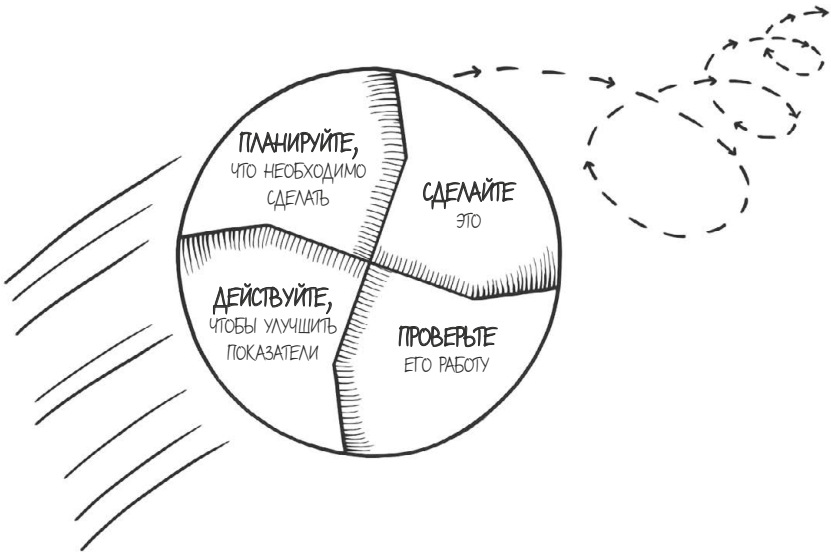


Рис. 8.16. Цикл непрерывных улучшений

Члены группы, отвечающей за качество, обычно встречались перед началом рабочего дня и планировали, какого рода улучшения они хотят внедрить. Затем они воплощали эти идеи в течение рабочего дня и смотрели на результат. Если он был удовлетворительным, они включали его в рабочий процесс (рис. 8.16). С помощью статистических методов Деминг смог определить, какие планы работают лучше всего, и донести это до действующих лиц. В то время японцы производили не так много инновационных продуктов, но серьезно обновляли технологические процессы. Они делали то, что уже продавалось в США, но дешевле и лучше. Поэтому они успешно вышли на американский рынок. Япония и по сей день доминирует в мировой автомобильной промышленности.

Одним из самых важных достижений Деминга было решение спора о качестве и количестве. Времена, когда производители жертвовали количеством ради качества и наоборот, ушли в прошлое. Деминг считал снижение себестоимости аспектом качества. Вот как он определял качество:

$$\text{КАЧЕСТВО} = \frac{\text{РЕЗУЛЬТАТ РАБОТЫ}}{\text{СЕБЕСТОИМОСТЬ}}$$

Иными словами, низкая себестоимость стала проявлением высокого качества. Обычно на производстве стремились упростить процесс и сократить число этапов. Деминг дал нам систему исправления ошибок. Оказалась, что ошибка — это не «плохо», поскольку она открывает возможности для улучшений. Винить в ней рабочих — самая большая глупость, какую только можно совершить. Здесь помогут только непрерывные изменения рабочих процессов с целью улучшить результаты. С начала 1950-х и до конца 1980-х японская промышленность развивалась невероятными темпами, которые потрясли весь мир.

Деминг учил менеджеров не винить работника или человека, который оказался ближе всего к ошибке во время краха. Девяносто процентов проблем объяснялось несовершенством систем. Чтобы решить их, требовалось по-новому их организовать. И рабочие должны были принять участие в этом процессе. Но если нам, руководствующимся духом индивидуализма, нужно обвинить в случившемся конкретного человека, то начинать стоит с менеджера или лидера, который руководил дефективной системой. Он должен винить себя! Метод Деминга удивительно прост и подразумевает общие усилия поставщиков, субподрядчиков и даже клиентов, таким образом четко иллюстрируя, как объединить заинтересованных лиц.

В сущности, Деминг создал систему исправления ошибок, предполагающую два варианта действий. Вы можете сократить число ошибок в рутинных операциях, доведя его до одной на миллион (что будет большим преимуществом при производстве и сборке, скажем, автомобилей). При таком подходе ошибки считаются «плохими», и их необходимо избегать. Но можно внедрять амбициозные инновации, при которых ошибок будет очень много, и поднять стандарты настолько высоко, что до трети сделанного вами окажется «ошибочным».

В этом случае вы боретесь с ошибками всё время, и их исправление превращается в форму обучения (рис. 8.17). Ошибки обычно бывают впечатляющими, запоминающимися и удивительными — и на них учатся быстрее, чем если бы их избегали. Например, мы быстрее учимся выстраивать отношения с коллегами, сначала делая ошибки, а потом исправляя их. В том, чего хотят от нас другие, нет никакой логики, и мы должны сами открыть ее для каждого клиента или сотрудника. Совершая такие ошибки, мы открываем новое.

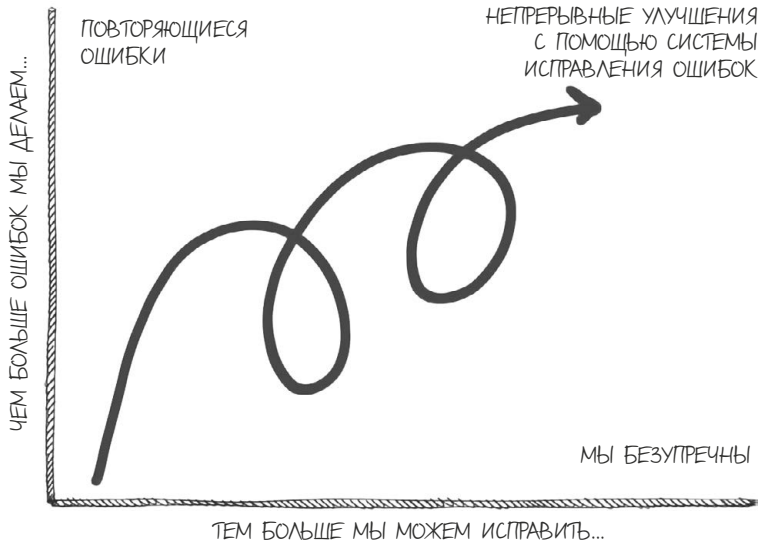


Рис. 8.17. Цикл исправления ошибок

Исправление ошибок особенно важно при внедрении инноваций, поскольку маловероятно, что любое нововведение будет сразу готово для употребления клиентами. Поэтому необходимо внести массу изменений, чтобы добиться улучшений. В общем, чем выше ваши стандарты, тем больше ошибок вы допускаете или по крайней мере прикладываете недостаточно усилий. Если вы хотите, чтобы сотрудники всегда были начеку и выкладывались по максимуму, ошибки станут для них вызовом. Давайте им задачи, которые необходимо решить, и ошибки, от которых необходимо избавиться, — это не позволит им расслабиться. Более того, один из факторов, отличающих бизнес от науки, состоит в том, что в бизнесе надо сначала бросаться в омут с головой, а потом уже разбираться с последствиями. Бизнес работает в условиях высокой неопределенности. В науке же можно продвигаться вперед шаг за шагом, проверяя свои теории.

Здесь мы начинаем с идеала и затем используем последовательные коррективы, чтобы к нему приблизиться. Наша цель идет впереди нас.

Концепция эмпирического обучения: Дэвид Колб

Дэвид Колб известен исследованиями эмпирического обучения и акцентом на стилях познания.

Научные работы, посвященные обучению, часто бывают отвлеченными и демонстрируют когнитивный подход. Мы учимся, тренируя абстрактное мышление, и отсюда следует, что ученые более «развиты», чем все остальные. Но Колб полагает, что можно учиться четырьмя разными способами и все они имеют право на существование. Он занимается их изучением в собственной компании Experience Based Learning Systems.

Интересная особенность цикла обучения по Колбу (рис. 8.18) состоит в том, что в него можно войти в любой момент. Человек способен устроить эксперимент, пережить опыт, который всё изменит, проанализировать события прошлого, увидев что-то в первый раз, или резюмировать ключевые события в своей памяти. Ученые, как правило, предпочитают наблюдение и концептуализацию, но многие из тех, кто занимается бизнесом или другой активной деятельностью, учатся на конкретном опыте или путем экспериментов. Опросник Колба о стилях познания (Kolb's Learning Style Inventory) получил широкое распространение. Если вы занимаетесь преподаванием, вам полезно знать, какой стиль предпочитают те, кто у вас учится.

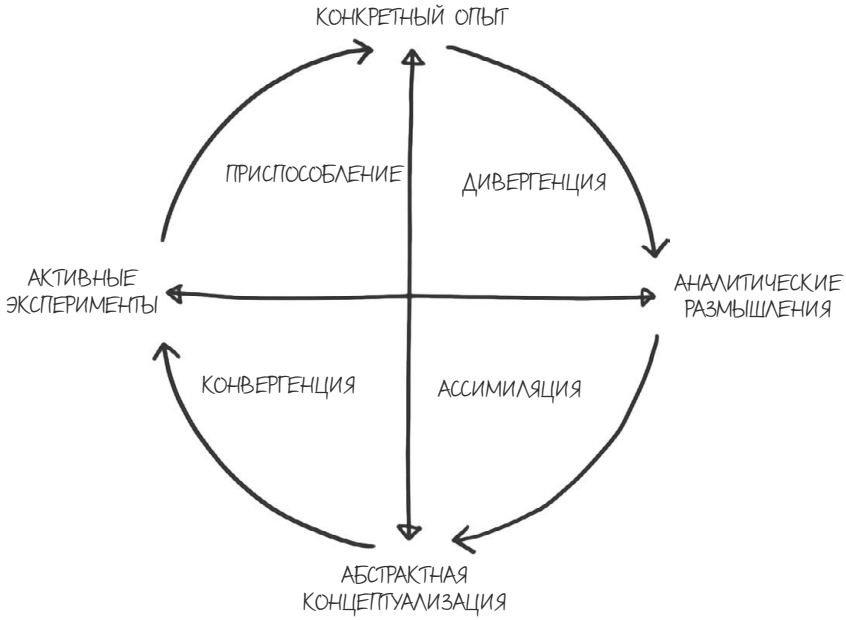


Рис. 8.18. Объединение активных экспериментов с анализом

Кроме того, Колб занимается описанием процессов. Когда мы переходим от конкретного опыта к размышлениям о нем, мы склонны к дивергенции. Когда мы переходим от аналитических наблюдений к абстрактной концептуализации, мы склонны ассимилировать информацию. Когда мы переходим от абстрактной концептуализации к активным экспериментам, мы склонны *приспосабливаться*. Два диагональных измерения представляют направления «абстрактное — конкретное» и склонность думать до или после события

(эксперименты предшествуют размышлениям, а размышления возвращают нас назад). Это не просто пара дилемм, это еще и цикл познания, который включает разные стили, одновременно объединяя их. Такой подход кажется нам блестящим и глубоким.

Мы структурировали свою книгу как цикл познания, и Колб оказал на этот процесс большое влияние. Более того, стараясь решить дилемму, мы склонны мыслить циклически. Абстрактная концептуализация и конкретный опыт — разные стороны дилеммы, как показано на рис. 8.19.

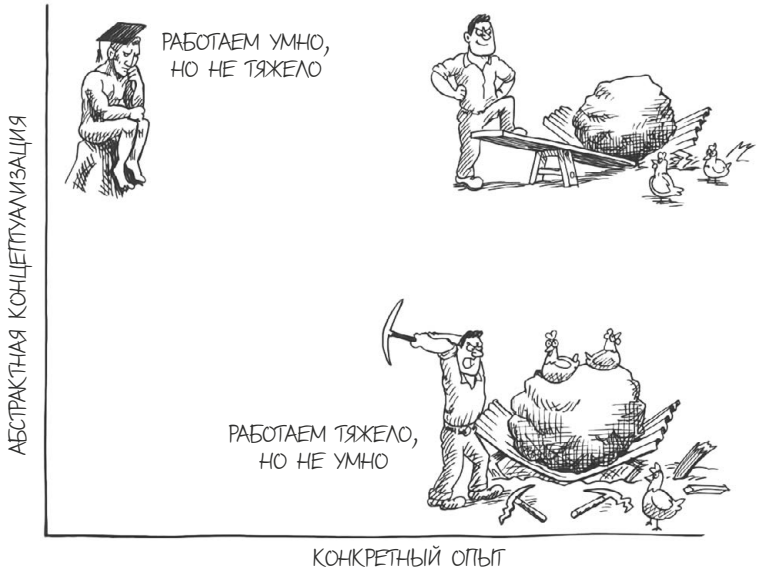


Рис. 8.19. Объединение абстрактной концептуализации и конкретного опыта

Отметим, что неутомимый деятель, лишенный склонности к размышлениям, может «разворошить осиное гнездо» и это приведет к большим неудобствам, а любитель лежать на диване ограничивается пассивным наблюдением, не прибегая к активным экспериментам. «Размышляющий практик», по выражению Дональда Шёна, согласует два подхода, извлекая опыт из обоих.

Если взять абстрактную концептуализацию и довести ее до логической крайности, то мы получим умную, но не тяжелую работу. Если довести до крайности конкретный опыт, мы получим тяжелую, но не умную работу. Только сочетание двух этих принципов, как показано слева вверху, даст тяжелую и умную работу — то есть желаемый результат.

Эта теория показывает, что мы урегулируем контрастирующие ценности с помощью циклов познания, передвигаясь вверх и вниз по лестнице абстракции — то делая прогнозы перед событиями, то проводя анализ после них.

В поисках синергии: Рут Бенедикт, Абрахам Маслоу и Ричард Фуллер

Мы рассмотрели две модели познания с одним циклом — круг Деминга и круг Колба. Но, как нам известно благодаря Аргирису и Шёну, есть еще и вариант с двумя циклами. Мы обучаемся не на одном уровне, поскольку размышляем над этапами процесса и внедряем улучшения. В итоге мы приходим к необходимости объединить все части в целое и создать определенную гармонию между изменениями и улучшениями. Как сказал Аристотель, «целое больше, чем сумма его частей».

Таким образом, мы вернулись к вступлению, где говорили о том, что целый слон гораздо больше, чем сумма его частей, и слепоте тех, кто не может этого понять. Мы изучили случаи удивительной гармонии в природе. Мы поговорили о поисках смысла в большем целом и о том, как данные порой бывают всего лишь тенью реальности. Когда отдельные элементы сочетаются так, что происходит трансформация и оживает нечто целое, возникает синергия. Слово это происходит от греческого *συνεργον*, что означает «работать вместе». Пока мы живы, наши органы работают как единое целое. Когда мы умираем, они распадаются. Синергия — секрет жизни.

Слово «синергия», которым сегодня часто злоупотребляют при планировании корпоративных поглощений, впервые было использовано антропологом и фольклористом Рут Бенедикт для описания культурных моделей, которые позволяли некоторым индейским племенам сохранять силу духа.

Бенедикт, автора книги «Модели культуры» (Patterns of Culture), попросили изучить культуру нескольких племен, живущих в резервациях. Всем им был недоступен стиль жизни предков — охотников и собирателей. Почти все находились в плачевном положении, но были и исключения — и Бенедикт начала искать факторы, благодаря которым некоторые группы выжили.

Она протестировала около 20 переменных и с огромным разочарованием обнаружила, что они не позволяли определить причины счастья и отчаяния, несмотря на разительный контраст, очевидный любому стороннему наблюдателю. Дело всей ее жизни оказалось под угрозой. Особенно ее интересовали ценности, поддерживающие эгоистичное и альтруистичное поведение. Она ожидала, что альтруистичные племена будут счастливее эгоистичных, но это не подтвердилось. В очень несчастных племенах тоже превозносили альтруизм. Значительных различий не было.

Потом она поняла, что смотрела на части, а не на целое. Дело было не в силе той или иной ценности, а во взаимоотношениях между важными ценностями. В счастливых племенах любые проявления альтруистичного поведения быстро вознаграждались ответными действиями: эгоизм и альтруизм не оставались в своих границах. Те, кто давал что-то другим, в свою очередь, получали что-то в ответ. В несчастных племенах альтруизм, хотя он и считался положительным качеством, сразу же подвергался эксплуатации и требовал дальнейших жертв.

Дело было не в ценностях, а в отношениях между ними. В самых счастливых племенах существовали синергетические отношения между ценностями, что позволяло им усиливать друг друга. Интересы альтруистичных людей поддерживались, в законах существовали исключения, способствующие улучшениям, и люди шли на риск, стремясь защитить свое финансовое положение. Ошибки открыто признавались и быстро исправлялись.

Рут Бенедикт умерла до того, как ее взгляды на синергию оценили по достоинству, но развитие ее идей продолжил Абрахам Маслоу.

История Ватанабэ

Маслоу увидел фильм японского режиссера Акиры Куросавы под названием «Икуру», что означает «жить». В этой истории Ватанабэ, изможденный японский бюрократ, который много лет занимается скучной работой в провинциальной конторе, узнает, что у него рак в последней стадии. Закончит ли он свои дни жалким ничтожеством? Шок побуждает Ватанабэ к действию, и он принимает решение осуществить один финальный проект. Группа матерей подала прошение о строительстве детской площадки, и он решает добиться разрешения во что бы то ни стало!

В Японии существует полуфеодальная традиция: если нижестоящий сильно умоляет о чем-то и достаточно унижается в процессе, то добродетельный лидер услышит его и во многих случаях снизойдет до его просьб. Ватанабэ начинает оргию самоуничижения. У него практически не остается гордости. Он шлет петиции и умоляет до тех пор, пока его просьбу не удовлетворяют. В последней сцене с его участием он весело поет, качаясь на качелях на построенной детской площадке. Идет снег. Утром его находят замерзшим до смерти с улыбкой на лице.

Слева внизу на рис. 8.20 он показан в кабинете врача — тень смерти уже легла на его лицо. Всё в пустой жизни робкого Ватанабэ делалось ради сына, что было злоупотреблением коммунитарной этикой. Его сын незрел и неблагодарен. Ватанабэ обернут бинтами, что символизирует его прозвище «Мумия» (справа внизу). Он идет на вечеринку и пытается веселиться как индивидуалист (слева вверху), но не может сдержать слез. Ему совсем не весело.

И вот он ходит от одного бюрократа к другому со своей петицией, объясняя: «У меня нет времени злиться». Даже гангстеры, которые угрожают жизни Ватанабэ, не пугают его. О какой жизни речь? Справа вверху мы видим его на качелях — первая и последняя миссия в его жизни выполнена. Теперь дети будут играть там, где он когда-то работал, — и это далеко не худшее наследие. Заметим, что в теме фильма присутствует мотив даосизма. Скромность, доведенная до логичного финала, превращается в источник гордости.

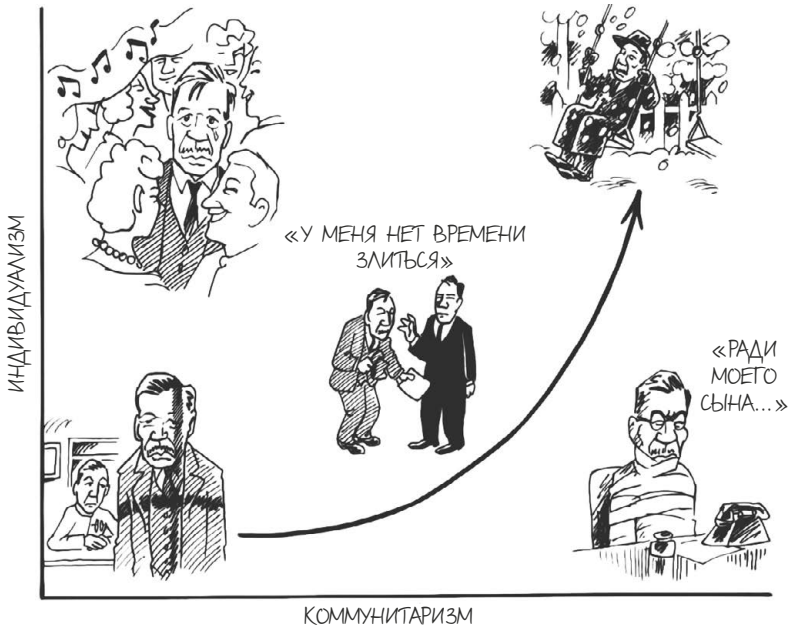


Рис. 8.20. Наследие Ватанабэ

Маслоу увидел в этом образе темы синергии, скромности, объединенной с гордостью, смиренного служения смелому лидерству, служения сообществу, преображенного в мужественную индивидуальность, самоуничижения, связанного с бессмертным наследием, и работу на склоне лет, переродившуюся в детскую игру. Возможно, это единственный род бессмертия, на который мы можем рассчитывать: сделать нечто важное в течение отмеренного нам срока. Чтобы заставить нас жить, пока есть время, необходимы угроза и перспектива смерти.

Но для более основательной и ощутимой иллюстрации синергии стоит обратиться к Ричарду Фуллеру — архитектору, теоретику систем и довольно плодовитому автору.

Фуллер начинает с двух треугольников, черного и белого, и разворачивает их так, что они становятся двумя спиралями. Затем он соединяет их в форме тетраэдра и повторяет процесс, чтобы получилось два тетраэдра. Те, в свою очередь, объединяются в куб. Фуллер определял синергию как непредсказуемое поведение целых систем и непредсказуемые формы в поведении их частей — иными словами, как творческий синтез. Как можно видеть на рис. 8.21, куб гораздо больше суммы его частей. У него больше силы, связности, стабильности, стойкости и сложности, чем у отдельных компонентов. Поскольку это был основной строительный элемент геодезического купола по проекту Фуллера, который в первый раз показали на Всемирной выставке в Монреале, мы можем увидеть, насколько более ценной оказалась эта новая структура.

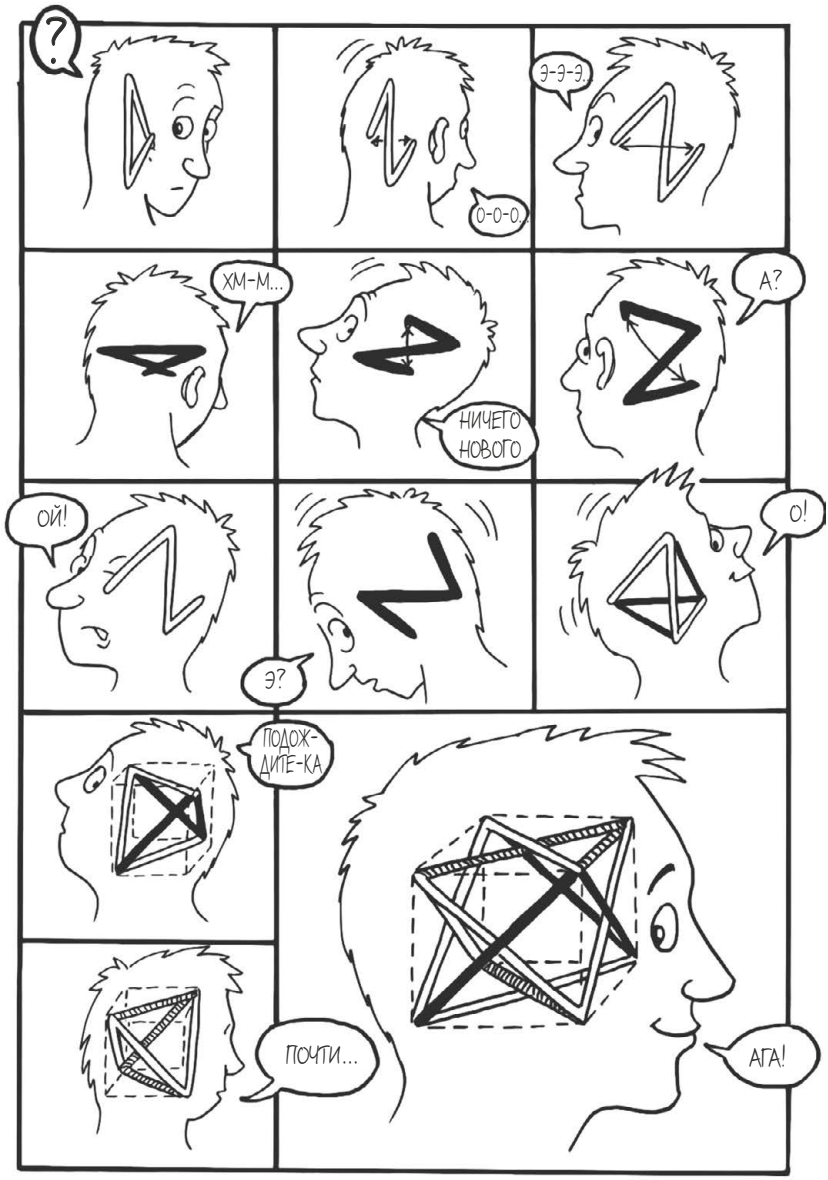


Рис. 8.21. Синергетический куб Фуллера. Из книги «Карты разума» (Maps of Mind)

Свойства металлических сплавов (сочетаний металлов и других элементов) превосходят свойства отдельных компонентов. Например, сплавы порой прочнее любого из входящих в них металлов, лучше переносят жару и холод или сопротивляются ржавчине. Их синергия в реактивном двигателе не дает ему расплавиться. Химики различают смеси и соединения. Последние могут связываться с другими веществами, что преображает и умножает их

ценность. Портлендская ваза, знаменитый образец веджвудской керамики, сделана из глины, но в тысячу раз ценнее своих составляющих. Она символизирует высокую моду, хороший вкус, гостеприимство и неприятие рабовладения*.

Вполне возможно, что в этом и заключается секрет создания благосостояния, который мы упустили из виду. Если это так, то он крайне важен. Не перепутали ли мы, живущие в эпоху стагнации, выманивание денег у других заинтересованных лиц с умножением ценности посредством искусства и сочетания элементов?

Синергия происходит, когда две или более ценности сливаются в нечто более значимое, чем сумма их частей. Это «непорочный круг», цикл совершенства. Те, кто получает личное удовольствие от помощи другим, демонстрируют синергию альтруизма и эгоизма, служения и лидерства, долга и удовольствия.

Если честно критиковать тех, кого поддерживаешь, можно помочь инновациям, одновременно направляя и совершенствуя их. Если взять дешевые компоненты и создать из них беспрецедентное целое, то можно реализовать мечту алхимика о превращении простых металлов в золото. Синергия — это беспроигрышная ситуация и ключ к самому многообещающему будущему. Во всём этом необходимо брать пример с природы, представляющей собой невероятное сплетение жизни в пустынной вселенной из огромных пространств и мертвых камней. Совместная эволюция — великий секрет, который нам необходимо раскрыть. Это выживание самого лучшего сочетания. Выживает не один человек, но его отношения с землей и другими людьми. Синергия происходит в искусстве и творчестве, когда появляется нечто новое; в науке, где рождаются новые соединения; в дизайне и архитектуре; в знании, когда возникают новые смыслы. Эти ценности взаимно преображаются в процессе взаимодействия, и появляется нечто новое: 2 + 2 = 5 или даже 5000 (рис. 8.22). И этого хватит всем, кто участвует в процессе.

Ключевые идеи

Мы начали с разных взглядов на лидерство и с того, как они влияют на организацию. Мы рассмотрели ранние попытки разместить ценности на двух контрастных осях, сделанные Робертом Блейком и Джейн Мутон. Им удалось согласовать культуры точных наук и гуманитарных знаний. Менеджерская решетка — один из первых предложенных способов увязать заботу о людях с заботой о производстве. Джим Коллинз показывает, что менеджеры тоже «взбираются на пирамиду», неуклонно расширяя зону ответственности и продвигаясь к лидерству пятого уровня. Находясь на вершине пирамиды, руководитель переходит к лидерству-служению, когда он одновременно служит другим и пользуется большим авторитетом (Роберт Гринлиф и Фонс Тромпенаарс). Кроме того, лидерство зависит

* Вероятно, имеется в виду общественная деятельность Веджвуда. Например: http://www.tg-m.ru/articles/2-2016-51/vedzhvud-soyuz-nauki-i-iskusstva. *Прим. науч. ред.*

от сложной и беспокойной окружающей среды и от способности справиться с потоком входящей информации. Дэвид Сноуден и Мэри Бун заставляют нас задуматься об этом и показывают, что есть разные подходы к распределению знаний. Кроме того, мы обсудили смысл лидерства, используя идеи таких авторов, как Генри Минцберг и Джон Коттер. Пол Херси и Кен Бланшар показывают нам, что лидерство по своей природе носит ситуационный характер и что его стили зависят от уровня зрелости подчиненных в сравнении со стоящей перед ними задачей. Быть хорошим лидером — значит быть профессионалом, который заражает других своим примером. Мэри Уэлч показывает, что лидеры обеспечивают вовлеченность сотрудников с помощью значимых коммуникаций.

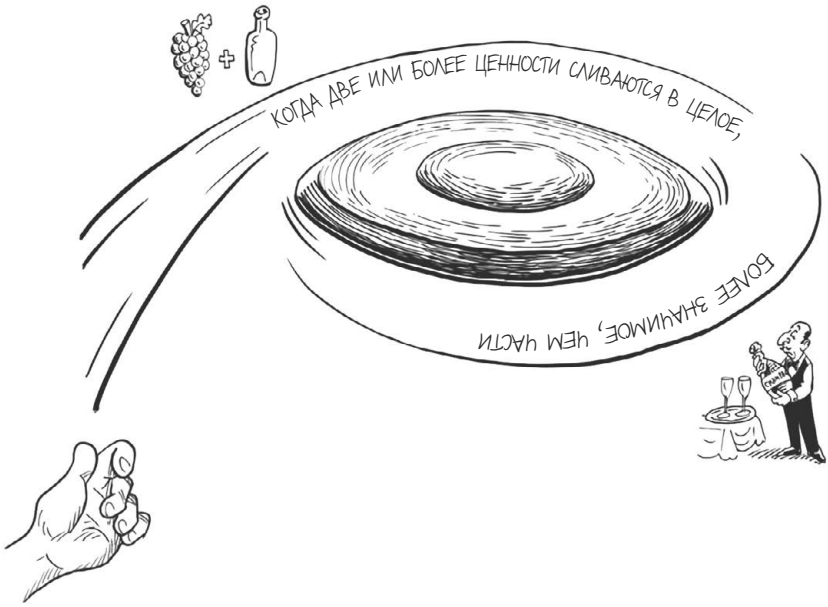


Рис. 8.22. Когда ценности сливаются в более ценное целое

Кроме того, лидеры должны быть столпами доверия и носителями морального сознания. Непрерывные дилеммы подстегивают человека подниматься на всё более высокие уровни нравственных обязательств. Лоуренс Колберг показывает, что компании должны не только заботиться о создании богатства, но и учитывать эффект волнового резонанса, который оказывают на общество решения, принятые в организации.

Наконец, мы видим, что лидерство запускает бесконечное движение маховика перемен. Эдвардс Деминг учит нас, что лидеру необходимо продвигать непрерывное совершенствование и эмпирическое обучение (Дэвид Колб). Необходимо создавать *синергию* в отношениях — сочетать ценности так, чтобы образовался излишек и каждый получал больше. При этом можно создать *непорочный круг* (Рут Бенедикт, Абрахам Маслоу и Ричард Фуллер).

Словом, лидер создает ценность и богатство, объединяя людей и поддерживая непрерывные улучшения во всех возможных направлениях.

Мы дошли до кульминационного момента. У нас есть цикл высших достижений, или спираль, которая постоянно совершенствует свои операции и создает знания обо всех задействованных системах. В центре находятся лидерство и коммуникации. Мы представили их в виде двойной спирали — матрицы жизни как таковой (рис. 8.23).

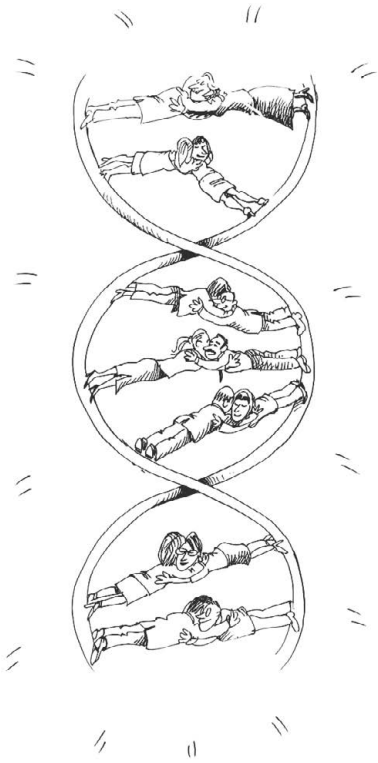


Рис. 8.23. Двойная спираль

Двойная спираль показывает, что наше развитие находится во взаимозависимости с развитием окружающих. Отношения между людьми, формирующие горизонтальные связи, — это места, где существует знание и где передается информация о том, как идет жизнь. Конечно, это метафора. Как и все метафоры, она утрачивает сходство с реальностью, если обращать внимание на многочисленные различия. Однако она может сослужить нам лучшую службу, чем невидимые руки рынка или таинственные механизмы, требующие поклонения. По крайней мере она происходит из мира живых и обладает человеческими чертами.

Часть IX

Модели для практического применения

Как уже говорилось во введении, в этой книге проводится различие между концептуальными моделями и моделями для практического применения. В частях I–VIII описаны модели, которые концептуально обладают более высокой объяснительной и прогнозной силой, чем модели, о которых пойдет речь дальше. Модели из части IX чаще применяются для упорядочивания и систематизации данных или разработки плана действий, позволяющего добиться улучшений. Однако на принятие решения о том, что лучше — применить модель для объяснения или прогнозирования ситуации или использовать ее в качестве контрольного списка для практических действий, — влияет не только академический авторитет модели, но и предпочтения и опыт пользователя.

Модели, предложенные в части IX, подкрепляют модели из предыдущих частей: либо в силу альтернативной (порой даже противоположной) точки зрения на проблему, либо благодаря практическим инструментам, способным повысить эффективность концептуальных моделей. Описания приводятся в хронологическом порядке. Для удобства использования все модели, предназначенные для практического применения, перечисляются во взаимосвязи с элементами модели повышения эффективности, с которыми их применение наиболее рационально.

1. **Устойчивое развитие.** Реализовать концепцию устойчивого развития помогают две модели: пятиэтапная «Дорожная карта», предложенная Рэмом Нидумолу, Коимбатуром

Прахаладом, Мадхаваном Рангасвами (2009), а также теория «Синей экономики» Гюнтера Паули (2010), содержащая ряд практических рекомендаций о том, как добиться баланса между сохранением экологии, социальной поддержкой людей и получением прибыли.

2. **Инновации и предпринимательство.** Следующие модели уже доказали свою практическую пользу для стимулирования нестандартного мышления, без которого невозможны ни инновации, ни предпринимательство: техника мозгового штурма Александра Осборна (1953), концепция бисоциации Артура Кёстлера (1964), теория латерального мышления Эдварда де Боно (1967), а также техника Марка Рейсона под названием «Желтая коробка» (2002).
3. **Стратегия и позиционирование.** Еще две модели предлагают очень эффективные инструменты позиционирования компании и развития стратегии. Первая — классический анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ), авторство которого приписывается Хайнцу Вайриху (1982). Вторая — построение бизнес-модели от Александра Остервальдера (2008), методология которой помогает малым и крупным компаниям разработать свою бизнес-модель или улучшить существующую.
4. **Разнообразие культур.** Для улучшения взаимодействия в команде Брюс Такман (1965) описал этапы ее формирования на примере небольших групп и объяснил, какие методы управления наиболее эффективны на каждом из этапов. Джозеф Ди Стефано и Марта Мацневски (2000) предложили модель MBI, позволяющую извлечь максимальную пользу из разнообразия культур внутри команды благодаря определению различий, поиску точек соприкосновения и объединению через активное участие.
5. **Клиенты.** Управление поведением покупателей стало важной концепцией с того момента, когда Элиас Сент-Эльмо Льюис предложил модель AIDA (1898), согласно которой покупатель проявляет интерес к продукту, затем у него появляется желание его приобрести и, наконец, он совершает покупку. Почти 100 лет спустя Ричард Вон (1980) на основе матрицы FCB показал, что разные продукты требуют разных форм коммуникации. Анализ «цели—средства» Джонатана Гатмена (1982) помогает соотнести ценности потребителей с характеристиками продуктов. Роберт Чалдини (1984) выделил шесть принципов убеждения для усиления влияния говорящего в разных обстоятельствах. В 1991 году Европейский фонд управления качеством (EFQM) создал модель совершенства, призванную поддержать компании в их стремлении предоставлять самое высокое качество своим клиентам. Наконец, поскольку виртуальное взаимодействие с потребителями становится все более актуальным и важным, Джесси Гарретт (2002) рассказывает об элементах разработки сайтов для повышения эффективности этого взаимодействия.
6. **Управление человеческими ресурсами.** Для развития потенциала сотрудников Эдвард Лоулер предложил в 1967 году метод всесторонней обратной связи, также известный как «метод 360 градусов». Льюис Робинсон (1974) разработал модель «осознанной компетентности», графически представленную в виде лестницы, согласно которой люди проходят несколько этапов на пути к осознанной компетентности. Для понимания того, как люди обучаются, и управления этим процессом Дэвид Колб (1984) выделил четыре

этапа обучения на основе опыта и систематизировал стили обучения. Постоянная потребность в поиске нужных сотрудников нашла отражение в модели стратегического кадрового планирования Джерарда Эверса и Корнелиса Верховена (1999). Наконец, для поддержки геймификации как способа сделать сложные или скучные задачи более привлекательными Робин Хуник, Марк Лебланш и Роберт Зубек (2004) разработали модель гейм-дизайна MDA (mechanics, dynamics, aesthetics — механика, динамика, эстетика).

7. **Бенчмаркинг и результаты.** В 1914 году Фрэнк Браун разработал методику расчета возврата на инвестиции (ROI), которая активно применяется по сей день и получила название модели «Дюпон». Для повышения эффективности компании Эдвардс Деминг (1951) сформулировал известную последовательность «планирование — действие — проверка — корректировка» (цикл PDCA, Plan — Do — Check — Act). Понимая, что одними из главных требований современной бизнес-среды становятся гибкость и оперативность реагирования, Хиротака Такеучи и Икуджиро Нонака (1986) разработали методологию Scrum — комплексный и гибкий подход к деятельности, отличающийся от традиционного последовательного планирования. Наконец, для проведения сравнительного анализа Роберт Кэмп (1983) предлагает проактивный и структурированный процесс поиска лучших методов, их анализа и применения для повышения эффективности.
8. **Лидерство и коммуникации.** Лидерство и коммуникации поддерживают и сохраняют все элементы модели повышения эффективности, а перечисленные ниже концепции поддерживают и сохраняют идеи лидерства и коммуникации. Со времен Аристотеля известно, что аргументация состоит из трех частей: этоса, пафоса и логоса, которые апеллируют к желаниям, эмоциям и логике собеседника. Чтобы понять характер отношений между людьми, Тимоти Лири (1957) разработал модель, известную как «Роза Лири». Изучая, что именно помогает людям добиться успеха, Стивен Кови (1989) сформулировал семь навыков высокоэффективных людей (и позже добавил еще один). В 1996 году консультанты компании Berenschot предложили модель стратегического диалога, которая помогает компаниям разрабатывать гармоничные стратегии развития, согласованные со всеми внешними обстоятельствами. Чтобы уравновесить риски и потенциальные преимущества информационной открытости, Пит Куберг и Эди Коэн (2009) разработали модель баланса информационной открытости. Ян Моен и Пол Ансемс (2009) создали цветовую концепцию лидерства и предложили систематизацию стилей руководства от наиболее до наименее эффективных. Наконец, Джаап Бунстра (2013) выдвинул теорию о восьми путях изменения корпоративной культуры.

МОДЕЛЬ 69. Этос, пафос, логос: Аристотель (350 год до н. э.)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как убедить человека?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Когда вы излагаете свою точку зрения, ваша цель — убедить слушателей, что ваша идея верна. Для этого древнегреческий философ Аристотель предложил разделить аргументацию на три категории: этос, пафос и логос. Анализировать их можно по отдельности, но работают они совместно.

1. Этос (греч. «характер») — умение убедить аудиторию в том, что вы разбираетесь в теме.
2. Пафос (греч. «страсть» или «страдание) — обращение к эмоциям аудитории.
3. Логос (греч. «слово», «мысль») — использование логики или рациональных аргументов для убеждения аудитории.

После Аристотеля появилось деление риторики на пять частей: инвенция (систематизация речи и используемых в ней аргументов), диспозиция («план выступления»), словесное выражение (стиль речи), запоминание и преподнесение (приемы ораторской речи). Наряду с грамматикой и логикой (или диалектикой) риторика считается одним из трех древних ораторских искусств.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

В модели считается, что аргументация становится более убедительной при использовании следующих инструментов.

1. Этос: репутация автора или оратора должна передаваться через тон и стиль его сообщения.
2. Пафос: аудитория должна испытать те же эмоции, что и автор, чтобы сообщение вызвало у аудитории отклик на уровне эмоций и воображения.
3. Логос: использование внутренней связности, четкого заявления, логической аргументации, убедительных доказательств.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Понимание того, как этос, пафос и логос работают совместно на убеждение аудитории, позволяет увидеть изнутри принцип действия механизма убеждения. Это знание можно использовать и во зло, и во благо, в зависимости от моральных убеждений того, кто применяет риторику, или того, против кого она направлена.

КОММЕНТАРИИ

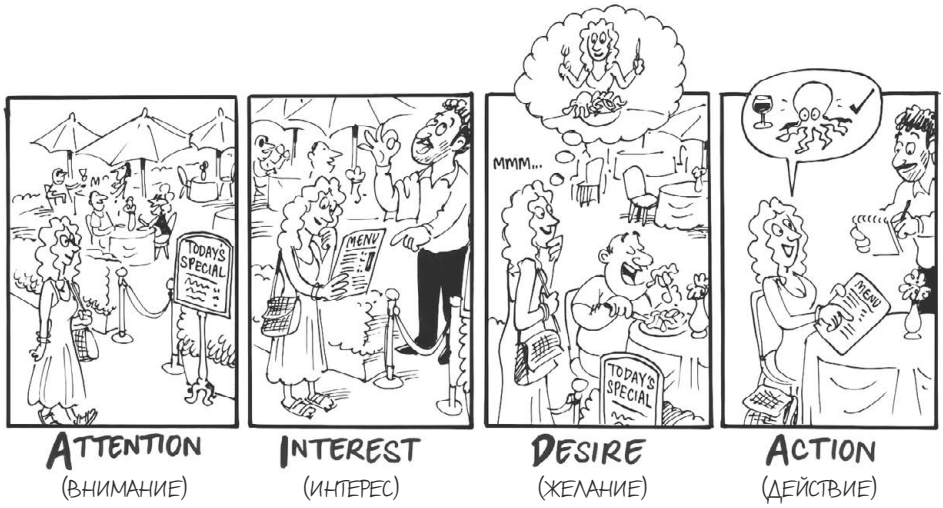
По Аристотелю, категории этоса, пафоса и логоса часто пересекаются: не всегда возможно или полезно полностью их разделять. Еще одно ограничение этой концепции в том, что при таком подходе не уделяется внимания содержанию аргументации. Поэтому подход Аристотеля стоит применять в сочетании с другими, например моделью Роберта Чалдини «Шесть принципов убеждения» (модель 84) или моделью, описанной в книге Саймона Синека «Начни с вопроса "Почему?"». Синек считал, что перемены будут устойчивыми, только если они основаны на четком понимании трех аспектов перемен: почему они происходят, как и в чем заключаются. На своем сайте (www.startwithwhy.com) Синек предлагает различные рекомендации и идеи о том, как повысить эффективность выступлений, чтобы вдохновлять на действия, и как компании могут применять его «золотой круг».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Aristotle, *Ars Rhetorica*[*] (http://classics.mit.edu/Aristotle/rhetoric.1.i.html).
Leith, S. (2012) *Words Like Loaded Pistols: Rhetoric from Aristotle to Obama*, New York, Basic Books.
Sinek, S. (2009) *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*, London, Penguin Books.

[*] Издана на русском языке: Аристотель. Риторика / Античные риторики. — М. : изд. Московского университета, 1978.

МОДЕЛЬ 70. AIDA: Элиас Сент-Эльмо Льюис (1898)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как анализировать поведение покупателей?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Благодаря анализу этапов, которые потенциальный клиент проходит до совершения покупки, компания может оптимизировать разные формы взаимодействия с покупателями за счет удовлетворения различных взаимных потребностей и реализации возможностей на каждом этапе. Еще в XIX веке Элиас Льюис предложил знаменитую формулу принятия потребителем решения о покупке: внимание (attention), интерес (interest), желание (desire) и действие (action) — AIDA. Позже другие исследователи изменяли и расширяли эту модель. Например, Рассел Колли предложил модель рекламного воздействия DAGMAR (Defining advertising goals — measuring advertising results, «определение рекламных целей — измерение рекламных результатов»), в рамках которой выделял такие стадии, как узнавание, осведомленность, убеждение, действие. В 1960-х Р. Левидж и Г. Стейнер выдвинули модель иерархических эффектов и сформулировали шесть стадий покупательской готовности, которые человек обычно проходит на пути к совершению покупки: осведомленность, знание, благорасположение, предпочтение, убежденность, совершение покупки. В большинстве моделей, описывающих поведение покупателей, признается, что по мере приближения к финальной стадии число потенциальных (или существующих) покупателей сокращается. Поэтому путь совершения покупки очень часто называют «воронкой»: «воронка продаж», «маркетинговая воронка», «воронка конверсии».

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Модель используется для планирования и бюджетирования инструментов различных форм маркетинга, коммуникации и продаж. Кроме того, с ее помощью можно анализировать, насколько эффективно компания привлекает потенциальных и существующих клиентов для совершения покупки:

1) привлекает *внимание* к продукту благодаря эффективным способам коммуникации;
2) развивает *интерес* благодаря хорошему знанию клиентов и их потребностей;
3) благодаря хорошему знанию потребностей клиента вызывает у него *желание* и создает ощущение срочности;
4) приглашает клиента к *действию* для совершения покупки.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Применение модели AIDA или схожих с ней для понимания поведения покупателей помогает провести планирование и оценку в области маркетинга, коммуникации и продаж.

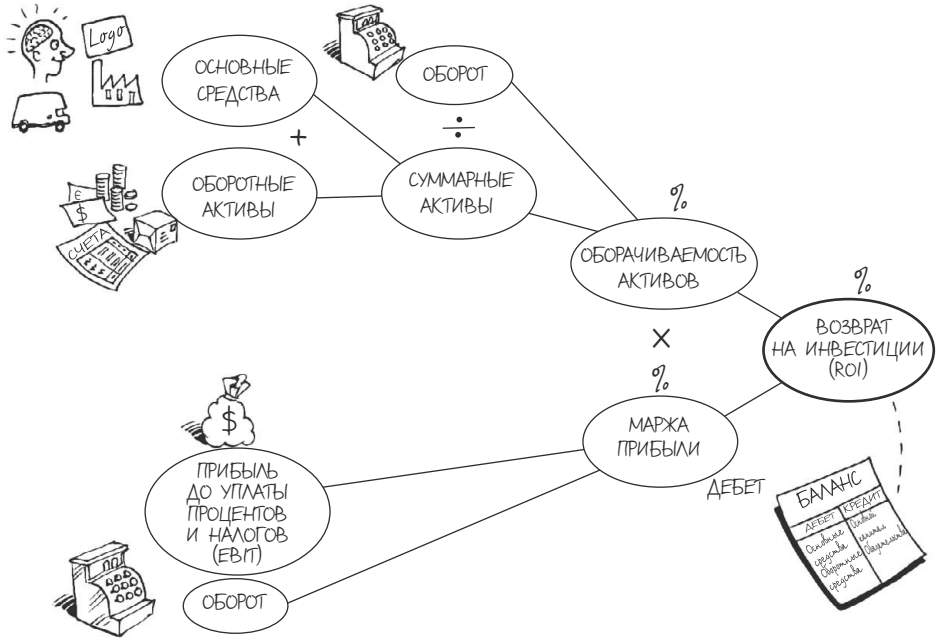
КОММЕНТАРИИ

Как показывает история применения модели AIDA, мнения по поводу ключевых аспектов в поведении покупателей со временем меняются. Важное предположение, на котором строится модель AIDA и другие сопоставимые модели, состоит в том, что знание предшествует отношению, которое, в свою очередь, предшествует поведению. Однако, как мы увидим в описании модели 80 (матрица вовлеченности Фута, Коуна и Белдинга — ФКБ), это спорное предположение. Отношение не всегда основано на знаниях, а поведение — на отношении или знаниях. Хотя модели, пытающиеся объяснить поведение покупателей, практически не нашли научной поддержки, профессионалы в области маркетинга, коммуникации и продаж неизменно проявляют к ним большой интерес и считают их очень значимыми.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Farris, P.W., Bendle, N.T., Pfeifer, P.E., Reibstein, D.J. (2010) *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance* (2nd Edition), Upper Saddle River, Pearson.
Paine, K.D. (2011) *Measure What Matters: Online Tools for Understanding Customers, Social Media, Engagement, and Key Relationships*, Hoboken, John Wiley.
Solis, B. (2013) *What's the Future of Business: Changing the Way Businesses Create Experiences*, Hoboken, John Wiley.

МОДЕЛЬ 71. «Дюпон»: Фрэнк Дональдсон Браун (1914)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Какие факторы влияют на прибыль от инвестиций?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Многофакторная модель «Дюпон» применяется для анализа эффективности деятельности компании на основе ее финансовых показателей из отчета о прибылях и убытках и баланса. Модель была разработана Фрэнком Дональдсоном Брауном, который в 1914 году пришел работать в финансовый отдел химической компании DuPont. После того как DuPont приобрела 23 процента акций корпорации General Motors, перед Брауном поставили задачу улучшить финансовые показатели обеих компаний. Разработанная им модель превратилась в стандарт для расчета ключевого показателя эффективности деятельности компании в США и оставалась таковым вплоть до 1970-х. Она по-прежнему остается ориентиром, указывающим на сильные и слабые места в финансовой отчетности компании.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Рентабельность активов (ROA) =

= Рентабельность чистой прибыли × Оборот суммарных активов =

$$= \frac{\text{Чистая операционная прибыль после вычета налогов (NOPAT)}}{\text{Объем продаж}} \times \frac{\text{Объем продаж}}{\text{Средние чистые активы}}$$

Также используются такие показатели, как рентабельность активов (return on assets, ROA), возврат на инвестиции (return on investment, ROI) и рентабельность собственного капитала (return on equity, ROE). Вместо показателя чистой операционной прибыли после вычета налогов (net operating profit after tax, NOPAT) иногда может использоваться показатель прибыли до уплаты процентов и налогов (earnings before interest tax, EBIT). Суммарные активы включают все долговые обязательства в балансе компании, разбитые на две группы: основные средства (материальные и нематериальные долгосрочные инвестиции) и оборотные активы (товарно-материальные средства, дебиторская задолженность, денежные средства и их эквиваленты, а также другие краткосрочные активы). Если разделить показатель валового дохода компании (указывается в отчете о прибылях и убытках) на величину суммарных активов, мы получим показатель оборачиваемости активов. Он отражает эффективность использования активов компанией. В отчете о прибылях и убытках отражается показатель операционной прибыли, то есть разница между операционными доходами и расходами до уплаты процентов и налогов. Разделив показатель операционной прибыли (EBIT) на величину операционного дохода, мы получаем показатель рентабельности или маржу прибыли. А если разделить величину маржи на величину показателя оборачиваемости активов, мы получим возврат на инвестиции (ROI) компании.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Модель применяется для оценки эффективности компании в сравнении с ее запланированными финансовыми показателями или показателями предыдущих периодов, а также сравнительного анализа с конкурентами. Она помогает понять, что именно стимулирует эффективность компании.

КОММЕНТАРИИ

После модели «Дюпон» был разработан целый ряд ключевых показателей эффективности деятельности (key performance indicators, KPI). Сегодня нет единого мнения по поводу измерения и оценки эффективности деятельности: в разных производственных областях, культурах и экономических теориях существуют разные точки зрения на этот вопрос. Например, модель «Дюпон» в изначальном виде больше подходила производственным компаниям, а не финансовым. В глобальном масштабе такие организации, как Совет по Международным стандартам финансовой отчетности (International Accounting Standards Board — IASB), работают в направлении всеобщего применения Международных стандартов финансовой отчетности (МФСО).

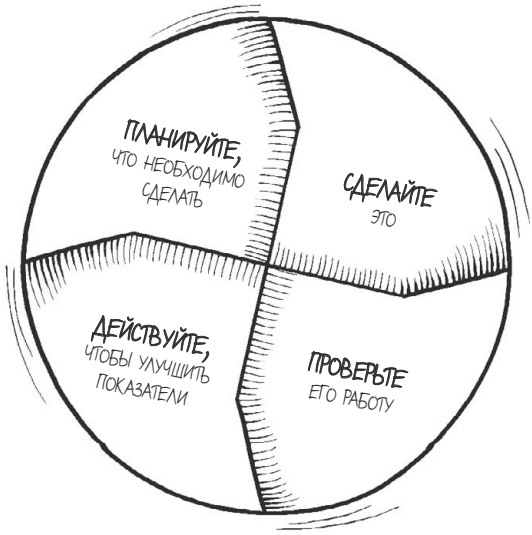
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Brigham, E.F., Ehrhardt, M.C. (2013) *Financial Management: Theory and Practice*[*], 14th ed., Mason, South-Western/Cengage.

Hubbard, D.W. (2010) *How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business*[**], 2nd ed., Hoboken, John Wiley.

Marr, B. (2012) *Key Performance Indicators (KPI): The 75 Measures Every Manager Needs to Know*[***], Harlow, Pearson.

МОДЕЛЬ 72. Непрерывное улучшение: Эдвардс Деминг (1948)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как организации могут структурно повысить качество?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Американского ученого и статистика Уильяма Эдвардса Деминга называют отцом управления качеством. Он известен огромным вкладом в восстановление японской промышленности благодаря консультированию крупных японских компаний по управлению качеством.

---

[*] Издана на русском языке: Бригхем Ю., Эрхардт М. Финансовый менеджмент. — М. : Питер, 2007.

[**] Издана на русском языке: Хаббард Д. Как измерить все что угодно. Оценка стоимости нематериального в бизнесе. — М. : Олимп-Бизнес, 2009.

[***] Издана на русском языке: Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер. — М. : Бином. Лаборатория знаний, 2014.

Он доработал и популяризировал идеи своего коллеги Уолтера Шухарта о непрерывном улучшении всех процессов. Мировую известность получила модель, которую назвали циклом Шухарта—Деминга (PDCA). Цикл состоит из четырех шагов.

1. Планирование (plan): постановка целей (начинать можно с малого).
2. Выполнение (do): реализация плана и измерение результатов.
3. Проверка (check): анализ результатов и сравнение их с запланированными.
4. Воздействие/корректировка (act): улучшение плана на основе его исполнения и анализа результатов.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Цикл Шухарта—Деминга построен на основе научного метода, разработанного Фрэнсисом Бэконом в XVII веке. Этот эмпирический подход основан на индуктивном мышлении: теория и гипотеза (планирование), проверка/эксперимент (выполнение), оценка (проверка/изучение), улучшение теории (воздействие/корректировка). Корректировка крайне важна: когда план (или гипотеза) подтвержден (или опровергнут), изменение цикла улучшит результаты. В основе этого подхода лежит убеждение, что наши знания и навыки ограничены, но их можно улучшить. Вместо того чтобы пытаться сделать всё идеально с первого раза и рисковать впасть в «аналитический паралич», лучше действовать методом проб и ошибок и оказаться почти правым, чем абсолютно неправым.

В своей книге «Выход из кризиса»* (1982) Деминг предлагает контекст для применения цикла Шухарта—Деминга путем реализации 14 основных принципов трансформации организационной эффективности. В кратком изложении принципы выглядят так.

1. Имейте постоянную цель.
2. Признавайте проблемы, с которыми сталкиваетесь.
3. Предотвращайте проблемы, чтобы не пришлось их решать.
4. Доверяйте надежным поставщикам.
5. Улучшайте каждый процесс.
6. Введите подготовку и переподготовку кадров.
7. Учредите лидерство.
8. Изгоняйте страхи.
9. Разрушьте барьеры между подразделениями, службами, отделами.
10. Откажитесь от пустых лозунгов и призывов.
11. Замените нормы выработки и управление по целям на эффективное лидерство.
12. Дайте работникам возможность гордиться своим трудом.
13. Поощряйте стремление к образованию.
14. Увлеките всех работников общей целью.

* Издана на русском языке: Деминг У. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. — М. : Альпина Паблишер, 2016.

Эти принципы помогают бороться со «смертельными болезнями» компаний (отсутствием постоянной цели и т. д.).

РЕЗУЛЬТАТЫ

Хотя Деминг и не вводил этого термина в своей книге, фактически его можно считать основателем концепции «кайдзен» (японского названия процесса непрерывного улучшения), а также теории управления качеством. В концепции управления производством «Шесть сигм» цикл PDCA соотносится с циклом DMAIC (define, measure, analyze, improve, control): определение, измерение, анализ, совершенствование и контроль.

КОММЕНТАРИИ

Сложно переоценить важность работы Деминга для теории управления. Он внес огромный вклад в развитие управления качеством в целом и в восстановление послевоенной Японии в частности. Основная идея Деминга состоит в том, что причина неудач компаний заключается вовсе не в плохих сотрудниках, а в неграмотном управлении и неудачной организационной структуре.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Chiarini, A. (2012) *From Total Quality Control to Lean Six Sigma: Evolution of the Most Important Management Systems for the Excellence*, Milan, Springer.
Orsini, J.N. (2013) *The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality*, New York, McGraw-Hill.
Tague, N.R. (2005) *Quality Toolbox Paperback*, Milwaukee, Quality Press.

МОДЕЛЬ 73. Мозговой штурм: Алекс Осборн (1953)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как компания или команда может управлять коллективными знаниями и творческим потенциалом своих команд или отдельных сотрудников?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Мозговой штурм — оперативный метод решения конкретной проблемы на основе различных вариантов, предложенных участниками команды или группами сотрудников. Термин введен в употребление Алексом Осборном, одним из основателей известного рекламного агентства BBDO, когда в 1939 году он начал разрабатывать технику решения проблем, устав от того, что его сотрудники постоянно «зарубали» идеи друг друга без обоснованной аргументации. Осборн выдвинул такое предложение: «Используйте мозги для штурма творческой проблемы». В первом издании своей книги «Прикладное воображение» (Applied Imagination) Осборн показал структуру эффективного мозгового штурма:

1) определить проблему;

2) собрать предварительную информацию и ознакомить с ней участников;

3) выдвинуть как можно больше идей, не пытаясь их оценивать или анализировать;

4) выбрать идеи;

5) проанализировать плюсы и минусы каждой;

6) выделить предварительные идеи и определить основные факторы неудачи;

7) сформулировать план действий.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

С момента появления концепции мозгового штурма Осборна были предложены разные ее модификации, различающиеся уровнем руководства (более или менее структурированные), применением физических и цифровых инструментов, особенностями использования техники. Большинство подходов направлены от расхождений (нестандартность мышления) к взаимодействию (выделение лучших идей). Во время мозгового штурма важно сосредоточиться на конкретном вопросе, а не нескольких недостаточно четко сформулированных темах. Оптимальное число участников процесса — до 12 человек. Желательно, чтобы это были разные люди, к тому же активно вовлеченные в процесс. В задачи ведущего мозгового штурма входят поддержка менее уверенных в себе участников, стимулирование нестандартного мышления и исключение оценочных суждений. Для достижения результатов иногда может потребоваться несколько сессий продолжительностью два-три часа. Если мозговой штурм проводит один человек, часто используются интеллект-карты: в этом случае результаты рисуются на листе бумаги в виде древовидной схемы с отражением всех связей.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Результатом мозгового штурма должны в первую очередь стать творческие решения срочных проблем. Однако при этом участники группы начинают лучше понимать и оценивать ситуацию благодаря возможности взглянуть на нее под другим углом.

КОММЕНТАРИИ

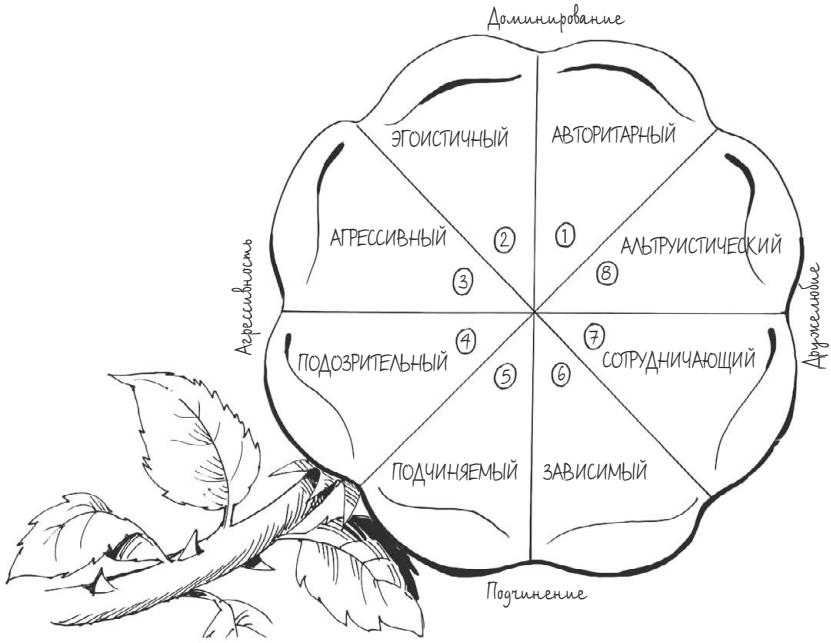
На поиск подходящего решения могут повлиять самые разные формы «групповой динамики», в том числе коллективное мышление и консолидация группы. Кроме того, нет практически никаких научных подтверждений эффективности этого метода. Как правило, после мозгового штурма остается флипчарт, на котором записано очень много информации, но нет конкретного плана действий или эффективного решения проблемы. Цель мозгового штурма состоит в сборе максимального количества идей, однако их качеству уделяется очень мало внимания.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Miller, B.C. (2013) *Quick Brainstorming Activities for Busy Managers: 50 Exercises to Spark Your Team's Creativity and Get Results Fast*, New York, Amacom.

Osborn, A.F. (1963) *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving*, (3rd ed.), New York, Charles Scribner's Sons.
Reimold, D. (2013) *Journalism of Ideas: Brainstorming, Developing, and Selling Stories in the Digital Age*, New York, Routledge.

МОДЕЛЬ 74. «Роза Лири» (диагностика межличностных отношений): Тимоти Лири (1957)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как классифицировать межличностное поведение?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Психолог и писатель Тимоти Лири известен как поклонник психоделических наркотиков и создатель классификации черт характера человека — выражений его личности. Его модель под названием «Окружность Лири» или «Роза Лири» помогает понять характер отношений между людьми. Личностные характеристики распределены по двум осям: власть (от доминирования до подчинения) и любовь (от любви до ненависти). В результате формируются

восемь комбинаций по параметрам «доминирование», «подчинение», «агрессивность», «дружелюбие».

1. «Доминирование»/«дружелюбие»: «Я сильнее и лучше, вы — слабее и в менее выигрышной ситуации. Вы должны слушать меня».
2. «Доминирование»/«агрессивность»: «Я лучше, я никому не доверяю, вы — слабый и враждебный. Смотрите на меня и чувствуйте свою ничтожность».
3. «Агрессивность»/«доминирование»: «Я плохой и угрожающий, вы — враждебный и не способный ничего сделать. Бойтесь меня».
4. «Агрессивность»/«подчинение»: «Я не такой, как все, мне никто не нужен, вы ненадежный, я вам не нравлюсь. Можете меня отвергать и даже ненавидеть».
5. «Подчинение»/«агрессивность»: «Я всё делаю неправильно, это моя вина, вы — угрожающий. Оставьте меня в покое».
6. «Подчинение»/«дружелюбие»: «Я слабый и безвольный, мне нужна помощь, вы сильнее меня. Вы должны помочь мне и направить на путь истинный».
7. «Дружелюбие»/«подчинение»: «Я дружелюбный, приятный, сочувствующий, вы тоже дружелюбный и приятный. Можете говорить, что хотите, я готов ко всему».
8. «Дружелюбие»/«доминирование»: «Я в гармонии с собой, надежный, сочувствующий, вы тоже уравновешенный и приятный. Мы друг другу нравимся».

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Существует множество психологических тестов для измерения этих характеристик межличностного взаимодействия. Если результаты ответов респондента располагаются ближе к краям осей, это значит, что он обладает ярко выраженными характеристиками. А если результаты располагаются в области середины осей, это значит, что у респондента нет ярко выраженной склонности к доминированию или подчинению.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Понимание того, как люди строят отношения между собой, основа улучшения межличностного взаимодействия. Применение этой модели может оказаться полезным в компаниях, где имеются сложности с отношениями внутри команды и изменением корпоративной культуры.

КОММЕНТАРИИ

В рамках модели считается, что показатели социально адаптированных личностей должны находиться в центре окружности, что они должны уметь взаимодействовать с самыми разными людьми. При этом их не должны воспринимать как угрозу.

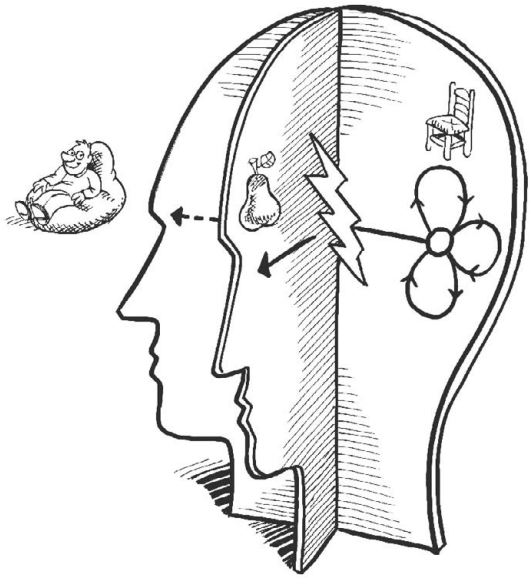
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Furrer, O., Tjemkes, B.V., Aydinlik, A.Ü., Adolfs, K. (2012) 'Responding to Adverse Situations Within Exchange Relationships: the Cross-Cultural Validity of a Circumplex Model', *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43:6, pp. 943–966.

Leary, T. (1957) *Interpersonal Diagnoses of Personality*, Oxford, Ronald Press.

Wood, J.T. (2013) *Interpersonal Communication: Everyday Encounters*, (7th Ed.), Boston, Wadsworth.

МОДЕЛЬ 75. Бисоциация: Артур Кёстлер (1964)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как стимулировать творческое мышление?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Журналист и писатель Артур Кёстлер в своей книге «Акт творения» (The Act of Creation, 1964) предположил, что источником творческого начала в человеке является «бисоциация», то есть сочетание двух концепций, взятых из разных контекстов и ранее казавшихся несовместимыми («матрицы опыта»). Кёстлер доказал справедливость этого принципа в отношении юмора, науки и искусства. Творческие прорывы посредством бисоциации обычно происходят после периода интенсивной мыслительной деятельности, направленной

на решение конкретной творческой задачи, в моменты перерыва и расслабления. Согласно Кёстлеру, у каждого человека есть способности к творческому самовыражению, но у большинства они подавляются рутиной повседневной жизни.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Джозеф Берк (2013) предлагает следующий алгоритм применения идеи бисоциации:

1) определить творческую задачу;
2) взять две на первый взгляд несовместимые концепции или два продукта;
3) отдельно перечислить характеристики каждой из концепций;
4) проанализировать разные сочетания характеристик двух несовместимых концепций;
5) найти области, в которых искусственная комбинация этих характеристик открывает новые возможности.

Как и в случае с другими подходами и техниками, направленными на стимулирование творческой деятельности, для достижения устойчивых результатов нужны благоприятные внешние условия. Чтобы творческие и инновационные процессы заработали, компания и ее сотрудники должны обладать нужными навыками и знаниями, быть целеустремленными, любознательными, мотивированными, уверенными в себе и амбициозными.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Бисоциация стимулирует творческое мышление, необходимое для инноваций. Многие авторы считают творческий подход ключевым фактором в достижении устойчивого успеха. Это наглядно отражено в концепции «творческого разрушения». Термин был введен в обиход в начале XX века экономистом Джозефом Шумпетером для объяснения того, как инновационные нововведения предпринимателей меняют экономику и общество. Описывая экономическую силу инновационных идей в своей книге «Креативный класс»* (The Rise of the Creative Class, 2002), экономист Ричард Флорида популяризовал идею о том, что в регионах, обладающих тремя «Т» экономического развития — технологиями, талантами (людьми) и терпимостью, — больше творческих специалистов и выше уровень экономического развития.

КОММЕНТАРИИ

Согласно Кёстлеру, такие психологические теории, как бихевиоризм и когнитивизм, рассматривают людей практически как машины и не уделяют должного внимания творческим способностям. При разработке теории креативности Кёстлер в большей мере опирался на теорию игр, импринтинга (как человек имитирует поведение и обучается),

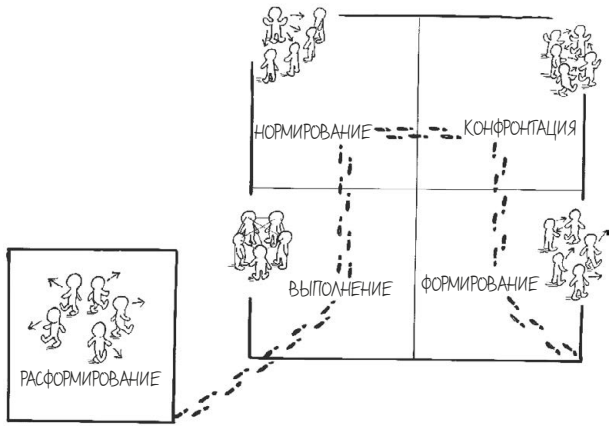
* Издана на русском языке: Флорида Р. Креативный класс. Люди, которые создают будущее. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.

мотивации (что заставляет нас действовать), восприятия (как мы интерпретируем реальность) и гештальт-психологии (как мы выстраиваем логические связи). Сегодня понятие бисоциации стало краеугольным камнем в большинстве теорий креативности. В частности, бисоциация — одна из основных техник эффективного решения дилеммы. Именно такой метод авторы этой книги предлагают использовать при работе с парадоксальными задачами и моделями.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Berk, J. (2013) *Unleashing Engineering Creativity*, CreateSpace Independent Publishing Platform.
Bilton, C., Cummings, S. (2010) *Creative Strategy: Reconnecting Business and Innovation*, Chichester, John Wiley.
Koestler, A. (1964) *The Act of Creation*, London, Hutchinson.

МОДЕЛЬ 76. Командная динамика: Брюс Такман (1965)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Через какие стадии взаимодействия проходят команды, прежде чем достичь необходимого уровня сотрудничества?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

В 1965 году психолог Брюс Такман выдвинул теорию, что любая (небольшая) группа должна пройти следующие стадии взаимодействия для достижения общей цели с разным фокусом на задачах и отношениях.

1. *Стадия формирования*: участники группы знакомятся с задачей, проверяют границы межличностного взаимодействия, формулируют основные правила. Фокус делается скорее на задачах, чем на отношениях.

2. *Стадия конфронтации*: участники начинают воспринимать себя как часть группы, но между ними возникает внутреннее противоборство. Они сопротивляются углублению в неизвестные области межличностных взаимоотношений и стремятся остаться на «безопасной» территории. Фокус смещается с задач на отношения.

3. *Стадия нормирования*: участники группы стремятся к гармонии и единству. Они принимают личные особенности каждого и достаточно доверяют друг другу, чтобы выражать свое мнение. Устанавливаются роли и нормы, члены группы избегают конфликтов. Примерно равный фокус делается на задачах и отношениях.

4. *Стадия выполнения*: здесь главное — выполнение задачи. Пройдя первые три стадии группового взаимодействия, члены команды сформировали сплоченный коллектив единомышленников, имеющий общую цель. Командные роли стали более гибкими, поскольку вся энергия группы направлена на задачу. Достигнут оптимальный фокус на задачах и отношениях.

5. *Стадия расформирования*: эту стадию Такман и Дженсен добавили в 1977 году, признав, что в большинстве научных исследований ее включали в модель. Здесь происходит расформирование группы. Участники, как правило, чувствуют сожаление. Межличностные взаимоотношения проявляются на этом этапе очень сильно.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Хотя модель была разработана для научных целей, она стала популярной схемой формирования команды. Ее можно применять в сочетании с другими концепциями, помогающими понять командную динамику и управлять ею, например с типологией командных ролей по Белбину (см. часть IV).

РЕЗУЛЬТАТЫ

В своей статье «40 лет штурмов» (40 years of storming) Дениз Бонебрайт (2010) утверждает, что «теоретики и практики в области управления человеческими ресурсами могут чему-то научиться у модели, которая эффективно применяется вот уже 45 лет. За это время она не утратила пользу и остается простой и доступной стартовой точкой для разговора об основных вопросах командной динамики».

КОММЕНТАРИИ

Как и большинство теорий, описывающих стадии развития чего-либо, модель Такмана критикуют за то, что на практике описанные в ней стадии редко начинаются или завершаются, как описано в теории. Эти стадии могут накладываться друг на друга, возникать повторно или существовать параллельно.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Bonebright, D. (2010) '40 years of storming: a historical review of Tuckman's model of small group development', *Human Resource Development International*, 13:1, pp. 111–120.
Tuckman, B.W. (1965) 'Developmental Sequence in Small Groups', *Psychological Bulletin*, 63:6, pp. 384–399.
Tuckman, B.W., Jensen, M.C. (1977) 'Stages of Small-Group Development Revisited', *Group and Organization Studies*, 2:4, pp. 419–427.

МОДЕЛЬ 77. 360 градусов: Эдвард Лоулер (1967)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как обратная связь методом «360 градусов» может способствовать повышению эффективности?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Нет единого мнения по поводу того, когда именно появился метод всесторонней обратной связи, или «360 градусов» (термин запатентован в 1978 году). Согласно Бракену и др. (2001), оценку производительности работников, по сути, начали проводить еще до Первой мировой войны на основе оценки линейных руководителей и шкалы сравнения показателей разных работников. С 1919 года отмечается применение систем «взаимной оценки», когда эффективность каждого члена группы анонимно оценивали и руководители, и подчиненные. Во время Второй мировой войны начали широко применяться психологические методы оценки

персонала. В 1960-х стали набирать популярность и активно исследоваться многосторонние системы оценки. В 1967 году Эдвард Лоулер опубликовал работу «Совокупный многосторонний подход к оценке эффективности работы руководителя» (The Multitrait-Multirater Approach to Measuring Managerial Job Performance), которая стала альтернативой оценке линейных руководителей и многим другим методам оценки персонала, применявшимся в то время. Согласно Лоулеру, всесторонняя оценка на основе нескольких источников более полезна, чем оценка от одного человека или по одному параметру. Совокупный многосторонний подход к оценке эффективности персонала получил дальнейшее развитие в таких областях, как управление человеческими ресурсами, управление качеством и лидерство.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Существует множество методологий (подходов) и методов (техник), описывающих, как работать с моделью «360 градусов». Большинство сходятся на том, что применение этой концепции должно быть направлено на стимулирование развития сотрудника, а не оценку его эффективности. Определяющие факторы эффективности метода «360 градусов» — последовательность и доверие. Необходимо выработать единые решения в пользу стандартизации, а не индивидуального подхода, понять, какая информация будет распространяться и среди какого круга лиц, что именно будет фиксироваться и какими будут дальнейшие действия.

РЕЗУЛЬТАТЫ

В случае оптимального применения метод «360 градусов» дает внутреннюю информацию о деятельности компании и проясняет, как сотрудники могут помочь друг другу повысить свою эффективность.

КОММЕНТАРИИ

В научной литературе нет единого мнения об эффективности метода «360 градусов». Создается впечатление, что самую объективную оценку эффективности коллеги дают люди, которые знают его достаточно давно, чтобы не поддаться первому впечатлению, но не настолько, чтобы завышать ему оценку «по старой дружбе». По некоторым данным, метод помогает повысить эффективность, позволяя человеку увидеть свою работу с разных точек зрения. Кроме того, он помогает прогнозировать будущую эффективность. В любом случае он требует значительных затрат времени, усилий и обработки информации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

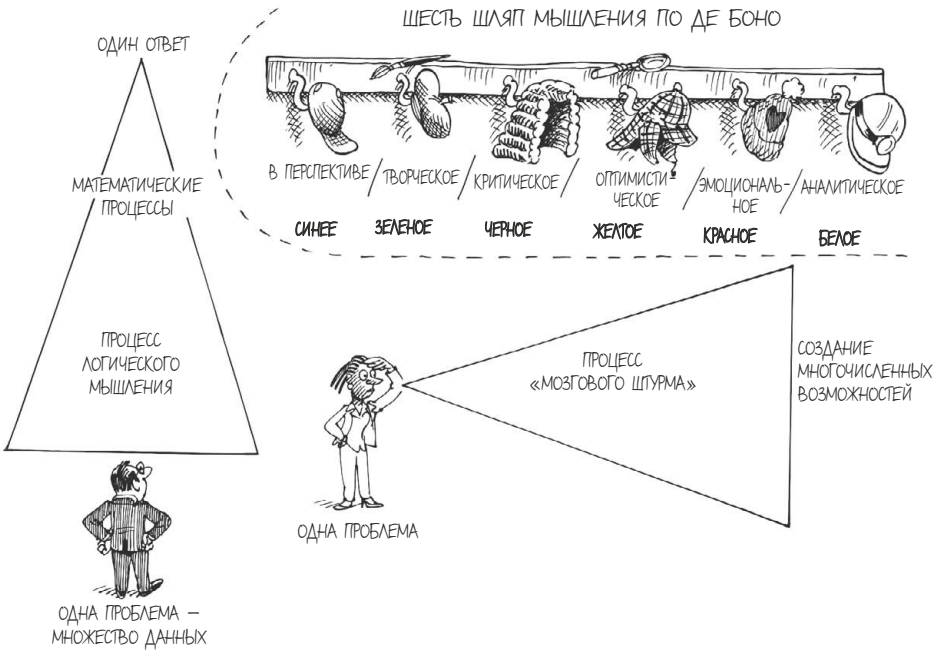
Bracken, D.W., Timmreck, C.W., Church, A.H. (2001) *The Handbook of Multisource Feedbac*k, San Francisco, Jossey-Bass.

Lepsinger, R., Lucia, A.D. (2009) *The Art and Science of 360 Degree Feedback*, New York, John Wiley.

Maxwell, J.C. (2011) *The 360-Degree Leader: Developing your Influence from Anywhere in the Organization**, Nashville, Thomas Nelson.

* Издана на русском языке: Максвелл Дж. Лидер на 360°. — Минск : Попурри, 2014.

МОДЕЛЬ 78. Латеральное мышление: Эдвард де Боно (1967)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как научиться мыслить нестандартно в привычных ситуациях?

Краткое описание

Эдвард де Боно, доктор медицины и юриспруденции, магистр психологии, также изучавший физиологию и дизайн, опирался на свои глубокие академические знания, выступая в качестве преподавателя, изобретателя, консультанта и автора многочисленных бестселлеров (всего было издано 57 его книг) по теме развития навыков мышления и обучения. Он ввел в обиход термин «латеральное мышление»: способ находить решения с помощью непрямого творческого подхода и идей, не лежащих на поверхности и не очевидных при использовании традиционной логики. При латеральном мышлении используются сильные и избегаются слабые стороны «вертикального» мышления (автоматическое применение приемов и методов, не учитывающее особенности окружающей среды) и «горизонтального» мышления (большого количества идей без понимания того, какие именно приемы и методы использовать для решения и как). Если критическое мышление — правильный поиск идей, то латеральное — поиск правильных идей.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Эдвард де Боно предлагает следующие техники латерального мышления.

1. Выявление концепции: используйте для новых идей альтернативные парадигмы.
2. Фокус: измените описание проблемы, взглянув на нее иначе.
3. Вызов: думайте так, словно никаких барьеров не существует.
4. Случайный стимул: воспользуйтесь случайным стимулом, чтобы открыть новые грани мышления.
5. Провокация: двигайтесь от провокационных заявлений к полезным идеям.
6. «Пожинайте плоды»: выбирайте лучшие идеи мозгового штурма и прорабатывайте их.
7. Применение идей: корректируйте решение, чтобы оно соответствовало воспринимаемым ограничениям.

Принципы и техники латерального мышления подробно описаны в книгах Эдварда де Боно «Применение латерального мышления» (The Use of Lateral Thinking, 1967) и «Серьезное творчество» (Serious Creativity, 1992). Кроме того, де Боно разработал концепцию «Шести шляп мышления» (Six Thinking Hats, 1985): инструмента для группового обсуждения и индивидуального мышления. Более подробную информацию можно найти на сайте www.debonoconsulting.com.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Метод латерального мышления и концепция «Шести шляп мышления» направлены на поддержку творческого мышления и инноваций за счет конструктивной критики текущей ситуации, генерирования неординарных идей, превращения проблем в решения, а также решения проблем такими способами, которые не всегда очевидны.

КОММЕНТАРИИ

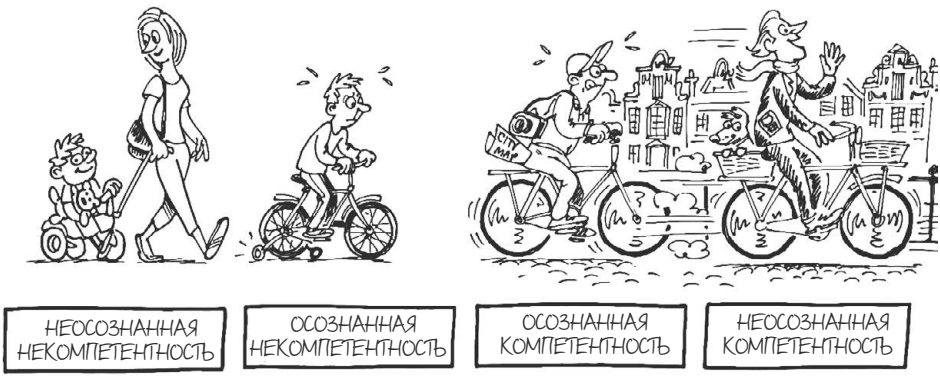
Психолог и эксперт по творческому мышлению Роберт Вайсберг критически относится к методу латерального мышления и считает доказательства де Боно в пользу разработанной им теории неубедительными. Более того, Вайсберг утверждает, что латеральное мышление совсем не обязательно для креативности, а отличие людей с творческим мышлением от традиционно мыслящих людей заключается не в применении ими латерального мышления, а в другом наборе знаний и навыков (2006).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

de Bono, E. (1967) *The Use of Lateral Thinking*, London, Jonathan Cape.
de Bono, E. (1999) *Six Thinking Hats*[*], London, Little, Brown and Company.
Weisberg, R.W. (2006) *Creativity: Understanding Innovation in Problem Solving, Science, Invention, and the Arts*, Hoboken, John Wiley.

[*] Издана на русском языке: де Боно Э. Шесть шляп мышления. — Минск : Попурри, 2006.

МОДЕЛЬ 79. Осознанная компетентность: Льюис Робинсон (1974)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Какие этапы развития навыков существуют?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Нам доподлинно неизвестно, кто автор модели осознанной компетентности. На сайте консалтинговой компании Gordon Training International утверждается, что «эту модель ступеней обучения разработал наш бывший сотрудник Ноэль Бёрч более 30 лет назад». Более весомая заявка на авторство модели в современном ее виде содержится в научной работе Льюиса Робинсона, на тот момент вице-президента по производственному обучению Международной сети школ заочного образования (International Correspondence Schools). Работа была опубликована в июле 1974 года. Оба источника утверждают, что каждый человек проходит конкретные этапы при развитии компетенций. После усвоения навыка он становится осознанно компетентным (в компании GTI принят термин «квалифицированным»). Через некоторое время благодаря многократному повторению навыка человек становится неосознанно компетентным.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Этапы развития компетентности.

1. Неосознанная некомпетентность: вы не осознаете, что вы чего-то не знаете, например как есть с помощью палочек или кататься на велосипеде.
2. Осознанная некомпетентность: вы осознаете, что вы чего-то не знаете. Представьте человека, над которым смеются из-за его нелепого поведения, связанного с тем, что

он попал в непривычную для себя обстановку или имеет дело с чем-то незнакомым. На этом этапе, как правило, возникает больше всего сомнений в успехе задуманного.

3. Осознанная компетентность: вы знаете правильный способ сделать что-то, но для выполнения на практике вам нужно сосредоточиться и приложить усилия. Профессиональный наставник может значительно помочь росту компетентности.
4. Неосознанная компетентность: навык переходит в разряд автоматических. Вы больше не задумываетесь о том, как вы это делаете. На этом этапе «разучиться» уже невозможно, как невозможно разучиться кататься на велосипеде.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Модель осознанной компетентности, представленная в виде лестницы, предлагает схему обучения и оценки, которую легко понять всем, кто ею пользуется. Она помогает определить уровень компетентности команд и компаний и сформировать образовательную повестку.

КОММЕНТАРИИ

Модель осознанной компетентности — только одна из многих, пытающихся объяснить, как происходит процесс обучения. Ее часто сравнивают с моделью «Окно Джохари», предложенной Джозефом Лифтом и Харрингтоном Инхамом. Хотя «Окно Джохари» больше ориентировано на самоосознание человека (в соответствии с методикой у каждого человека имеются четыре зоны: «открытая», «слепая», «спрятанная» и «неизвестная»). Модель осознанной компетентности можно применять в комплексе с концепцией зоны ближайшего развития по Льву Выготскому, теорией психосоциального развития Эрика Эриксона, моделью оценки эффективности обучения Дональда Киркпатрика (состоит из четырех уровней: реакция, обучение, поведение, результаты), а также мотивационными теориями, о которых шла речь в части IV, и со стилями обучения Колба (которые будут подробнее обсуждаться ниже).

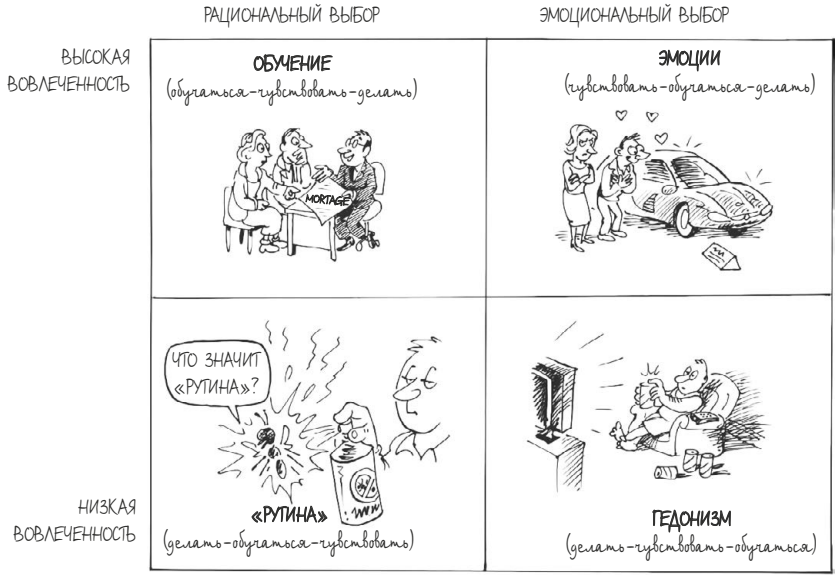
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Argote, L. (2013) *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge* (2nd ed.), New York, Springer.

Gordon, T., Burch, N. (2003) *Teacher Effectiveness Training: The Program Proven to Help Teachers Bring Out the Best in Students of All Ages*, New York, Random House.

Robinson, W.L. (1974) 'Conscious Competency — The Mark of a Competent Instructor', *The Personnel Journal*, 53:7, pp. 538–539.

МОДЕЛЬ 80. Матрица FCB: Ричард Вон (1980)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Какая коммуникативная стратегия оптимально соответствует определенным категориям продуктов?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

В 1980 году Ричард Вон, старший вице-президент одного из крупнейших американских рекламных агентств Foote, Cone and Belding, обратил внимание на то, что «не вся реклама одинаково эффективна», и решил выяснить, какая стратегия маркетинговой коммуникации лучше подходит для конкретных категорий продуктов. Он смоделировал коммерческую коммуникацию на основе классического трехфакторного деления сознания: конативное («делать», ведущее к поведению, опыту), эмоциональное («чувствовать», ведущее к эмоциям, отношениям) и когнитивное («обучаться», ведущее к обдумыванию, знаниям, убеждениям). Согласно Вону, последовательность «делать», «чувствовать», «обучаться» зависит от того, насколько важной потребитель считает свою покупку, а также чем в первую очередь руководствуется при выборе: разумом или эмоциями.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

В 1987 году Джон Росситер и Лэрри Перси расширили матрицу FCB, и позже она стала известна как матрица Росситера—Перси. Они внесли следующие изменения:

— использовали осознанность в качестве обязательного условия эффективности рекламы;

— заменили пару «рациональный и эмоциональный выбор» на «информационную и трансформационную мотивацию;»

— ввели различие между категорией товара и выбором бренда.

Можно выделить следующие тактики маркетинговой коммуникации (Перси, 2011):

1) низкая вовлеченность / информационная мотивация (например, моющие средства): указание на одно конкретное преимущество;

2) низкая вовлеченность / трансформационная мотивация (например, пиво): преимуществом становится эмоциональная презентация;

3) высокая вовлеченность / информационная мотивация (например, страхование): преимущество должно отвечать текущему отношению целевой аудитории к бренду или категории продукта без завышенных обещаний;

4) высокая вовлеченность / трансформационная мотивация (например, дорогие духи): эмоциональная презентация товара, с которым целевая аудитория ассоциирует лично себя.

Выбор тактики должен осуществляться в соответствии с этапом жизненного цикла продукта (выделенного Теодором Левиттом), поскольку на разных этапах требуются различные методы коммуникации.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Применение матрицы FCB (матрицы Росситера—Перси) повышает эффективность маркетинговой коммуникации благодаря учету факторов внутренней вовлеченности и эмоциональной предрасположенности потребителя. Деметриос Вакратсас и Тим Амблер (1999) также предлагают учитывать контекст маркетинговой (коммуникационной) стратегии: маркетинговую цель, характеристики категории, уровень конкуренции, этап жизненного цикла продукта, целевой рынок.

КОММЕНТАРИИ

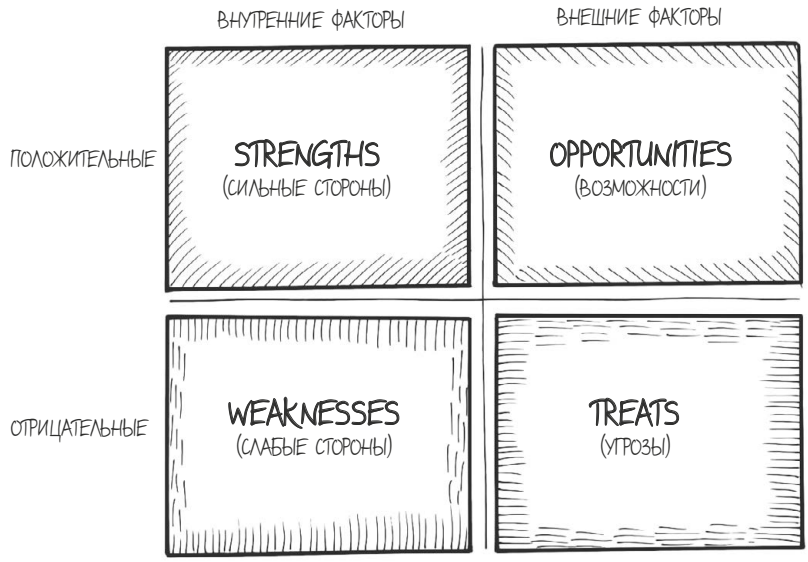
Идея о том, что сознание (или душа) состоит из трех иерархически упорядоченных частей, восходит к философам Древней Греции. Платон выделял разум, затем волю и благородные желания и, наконец, третью, самую низшую часть: влечения и чувственность («Государство», 380 год до н. э.). Аристотель выделял такие части души, как сознание, восприятие и питание («О душе», 350 год до н. э.). Немецкие философы XVIII века Мозес Мендельсон, Иоганн Тетенс и Иммануил Кант усилили это тройственное разделение, что позже повлияло на развитие науки в других странах. До появления матрицы FCB доминирующий подход в коммерческой коммуникации строился на моделях «иерархии эффектов» (ELM или

AIDA — 40 и 70 соответственно), которые традиционно ставили познание выше эмоций и пренебрегали ролью опыта. Хотя матрица FCB предлагает некоторые эффективные рекомендации, процесс обучения у людей проходит по-разному (см. также модель 24 и стили изучения по Колбу, модель 83). Более того, согласно модели ELM (модель 40), некоторым людям лучше дается эмоциональное восприятие, а некоторым — рациональное мышление.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Percy, L. (2011) *Strategic Integrated Marketing Communications*, Oxford, Elsevier.
Vakratsas, D., Ambler, T. (1999) 'How Advertising Works: What do we Really Know?' *Journal of Marketing*, 63:1, pp. 26–43.
Vaughn, R. (1980) 'How Advertising Works: A Planning Model', *Journal of Advertising Research*, 20:5, pp. 27–33.

МОДЕЛЬ 81. SWOT-анализ: Хайнц Вайрих (1982)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как компании управлять своими сильными и слабыми сторонами, возможностями и угрозами?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Аббревиатура SWOT используется для обозначения сильных сторон (strengths), слабых сторон (weaknesses), возможностей (opportunities) и угроз (threats). Суть модели в том, что для достижения успеха компании необходимо согласовать свою внутреннюю деятельность с внешними обстоятельствами. Эту концепцию развивали многие авторы. Согласно некоторым источникам, авторство принадлежит консультанту Альберту Хамфри, разработавшему теорию SOFT-анализа (удовлетворенность, возможность, вина, угроза). Другие источники в качестве авторов называют Джорджа Смита и Роланда Кристенсена. Но первое упоминание о SWOT-анализе прозвучало на научном семинаре в Цюрихе в 1964 году, когда специалисты в области консалтинга Линдалл Урвик и Джон Орр предложили теорию SWOT-анализа, заменив F (faults) — «вина» на W (weaknesses) — «слабые стороны». Первая статья, представляющая матрицу SWOT (на тот момент она называлась TOWS-матрица) с собственной стратегией для каждого квадранта, была опубликована Хайнцем Вайрихом в 1982 году. С этого момента SWOT-анализ стал широко применяться в качестве инструмента стратегической оценки.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Вайрих предлагает следующие шаги.

1. Выделить область деятельности.
2. Определить внешние проявления:
   - — возможностей: на основе анализа политической, экономической, социальной и технологической ситуации (Political, Economic, Social, Technological — PEST), плюс юридических, экологических (Legal, Environmental — PESTLE), а также этических и демографических (STEEPLED) характеристик. Также используется аббревиатура DESTEP: демографическая, экономическая, социальная, технологическая, экологическая и политическая ситуация;
   - — угроз: перечислив препятствия, риски, опасности, которые могут возникнуть в силу перечисленных выше факторов.
3. Представить будущие сценарии развития.
4. Оценить внутреннюю цепочку ценности на основе:
   - — сильных сторон: например, конкурентного преимущества, основных компетенций, уникальных торговых предложений (УТП);
   - — слабых сторон: что следует улучшить или исключить.
5. Создать стратегии для работы с выявленными факторами TOWS.
6. Выбрать оптимальную стратегию и тактику.
7. Проверить согласованность шагов 1–6 и разработать план действий.

Согласно Вайриху, компании либо в целях защиты преуменьшают свои слабые стороны и угрозы, либо агрессивно преувеличивают сильные стороны и возможности, либо выбирают

смешанную стратегию. Идея использования сильных сторон или усиления слабых, чтобы воспользоваться возможностями или избавиться от угроз, также известна как матрица конфронтации.

РЕЗУЛЬТАТЫ

SWOT-анализ — самый прямой, привлекательный и эффективный способ достижения заявленной цели: анализа сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз. Применение этого инструмента можно рекомендовать любой компании, которая стремится достичь успеха и избежать опасностей.

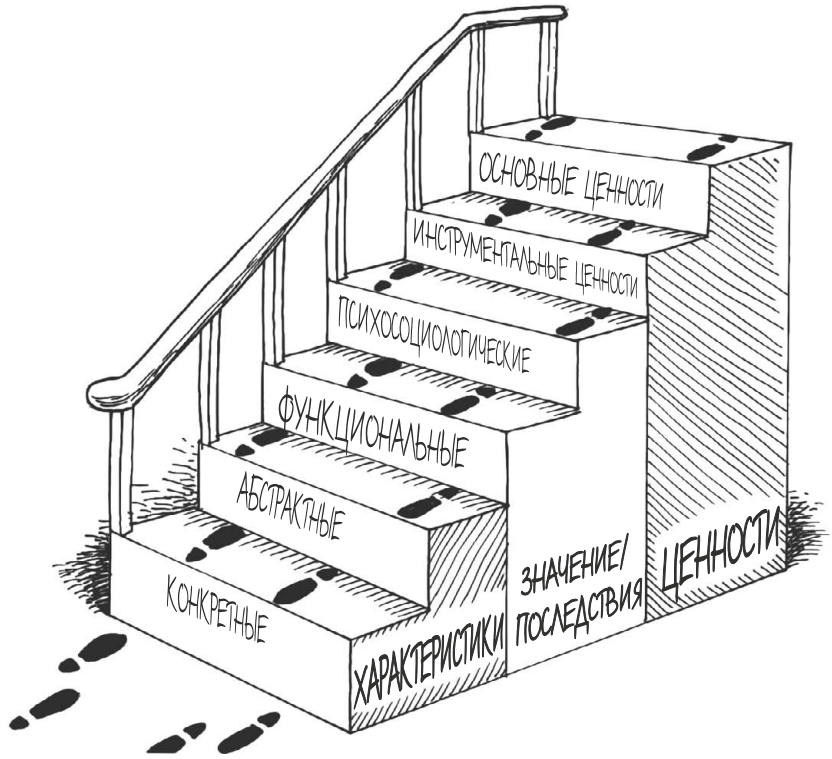
КОММЕНТАРИИ

Для определения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз можно воспользоваться различными альтернативными концепциями, включая теории, которые мы обсуждали в части III. Более того, SWOT-анализ — это способ получить и систематизировать важную информацию, однако он не предлагает компании конкретных направлений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Hill, T., Westbrook, R. (1997) 'SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall', *Long Range Planning*, 30:1, pp. 46–52.
Koontz, H., Weihrich, H. (2009) *Essentials of Management, 8th Edition: An International Perspective*, New Delhi, Tata McGraw-Hill.
Weihrich, H. (1982) 'The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis', *Long Range Planning*, 15:2, pp. 54–66.

МОДЕЛЬ 82. Анализ «цели—средства»: Джонатан Гатмен (1982)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как продукты соотносятся с ценностями потребителей?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Профессор маркетинга Джонатан Гатмен смоделировал, как продукты соотносятся с ценностями потребителей. Он развил работы других авторов, в частности Томаса Рейнольдса и Джерри Олсона (2001), и вывел следующую концепцию.

1. *Ценности*, или цели (первый фактор анализа «цели—средства»): состояние, которого стремятся достичь люди, например свобода или гармония. У многих авторов есть систематизация цепочек ценности, которую можно использовать в этой категории анализа «цели—средства», в том числе у Рокича, Шварца, Янга и Рубикама (подробнее см. часть V).
2. *Последствия*:
   — психосоциальные: влияние на сознание и социальную среду, например посредством бренда, выражающего то, что представляет ценность (или цель) для потребителя.

Например, обладание вещью известного бренда или употребление кока-колы в рекламе непосредственно ассоциируется с состоянием счастья;

— функциональные последствия: очевидное влияние продукта на потребителя (например, он потерял или набрал вес).

3. *Характеристики*: характеристики продукта, абстрактные или конкретные, например доступность, цена, форма, вкус.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Проводить анализ «цели—средства» можно как «сверху вниз» (начиная с ценностей, которые больше отражают направление вовнутрь), так и «снизу вверх» (начиная с характеристик, которые больше отражают направленность во внешнюю среду). Более подробную информацию о подходах «изнутри наружу» и «снаружи внутрь» можно найти в частях III и V. Однако при любом сценарии важно понимать ценности целевой аудитории. Для этого Рейнольдс и Гатмен (1988) предложили применять модель лестницы. Для применения модели необходимо давать несколько последовательных ответов на вопрос «почему?». Технику «лестницы» часто используют в сочетании с групповыми упражнениями, такими как репертуарная решетка Келли или естественное разделение на группы.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Результатом анализа должна стать диаграмма или карта, где отображена взаимосвязь характеристик с последствиями; те, в свою очередь, связаны с целями. Эта схема объясняет, почему потребители покупают или не покупают определенные продукты конкретных брендов. Эта техника помогает компаниям, стремящимся (ре)позиционировать или определить ценность бренда, выбрать абстрактные ценности (поскольку бренд не может быть и прогрессивным, и консервативным одновременно) и связать их с характеристиками продуктов.

КОММЕНТАРИИ

По теории Гатмена, люди придают значение любому опыту, который они (часто подсознательно) укладывают в индивидуальные схемы, отражающие их личные ценности. Однако у разных людей схемы могут быть очень разными.

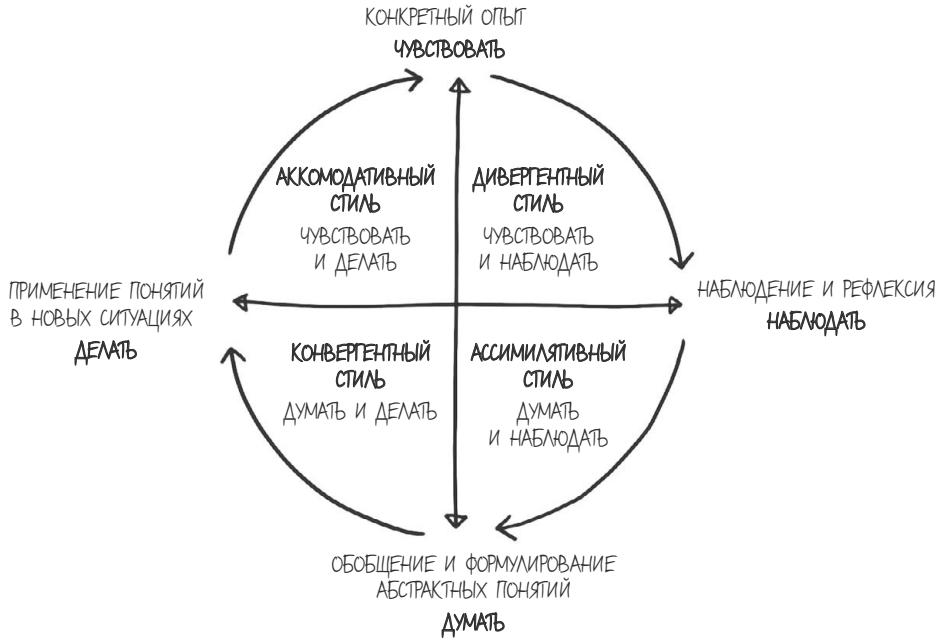
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Gutman, J. (1982) 'A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes', *Journal of Marketing*, 46:2, pp. 60–72.

Reynolds, T.J., Gutman, J. (1988) 'Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation', *Journal of Advertising Research*, 28:1, pp. 11–31.

Reynolds, T.J., Olson, J.C. (2001) *Understanding Consumer Decision Making: The Means-End Approach to Marketing and Advertising Strategy*, Mahwah, Lawrence Erlbaum.

МОДЕЛЬ 83. Стили обучения: Дэвид Колб (1984)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Сколько разных стилей обучения можно совмещать?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Профессор Дэвид Колб, социальный психолог и специалист в области образования, популяризировал идею экспериментального обучения как процесса извлечения смысла непосредственно из практического опыта, или «обучения через действие». Опираясь на работы Аристотеля, Джона Дьюи, Курта Левина, Жана Пиаже, Колб продвигал идею экспериментального обучения как философии образования, которая соединяет непосредственный опыт со средой обучения и содержанием. Колб использовал концепцию экспериментального обучения для совмещения разных стилей обучения на основе теории о том, что процесс обучения у каждого человека проходит по-своему. Колб разработал цикл, включающий четыре стадии обучения на основе опыта: конкретный опыт, наблюдения и рефлексия, обобщение и формулирование абстрактных понятий, применение понятий в новых ситуациях (экспериментирование). Процесс обучения может начаться в любой точке, но человек должен пройти все стадии: для успешного обучения цикл должен быть пройден полностью. Согласно Колбу, для успешного обучения недостаточно одного опыта:

его необходимо обдумать, сформулировать на его основе концепции, а затем применить и протестировать их в новых ситуациях. Обучение — непрерывный процесс планирования, действий, обдумывания и возвращения к теории. Этот процесс можно сопоставить с циклом PDCA Деминга.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Естественный цикл обучения человека можно оценить с помощью соответствующих опросников (доступных в интернете), которые покажут стартовую точку. Для завершения процесса человек должен пройти все этапы цикла.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Концепция стилей обучения помогает компаниям понять принципы обучения сотрудников и дает им структуру управления образованием. На основе модели каждый человек может найти подходящий для себя стиль обучения.

КОММЕНТАРИИ

Хотя модель обучения по Колбу применяется достаточно широко, результаты разных исследований свидетельствуют о наличии в ней серьезных недостатков (например, Манолис и др., 2012). Некоторые ученые сомневаются в существовании самого такого явления, как «стиль обучения» (Пашлер и др., 2009). Независимо от того, что человек думает о стилях обучения, на эффективность процесса влияют и другие факторы, например внутренние когнитивные и эмоциональные навыки. Для устранения эмоциональных или поведенческих факторов, способных повлиять на (экспериментальное) обучение, могут применяться такие подходы, как, например, рационально-эмотивная психотерапия. Это направление было предложено Альбертом Эллисом для определения и устранения ошибочных, иррациональных когнитивных установок, касающихся самого человека, его окружения или внешней среды. Наконец, для успешного сочетания процесса обучения с новыми технологиями рекомендуется применять технологические педагогические знания контента.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Kolb, D.A., Rubin, I.M., Osland, J.S. (1994) *Organizational Behavior: An Experiential Approach* (6th Ed.), London, Prentice Hall.

Manolis, C., Burns, D.J., Assudani, R., China, R. (2012) 'Assessing Experiential Learning Styles: A Methodological Reconstruction and Validation of the Kolb Learning Style Inventory', *Learning and Individual Differences*, 23:1, pp. 44–52.

Pashler, H., McDaniel, M., Rohrer, D., Bjork, R. (2009) 'Learning styles - Concepts and Evidence', *Psychological Science in the Public Interest*, 9:3, pp. 105–119.

МОДЕЛЬ 84. Шесть принципов убеждения: Роберт Чалдини (1984)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как убедить потребителей приобрести товар или услугу?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Роберт Чалдини получил всемирную известность, опубликовав в 1984 году книгу «Психология влияния». Он выделил шесть основных принципов убеждения. По словам Чалдини: «Не следует ожидать от себя осознания и анализа всех аспектов каждой личности, события или ситуации, с которыми мы сталкиваемся. У нас нет на это времени, энергии или нужных способностей. Нам приходится очень часто пользоваться стереотипами для классификации вещей в соответствии с немногими ключевыми чертами, а затем реагировать не задумываясь, когда мы сталкиваемся с той или иной чертой, играющей роль спускового крючка».

Шесть принципов убеждения звучат так.

1. Принцип взаимного обмена: как правило, люди отвечают услугой на услугу, потому что ценят оказанное внимание или не хотят чувствовать себя обязанными.

2. Принцип последовательности: люди стремятся к постоянству, обычно чувствуют себя некомфортно, когда вынуждены часто пробовать что-то новое.
3. Принцип социального доказательства: люди склонны копировать поведение друг друга.
4. Принцип авторитета: люди склонны следовать за теми, кто имеет авторитет.
5. Принцип благорасположения: люди легко поддаются убеждению со стороны тех, кто им нравится.
6. Принцип дефицита: когда чего-то немного, люди автоматически придают этому бóльшую ценность.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Понимание контекста поможет решить, какой из принципов эффективнее использовать для убеждения. Практические рекомендации по теме можно найти в книге «Психология убеждения» (2008) Ноя Гольдштейна, Стива Мартина и Роберта Чалдини.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Эти принципы действительно эффективны, когда люди стараются повлиять друг на друга, осознанно или нет. В тех областях, где ставки высоки, например в политике или бизнесе, люди стремятся осознанно овладеть этими принципами, чтобы повысить шансы на успех. Но наблюдать и применять их можно и в личной жизни. К сожалению, когда эти принципы начинают использоваться для достижения сомнительных целей, возникают этические вопросы.

КОММЕНТАРИИ

При изучении любой работы, претендующей на звание основополагающей и почти классической, читатель легко может угодить в ловушку убеждения, что всё написанное — «истина в последней инстанции». Сам Чалдини после громкого успеха своей книги продолжил исследования в области психологии убеждения, дополнял и комментировал свою работу. Другие модели убеждения предлагают абсолютно иной взгляд на тему. Однако Чалдини стал настоящим авторитетом в области психологии убеждения и повлиял на таких современных авторов, как Малкольм Гладуэлл и Джеймс Шуровьески.

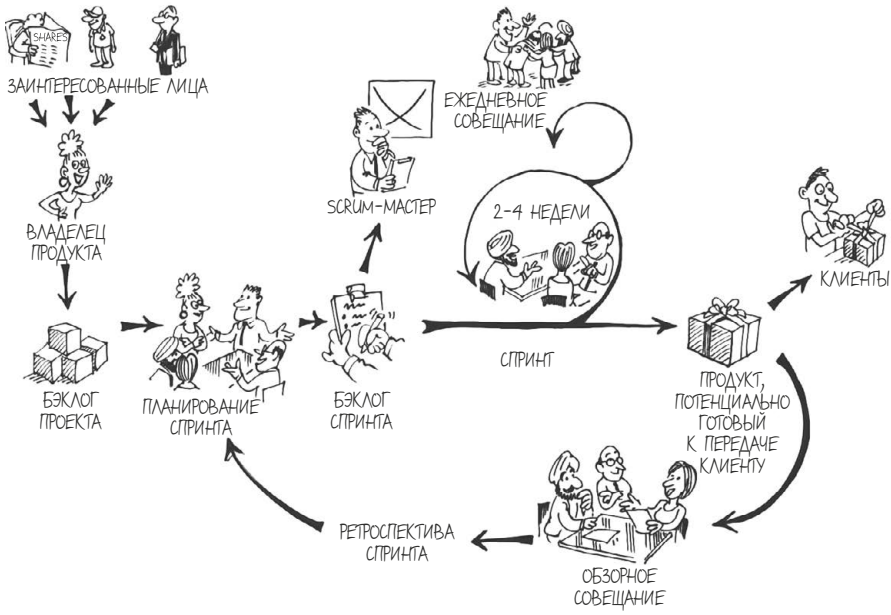
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Cialdini, R.B. (2009) *Influence: Science and Practice** (5th Ed.), New York, Pearson Education.
Duarte, N. (2012) *HBR Guide to Persuasive Presentations*, Boston, Harvard Business Review Press.
Goldstein, N.J., Martin, S.J., Cialdini, R.B. (2008) *Yes! 50 Scientifically Proven Ways to be Persuasive***, New York, The Free Press.

* Издана на русском языке: Чалдини Р. Психология влияния. — СПб. : Питер, 2011.

** Издана на русском языке: Гольдштейн Н., Мартин С., Чалдини Р. Психология убеждения. 50 доказанных способов быть убедительным. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.

МОДЕЛЬ 85. Scrum: Хиротака Такеучи и Икуджиро Нонака (1986)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как добиться максимального результата и скорости в процессе планирования и развития?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Термин Scrum ввели в обиход Хиротака Такеучи и Икуджиро Нонака, впервые использовавшие его в своей статье «Игра по разработке нового продукта» (The New Product Development Game, Harvard Business Review, 1986). Понимая всю важность гибкости процессов и скорости разработки для конкурентоспособности, они сочли необходимым отказаться от последовательного подхода при разработке новых продуктов и перейти к гибкой и целостной стратегии, способной удовлетворить быстро меняющиеся запросы потребителей. Авторы описали, как некоторым компаниям удалось добиться отличных результатов на основе масштабируемого командного подхода, когда процесс создания нового продукта происходит с участием всех членов команды. Кроме того, авторы подчеркнули важность самоорганизации команд и наделения их необходимыми полномочиями. Такеучи и Нонака использовали метафору игры в регби, чтобы описать нужный уровень интенсивности, гибкости и одновременности этого подхода.

В 1993 году бывший военный летчик Джефф Сазерленд на основе идей Такеучи и Нонака формализовал методологию Scrum при разработке программного обеспечения. С 1995 года Сазерленд совместно с программистом Кеном Швабером опубликовал ряд статей, посвященных этой методологии. Их доработанное и подробное руководство по применению методологии Scrum доступно на сайте www.Scruminc.com. Процесс можно модифицировать, чтобы он оптимально удовлетворял потребностям ситуации.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Методология Scrum часто применяется при разработке программного обеспечения. При создании нового продукта в журнале пожеланий (бэклоге) проекта определяется ви́дение целей: список характеристик, которыми должен обладать продукт, чтобы отвечать требованиям клиента. В команду по проекту входят: владелец продукта, который представляет интересы конечных пользователей и других заинтересованных лиц; Scrum-мастер, обеспечивающий процесс; команда разработки, специалисты разных профилей. Весь проект разбивается на управляемые части, так называемые спринты — это итерация, в ходе которой обеспечивается функциональный рост программного обеспечения. Как правило, она жестко ограничена по времени: 1–30 дней. Журнал пожеланий (бэклог) спринта — список задач, которые пока не выполнены и отслеживаются с помощью «диаграммы выгорания задач», демонстрирующей объем сделанной и оставшейся работы относительно сроков проекта. Ежедневно члены команды проводят 15-минутное совещание, на котором каждый рассказывает, что он сделал с момента прошлой встречи, что планирует сделать сегодня и какие проблемы и препятствия видит. Команда совместно вырабатывает решения и корректирует дальнейшие планы. Каждый спринт начинается с планирования на обзорном совещании, чтобы определить характер и объем работы, который необходимо выполнить за обозначенное время, и завершается подведением итогов спринта на обзорном совещании, чтобы убедиться, что полученный результат соответствует заданным критериям. Ретроспективное совещание дает членам команды возможность высказать свое мнение о прошедшем спринте и рекомендовать, что улучшить в будущем.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Известная поговорка в области управления проектами, особенно при разработке программного обеспечения, гласит: «Как съесть слона? По кусочкам». Благодаря методологии Scrum проектом легче управлять, так как он систематически разбивается на более мелкие управляемые части, которые основные заинтересованные лица и их представители обсуждают и оценивают ежедневно.

КОММЕНТАРИИ

Как и другие методы гибкой разработки, методология Scrum может оказаться неэффективной в крупных компаниях и при работе с определенными проектами. Лучше всего она показывает себя при разработке проектов в динамично меняющихся условиях. Некоторые компании прибегают к смешанному подходу, содержащему элементы гибкой разработки

и жесткого планирования. Все чаще применение методологии Scrum выходит за пределы области разработки ПО. Нидерландский профессор Беттек ван Рулер разработал гибкие формы коммуникативного планирования на основе методологии Scrum.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Adkins, L. (2010) *Coaching Agile Teams: A Companion for ScrumMasters, Agile Coaches, And Project Managers in Transition*, Boston, Pearson.

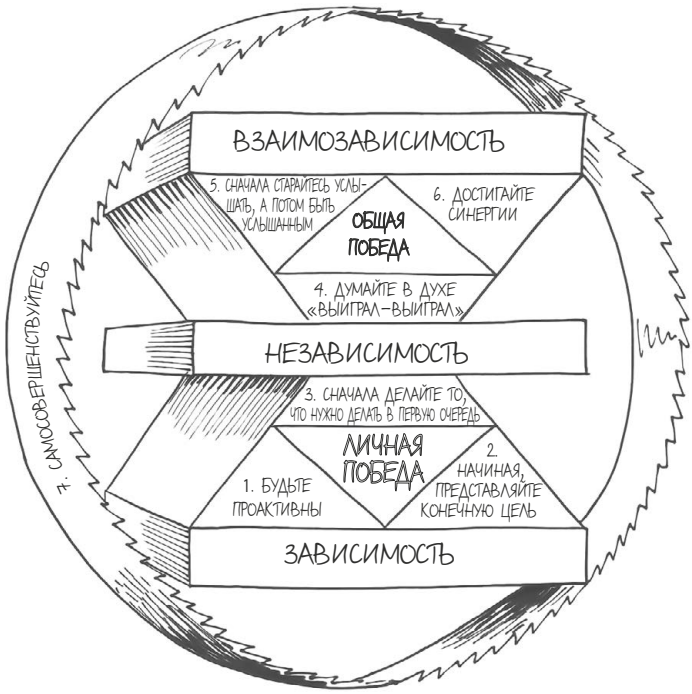
Rubin, K.S. (2013) *Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process*[*], Upper Saddle River, Pearson.

Sutherland, J., Schwaber, K. (2012) *Software in 30 Days: How Agile Managers Beat the Odds, Delight their Customers, and Leave Competitors in the Dust*[**], Hoboken, John Wiley.

[*] Издана на русском языке: Рубин К. Основы Scrum. Практическое руководство по гибкой разработке ПО. — М. : Вильямс, 2016.

[**] Издана на русском языке: Швабер К., Сазерленд Д. Софт за 30 дней. Как Scrum делает невозможное возможным. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017.

МОДЕЛЬ 86. Семь навыков высокоэффективных людей: Стивен Кови (1989)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Какие принципы поведения делают людей успешными?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Для написания докторской диссертации по теме религиозного образования Стивен Кови изучил литературу об успехе за последние 200 лет. Кови отмечает, что после Второй мировой войны человеческое общество стало более эгоцентричным: «все стремятся пожинать плоды, но забывают о необходимости засеивать поля». Как автор и мотивационный спикер, Кови обычно ставит качества характера и добродетели, такие как дисциплина, единство и содействие, выше престижа, благосостояния, признания или достижений. Он выразил эти идеи в бестселлере «7 навыков высокоэффективных людей», который разошелся тиражом более 25 миллионов экземпляров и был назван Forbes самой влиятельной бизнес-книгой XX века. Итак, вот семь навыков высокоэффективных людей.

1. Будьте проактивны (берите ответственность на себя).
2. Начиная, представляйте конечную цель.

3. Сначала делайте то, что нужно делать в первую очередь (лучше перестраховаться, чем сожалеть).
4. Думайте в духе «выиграл—выиграл» (сотрудничество создает большую ценность, чем разрушение).
5. Сначала старайтесь услышать, а потом быть услышанным (вы лучше поймете что-то, если будете больше слушать, чем говорить).
6. Достигайте синергии (командная работа создает бóльшую ценность, чем индивидуальная).
7. Самосовершенствуйтесь (поддерживайте «здоровый дух в здоровом теле»).

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Первые три навыка сосредоточены на индивидуальном развитии человека. Навыки 4–6 посвящены взаимодействию с другими в личной жизни и профессиональной деятельности. Седьмой навык подразумевает развитие и поддержание остальных шести. В 2004 году Кови счел, что одной эффективности недостаточно, и призвал читателей своей новой книги «Восьмой навык» «найти свой голос и вдохновить других на поиск своего голоса».

РЕЗУЛЬТАТЫ

Работы Стивена Кови, особенно касающиеся семи (теперь уже восьми) навыков, настолько известны, что могут служить стандартами для проверки развития личных или лидерских качеств. Подход Кови можно соотнести с пятым уровнем лидерства по Джиму Коллинзу и с концепцией лидерства как служения по Гринлифу (см. часть VIII) с акцентом на вовлеченность и коммуникацию.

КОММЕНТАРИИ

Авторы популярной литературы, как правило, подвергаются шквалу критики за то, что якобы предлагают волшебную формулу успеха, нереальную, но привлекательную и основанную на одних и тех же красиво изложенных примерах. Кроме того, работу Кови критикуют за то, что она всего лишь выражение здравого смысла, не более того. На это Кови обычно отвечает: возможно, так оно и есть, но далеко не все люди используют описанные им семь навыков, а те, кто использует, всегда получают от этого положительную отдачу.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Covey, S.R. (1989) *The Seven Habits of Highly Effective People*[*], New York, The Free Press.
Gladwell, M. (2009) *Outliers: The Story of Success*[**], London, Penguin.
Hill, N. (2013) *Think and Grow Rich*[***], Lindenhurst, Tribeca Books.

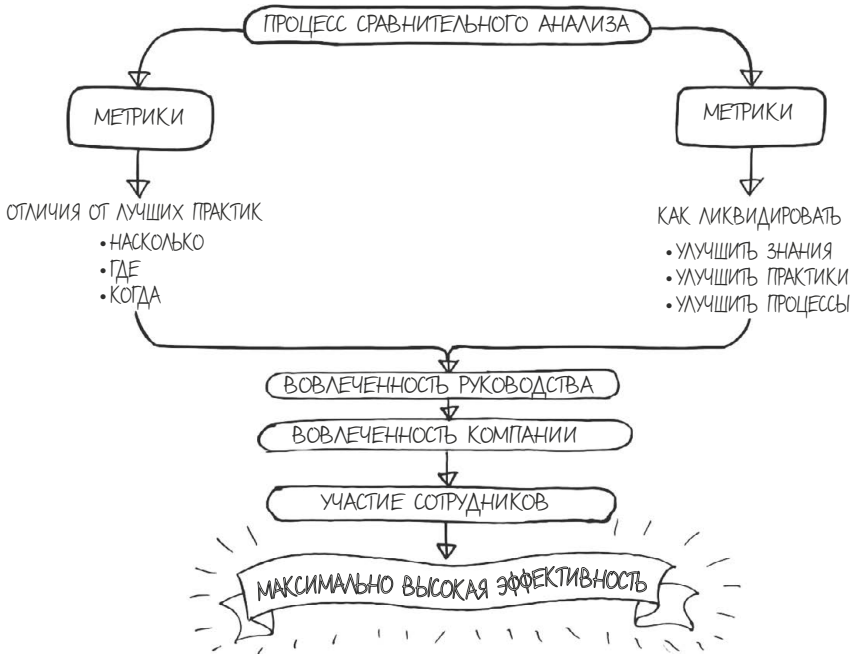
---

[*] Издана на русском языке: Кови С. Восьмой навык. От эффективности к величию. — М. : Альпина Паблишер, 2016.

[**] Издана на русском языке: Гладуэлл М. Гении и аутсайдеры. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.

[***] Издана на русском языке: Хилл Н. Думай и богатей! — М. : Прайм-Еврознак, 2008.

МОДЕЛЬ 87. Сравнительный анализ (бенчмаркинг): Роберт Кэмп (1989)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как можно учиться на примерах более эффективных практик?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Профессор в области логистики Роберт Кэмп описывает сравнительный анализ (бенчмаркинг) как «позитивный, проактивный, структурированный процесс», а также «поиск лучших производственных методов, способствующих повышению эффективности». Всеобщий интерес к этой технике (сам термин «бенчмаркинг» взят из области землемерной практики и обозначает оценку перепада высот между точками) возник в 1980-е, когда японские компании начали активно теснить на рынках своих американских конкурентов. По иронии судьбы, многие из них учились, как учиться, на основе американских лучших практик в 1950-х у американца Эдвардса Деминга. Инженер и специалист по бизнес-планированию Роберт Кэмп, работавший в корпорации Xerox, вместе с коллегами придумал идею сравнительного анализа для повышения эффективности компании. По Кэмпу, стратегия бенчмаркинга настолько же древняя, как знаменитый трактат о военной стратегии древнекитайского мыслителя Сунь-цзы (VI век до н. э.), который говорил, что знать своего врага нужно так же

хорошо, как себя. Кроме того, Кэмп упоминал о японском термине «дантоцу», означающем «стремиться быть лучшим из лучших».

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

По Кэмпу, общий процесс бенчмаркинга начинается с определения того, что оценивать («практики») и как («метрики»). После оценки того, насколько отличаются от лучших практики и подходы, принятые в компании, необходимо разработать план по устранению этих отличий. Добиться этого можно только при активном участии руководства, налаженном процессе коммуникации в компании и при поддержке сотрудников. Это ключевые элементы, фигурирующие в большинстве моделей изменений (например, в модели Джона Коттера, речь о которой шла в части VIII).

РЕЗУЛЬТАТЫ

Есть разные подходы к бенчмаркингу (Стапенхурст, 2009); соответственно различаются и результаты. Последние могут выражаться в осознании сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз — а в лучшем случае в полномасштабном применении самых эффективных методов. Они могут касаться абсолютно любых процессов и техник в компании: от незначительных (например, конкретного способа упаковки или ценообразования) до серьезных (например, пересмотра бизнес-специализации с целью догнать лидера рынка).

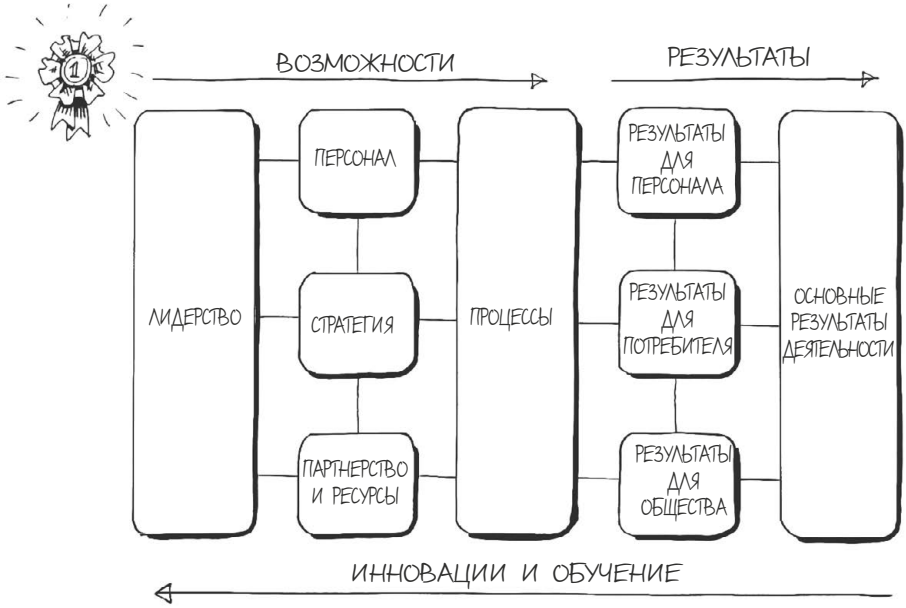
КОММЕНТАРИИ

Метод бенчмаркинга помогает понять, насколько эффективно действует компания по сравнению с конкурентами. Использование лучших методов — важный фактор развития компании (и человека), но не менее важно и внедрение инноваций, а это требует гораздо более нестандартного и предпринимательского подхода. В концепции «открытых инноваций» (часть II) применяется сочетание внутренних и внешних лучших практик для создания оригинальных инновационных решений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Camp, R.C. (1989) *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*, Milwaukee, ASQC Quality Press.
Stapenhurst, T. (2009) *The Benchmarking Book*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
Camp, R.C. (1992) 'Learning from the Best Leads to Superior Performance', *Journal of Business Strategy*, 13:3, pp. 3–6.

МОДЕЛЬ 88. Деловое совершенство EFQM: Европейский фонд по управлению качеством (1991)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как компания может добиться устойчивого совершенства?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Европейский фонд по управлению качеством (EFQM) основан в 1988 году «для усиления позиций европейских компаний и общего повышения эффективности их деятельности за счет увеличения значимости фактора качества во всех аспектах деятельности компании, а также содействия улучшению качества». В 1992 году была разработана модель делового совершенства EFQM, на базе которой учреждена Европейская премия по качеству (EQA). Сегодня она стала основой для большинства национальных и региональных премий по качеству. Модель основана на следующих «фундаментальных концепциях совершенства»: достижение сбалансированных результатов; создание добавленной ценности для потребителей; лидерство с ви́дением, воодушевлением и честностью; гибкое управление; достижение успеха благодаря таланту сотрудников; использование творчества и инноваций; развитие партнерских отношений; ответственность за устойчивое будущее.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Независимо от сферы деятельности, размера, структуры или зрелости компании для достижения успеха ей необходимо внедрение качественных систем менеджмента. Модель делового совершенства EFQM — практический инструмент, помогающий компании оценить, в какой точке на пути к деловому совершенству она находится, понять, какие «провалы» у нее имеются, и способствовать поиску решений.

В рамках модели выделяют девять областей:

— пять организационных («возможности»): лидерство, персонал, стратегия, партнерство и ресурсы, процессы;

— четыре области деятельности («результаты»): результаты для персонала, потребителя, общества, основные результаты деятельности.

При разработке новой стратегии и политики всегда нужно учитывать полученные результаты и данные оценки. Это обсуждается в рамках критерия «инновации и обучение». На основе обратной связи между «возможностями» и «результатами» формируется цикл постоянных улучшений и инноваций, который получил название логика RADAR: Results (результаты), Approach (подход), Deployment (развертывание), Assessment (оценка) и Refine (улучшение). Этот подход близок по духу концепции цикла PDCA Эдвардса Деминга.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Модель делового совершенства EFQM предлагает компаниям целостную структуру для установления взаимосвязи между стратегическими и операционными процессами. Кроме того, ее часто используют как систему оценки эффективности компании наравне с системой сбалансированных показателей Каплана и Нортона (см. часть VII). Более того, стандарты Европейского фонда по управлению качеством активно применяются многими европейскими компаниями и, таким образом, стали широко признанной платформой для бенчмаркинга.

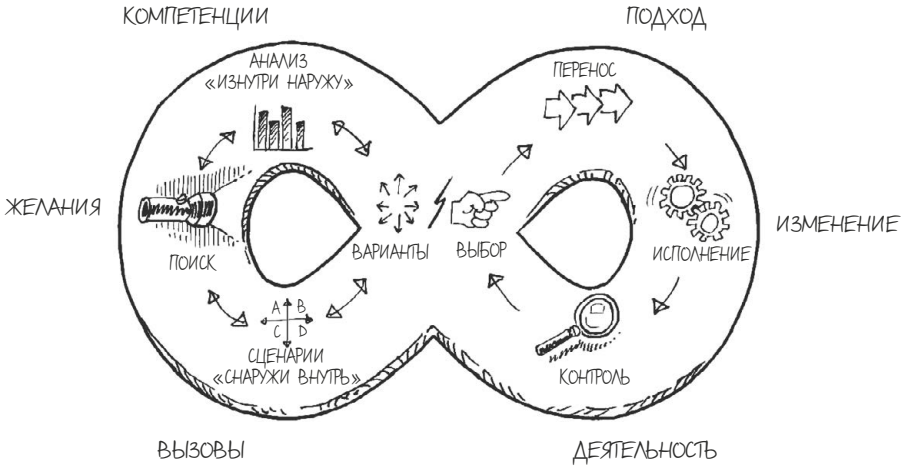
КОММЕНТАРИИ

Европейскому фонду по управлению качеством удалось создать функциональный и комплексный подход к повышению качества деятельности, в котором сочетаются непрерывный поэтапный подход к управлению качеством, устойчивость и внимание ко всем участникам процесса.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

EFQM (2012) *EFQM Excellence Model 2013*, Brussels, EFQM.
Hakes, C. (2007) The EFQM E*xcellence Model to Assess Organizational Performance — A Management Guid*e, Zaltbommel, Van Haren Publishing.
Wongrassamee, S., Simmons, J.E.L., Gardiner, P.D. (2003) 'Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model', *Measuring Business Excellence*, 7:1, pp. 14–29.

МОДЕЛЬ 89. Стратегический диалог: Мэтью де Ваан, Стивен тен Хейв, Вутер тен Хейв (1996)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как управлять разработкой стратегии?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

В 1990-х, работая в компании по управленческому консалтингу Berenschot Management Consultants в Нидерландах, профессор в области логистики Мэтью де Ваан, профессор в области стратегии Стивен тен Хейв и его брат, также консультант, Вутер тен Хейв обнаружили, что многим компаниям не удается воплотить на практике принципы основных стратегических концепций (см. часть III). Тогда они разработали и предложили инструмент под названием «Стратегический диалог» для основных лиц в компании, занятых в процессе обучения (рекомендуется проводить его под руководством консультантов).

Процесс включает анализ, разработку стратегических вариантов действий и выбор из числа этих вариантов на основе диалога. Для этого необходимо оптимальным образом мобилизовать знания и опыт, накопленные в клиентской компании. В результате должны появиться общее понимание и согласие двигаться в выбранном направлении.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

После первой публикации в 1996 году модель была графически преобразована в знак бесконечности (∞), объединяющий два круга. Левый отражает, как стратегический диалог

объединяет подходы «изнутри наружу» («Что я могу предпринять?») и «снаружи внутрь» («В каких обстоятельствах я действую?»). Правый, по сути, является отражением цикла Деминга, PDCA. Таким образом, в модели подразумевается непрерывное взаимодействие между стратегическим мышлением и практической реализацией.

РЕЗУЛЬТАТЫ

С 1990-х концепция стратегического диалога активно применяется во многих компаниях (коммерческих и некоммерческих) в Нидерландах. С 2006 года консалтинговая компания Berenschot ежегодно публикует результаты исследований основных тенденций в области стратегии, что лишний раз подчеркивает необходимость для компаний привлекать к разработке стратегии самых разных заинтересованных лиц.

КОММЕНТАРИИ

Расцвет эпохи интернет-экономики привел к демократизации многих явлений во многих культурах, в том числе в области стратегического планирования. По словам Генри Минцберга, «на смену дизайну, планированию и позиционированию пришли предпринимательство, познание и обучение». «Стратегический диалог» представляет собой точку зрения на управление, в рамках которой концептуальное мышление («запланированная стратегия») идет рука об руку с методом (намеренных) проб и ошибок («появившаяся стратегия») в «обучающейся компании» (Сенге, 1990). Гэри Хэмел (создавший совместно с Коимбатуром Прахаладом концепцию основных компетенций) сформулировал это так: «Маленький грязный секретик стратегического планирования заключается в том, что в этой области нет никакой теории разработки стратегии» (Strategy Bites Back, Минцберг и др., 2005). Согласно Хэмелу, разработка стратегии — не явление и не процесс, а способность, которую нужно постоянно подпитывать «новыми голосами, диалогами, перспективами, страстью и, наконец, новыми действиями». Этот подход совпадает со «стратегическим диалогом» и вовлекает разных заинтересованных лиц в рациональное и эмоциональное развитие стратегии.

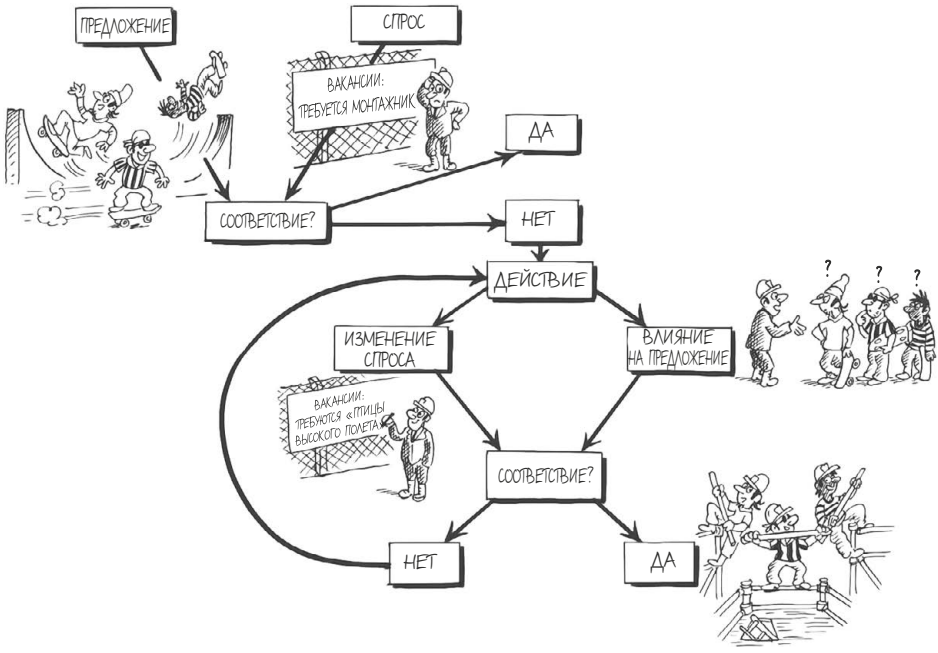
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Bennis, W., Goleman, D., O'Toole, J. (2010) *Transparency: How Leaders Create a Culture of Candor*, San Francisco, Jossey-Bass.

Beer, M., Eisenstat, R.A. (2004) 'How to Have an Honest Conversation about your Business Strategy', *Harvard Business Review*, February, pp. 82–89.

de Vaan, M.J.M., ten Have, S., ten Have, W.D. (1996) 'De strategische dialoog met gebruik van kerncompetenties', *Holland Management Review*, 47, pp. 38–43.

МОДЕЛЬ 90. Стратегическое кадровое планирование: Джерард Эверс и Корнелис Верховен (1999)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как компании могут устойчиво развивать человеческий капитал?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Цель стратегического кадрового планирования в том, чтобы подходящий человек занимал нужное место и качественно выполнял необходимую работу для достижения целей компании. Для реализации этого сценария потребность компании в конкретных специалистах должна удовлетворяться за счет доступного кадрового ресурса. В самом простом виде концепция стратегического кадрового планирования, предложенная Джерардом Эверсом и Корнелисом Верховеном, состоит из трех основных модулей:

1) блок спроса (определяет потребность в трудовых ресурсах);
2) блок предложения (определяет персонал, доступный на рынке труда);
3) блок подбора (соответствие спроса и предложения).

Модель отражает постоянный поиск точек соприкосновения между предложением на рынке труда и потребностью в ресурсах компаний с учетом того, что найти нужных людей в команду — трудная задача.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

По Эверсу и Верховену, малые компании отличаются от крупных корпораций в самых разных аспектах, важных для стратегического кадрового планирования, например в горизонте планирования, возможностях карьерного роста и проявлении индивидуальности. Процесс стратегического кадрового планирования происходит в организации на трех уровнях:

1) уровень микроперспективы: фокус на процессе текучки на разных позициях;
2) уровень мезоперспективы: обсуждение планирования в разных подразделениях;
3) уровень макроперспективы: фокус на взаимодействии компании как целостной единицы с внешней средой.

В рамках концепции стратегического кадрового планирования компания считается «черным ящиком», позволяющим достоверно измерить только два показателя: число принятых на работу и число уволенных людей.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Согласно данным TNO (Nederlandse Organisatie voor Toegepast), голландской некоммерческой организации по проведению прикладных научных исследований, концепция стратегического кадрового планирования позволяет руководству компании:

— получить представление о кадровой ситуации в компании изнутри и оценить потребность в персонале;

— проследить взаимосвязи и планировать будущую потребность в персонале;

— получить поддержку при переходе к реализации плана мероприятий, связанных с персоналом.

КОММЕНТАРИИ

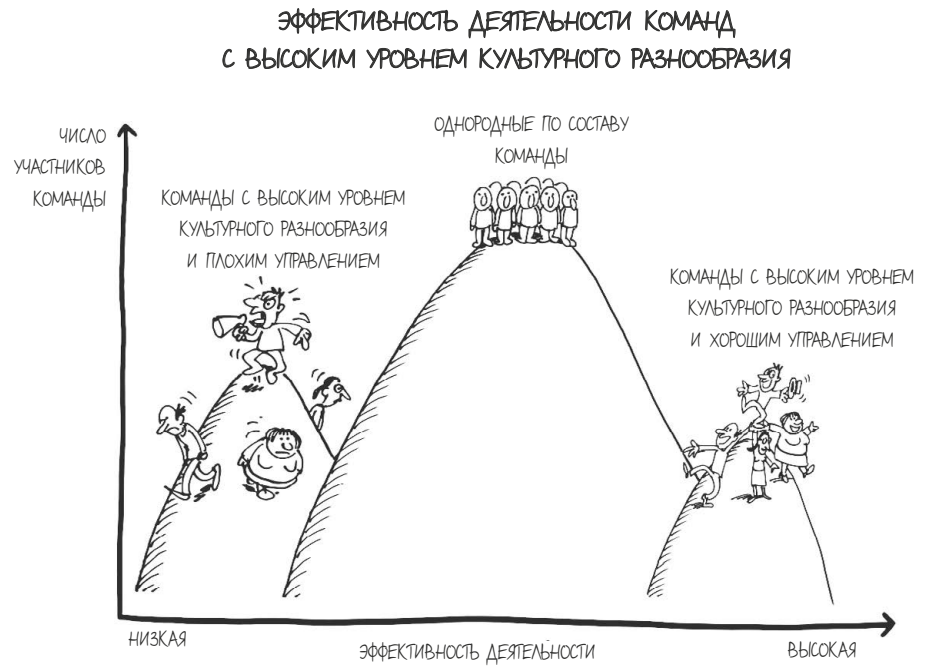
Стратегия кадрового планирования — один из инструментов управления человеческими ресурсами, позволяющий заранее планировать кадровые решения в условиях динамично меняющейся внешней среды. Это не цель, а средство. При применении этого инструмента следует помнить, что не существует единственно верного способа, а каждый контекст характеризуется своими особенностями. При использовании этого инструмента необходимо четкое понимание меняющейся внешней среды и основных компетенций компании (см. часть III). Более того, эта стратегия — не единичное мероприятие. Она требует постоянного диалога между всеми участниками. На индивидуальном уровне, особенно во время собеседований, для проверки того, насколько потенциальный кандидат подходит компании,

часто применяется упражнение STARR: исследование того, как кандидат справляется с логической цепочкой «situation, task, action, result, reflection — ситуация, задача, действие, результат, анализ».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Evers, G.H.M., Verhoeven, C.J. (1999) *Human Resources Planning: een integrale benadering van personeelsplanning*, Deventer, Kluwer.
Mathis, R.L., Jackson, J.H. (2011) *Human Resource Management* (13th ed.), Mason, Cengage.
Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2004) *Managing People Across Cultures*, West Sussex, Capstone.

МОДЕЛЬ 91. MBI (Mapping, Bridging, Integrating): Джозеф Ди Стефано и Марта Мацневски (2000)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как добиться максимальной эффективности от команд с высокой степенью разнообразия культур?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Профессора бизнес-школы IMD Джозеф ди Стефано и Марта Мацневски разработали модель MBI (Mapping — «нанесение на карту», Bridging — выстраивание «мостов», Integrating — объединение), способную обеспечить среду для усиления взаимодействия в командах с представителями разных культур, чтобы добиться общего повышения эффективности. Команды с высоким разнообразием культур обычно отличаются от однородных более низкой эффективностью. Авторы считают, что при грамотном управлении можно переломить ситуацию. По результатам своих исследований они пришли к выводу, что команды со смешанным культурным составом участников делятся на три категории с точки зрения эффективности.

— «Разрушительные»: представители разных культур не доверяют друг другу, ревниво оберегают друг от друга информацию, используют любую возможность, чтобы навредить другим членам команды.
— «Уравнительные»: разнообразие культур сглаживается, но превращается в посредственность. Команда не демонстрирует никаких выдающихся результатов, а просто «держится на плаву».
— «Созидательные»: разнообразие культур считается ценностью, различия между представителями разных культур признаются и принимаются, даже поддерживаются, и эти особенности органично вплетаются во все аспекты рабочего процесса.

Ди Стефано и Мацневски обнаружили, что взаимодействие в «созидательных» командах строится на трех принципах, которые и легли в основу разработанной ими модели MBI (2000).

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Ди Стефано и Мацневски предложили следующие шаги в использовании модели MBI.

1. Mapping — «нанесение на карту», или понимание различий: выберите характеристики членов группы, которые вы будете отмечать, и оцените их влияние.
2. Bridging — выстраивание «мостов», или попытка понять образ мышления представителей других культур: подготовьте сотрудников к совместной работе, предложите им не выносить пока никаких суждений, а затем помогите выработать новую основу для взаимодействия в группе.
3. Integrating — объединение: управляйте участием, разрешайте споры, выдвигайте новые идеи.

Эффективным способом оценки процесса может быть запись на аудио- или видеоноситель работы группы во время рабочей встречи. В случае ограниченности по времени можно выслушать краткие отчеты — это поможет определить самые важные пункты, а также выработать у членов команды важную привычку к осознанному обдумыванию процесса.

Для поддержки высокого уровня эффективности командам нужно регулярно пересматривать рабочие процессы и адаптироваться к новым участникам, ситуациям и к текущему уровню общего развития.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Осознанно и последовательно применяя модель MBI, любая международная команда может стать «созидательной». Если компания уделяет пристальное внимание процессам, то даже в случае каких-то изменений команда сможет адаптироваться к ним и выработать новые способы действий. Команда способна эволюционировать — внутри нее меняются методы совместной работы и создания ценности для компании.

КОММЕНТАРИИ

Модель MBI — не идеал для любой команды, поскольку все команды разные и действуют в разных условиях. Подходящая им «карта действий», нормы коммуникации и стили интеграции всегда уникальны. Критики модели указывают на то, что в ней слишком много внимания уделяется межнациональному разнообразию, но игнорируется разнообразие в рамках одной национальности или культуры, хотя оно может быть не менее значительным. Более того, согласно ряду доказательств, некоторые из проблем, которые обычно связываются с культурным разнообразием, могут проявляться еще сильнее в контексте одной страны, поскольку им уделяют меньше внимания внутри национальной культуры.

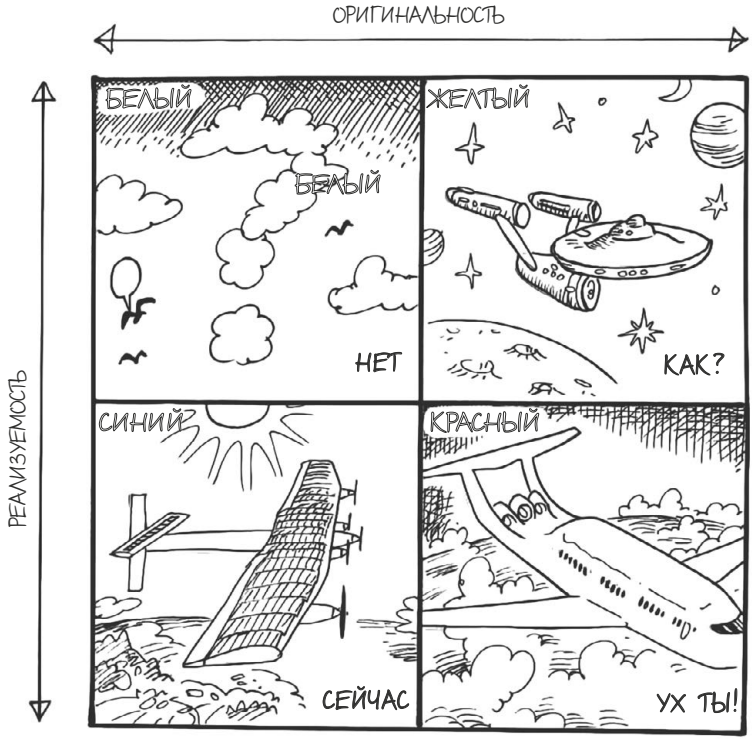
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

DiStefano, J.J., Maznevski, M.L. (2000) 'Creating value with diverse teams in global management', *Organizational Dynamics*, 29:1, pp. 45–63.

Lane, H.W., Maznevski, M., Dietz, J., DiStefano, J.J. (2013) *International Management Behavior: Changing for a Sustainable World*, New York, John Wiley.

Stahl, G.K., Maznevski, M.L., Voigt, A., Jonsen, K. (2009) 'Unravelling the Effects of Cultural Diversity in Teams: A Meta-Analysis of Research on Multicultural Work Groups', *Journal of International Business Studies*, 41:4, pp. 690–709.

МОДЕЛЬ 92. «Желтая коробка»: Марк Рейсон (2002)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как определить уровень оригинальности и реализуемости новых идей и решений?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Есть немало людей, утверждающих, что они не способны мыслить нестандартно; руководителей, заявляющих, что они ничего не знают о творческом процессе; компаний, которые не считают нужным применять творческие подходы и техники. Писатель и консультант Марк Рейсон пытается убедить этих людей и компании в обратном. По его мнению, в каждом есть творческие задатки, сам процесс четко структурирован, а творческие техники — весьма действенные инструменты. Для работы с творческими идеями Рейсон придумал технику под условным названием «Желтая коробка» (для целей коммерциализации она была названа методом COCD, по названию консалтинговой компании). Суть ее в том, что после мозгового штурма всем выдвинутым идеям присваивается цветовой код: в зависимости от того, насколько просто реализовать их на практике и насколько они сложны для понимания.

Рейсон предлагает кодировать идеи, полученные в ходе мозгового штурма, с помощью пяти цветов: синий (легко реализуемая), зеленый (улучшает ситуацию), красный (прорывная, революционная), желтый (нереальная, концептуальная) и белый (неясная, но с большим потенциалом). Такая классификация может помочь компаниям внедрять инновации.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Техника «Желтая коробка» применяется после проведения мозгового штурма. Участники штурма выписывают все идеи на отдельные листки бумаги, прикрепляют их к доске и нумеруют по порядку.

1. Каждый участник получает 48 стикеров (по 12 каждого цвета: синего, зеленого, красного и желтого).
2. Участники еще раз читают все идеи в тишине. Затем каждый записывает номер понравившейся ему идеи на цветном стикере, причем каждой идее можно присвоить только один цвет. Рекомендуется использовать все 48 стикеров.
3. Участники клеят стикеры на листы бумаги с соответствующими идеями.
4. Те листки, на которых оказалось три и более стикеров, перемещают в «коробку для идей» с учетом доминирующего цвета.
5. Участники выбирают по две идеи каждого цвета, над которыми будут работать.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Пользователи получают быстрый, простой, понятный и эффективный инструмент для генерирования и поддержки инновационных идей при мозговых штурмах. Эта техника доказала свою результативность во многих странах.

КОММЕНТАРИИ

Техника «Желтая коробка» получила популярность скорее благодаря своей практичности, чем академической значимости. Это одна из немногих действенных моделей, работающих в области творчества, которая одновременно важна и сложна. При этом для студентов и руководителей, желающих исследовать альтернативные способы генерирования нестандартных идей, существует постоянно растущий корпус знаний и доступных инструментов, включая приведенные ниже ссылки.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Kaufman, J.C., Sternberg, R.J. (2010) *The Cambridge Handbook of Creativity*, Cambridge, Cambridge University Press.
Mumford, M.D. (2012) *Handbook of Organizational Creativity*, San Diego, Academic Press.
Vullings, R., Spaas, G., Byttebier, I. (2009) *Creativity Today: Insight, Inspiration and Practise for Enhancement of your Creativity*, Amsterdam, BIS Publishers.

МОДЕЛЬ 93. Элементы разработки сайтов: Джесси Гарретт (2002)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как сделать сайт более удобным для пользователей?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Джесси Джеймс Гарретт занимается веб-дизайном и консалтингом. В своей книге «Дизайн. Элементы опыта взаимодействия» (The Elements of User Experience, 2002) он предложил общие принципы создания сайтов, удобных для пользователей. Гарретт убежден, что любой сайт должен быть настолько прост в применении, чтобы он был интуитивно понятен конечным пользователям и желательно отвечал идеям, скрытым за дизайном.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

В рамках модели выделяются пять взаимосвязанных уровней с разной степенью абстрактности, от которых в совокупности зависит, насколько интуитивно понятным будет использование сайта.

1. Поверхность: серия веб-страниц.
2. Схема: расположение кнопок, вкладок, текстовых блоков и фотографий.

3. Структура: определяет, как пользователь перемещается по сайту.
4. Рамки: ограниченное число функций, формирующих структуру.
5. Стратегия: включает цель владельца сайта и цели пользователей.

Страница за страницей решения, которые требуется принимать, становятся всё более конкретными и включают более тонкие уровни детализации. Обязательно применение принципов эргономичности.

— Закон Фитта: время, необходимое для перехода к целевой области (например, клик на кнопку), зависит от расстояния до цели и размера цели.
— Закон Хика: с каждым дополнительным вариантом выбора увеличивается время, необходимое для принятия решения (что вызывает усталость от принятия решений).
— Теория «длинного хвоста» (сформулированная Крисом Андерсоном в книге The Long Tail*, 2006): идея о конкурентном преимуществе интернет-магазинов перед традиционными формами продаж с точки зрения «длины полки».
— Гештальт-теория: объясняет, как человеческое сознание обрабатывает визуальные элементы.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Сайт «дружествен» пользователю, если всё, что тот может сделать на этом сайте, заранее просчитано и спрогнозировано разработчиками. Для этого необходимо учесть все действия, которые пользователь может совершить на сайте, и понять его ожидания на каждом этапе.

КОММЕНТАРИИ

Как и следовало ожидать, существует множество альтернатив подходу Гарретта, и их можно найти онлайн, в том числе корпус знаний, собранный компанией Nielsen Norman Group (www.nngroup.com), который считается одним из самых авторитетных. Выбор подходящего подхода — дело скорее вкуса и опыта, чем научных доказательств.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

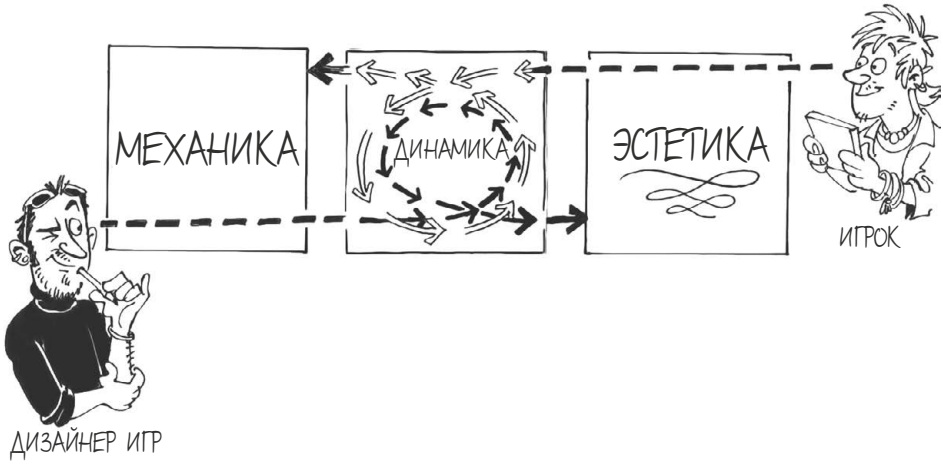
Garrett, J.J. (2002) *The Elements of User Experience: User-Centered Design for the Web and Beyond***, Berkeley, New Riders.
Nielsen, J., Budiu, R. (2012) *Mobile Usability****, Berkeley, New Riders.
Prell, C. (2011) *Social Network Analysis: History, Theory and Methodology*, London, Sage.

* Издана на русском языке: Андерсон К. Длинный хвост. Эффективная модель бизнеса в интернете. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.

** Издана на русском языке: Гарретт Дж. Дизайн. Элементы опыта взаимодействия. — М. : Символ-Плюс, 2008.

*** Издана на русском языке: Нильсен Я., Будиу Р. Mobile Usability. Как создавать идеально удобные приложения для мобильных устройств. — М. : Эксмо, 2013.

МОДЕЛЬ 94. Гейм-дизайн MDA (механика—динамика—эстетика): Робин Хуник, Марк Лебланш, Роберт Зубек (2004)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как создаются успешные игры?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

«Геймификация» (концепция «серьезной игры», которую мы обсуждали в части II) — процесс использования игровых элементов в неигровом контексте для вовлечения пользователей. При этом могут преследоваться самые разные цели: от коммерческих до обучающих и организационных изменений. Для применения принципов геймификации ученые Робин Хуник, Марк Лебланш и Роберт Зубек разработали модель MDA (аббревиатура, обозначающая составные элементы модели: *механику, динамику* и *эстетику*). Эта модель представляет собой формальный подход к гейм-дизайну и исследованию игр и связывает перспективу дизайнера с перспективой пользователя, или игрока.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Модель MDA формализует подход к потреблению игр и раскладывает их на отдельные составляющие, правила, систему и набор призов, представляя ее в виде элементов.

— Механика: описывает отдельные компоненты игры на уровне представления данных и алгоритмов.

— Динамика: описывает поведение механики во время работы на основании действий игрока и реакции на эти действия.

— Эстетика: описывает эмоциональный отклик со стороны игрока.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Техники геймификации усиливают природное стремление людей к соперничеству, достижениям, получению статуса, самовыражению, альтруизму и закрытости. Основной стратегией геймификации является вознаграждение игроков за выполнение задач. Награда может выражаться в виде очков или баллов, значков за достижения, заполнения определенной шкалы прогресса или в виде виртуальной валюты. Эффект соревновательности — еще один игровой элемент, который можно использовать при геймификации.

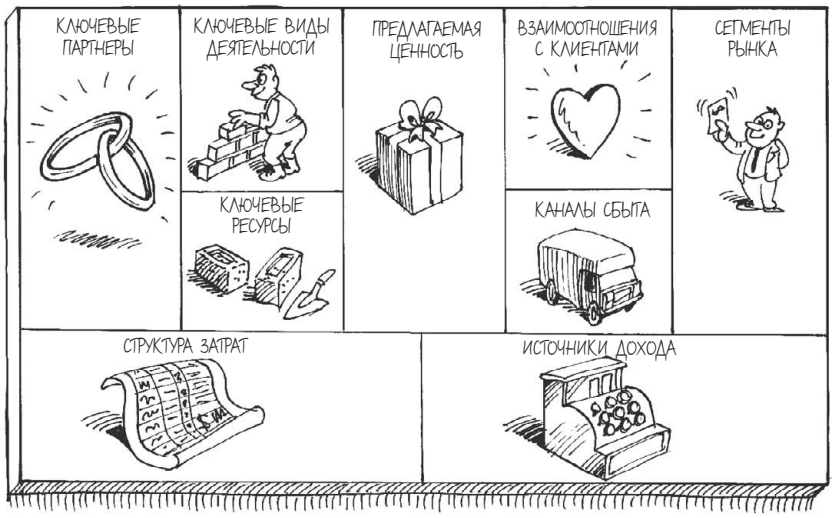
КОММЕНТАРИИ

Геймификация может показаться многообещающим подходом к решению сложных или скучных задач на основе стремления человека к игре (нидерландский исследователь культуры Йохан Хёйзинга назвал этот эффект homo ludens). К сожалению, процессу геймификации поддается ограниченное число задач и процессов. Писатель и дизайнер игр Ян Богост назвал геймификацию «маркетинговой фигней, которую придумали консультанты в качестве способа поймать дикого и желанного зверя — видеоигры — и приручить его для работы в серой безнадежной пустыне крупного бизнеса, где фигня уже и так заправляет всем». Наконец, Леон де Калюве в ряде статей показал, что игры-симуляторы в теории и на практике оказываются потенциально действенным инструментом изменений, а также обучения для проведения организационных изменений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Hunicke, R., LeBlanc, M., Zubek, R. (2004) 'MDA: A Formal Approach to Game Design and Game Research', *Proceedings of the AAAI Workshop on Challenges in Game AI*, pp. 04–04.
Reeves, B., Leighton Read, J. (2009) *Total Engagement: Using Games and Virtual Worlds to Change the Way People Work and Businesses Compete*, Boston, Harvard Business School Press.
Zichermann, G., Cunningham, C. (2011) *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*, Sebastopol, O'Reilly.

МОДЕЛЬ 95. «Холст» бизнес-модели: Александр Остервальдер (2008)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как разработать эффективную бизнес-модель?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Авторы и создатели «холста» бизнес-модели — консультант и предприниматель Александр Остервальдер и его научный руководитель Ив Пинье. Эта концепция нацелена на то, чтобы визуализировать, поставить под сомнение и изобрести заново бизнес-модели, которые определяются как «логическое представление о том, как компания создает, доставляет и сохраняет ценность». Инструмент получил образное название «холста» за сходство с полотном художника — с девятью блоками по умолчанию, — на котором каждый может создать образ новой или действующей бизнес-модели. Лучше всего распечатать «холст» на большой поверхности, чтобы он вдохновлял на обсуждение, размышления, нестандартные идеи (например, посредством бисоциации), а также анализ (например, выбор «желтых» идей после мозгового штурма или обсуждение прогресса на Scrum-совещаниях, речь о которых шла выше).

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Для построения бизнес-модели компании следует определить основные блоки.

1. Ключевые партнеры (см. также модель Фримана в части I и модель Кралича в части V).
2. Ключевые виды деятельности (это перекликается с подходами, описанными в части VII: цепочка создания ценности, управление бизнес-процессами и система сбалансированных показателей).
3. Предлагаемая ценность (см. модели Хэмела и Прахалада, Аакера или Трейси и Уирсема в части III).
4. Взаимоотношения с клиентами (см. часть V).
5. Сегменты рынка (см. модели Омае или Трейси и Уирсема в части III).
6. Ключевые ресурсы (для использования при реализации ключевых видов деятельности вместе с ключевыми партнерами).
7. Каналы сбыта (см. также цепочку создания ценности и управление бизнес-процессами из части VII или маркетинговые модели в части V).
8. Структура затрат (см. выше модель «Дюпон»).
9. Источники дохода (расчет ROI, например, на основе системы сбалансированных показателей и модели «Дюпон»).

Реализовать этот подход в рамках группового обсуждения можно следующим образом:

1) подготовка: повесьте на стену/флипчарт большой лист с указанием девяти основных блоков;
2) пусть небольшие подгруппы проработают один или два ключевых вопроса в каждом основном блоке;
3) разместите выбранные ответы в соответствующих блоках на листе;
4) совместно обсудите результаты.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Подход помогает материализовать инновационные и предпринимательские идеи (см. часть II) благодаря генерированию информации для диалога внутри компании и помощи в принятии ключевых решений.

КОММЕНТАРИИ

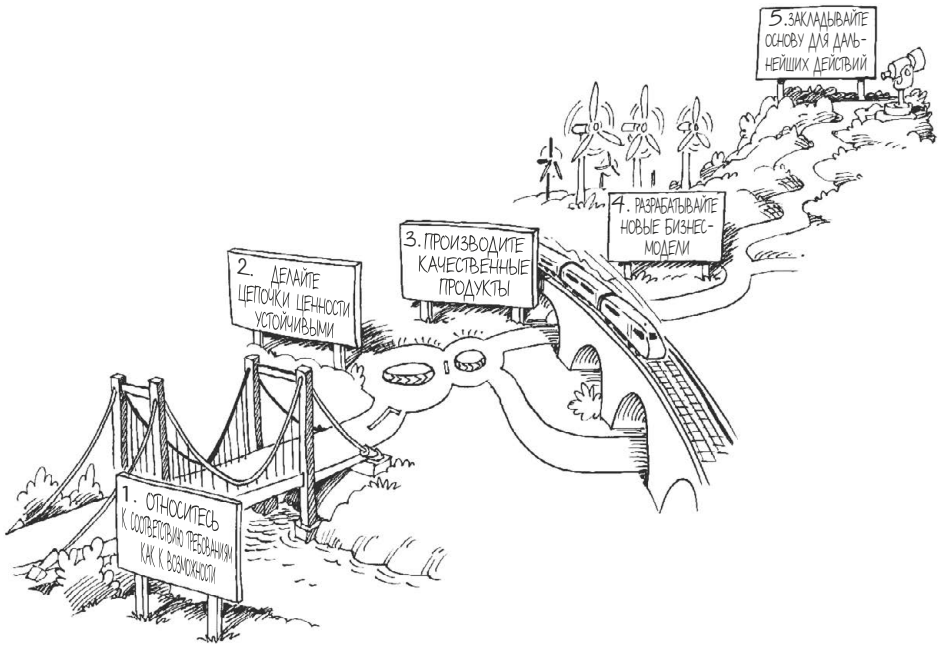
В работах Остервальдера (2010, 2004) изложена практическая модель, разработанная на основе сходства целого ряда концепций бизнес-моделей.

Существует много альтернативных подходов к построению бизнес-модели. Еще один пример практического инструмента — техника FOETSJE (Financieel, Organisatorisch, Economisch, Technologisch, Sociaal, Juridisch, Ethisch): проверка бизнес-плана на его состоятельность по финансовым, организационным, экономическим, технологическим показателям и с позиции социальных, юридических и этических норм.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Chesbrough, H. (2007) 'Business Model Innovation: It's Not Just About Technology Anymore', *Strategy and Leadership*, 35:6, pp. 12–17.
Osterwalder, A. (2004) *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach*, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC).
Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation — A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**, Hoboken, John Wiley.

МОДЕЛЬ 96. Дорожная карта устойчивого развития: Рэм Нидумолу, Коимбатур Прахалад, Мадхаван Рангасвами (2009)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Какие шаги следует предпринять компании для достижения устойчивого развития?

* Издана на русском языке: Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. — М. : Альпина Паблишер, 2016.

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Авторы концепции утверждают, что устойчивость — не тяжкое бремя, которое компания получает в результате своей деятельности, как думают многие руководители. По мнению авторов (2009), «не существует альтернативы устойчивому развитию. В будущем только тем компаниям, которые сделают своей целью устойчивое развитие, удастся добиться конкурентных преимуществ. Это означает переоценку всех бизнес-моделей, а также продуктов, технологий и процессов».

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Для достижения устойчивого развития авторы модели предлагают следующий процесс, состоящий из пяти этапов (на каждом этапе возникают свои проблемы и вызовы).

1. Относитесь к соответствию требованиям как к возможности (например, при проведении SWOT-анализа, который обсуждался ранее в этой части, или использовании других инструментов для анализа внешней среды).
2. Делайте цепочки создания ценности устойчивыми (например, используя модель цепочки создания ценности при управлении бизнес-процессами, см. часть VII).
3. Производите качественные продукты (используя подходы, которые обсуждались в частях I и II).
4. Разрабатывайте новые бизнес-модели (например, с помощью принципов построения бизнес-моделей, которые обсуждались выше).
5. Закладывайте основу для дальнейших действий (сочетая подходы к внедрению инноваций, которые обсуждались в части II, и такие техники, как мозговой штурм, бисоциация, латеральное мышление или «Желтая коробка», которые обсуждались ранее в этой части).

Авторы модели рекомендуют придерживаться следующих правил.

1. Думайте не о настоящем, а о будущем («Начиная, представляйте конечную цель», как советовал Стивен Кови).
2. Сначала обучение, потом инвестиции. Каждый этап развития должен включать три стадии: эксперименты и пилотные проекты, обсуждение результатов и обучение, масштабирование.
3. Всегда держите курс на конечную цель, но корректируйте тактику по мере движения. Прохождение всех пяти этапов может занять не один год и даже не десятилетие, и этот путь не удастся завершить без корректировки курса и без изменений.
4. Создавайте возможности для сотрудничества (используйте принципы открытых инноваций, привлекайте к участию всех заинтересованных лиц).
5. Воспользуйтесь глобальным присутствием для экспериментов: постарайтесь получить преимущества от эффекта «глобальной деревни» и протестировать свои продукты в разных условиях.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Нидумолу, Прахалад и Рангасвами пришли к выводу, что компании, «дружелюбные» к внешней среде, могут снизить свои расходы и повысить прибыль и поэтому устойчивое развитие должно стать стартовой точкой для всех инноваций.

КОММЕНТАРИИ

Кажется вполне очевидным, что бизнес-сообщество уже осознало всю важность устойчивого развития. Но возникает вопрос: в какой мере компании демонстрируют искреннюю заинтересованность, желания или действия в направлении устойчивого развития. Серьезным препятствием на этом пути стало то, что в научных, политических и бизнес-кругах пока нет согласия по поводу единых стандартов в области устойчивого развития.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Nidumolu, R., Prahalad, C.K., Rangaswami, M.R. (2009) 'Why Sustainability is Now the Key Driver of Innovation', *Harvard Business Review*, September, pp. 56–64.
Sheth, J.N., Sethia, N.K., Srinivas, S. (2011) 'Mindful Consumption: A Customer-Centric Approach to Sustainability', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39:1, pp. 21–39.
Wells, P.E. (2013) *Business Models for Sustainability*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.

МОДЕЛЬ 97. Баланс информационной открытости: Пит Куберг и Эди Коэн (2009)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как определить оптимальный уровень информационной открытости для компании?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Информационная открытость стала одной из отличительных черт современного мира. При этом люди сильно расходятся в своих оценках важности и влияния такой прозрачности. Для изучения рисков и преимуществ информационной открытости консультант и бывший финансовый журналист Эди Коэн совместно с преподавателем и консультантом Питом Кубергом проанализировали научные работы об информационной открытости и провели интервью с 33 успешными нидерландскими учеными, политиками и предпринимателями на тему того, когда людям и компаниям стоит открыто рассказать о себе, о том, чего они хотят добиться и что делают. Результаты этого исследования показали, что респонденты заметно разошлись во мнениях по вопросу информационной открытости. Оптимисты считают, что преимущества прозрачности перекрывают возможные негативные эффекты, а пессимисты убеждены в обратном. К числу возможных преимуществ относятся повышение доступа к ценной информации и возросшая возможность заявить о себе, что ведет к большей свободе для тех категорий граждан, которые были ее лишены.

К потенциальным рискам относятся ужесточение контрольно-надзорной деятельности (люди, лучше осведомленные о процессе, склонны к большей степени контроля) и сокращение границ частной жизни.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

При содействии профессора истории Джеймса Кеннеди Куберг и Коэн построили кривую, отражающую, как воспринимаются разные уровни информационной открытости. При низкой степени информационной открытости люди не доверяют друг другу и стараются ограничивать гибкость своего поведения. Когда люди начинают вести себя более открыто, растет уровень взаимного доверия, а поведение становится более гибким. При избытке информационной открытости у людей возникает ощущение, что за ними постоянно наблюдают, в результате чего они снова перестают доверять друг другу. Зарегулированность — обилие правил поведения для группы людей — обычно отражает избыток прозрачности. Решение дилеммы между предоставлением прав и свобод категориям граждан, ранее их лишенных, и чрезмерным регулированием лежит в плоскости личной и общественной морали, вкуса, этики и разумности всех участвующих лиц, поскольку люди по-разному справляются с разными объемами информации.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Модель помогает определить риски и преимущества от информационной открытости для отдельных людей и компаний. Она позволяет оценить, к какой степени открытости следует стремиться в конкретных обстоятельствах.

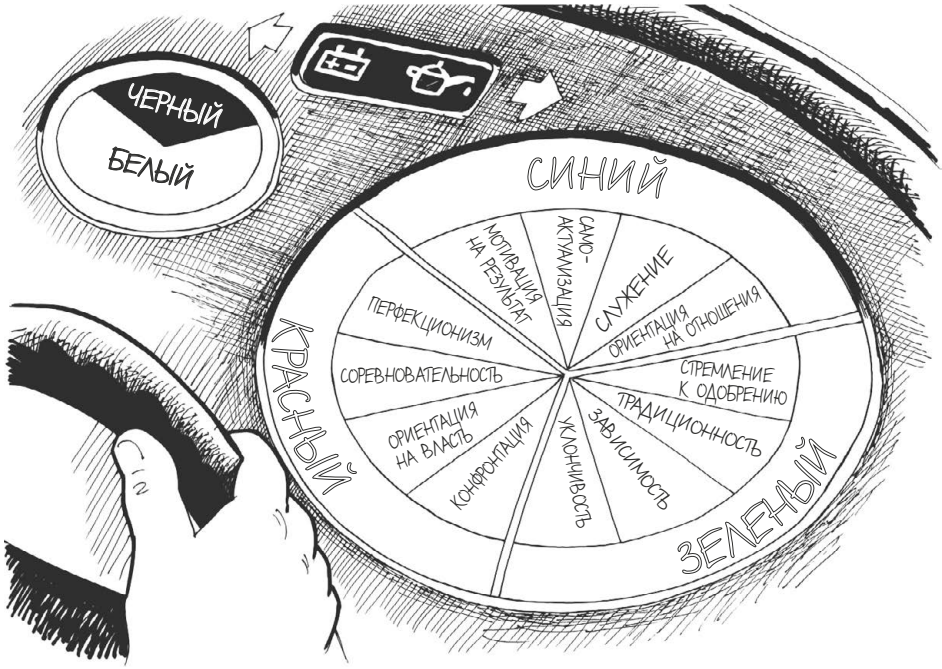
КОММЕНТАРИИ

Сегодня плюсы и минусы информационной открытости исследуются особенно активно. Кристин Лорд обнаружила, что для глобальных обществ «информационная революция может отнюдь не вести к безопасности, демократии или миру» (2007). Пит Куберг выяснил, что для компаний, чьи акции торгуются на биржах, информационная прозрачность (в корпоративной стратегии) значительно укрепляет репутацию компании и способствует ликвидности ее активов. В своем историческом исследовании Манфред Шнайдер (2013) также показывает, что стремление общества к информационной открытости постоянно растет и это ведет к тому, что общественный контроль всё больше замещает общественное доверие.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Coebergh, P.H., Cohen. E. (2009) *Grenzen aan transparantie, Amsterdam*, Business Contact.
Coebergh, P.H. (2011) 'Voluntary Disclosure of Corporate Strategy: Determinants and Outcomes — An Empirical Study into the Risks and Payoffs of Communicating Corporate Strategy', available online at Social Science Research Network.
Lord, K.M. (2007) *The Perils and Promise of Global Transparency: Why the Information Revolution May Not Lead to Security, Democracy, or Peace*, New York, State University of New York Press.

МОДЕЛЬ 98. Цветовая модель лидерства: Ян Моен и Пол Ансемс (2009)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как определить эффективный стиль руководства?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Профессор в области управления Ян Моен и директор больницы Пол Ансемс выпустили несколько совместных публикаций на тему лидерства. На основе классических работ (в том числе таких авторов, как Коллинз, Кови, де Боно, Друкер, Колб, Коттер и Минцберг) они разработали модель для определения эффективного («синего») стиля руководства. В рамках их модели выделены пять стилей руководства.

— «Синий»: конструктивный, альтруистический, мотивирующий, самоактуализированный, ориентированный на людей.

— «Красный»: агрессивный, оборонительный, конкурирующий, настроенный на перфекционизм, ориентированный на власть.

— «Зеленый»: уклончивый, зависимый, общепринятый, ищущий одобрения.

— «Белый»: расслабленный, честный, скромный, сотрудничающий, идущий на компромисс, ответственный.

— «Черный»: циничный, замкнутый, беспомощный, обособленный, выдающийся, искренний.

У большинства людей эти стили комбинируются: например, оборонительные стили поведения «красный» и «зеленый» обусловлены страхом потери, а «синий» — стремлением сделать всё хорошо. По мнению авторов, «черный», «красный» и «зеленый» стили поведения характерны для человека «от природы», а «синий» и «белый», как правило, выбираются осознанно. По вопросу о том, чем лидерство отличается от управления, авторы придерживаются точки зрения Джона Коттера, согласно которой это понятия скорее взаимосвязаны, чем отделены друг от друга.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Авторы рекомендуют компаниям выделить и развивать «синий» стиль руководства. В качестве вспомогательного инструмента они предлагают воспользоваться классификацией стилей жизни, разработанной Куком и Лафферти (1981). Этот метод личностной оценки позволяет выделить 12 разных стилей жизни, которые условно можно разбить на четыре общие категории: задача/удовлетворение, люди/удовлетворение, задача/безопасность, люди/безопасность. Более того, согласно Моену и Ансемсу, развитие лидерства происходит на основе искренних и глубоких обсуждений среди равных и под руководством профессионального коуча таких вопросов, как сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Ансемс и Моен утверждают, что «синий» стиль лидерства — самый эффективный и желаемый способ достижения устойчивого успеха для всех заинтересованных лиц в компании.

КОММЕНТАРИИ

Применение цветового кодирования может ввести в заблуждение: многие авторы предлагали разные способы классификации управленческого поведения и обозначения категорий цветом (в том числе де Боно, Бек и Коуон, де Калюве и Вермаак). Кроме того, Ансемс и Моен подходят к теме лидерства скорее идеалистично и даже моралистически, идеализируя таких лидеров, как Мать Тереза, Мартин Лютер Кинг и Нельсон Мандела. В-третьих, их теория частично строится на идеях из популярной литературы, например таких авторов, как Джон Стрелецки (The Big Five for Life) и братья Чип и Дэн Хиз (Made to Stick), в результате чего возникают вопросы по поводу научных доказательств. Наконец, стиль авторов характерен для Северо-Западной Европы, но отличается от американского, в котором написаны большинство книг по теме лидерства и который прослеживается, например, в большинстве работ Джека Уэлча.

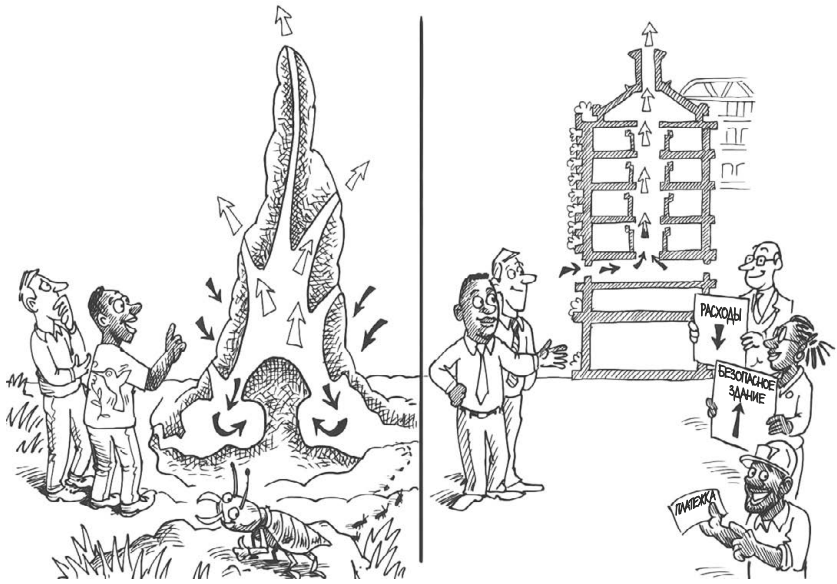
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Ansems, P., Moen, J. (2009) *Kleur bekennen, kleedkamergesprekken over leiderschap*, Assen, Van Gorcum.

Cooke, R.A., Lafferty, J.C. (1981) *Level 1: Life Styles Inventory - An Instrument for Assessing and Changing the Self-Concept Articles of Organizational Members*, Plymouth, MI, Human Synergistics.

Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (2012) *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass..

МОДЕЛЬ 99. «Синяя экономика»: Гюнтер Паули (2010)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как превратить бедность в развитие, а дефицит — в изобилие в условиях доступных нам ресурсов?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Гюнтер Паули — предприниматель и автор теории «Синей экономики». Его концепция заключается в том, чтобы показать инновационные способы управления на основе использования доступных ресурсов и сокращения производственных расходов. Заявленная Паули цель довольно амбициозна: до 2020 года создать 100 миллионов рабочих мест путем реализации 100 инновационных бизнес-проектов. Паули противопоставляет предложенный им подход «Красной экономике» (социалистическому планированию, доказавшему свою несостоятельность) и «Зеленой экономике» (требующей значительных инвестиций в туманные проекты, из которых рентабельными оказываются единицы). Модель «Синей экономики» предлагает обществу перейти от дефицита к изобилию с тем, «что у нас есть», благодаря инновационному подходу к решению экологических и других проблем. Эта концепция показывает, как, подражая природным процессам, можно создавать новые успешные бизнес-модели, которые будут иметь экономические, социальные и экологические выгоды, успешно конкурируя с традиционными подходами в экономике.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Концепцию «Синей экономики» поддерживает методология сети по исследованиям и инициативам по вопросу нулевых выбросов в окружающую среду Zero Emissions Research and Initiatives (ZERI), включающая следующий набор инструментов:

— пять царств природного мира: бактерии, водоросли, грибы, животные, растения — классификация на основе работ биолога Линн Маргулис;

— пять основных принципов взаимодействия с этими природными царствами (все согласны с тем, что в природе не существует отходов);

— пять способностей: эмоциональная, научная, творческая, экологичная (системное мышление) и способность к практическим действиям;

— двенадцать принципов экономики: цели, роста, производительности, денежного потока, качества, конкуренции, места, инноваций, диверсификации, управления и термодинамики.

Более подробная информация есть на сайте www.zeri.org. Что касается применения инновационных идей для решения экологических и других проблем, можно использовать модели, описанные в части II, а также техники развития нестандартного мышления, такие как мозговой штурм, бисоциация, латеральное мышление и «Желтая коробка».

РЕЗУЛЬТАТЫ

Сеть ZERI участвует в реализации целого ряда проектов; подробнее см. www.theblueeconomy.org.

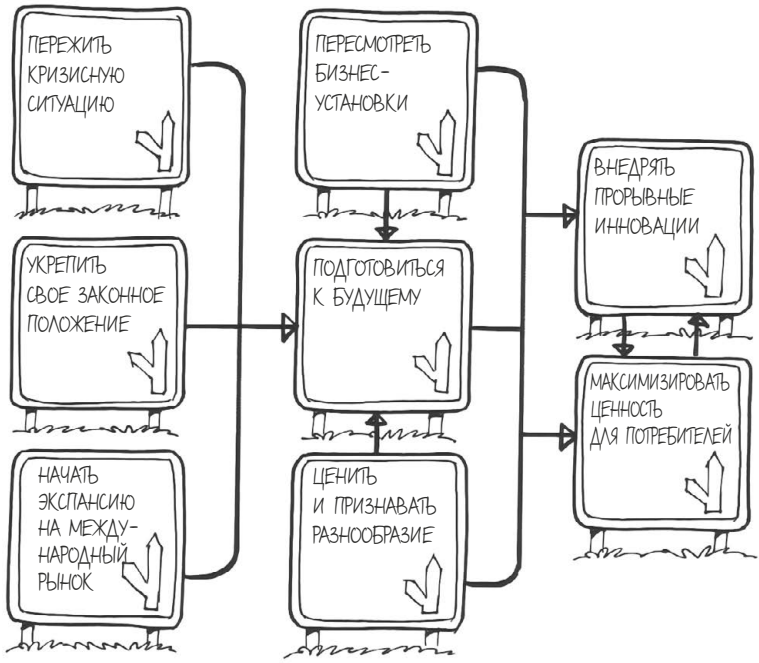
КОММЕНТАРИИ

Инициативы, подобные этой, способствуют лучшему пониманию того, что процесс устойчивости означает для общества на практике. Собранная информация хорошо дополняет теории, которые обсуждались в части I.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Blackburn, W.R. (2007) *The Sustainability Handbook: The Complete Management Guide to Achieving Social, Economic and Environmental Responsibility*, Washington, Environmental Law Institute.
Hitchcock, D., Willard, M. (2009) *The Business Guide to Sustainability: Practical Strategies and Tools for Organizations*, New York, Earthscan.
Pauli, G. (2010) *Blue Economy — 10 Years, 100 Innovations, 100 Million Jobs*, Taos, Paradigm Publications.

МОДЕЛЬ 100. Восемь путей изменения корпоративной культуры: Джаап Бунстра (2013)



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как изменить корпоративную культуру в компании?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Джаап Бунстра подтверждает, что не существует одного стандартного способа изменения корпоративной культуры, но предлагает восемь разных путей, ведущих к устойчивым изменениям. Они основаны на конкретных организационных проблемах в качестве стартовой точки для реализации перемен и на амбициях относительно будущего в качестве цели.

1. Пережить кризисную ситуацию.
2. Укрепить свое законное положение.
3. Начать экспансию на международный рынок.
4. Пересмотреть бизнес-установки.
5. Подготовиться к будущему.

6. Ценить и признавать разнообразие.
7. Внедрять прорывные инновации.
8. Максимизировать ценность для потребителей.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Совместно с Беннеброком Грэвенхорстом и Веркманом (2003) Бунстра выяснил, что каждый подход, направленный на изменение корпоративной культуры, должен соответствовать способности компании провести эти изменения. Авторы классифицировали компании по следующим признакам: «инновационные», «стремящиеся», «с устаревшими технологиями», «с нелепым подходом к изменениям» и «циничные». Для любого пути изменений авторы рекомендуют задавать пять вопросов: зачем компании нужны изменения? Для какой цели? Что именно требует изменений? Как? Кто должен измениться?

РЕЗУЛЬТАТЫ

В условиях кризиса или в ситуации, когда законность действий компании ставится под вопрос, задача руководителя в первую очередь состоит в том, чтобы стабилизировать ситуацию, прежде чем предпринимать какие-то шаги для подготовки к будущим изменениям. Если предполагается экспансия на международный рынок, для начала стоит провести юридическую и финансовую подготовку. Компании, готовящиеся к будущему, начинают применять новые системы и структуры для повышения качества своих услуг. Специалисты из всех отделов участвуют в повседневной деятельности наподобие бизнес-партнеров, стремятся к достижению целей компании и повышают ценность для потребителей. Компаниям, уделяющим внимание вопросам разнообразия, удается сохранить свою привлекательность для потребителей и молодых перспективных специалистов. Общей целью становится более активное внедрение инноваций, а стандартной мотивацией — повышение ценности для потребителей. Пути изменений характеризуются способами, которые выбирали компании-лидеры в области изменений корпоративной культуры, и методами, которые использовали их сотрудники.

КОММЕНТАРИИ

Научной и бизнес-литературы по теме внедрения изменений предостаточно. И хотя нам пока не удалось достичь согласия по поводу идеального способа реализации перемен, все сходятся во мнении, что добиться устойчивых перемен можно только в случае изменения корпоративной культуры компании. Эта идея нашла отражение в известном комментарии Питера Друкера «Культура ест стратегию на завтрак», а также в цитате Луиса Герстнера из его книги по реорганизации корпорации IBM Who Says Elefants Can't Dance?* (2002): «Культура — это не просто еще один аспект игры, это и есть игра».

---

* Издана на русском языке: Герстнер Л. Кто сказал, что слоны не могут танцевать? Жесткие реформы для выживания компании. — М. : Альпина Паблишер, 2015.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Bennebroek Gravenhorst, K.M., Werkman, R.A., Boonstra, J.J. (2003) 'The Change Capacity of Organizations: General Assessment and Five Configurations', *Applied Psychology*, 52:1, pp. 83–105.
Boonstra, J.J. ed. (2008) *Dynamics of Organizational Change and Learning*, Chichester, John Wiley.
Boonstra, J.J. (2013) *Cultural Change and Leadership in Organizations: A Practical Guide to Successful Organizational Change*, Chichester, John Wiley.

Размышления о моделях для практического применения

Логично предположить, что большинство моделей, которые применяют руководители или другие специалисты в области организационного менеджмента, должны способствовать изменениям в компании — желательно в соответствии с заранее выработанным планом или стратегией. В отличие от практических моделей, концептуальные — получившие такое название за свою объяснительную и прогнозную способность, — как правило, считаются слишком сложными для повседневного использования. Концептуальные модели в области организационного менеджмента обычно разрабатываются учеными, консультантами либо писателями для объяснения или прогнозирования поступков людей или деятельности компании. Несмотря на свою масштабность и амбициозность — или даже благодаря им, — многие из представленных концептуальных моделей завоевали широкую популярность и стали официально принятыми стандартами во многих компаниях, даже при отсутствии научных доказательств. Например, не многие авторы, за исключением Генри Минцберга, осмелились оспорить идеи, высказанные Майклом Портером, который попытался выразить суть стратегии и конкуренции. Возникает вопрос: сколько руководителей, утверждающих, что они поддерживают теорию Майкла Портера, на самом деле от корки до корки прочли его работы, прежде чем реализовывать его теорию на практике? И насколько глубоко эти руководители реализовали ее? И настанет ли когда-нибудь момент, когда общепринятая теория «Пирамиды потребностей» Абрахама Маслоу получит научные доказательства, как к тому призывал сам Маслоу в конце своей карьеры (Лоури, 1979)?

Сегодня назрела потребность в проверке теории организационного менеджмента: от ученых и консультантов, как и от многих современных авторитетных специалистов, настойчиво требуют убедительных доказательств, когда предложенные ими теории претендуют на формат концептуальных. Эта тенденция мотивирует критически мыслящих студентов, преподавателей и руководителей проверять теории и делиться результатами — иными словами, применять научные методы и повышать ценность этих теорий. Подобная потребность в доказательстве гипотез путем попытки опровергнуть (метод, названный Карлом Поппером «фальсификацией»), в целом менее важна для практических моделей: они меньше претендуют на способность объяснять и прогнозировать реальность. Модели для практического применения в основном помогают структурировать информацию, например управлять данными, необходимыми для функционирования концептуальной модели.

Их представление о реальности не бывает правильным или неправильным — скорее, основное отличие между этими моделями состоит в том, насколько они полезны при практической организации процессов. Ценность моделей для практического применения преимущественно определяется простотой их использования и их эффективностью. Кроме того, важен уровень общественного принятия конкретной модели, как объяснил Роберт Чалдини на основе «Шести принципов убеждения» (1984). Если определенная модель характеризуется признаками *«общественного признания», «авторитета» и «симпатии»*, велика вероятность, что компания будет заинтересована в ее применении, независимо от того, подтверждается ли она научными доказательствами и насколько она релевантна (это те критерии, на которые мы опирались при отборе концептуальных моделей для этой книги).

Модели для практического применения, которые мы отобрали для этой книги, доказали свою ценность фактом их многолетнего применения. Особенно это касается концепций, разработанных еще в прошлом веке. Модели, появившиеся уже в этом веке, возможно, еще не успели подтвердить свою значимость на практике, как более ранние (например, метод убеждения Аристотеля датируется 350 годом до н. э.), но они дают четкое представление о самых актуальных проблемах современности: устойчивости, цифровых коммуникациях, информационной открытости и диалоге культур.

Итак, использовать модель для практического применения или концептуальную модель — всё равно что ехать на велосипеде или в автомобиле. По сравнению с концептуальными моделями практичные проще для понимания и использования, но их охват и влияние ограничены. А концептуальные модели обычно сложнее в реализации, но при четком их понимании и правильном применении они могут переместить пользователя гораздо дальше, чем практичные.

Заключение

Представление новой парадигмы

Мы представили петлю обучения, состоящую из восьми элементов; предложили новую модель совершенства, основанную на том, что мы сами считаем новой парадигмой. Под парадигмой мы понимаем набор предположений и установок по поводу определенной области, подлежащей изучению, до проведения непосредственных исследований. Например, согласно общепринятой парадигме, мы исследуем окружающий мир, состоящий из отдельных объектов, вначале классифицируя их, а затем пытаясь установить логические взаимосвязи между двумя и более наборами данных. Этот подход нельзя назвать неправильным, но на протяжении многих лет он весьма ограниченно применялся в социальных науках. Многие бизнес-исследования представляют собой сотни тысяч «открытий», скрывающихся в недрах непроанализированной статистики. К сожалению, куча камней — это еще не дом. Появление так называемых больших данных (Big Data) только усложняет проблему понимания окружающего мира. Некоторым блестящим специалистам в области статистики, возможно, и удается открыть закономерности в беспрецедентном объеме, скорости и разнообразии больших данных. Например, журналист Нейт Сильвер абсолютно верно предсказал победителей во всех 50 штатах и округе Колумбия во время президентских выборов в США в 2012 году. Он описал примененный им подход в бестселлере, опубликованном в 2012 году, The Signal and the Noise*. Однако, какими бы многообещающими ни были прогнозы по большим данным, фраза Марка Твена, сказанная еще в XIX веке, не теряет актуальности: «Есть три вида лжи: ложь, наглая ложь и статистика». Для адекватного понимания реальности недостаточно уметь работать с большими данными. Нужны теории и парадигмы, позволяющие рассматривать эти данные в перспективе.

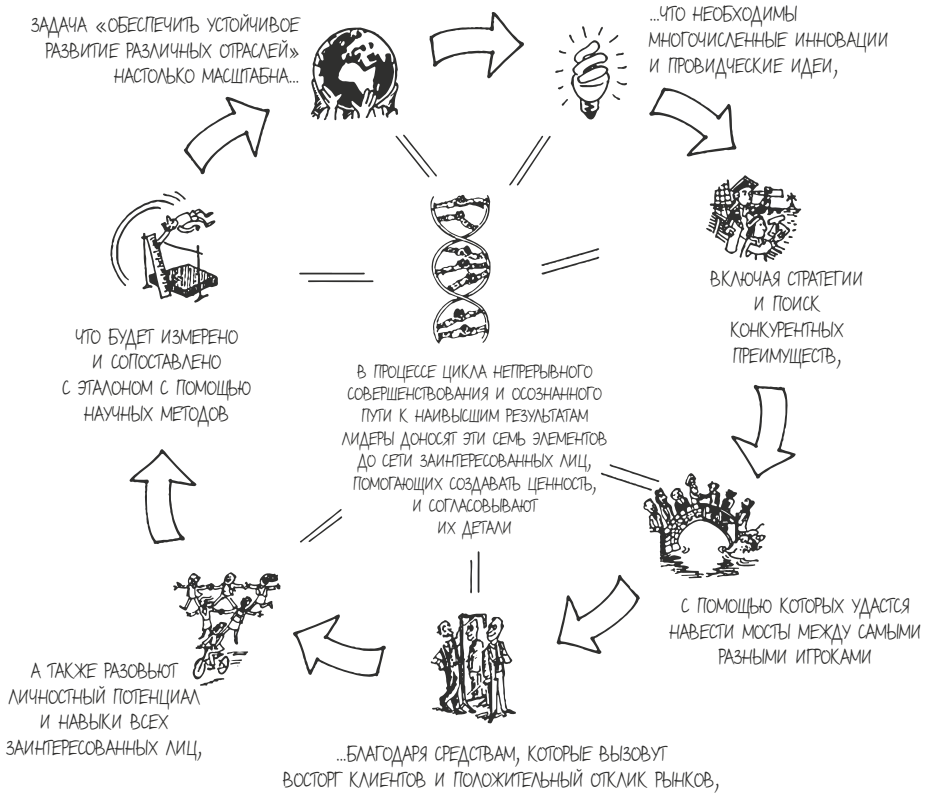
Парадигма подтверждает свою состоятельность только в долгосрочной перспективе. Если она эффективна и осмысленна, объем знаний увеличивается. Если же она неэффективна, наступает стагнация. Социальным наукам еще предстоит найти парадигму, которую приняли бы все исследователи. Мы предлагаем собственную парадигму в надежде на поддержку коллег. На рисунке еще раз приводится метамодель, на которую мы опирались.

Из каких предположений мы исходили? Наша первая установка такова: компания подвергается воздействию самых разных факторов окружающей среды (часть I), получает

---

* Издано на русском языке: Сильвер Н. Сигнал и шум. Почему одни прогнозы сбываются, а другие — нет. — М. : Азбука-Аттикус: КоЛибри, 2015.

преимущества, когда способна действовать инновационно и взаимодействовать с этими факторами по-новому (часть II). Компания обладает целью и стратегией (часть VII) и должна доносить свои предложения до разных заинтересованных лиц, находя точки соприкосновения (часть IV). При этом деятельность компании должна быть направлена на удовлетворение потребностей клиентов и помогать им создавать ценность (часть V). Также компания должна способствовать личностному росту сотрудников (часть VI). При взаимодействии этих элементов возникают преимущества для заинтересованных лиц, которые мы считаем крайне важным критерием (часть VII). Полученные результаты позволяют компании продвигаться в направлении стратегических целей, создавая кибернетическую систему, которой управляет руководитель (часть VIII). Этот процесс представляет собой замкнутый круг непрерывных улучшений, в котором пользу получают все участвующие.



Ценности и культурные характеристики нового сдвига парадигмы

Модель повышения эффективности способна функционировать только при наличии определенных ключевых ценностей в принятой корпоративной культуре, а также во взаимосвязи с другими частями. Именно наличие ценностей определяет интенсивность экономического развития.

Равенство, справедливость и честность для всех сторон и участников

Все сегменты цикла согласуются между собой, но еще важнее то, что между собой согласуются все его элементы. Например, осознание того, что компания действует в кризисных условиях (часть I), стимулирует ее еще активнее внедрять инновации (часть II), выбирать более эффективные стратегии для решения проблем (часть III), развивать технологии в глобальном масштабе (часть IV). В результате клиенты благодарят компании за предложенные решения (часть V), все участвующие в процессе понимают значимость происходящего (часть VI), а прибыльность компании увеличивается втрое (часть VII). Очевидно, что ко всем составляющим следует относиться так, словно все они равны по значимости, и стимулировать их на основе интегративного стиля управления и коммуникаций. На практике некоторые элементы оказывают более важное влияние в конкретные моменты. Но мы говорим о равенстве с точки зрения отношения, а не с позиции результата. Мы отмечаем важную роль каждого сегмента после того, как все они получили равное, справедливое и честное признание своих достоинств.

Мы говорим не только о семи сегментах цикла в целом, но и о людях, которые их образуют: сотрудниках, поставщиках, клиентах, партнерах и инвесторах. Без любого из этих сегментов цикл не способен функционировать. Мы понимаем важность согласованности и синергии, но добиться их не удастся, если не относиться ко всем сегментам как к равноценным, честно и справедливо. Тот из участников, кто вносит больший вклад, должен получать и бóльшую отдачу: распределение выгод должно происходить пропорционально относительному вкладу каждого.

Выживание «сильнейших»

Одно из первых представлений о бизнесе выглядит так: компании сражаются, словно хищники, а результатом их борьбы становится выживание сильнейших. Но эта метафора отражает скорее ценности викторианской Британской империи, чем реалии современного мира. На практике «выжившая» компания — не та, которая была лучше всех подготовлена к борьбе, а та, которая лучше вписалась в предлагаемые обстоятельства и сочетает все элементы описанного цикла. Выживание природных систем обеспечивается благодаря тому, что они находят подходящую нишу и придерживаются ее, одновременно развивая симбиотические отношения с окружающей средой. «Вписаться» в предлагаемые обстоятельства значит гармонично существовать в условиях своей среды, а также эволюционировать совместно с другими ее обитателями, чтобы обеспечивать защиту друг друга, но в то же время быть ключевым видом, без которого выживание других невозможно. С точки зрения видов тот факт, что хищный уничтожает слабого, может оказаться эволюционным преимуществом, если с сокращением численности какого-то вида сокращается и число хищников, обеспечивая тем самым новое пространство для расширения. Единица выживания — не человек или компания, а человек/компания плюс среда обитания, необходимая для их существования. Мы и наши природные ниши выживаем вместе, а не по отдельности. Каждое живое существо или компания — только гипотеза, которую выбирает (или не выбирает) окружающая среда.

Континуум целей и средств, как в природных циклах

Одно из самых заметных различий между нашим циклом совершенства и традиционными представлениями, укоренившимися в современном обществе, заключается в отношении к рациональности. Сегодня большинство из нас, особенно представители западной культуры, стали заложниками рациональной модели экономики. Самый сильный наш страх — прослыть нерациональными. Рациональность требует, чтобы мы мыслили логически и использовали правильные средства для достижения желаемых целей. Цели должны логически вытекать из выбранных средств, поэтому мы, например, применяем инновации (средство) для повышения прибыли компании для акционеров (цель). Мы повышаем квалификацию сотрудников (средство) для увеличения прибыли компании (цель) и стараемся удовлетворить потребности покупателей (средство) для получения еще большей прибыли (цель). Что же здесь не так? Разве не в этом состоят основы рыночной экономики? Ошибка здесь в том, что средства практически никогда не считаются настолько же важными, как цели. Если средство не срабатывает, от него отказываются: инновации могут счесть необязательными, сотрудников сократить, если производство с применением аутсорсинга обойдется дешевле, а прибыль компании ставится выше удовлетворенности покупателей — поэтому компании начинают их обманывать и наживаться на них иными способами.

С точки зрения рационального конечного результата нет разницы между тем, чтобы получить деньги, отняв их у кого-то или принеся кому-то пользу, а основной смысл описанного выше цикла — польза для всех участников. Проблема в том, что, когда прибыльность компании и обогащение акционеров считаются основной целью деятельности, люди склонны переставать действовать после достижения этой цели. В итоге, даже когда в банках накапливаются триллионы долларов, эффективность экономики может снизиться. Если деньги — конечная цель, уже не важно, каким способом мы их получаем. В рациональной модели экономики «умные люди», достигая своей цели (получая больше денег), начинают стремиться работать как можно меньше и переключаются на потребление. Всем хорошо известно, насколько опасными и разрушительными бывают цели, которые «оправдывают средства».

Но почему бы не считать целью заботу об окружающей среде? Мы все погибнем, если не сможем сберечь ее. Почему инновации нельзя считать целью? Разве новые технологии и новые продукты не важны? Ведь изобретение чего-то нового — одно из самых глубоких и сильных впечатлений, которые может получить человек. Разве к инновациям можно относиться исключительно как к способу заработать деньги? Разве удовлетворение потребностей покупателей — только способ соблюсти наши интересы? Конечно, нет! Все элементы нашего цикла — важные цели. Если оценивать их в системе координат «цели—средства», то цели будут считаться более важными, а средства — вспомогательными, то есть это будет нечестно и несправедливо по отношению к другим элементам цикла и другим участникам. Есть ли альтернатива? Да — рассматривать бизнес как континуум целей и средств, в котором каждая цель одновременно является и средством.

Жизнь на Земле подчиняется ряду природных циклов: солнечному, лунному, вращению вокруг Солнца, смене сезонов и дней недели. В природе осуществляется круговорот азота,

воды, кислорода, водорода, углерода — и так далее до бесконечности. Какие возможности открываются перед нами, если подумать об экономике с этой точки зрения? Как может такой подход повлиять на наше отношение к ресурсам, сотрудникам и т. д.? Богатство появляется в силу того, что цель жизни одних — всего лишь средство для других. Так, для пекаря хлеб — средство заработка, а для покупателя — предмет жизненной необходимости. Если взглянуть на систему целиком, каждый из элементов окажется целью хотя бы для одной из категорий заинтересованных лиц.

Зеркальное отображение всех концепций

Представление элементов в виде круга или цикла означает, что все составляющие зеркально отражают друг друга. Например, почти наверняка экологический кризис (часть I) стимулирует развитие инноваций (часть II). При этом так же верно, что инновации могут помочь в вопросах защиты окружающей среды. Поэтому мы можем сначала читать часть I, а затем часть II, или наоборот.

Хорошая стратегия (часть III) может привести клиента в восторг (часть V); обратная связь от потребителей также помогает улучшить стратегию компании. Можно двигаться от части III к части V или в обратном порядке. На самом деле важно, считаем ли мы целью бизнеса зарабатывание денег или видим в заработке средство для развития бизнеса. В США, Великобритании и большинстве европейских стран скорее принята первая точка зрения, а в Китае и большинстве стран Тихоокеанского региона, как правило, придерживаются второй. Являются ли деньги целью или просто средством? Уровень экономического роста в Китае превышает аналогичный показатель европейских стран. Существенное преимущество нашего цикла в том, что он отражает характерный образ мышления других культур: их ценности становятся зеркальным отражением наших. Стимулирует ли развитие инноваций (часть II) то, что компания способствует профессиональному и личному росту сотрудников (часть VI)? Да, и тому есть много доказательств. В то же время инновационная культура в компании (часть II) заставляет развиваться и сотрудников (часть VI). Пытаясь мыслить рационально, мы вклиниваемся в определенный участок непрерывного цикла и продолжаем мыслить категориями сегмента, а не круга. Однако лучше рассматривать весь цикл целиком. Каждый его элемент одновременно является и причиной, и следствием, и целью, и средством. Если перевернуть всё с ног на голову, можно неожиданно добиться творческого прорыва. Действительно ли отдел кредитования помогает корпорации GM продавать автомобили или же сами дорогостоящие автомобили являются средством получения выгодного кредита? Данные свидетельствуют о том, что, когда корпорация GM терпела убытки, единственным прибыльным подразделением оставался отдел кредитования.

Сети и производственные экосистемы

Еще одна причина, почему кибернетическое (или системное) мышление настолько важнее рационального, состоит в том, что согласно традиционной точке зрения права и интересы

отдельных акционеров ставятся превыше всего. Компания воспринимается как средство получения экономической прибыли и накопления капитала. Но так ли это?

Могут ли компании, которые являются частью сетей и экосистем, процветать в одиночку? Есть много доказательств тому, что для генерирования благосостояния необходимы усилия всей сети. Производитель оборудования может выяснить, что более 50 процентов добавленной ценности его продуктов обеспечивают поставщики, а удовлетворенность покупателей — результат качественной работы инженеров по техобслуживанию. Поддержание хороших взаимоотношений с поставщиками, потребителями и сотрудниками становится ключевым фактором эффективности компании. Всё меньше шансов процветать в одиночку. Для этого необходима поддержка всей сети или производственной экосистемы.

Поэтому принцип индивидуальной выгоды уже не оправдывает себя. Выгода становится всеобщей. Владелец компании может оказаться в выигрыше, если задержит оплату поставщику, но поставщик будет нести убытки. Владелец компании может выиграть от переноса производства в страну с дешевой рабочей силой, но это окажется невыгодным и работникам в его стране, и государству, получающему меньше налогов. В этой ситуации один участник (владелец компании) присваивает деньги других, и в результате вся национальная экосистема идет ко дну. Не это ли мы наблюдаем сегодня на Западе?

Оптимальное вознаграждение для всех участников

Если вы действуете в рамках кибернетической системы взаимозависимых элементов и решили максимизировать только *один* из них, неизбежен крах всей системы. Невозможно в одностороннем порядке повысить вознаграждение акционеров (часть VII), не уменьшив при этом ресурсы, доступные другим участникам. Например, в краткосрочной перспективе защита окружающей среды означает существенные расходы, поэтому компании стремятся их избегать. Инновации чаще всего окупаются только в долгосрочной перспективе. Сегодня, когда люди пересматривают свой пакет акций в среднем каждые 11 месяцев, их действия больше напоминают действия спекулянтов, чем инвесторов. Для таких людей инновации редко оказываются выгодными, отсюда и возникает современный инвестиционный голод. Слишком много времени проходит до того момента, когда вложения в исследования и разработки начинают окупаться. Когда доход компании зависит от уровня удовлетворенности покупателей, ситуация с зарабатыванием становится сложной и неопределенной: ведь здесь всё зависит от мнения других. Гораздо проще продать свое офисное здание, затем снова взять его в аренду, выкупить свои акции и наварить хороший куш, когда цены на недвижимость подскочат.

Но если мы еще раз изучим наш цикл, то нам станет понятен истинный масштаб проблемы от максимизации выгоды акционеров. Акционеры являются последним его звеном — не по значимости, а по времени. Сначала компания должна решить проблемы защиты окружающей среды, затем внедрить инновации, выработать стратегию, преодолеть межкультурное разнообразие, удовлетворить потребности клиентов, затем позаботиться

о сотрудниках, и только после этого акционеры получат свою прибыль. Всё это время они вынуждены не просто ждать, но и не предпринимать никаких действий, способных негативно сказаться на результативности компании. К сожалению, чаще всего они делают обратное, голосуя за сокращение персонала, снижение качества продуктов и откладывание внедрения инноваций.

Распределители и создатели благ

Основное возражение против максимизации прибыли акционеров заключается в том, что они практически ничего не «сеют», но претендуют на бóльшую часть «урожая». Мы все хотим получать деньги, при этом прикладывая минимум усилий. Такова уж человеческая природа — мы ослеплены деньгами и готовы боготворить тех, через чьи руки они проходят: банкиров. В нашем представлении это элита бизнеса, потому что они сидят на сундуках с сокровищами, а их подвалы доверху забиты деньгами. Однако на самом деле банкиры — всего лишь распределители богатства, а не создатели. Если две монеты потереть друг о друга, третья не появится. Банкиры не создают богатство. В лучшем случае они перенаправляют финансовый поток туда, где в нем возникла самая острая необходимость. Обществу не обойтись без банкиров. Владельцы серебряных рудников немало способствовали расцвету и могуществу Афин и так называемому Золотому веку благодаря поддержке театральных постановок. Семья Медичи (по сравнению с которой итальянская мафия выглядит образцом благочестия) оказывала финансовую поддержку Микеланджело и Галилею. Китайская императорская династия Тан поддерживала развитие Великого Шелкового пути. Обществу нужны распределители благ, но они не должны затмевать истинных создателей, которые перечислены в элементах нашего цикла. Именно они воплощают идеи в жизнь.

Нам нужна абсолютно новая парадигма создания благосостояния, в которой все компоненты цикла обучения синергетически взаимодействуют с остальными. Экономический рост — одна из форм социального обучения, отличного выполнения того, что мы больше всего ценим, и того, что нас больше всего интересует. Что-то меньшее не сработает. В этой книге описаны 100 моделей. Все они дают разную перспективу при изучении единого целого, все касаются разных частей одного «слона», с которого мы начали. Создание благосостояния — искусство объединения и согласования ценностей до тех пор, пока они не складываются в мощный поток, поднимающийся вверх к совершенству человека. Мы заканчиваем свою книгу словами Уильяма Джеймса из его «Очерков о прагматизме» (Essays on Pragmatism, 1970):

> Человек знает, что всегда должен выступать за более обширную вселенную, за блага, которые кажутся наиболее приспособленными к организации и созданию сложных комбинаций, более способными быть частью общего целого.

Благодарности

Авторы выражают искреннюю благодарность следующим людям, без содействия которых реализация этого проекта была бы невозможной.

Барбаре Блокпол, старшему консультанту компании Trompenaars Hampden-Turner, чья конструктивная критика и рекомендации были одним из ключевых факторов при реализации наших идей.

Эду Фейджену, лектору по теме стратегического маркетинга в Университете прикладных наук в Лейдене, соавтору Филипа Котлера при выпуске 6-го голландского издания книги «Принципы маркетинга», который направлял нашу команду при написании части «Клиенты».

Дэвиду Льюису, который благодаря своему литературному опыту и таланту художника смог сделать сложные вещи доступными для понимания, выразив их в замечательных живых иллюстрациях.

Анке ван Вурен, директору факультета управления и бизнеса Университета прикладных наук в Лейдене, инициировавшей создание Круга знаний как основы этой книги и финансово поддержавшей сотрудничество с компанией Trompenaars Hampden-Turner.

Об авторах

Пит Куберг (род. 1966) — лектор по теме PR и социальных сетей в Университете прикладных наук в Лейдене, а также управляющий консультант компании Coebergh Communications & PR в Амстердаме. Получил степень доктора делового администрирования (DBA) в Школе менеджмента Университета Брэдфорда, защитив диссертацию на тему «Добровольное раскрытие корпоративной стратегии» (Voluntary Disclosure of Corporate Strategy, 2011). Автор и соавтор десятка книг и статей на тему коммуникации, управления и электронной коммерции.

Марисоль Крос (род. 1981) — лектор по теме исследовательских методов и управления человеческими ресурсами в Университете прикладных наук в Лейдене, где преподает курс по управлению в условиях мультикультурной среды. Планирует написать докторскую диссертацию по теме стратегического принятия решений в условиях мультикультурной среды.

Чарльз Хапмден-Тернер (род. 1934) — старший научный сотрудник Кембриджской бизнес-школы. Получил степень доктора делового администрирования (DBA) в Гарвардской школе бизнеса, защитив диссертацию под названием «Радикальный человек» (Radical Man, 1969). Будучи пионером в области концептуализации и разрешения дилемм, стал интеллектуальным основателем компании по межкультурному консультированию Trompenaars Hampden-Turner. Автор и соавтор 22 книг об управленческом мышлении.

Питер Хенневенгер (род. 1969) — лектор по теме экономики предприятий в Университете прикладных наук в Лейдене. Тренер в области управления и сертифицированный тренер ассоциации Belbin Associates, возглавляет экспертный центр Belbin Expert Centre в Лейдене. Будучи старшим членом городского совета, принимает активное участие в улучшении политики в области образования.

Жаклин ван Оиджен (род. 1966) — лектор по теме стратегического управления и прикладных исследований в Университете прикладных наук в Лейдене, где руководит программой послевузовского образования в области управления для специалистов сферы здравоохранения. Специализируется на управлении качеством и готовит к защите докторскую диссертацию по теме сотрудничества между медицинским персоналом больниц и специалистами фармацевтической отрасли.

Фонс Тромпенаарс (род. 1953) — профессор в области управления в условиях мультикультурной среды в Амстердамском свободном университете, основатель и партнер компании по межкультурному консультированию Trompenaars Hampden-Turner, офисы которой расположены в Амстердаме и Сингапуре. Получил докторскую степень в Уортонской школе бизнеса при Пенсильванском университете, защитив диссертацию на тему «Организация смысла и смысл организации» (The Organization of Meaning and the Meaning of Organization, 1983). Автор и соавтор 11 книг на тему культуры и бизнеса.

Список литературы

Aaker, D.A. (1991) *Managing Brand Equity*, New York, The Free Press.

Adamson, B., Dixon, M., Toman, N. (2012) 'The End of Solution Sales', *Harvard Business Review*, July–August, pp 60–68.

Adkins, L. (2010) *Coaching Agile Teams: A Companion for ScrumMasters, Agile Coaches, and Project Managers in Transition*, Boston, Pearson.

Ajzen, I., Fishbein, M. (1980) *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Albrecht, S.L. (2012) *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, Cheltenham, Edward Elgar.

Anderson, R.C. (1999) *Mid-Course Correction: Toward a Sustainable Enterprise: The Interface Model*, Atlanta, Peregrinzilla Press.

Anderson, R.C., White, R. (2011) *Business Lessons from a Radical Industrialist*, Hampshire, St. Martin's Press.

Andrews, K. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Dow Jones-Irwin.

Ansems, P., Moen, J. (2009) *Kleur bekennen kleedkamergesprekken over leiderschap*, Assen, Van Gorcum.

Ansoff, H.I. (1957) 'Strategies for Diversification', *Harvard Business Review*, vol. 35: 5, pp 113–124.

Ansoff, H.I. (1965) *Corporate strategy: business policy for growth and expansion*, New York, McGraw-Hill.

Ansoff, H.I. (2007) *Strategic Management*, 11th ed., Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. (2000) *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, New York, Cornell University Press.

Argote, L. (2013) *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge* (2nd ed.), New York, Springer.

Argyris, C., Schön, D.A. (1974) *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, San Franscisco, Jossey-Bass.

Argyris, C., Schön, D.A. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, Addison-Wesley Publishing Company.

Argyris, C., Schön, D.A. (1996) *Organizational Learning 2: Theory, Method, and Practice*, Reading, Addison-Wesley Publishing Company.

Aristotle, Ars Rhetorica (http://classics.mit.edu/Aristotle/rhetoric.1.i.html).

Arthur, J.B., Kim, D.O. (2005) 'Gainsharing and Knowledge Sharing: The Effects of Labour–Management Co-operation'. *The International Journal of Human Resource Management*, 16:9, pp. 1564–1582.

Bailey, T.R. (1993) 'Discretionary Effort and the Organization of Work: Employee Participation and Work Reform Since Hawthorne', unpublished paper, Teachers College and Conservation of Human Resources, New York, Columbia University.

Baldwin, C., Clark, K., Magretta, J., Dyer, J. (2000) *Harvard Business Review on Managing the Value Chain*, Boston, Harvard Business School Press.

Balmer, J., Greyser, S. (2011) *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate Level Marketing*, 2nd ed., London, Routledge.

Barnard, C.I. (1938) *The functions of the executive*, Cambridge, Harvard University Press.

Barney, J. (1991) 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, 17(1), pp. 99–120.

Barney, J.B., Hesterly, W.S. (2012) *Strategic Management and Competitive Advantage*, Upper Saddle River, Pearson Education.

Barrett, R. (1999) 'Why the Future Belongs to Values Added Companies', *The Journal for Quality and Participation*, vol. 22, 1: 30–36.

Barrett, R. (2011) *Building a Values-Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation*, Oxford, Butterworth-Heinemann.

Barrett, R. (2011) T*he New Leadership Paradigm*, Raleigh, Lulu Press.

Bartlett, C.A., Beamish, P. (2006) *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*, Irwin, McGraw-Hill.

Bartlett, C.A., Goshal S. (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solutions*, Boston, Harvard Business School Press.

Beck, D.E., Cowan, C. (1996) *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*, Oxford, Blackwell.

Beer, M., Eisenstat, R.A. (2004) 'How to Have an Honest Conversation About your Business Strategy', *Harvard Business Review*, February, pp 82–89.

Beer, M., Eisenstat, R.A., Spector, B. (1989) 'Why change programs don't produce change', *Harvard Business Review*, 68(6), pp.158–166.

Belbin, R.M. (2000) *Beyond the Team*, Oxford, Butterworth-Heinemann.

Belbin, R.M. (2010) *Management Teams, Why they Succeed or Fail*, 3rd ed. Oxford, Butterworth-Heinemann.

Benedict, R. (1934) *Patterns of Culture*, New York, New American Library.

Bennebroek Gravenhorst, K.M., Werkman, R.A., Boonstra, J.J. (2003) 'The Change Capacity of Organisations: General Assessment and Five Configurations', *Applied Psychology*, 52:1, pp 83–105.

Bennett, J.M., Bennett, M.J. (2004) 'Developing Intercultural Sensitivity: An Integrative Approach to Global and Domestic Diversity', in *Handbook of Intercultural Training*, edited by D. Landis, J.M. Bennett, M.J. Bennett, Thousand Oaks, Sage.

Bennett, M.J. (2013) *Basic Concepts of Intercultural Communication: Paradigms, Principles, and Practices*, 2nd ed., London, Nicholas Brealey Publishing.

Bennis, W., Goleman, D., O'Toole, J. (2010) *Transparency: How leaders create a culture of candor*, San Francisco, Jossey-Bass.

Benoit, W.L. (1997) 'Image Restoration Discourse and Crisis Communication', *Public Relations Review*, 23:2, pp. 177–186.

Berk, J. (2013) *Unleashing Engineering Creativity*, CreateSpace Independent Publishing Platform.

Berry, L.L. (1995) 'Relationship Marketing of Services — Growing Interest, Emerging Perspectives', *Journal of the Academy of Marketing Science* 23(4): pp. 236–245.

Bertalanffy, L. von (1952), *Problems of Life: An Evaluation of Modern Biological and Scientific Thought*, New York, Harper.

Bilton, C., Cummings, S. (2010) *Creative Strategy: Reconnecting Business and Innovation*, Chichester, John Wiley.

Bion, W.R. (1962) *'The Psycho-Analytic Study of Thinking, a Theory of Thinking', The International Journal of Psycho-Analysis*, 43: pp. 306–311.

Birkigt, K., Stadler, M.M., Funck, H.J. (1986) *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen, Fallspielen*, Landsberg an Lech, Verlag Moderne Industrie.

Biron, M., Farndale, E., Paauwe, J. (2011) 'Performance Management Effectiveness: Lessons from World-Leading Firms', *International Journal of Human Resource Management*, 22:6, pp. 1294–1311.

Blackburn, W.R. (2007) *The Sustainability Handbook: The Complete Management Guide to Achieving Social, Economic and Environmental Responsibility*, Washington, Environmental Law Institute.

Blake, R.R., Mouton, J.S. (1986) *Executive Achievement: Making it at the Top*, New York, McGraw-Hill.

Blanchard, K. (2009) *Leading at a Higher Level, Revised and Expanded Edition: Blanchard on Leadership and Creating High-Performing Organizations*, Upper Saddle River, FT Press.

Blanchard, K., Fowler, S., Hawkins, L. (2005) *Self Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Self Leadership*, New York, Harper Collins.

Blanchard, O. (2011) *Social Media ROI: Managing and Measuring Social Media Efforts in Your Organization*, Boston, Pearson Education.

Bohr, N. (1918) *On the Quantum Theory of Line-Spectra*, København, Z.F. Host.

Bonebright, D. (2010) '40 years of storming: a historical review of Tuckman's model of small group development', *Human Resource Development International*, 13:1, pp 111–120.

Boone, M.E. (2001) *Managing Interactively: Executing Business Strategy, Improving Communication, and Creating a Knowledge-Sharing Culture*, New York, McGraw-Hill.

Boonstra, J.J. (2013) *Cultural Change and Leadership in Organizations: A Practical Guide to Successful Organizational Change*, Chichester, John Wiley.

Boonstra, J.J. (Ed.) (2008) *Dynamics of Organizational Change and Learning*, Chichester, John Wiley.

Boonstra, J.J., de Caluwé, L. (Eds.)(2007) *Intervening and Changing: Looking for Meaning in Interactions*, Chichester, John Wiley.

Borden, N.H. (1964) 'The concept of the marketing mix', *Journal of Advertising Research*, 4:2, pp. 2–7.

Boselie, P. (2010) *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*, Berkshire, McGraw-Hill Higher Education.

Boselie, P., Paauwe, J., Jansen, P. 'Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands', *International Journal of Human Resource Management* 12.7 (2001): pp. 1107–1125.

Bowman, C., Faulkner, D. (1997) *Competitive and Corporate Strategy*, Irwin, London.

Bracken, D.W., Timmreck, C.W., Church, A.H. (2001) *The Handbook of Multisource Feedback*, San Francisco, Jossey-Bass.

Braungart, M. (1994) 'Product Lifecycle Management to Replace Waste Management', *Industrial Ecology and Global Change*, edited by R. Socolow, 335–348.

Bridges, W. (1986) 'Managing organizational transitions', *Organizational Dynamics*, 15(1), pp. 24–33.

Briggs Myers, I., McCaulley, M.H. (1998) *A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*, Palo Alto, Consulting Psychologists Press.

Brigham, E.F., Ehrhardt, M.C. (2013) *Financial Management: Theory & Practice*, 14th ed., Mason, South-Western / Cengage.

Broom, D., McCann, M., Bromby, M.C., Barlow, A. (2011) 'Return on Investment: What Literature Exists on the Use of Social Media and ROI?' available online at Social Science Research Network (http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1926900).

Bruel, M., Colsen, C. (1998) *De geluksfabriek: over het binden en boeien van mensen in organisaties*, Schiedam, Scriptum Books.

Buckingham, M., Coffman, C. (1999) *First, Break all the Rules, Washington*, Gallup Press.

Buckminster, F., Benedict, R., Maslow, A. (1982) *The Synergistic Mind: Maps of the Mind: Charts and Concepts of the Mind and its Labyrinth*, New York, Macmillan Publishing Co.

Bullock, R.J., Lawler, E.E. (1984) 'Gainsharing: A Few Questions, and Fewer Answers', *Human Resource Management*, 23(1): pp. 23–40.

Buytendijk, F. (2010) *Dealing with Dilemmas: Where Business Analytics Fall Short*, New York, John Wiley.

Cacioppe, R., Edwards, M. (2005) 'Seeking the Holy Grail of Organisational Development: A Synthesis of Integral Theory, Spiral Dynamics, Corporate Transformation and Action Inquiry', *Leadership & Organization Development Journal*, 26:2, pp 86–105.

Cacioppo, J.T., Freberg, L. (2013) *Discovering Psychology: The Science of Mind*, Belmont, Wadsworth.

Cameron, K.S., Dutton, J.E., Quinn, R.E. (Eds.) (2003) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, San Francisco, Berrett-Koehler Store.

Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2011) *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, New York, John Wiley.

Camp, R.C. (1989) *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, Milwaukee, ASQC Quality Press.

Camp, R.C. (1992) 'Learning from the Best Leads to Superior Performance', *Journal of Business Strategy*, 13:3, pp. 3–6.

Carse, J.P. (1986) *Finite and Infinite Games. A Vision of Life as Play and Possibility*, New York, Ballantine Books.

Carson, R. (1962) *Silent Spring*, Boston, Houghton Mifflin Harcourt

Chandler, A. (1962) *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge, MIT Press.

Chesbrough, H. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. (2007) 'Business Model Innovation: It's Not Just About Technology Anymore', *Strategy & Leadership*, 35:6, pp. 12–17.

Chesbrough, H. (2011) *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*, San Francisco, Jossey-Bass.

Chiarini, A. (2012) *From Total Quality Control to Lean Six Sigma: Evolution of the Most Important Management Systems for the Excellence*, Milan, Springer.

Christensen, C. M. (1993) 'The rigid disk drive industry: a history of commercial and technological turbulence', *Business History Review*, 67(4), pp. 531–588.

Christensen, C.M., Anthony, S.D., Roth, E.A. (2004) *Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change*, Boston, Harvard Business School Press.

Christensen, C.M., Raynor, M. (2003) T*he Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Boston, Harvard Business School Press.

Cialdini, R.B. (2009) *Influence: Science and Practice* (5th Ed.), New York, Pearson Education.

Claxton, G. (1987) *Hare Brain, Tortoise Mind: Why Intelligence Increases when you Think Less*, London, Fourth Estate Limited.

Clayton, M.C. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston, Harvard Business School Press.

Clayton, M.C. (1993) 'The Rigid Disk Drive Industry: A History of Commercial and Technological Turbulence', *Business History Review*, 67(4) (Winter): 559.

Coebergh, P.H. (2011) 'Voluntary Disclosure of Corporate Strategy: Determinants and Outcomes — An Empirical Study into the Risks and Payoffs of Communicating Corporate Strategy', available online at Social Science Research Network.

Coebergh, P.H., Cohen. E. (2009) *Grenzen aan transparantie*, Amsterdam, Business Contact.

Collins, J.C. (2001) *Good to Great: Why some Companies Make the Leap… and Others Don't*, New York, HarperCollins.

Collins, J.C. (2009) *How The Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In*, New York, HarperCollins.

Collins, J.C., Porras, J.I. (1994) *Built to Last, Successful Habits of Visionary Companies*, New York, HarperCollins.

Cooke, R.A., Lafferty, J.C. (1981) *Level 1: Life Styles Inventory – An instrument for assessing and changing the self-concept of organizational members*, Plymouth, MI, Human Synergistics.

Coombs, W.T., Holladay, S.J. (2012) *The Handbook of Crisis Communication*, Oxford, Wiley-Blackwell.

Cornelissen, J. (2011) *Corporate Communication – A Guide to Theory and Practice*, 3rd ed., London, Sage.

Covey, S.R. (1989) *The Seven Habits of Highly Effective People*, New York, The Free Press.

Covey, S.R. (2004) *The Eighth habit: From effectiveness to greatness*, New York, Simon and Schuster.

Cowan, C.C., Todorovic, N. (2000) 'Spiral Dynamics, The Layers of Human Values in Strategy', *Strategy & Leadership*, 28:1, pp. 4–12.

Crainer, S. (2003) *The Ultimate Business Library: The Greatest Books That Made Management*, Oxford, Capstone.

Crook, T.R., Ketchen D.J., Combs, J.G., Todd, S.Y. (2008) 'Strategic Resources and Performance: A Meta-Analysis', *Strategic Management Journal*; 29, pp. 1141–1154.

Csikszentmihalyi, M. (1975) *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*, San Francisco, Jossey-Bass.

Csikszentmihalyi, M. (2013) *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, New York, HarperCollins.

Daft, R.L. (2012) *Organization Theory and Design*, 11th ed., Mason, Cengage Learning.

Danneels, E. (2004) 'Disruptive Technology Reconsidered: A Critique and Research Agenda 2004', *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 21: 4, pp. 246–258.

de Bono, E. (1967) *The Use of Lateral Thinking*, London, Jonathan Cape.

de Bono, E. (1992) *Serious creativity: using the power of lateral thinking to create new ideas*, New York, Harper Collins.

de Bono, E. (1999) *Six Thinking Hats*, London, Little, Brown and Company.

de Caluwé, L., Vermaak, H. (2003) *Learning to Change, A Guide for Organization Change Agents*, Thousand Oaks, Sage.

de Caluwé, L., Vermaak, H. (2004) 'Change Paradigms: An Overview', *Organization Development Journal*, 22:4, pp. 9–18.

de Vaan, M.J.M., ten Have, S., ten Have, W.D. (1996) 'De strategische dialoog met gebruik van kerncompetenties', *Holland Management Review*, 47, pp. 38–43.

Deal T.E., Kennedy, A.A. (1982, 2000) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth, Penguin Books, 1982; reissue Perseus Books, 2000.

Demerouti, E., Bakker, A. B. (2011) 'The Job Demands–Resources Model: Challenges for Future Research', *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–9.

Deming, W. (1982) *Out of the crisis*, Cambridge, The MIT Press.

DiStefano, J.J., Maznevski, M.L. (2000) 'Creating value with diverse teams in global management', *Organizational Dynamics*, 29:1, pp. 45–63.

Drucker, P.F. (1954) *The Practice of Management*, New York, HarperBusiness.

Drucker, P.F. (1976) 'What Results Should You Expect? A User's Guide to MBO', *Public Administration Review*, vol. 36:1, pp. 12–19.

Drucker, P.F. (1977) *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*, New York, Harper's College Press.

Drucker, P.F. (2001) T*he Essential Drucker – The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*, New York, HarperCollins.

Drucker, P. (2007) *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, New York, Routledge.

Duarte, N. (2012) *HBR Guide to Persuasive Presentations*, Boston, Harvard Business Review Publishing.

Duhé, S. (Ed). (2012) *New Media and Public Relations*, 2nd Ed., New York, Peter Lang Publishing.

Dumetz, J. (2012) *Cross-Cultural Management Textbook: Lessons from the World Leading Experts in Cross-Cultural Management*, CreateSpace Independent Publishing Platform.

EFQM (2012) *EFQM Excellence Model 2013*, Brussels, EFQM.

Elkington, J. (1997) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Mankato, Capstone.

Elton Mayo, E. (1993) *The Human Problems of an Industrialized Civilization*, Boston, Harvard University Press.

Evans, J.R., Lindsay, W. (2011) *Managing for Quality and Performance Excellence* (8th edition), Mason, South-Western Cengage Learning.

Evers, G.H.M, Verhoeven, C.J. (1999) *Human Resources Planning: een integrale benadering van personeelsplanning*, Deventer, Kluwer.

Farris, P.W., Bendle, N.T., Pfeifer, P.E., Reibstein, D.J. (2010) *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance* (2nd Edition), Upper Saddle River, Pearson.

Foley, J., Kendrick, J. (2006) *Balanced Brand: How to Balance the Stakeholder Forces that Can Make or Break Your Business*, San Francisco, Jossey-Bass.

Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.

Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L., de Colle, S. (2010) *Stakeholder Theory — The State of the Art, Cambridge*, Cambridge University Press.

Freeman, R.E., McVea, J. (2001) 'A Stakeholder Approach to Strategic Management', Darden Business School Working Paper no. 01–02, available online at Social Science Research Network.

Friedman, M. (1970) 'The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits', *New York Times*, September 13.

Friedman, T. (2005) *The World is Flat*, New York, Farrar, Straus and Giroux.

Fukuyama, F. (1992) *The End of History and the Last Man*, New York, The Free Press.

Fullagar, C., Kelloway, E.K. (2013) 'Work-Related Flow', in *A Day in the Life of a Happy Worker*, edited by A. B. Bakker and K. Daniels, East Sussex, Psychology Press.

Furrer, O., Tjemkes, B.V., Aydinlik, A.Ü., Adolfs, K. (2012) 'Responding to Adverse Situations Within Exchange Relationships: The Cross-Cultural Validity of a Circumplex Model', *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43:6, pp 943–966.

Garrett, J.J. (2002) T*he Elements of User Experience: User-Centered Design for the Web and Beyond*, Berkeley, New Riders.

Gerstner, L. (2002) *Who Says Elephants Can't Dance*, New York, HarperBusiness.

Getzels, J.W., Jackson, Ph.W (1962) *Creativity and Intelligence*, London, John Wiley.

Gilligan, C. (1982) *In a different voice: Psychological Theory and Women's Development*, Boston, Harvard University Press.

Gladwell, M. (2009) *Outliers: The story of success*, London, Penguin.

Goldstein, N.J., Martin, S.J., Cialdini, R.B. (2008) *Yes! 50 Scientifically Proven Ways to be Persuasive*, New York, The Free Press.

Gordon, T., Burch, N. (2003) *Teacher Effectiveness Training: The Program Proven to Help Teachers Bring Out the Best in Students of All Ages*, New York, Random House.

Govindarajan, V., Trimble, C. (2012) *Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywhere*, Boston, Harvard Business Press.

Grant, R.M. (2013) *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*, 8th ed., Chichester, Wiley-Blackwell.

Greenleaf, R. K. (1973) *The Servant as Leader*, Peterborough, Center for Applied Studies.

Greenleaf, R.K., Spears, L.C., Covey, S.R. (2002) *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, 25th Anniversary Edition, Mahwah, Paulist Press.

Greiner, L.E. (1998) 'Evolution and Revolution as Organizations Grow', *Harvard Business Review*, May–June, pp 55–68.

Grönroos, C. (2007) *Service Management and Marketing* (3rd ed), Chichester, John Wiley.

Groysberg, B., Slind, M. (2012) 'Leadership is a Conversation', *Harvard Business Review*, June, pp. 75–84.

Guest, D., Paauwe, J., Wright, P.M. (2013) *HRM and Performance: Achievements and Challenges*, Chichester, John Wiley.

Gutman, J. (1982) 'A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes', *The Journal of Marketing*, 46:2, pp. 60.–72.

Hakes, C. (2007) *The EFQM Excellence Model to Assess Organizational Performance — A Management Guide*, Zaltbommel, Van Haren Publishing.

Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994) *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press.

Hammer, M. (1990) 'Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate', *Harvard Business Review*, 68(4): pp. 104–112.

Hammer, M., Champy, J. (2003) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York, HarperCollins.

Hammonds, K.H. (2001) 'Michael Porter's big ideas', *Fast Company*, 44: 150.

Hampden-Turner, C. (1981) *Maps of the Mind: Charts and concepts of the mind and its labyrinths, New York*, MacMillan Publishing Company.

Hampden-Turner, C. (1990) *Charting the Corporate Mind: Graphic Solutions to Business Conflicts*, New York, The Free Press.

Hampden-Turner, C. (1995) *Stages in the Development of Intercultural Sensitivity and the Theory of Dilemma Reconciliation: Milton J. Bennett and Charles Hampden-Turner's Approaches Contrasted and Combined*, Cambridge, The Judge Institute of Management Studies.

Hampden-Turner, C., Trompenaars, F. (1993) *Mastering the Infinite Game: How East Asian Values are Transforming Business Practices*, Oxford, Capstone.

Handy, C. (1976) *Understanding Organizations*, Oxford, Oxford University Press.

Handy, C. (1995) *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*, Oxford, Oxford University Press.

Harrison, R. (1972) 'Understanding your Organization's Character', *Harvard Business Review*, May–June, pp. 119–28.

Hart, S.L., Milstein, M.B. (2003) 'Creating Sustainable Value', *Academy of Management Executive*, vol. 17, No. 2, pp. 56–67.

Hart, S.L. (2010) *Capitalism at the Crossroads* (3rd ed.) Philadelphia, Wharton School Publishing.

Hatch, M.J., Cunliffe, A.L. (2012) *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Oxford, Oxford University Press.

Hawken, P. (1993) *The Ecology of Commerce: A Declaration of Sustainability*, New York, HarperCollins.

Head, T.C. (2011) 'Douglas McGregor's Legacy: Lessons Learned, Lessons Lost', *Journal of Management History*, 17:2, pp 202–216.

Heath, C., Heath, D. (2007) *Made to stick: Why some ideas survive and others die*, New York, Random House.

Heijde, C.M., Van der Heijden, B.I. (2006) 'A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability', *Human Resource Management*, 45(3), pp. 449–476.

Henderson, B.D. (1984) 'The Application and Misapplication of the Experience Curve', *Journal of Business Strategy*, 4:3, pp 3–9.

Hersey P., Blanchard, K., Johnson, D.E. (2012) *Management and Organizational Behavior*, 10th ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Hersey, P., Blanchard, K.H. (1993) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Herzberg, F. (1968) 'One More Time: How do you Motivate Employees?', *Harvard Business Review*, January–February, pp. 53–62.

Herzberg, F. (1974) 'The Wise Old Turk', *Harvard Business Review*, September–October, pp. 70–80.

Herzberg, F., Mausner, B., Bloch-Snydermann, B. (1959) *The Motivation to Work*, New York, John Wiley.

Heskett, J., Sasser, E., Wheeler, J. (2008) *Ownership Quotient: Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantages*, Boston, Harvard Business School Publishing.

Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A. (1994) 'Putting the Service Profit Chain to Work', *Harvard Business Review*, March–April, pp. 164–174.

Hill, N. (2013) *Think and Grow Rich*, Lindenhurst, Tribeca Books.

Hill, T., Westbrook, R. (1997) 'SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall', *Long Range Planning*, 30:1, pp. 46–52.

Hindle, T. (2008) *Guide to Management Ideas and Gurus*, London, The Economist.

Hitchcock, D., Willard, M. (2009) *The Business Guide to Sustainability: Practical Strategies and Tools for Organizations*, New York, Earthscan.

Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, Sage.

Hofstede, G. (1997) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, New York, McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2003) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks, Sage Publications.

Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, New York, McGraw-Hill.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., Sanders, G. (1990) 'Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases', *Administrative Science Quarterly*, 35: pp. 286–316.

Howard, J.A., Sheth, J.N. (1969) *The Theory of Buyer Behavior*, New York, John Wiley.

Hsieh, T. (2010) *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*, New York, Hachette Digital.

Hubbard, D.W. (2010) *How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business*, 2nd ed., Hoboken, John Wiley.

Huff, A.S., Möslein, K.M., Reichwald, R. (2013) *Leading Open Innovation*, Cambridge, MIT Press.

Huizinga, J. (1938) 'Homo ludens. Proeve eener bepaling van het spel-element der cultuur', in *Johan Huizinga, Verzamelde werken V* (Cultuurgeschiedenis III) edited by L. Brummel et al., H.D. Tjeenk Willink and Zoon, Haarlem, 1950, pp. 26–246.

Hunicke, R., LeBlanc, M., Zubek, R. (2004) 'MDA: A Formal Approach to Game Design and Game Research', *Proceedings of the AAAI Workshop on Challenges in Game AI*, pp. 04–04.

Huntington, S. (1996) *The Clash of Civilisations*, New York, Simon & Schuster.

Immelt, J.R., Govindarajan, V., Trimble, C. (2009) 'How GE is Disrupting Itself', *Harvard Business Review*, 87.10, pp. 56–65.

Jablokow, K. W., Kirton, M. J. (2009) 'Problem Solving, Creativity, and the Level-Style Distinction', *Perspectives on the Nature of Intellectual Styles*, edited by R. Sternberg, New York, Springer.

James, W. (1970) *Essays in pragmatism*, New York, Simon and Schuster.

Jellison, J.M., (2006) *Managing the Dynamics of Change: The Fastest Path to Creating an Engaged and Productive Workplace*, New York, McGraw Hill.

Jeston, J., Nelis, J. (2008) *Business Process Management*, Burlington, Elsevier.

Johnson, S., Blanchard, K. (1986) *The One-Minute Manager: The Quickest Way to Increase Your Own Prosperity*, New York, Berkley Books.

Jones, T.O., Sasser, W.E. (1995) 'Why Satisfied Customers Defect', *Harvard Business Review*, November–December, pp. 88–99.

Jorsini, J.N. (2013) *The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality*, New York, McGraw-Hill.

Kahn, W. A. (1990) *'Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work', Academy of Management Journal*, 33(4): pp. 692–724.

Kahneman, D. (2011) *Thinking, Fast and Slow*, New York, Farrar, Straus and Giroux.

Kang, G.D., James, J. (2004) 'Service Quality Dimensions: An Examination of Grönroos's Service Quality Model', *Managing Service Quality*, 14, pp. 266–277.

Kanter, R.M. (2003) *Challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*, New York, Simon and Schuster.

Kapferer, J.N. (2012) *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*, London, Kogan Page.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2008) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Boston, Harvard Business School Press.

Karnani, A.G. (2006) 'Fortune at the Bottom of the Pyramid: A Mirage', Ross School of Business Paper no. 1035, available at Social Science Research Network.

Katz, D., Kahn, R. (1966) *The Social Psychology of Organizations*, New York, Wiley.

Kaufman, J.C., Sternberg, R.J. (2010) *The Cambridge Handbook of Creativity*, Cambridge, Cambridge University Press.

Kay, E., Lewenstein, W. (2013) 'The Problem with the "Poverty Premium"', *Harvard Business Review*, 91(4), pp. 21–23.

Keller, K.L. (2011) *Strategic Brand Management: A European Perspective*, Harlow, Pearson.

Kelly, N. (2013) *How to Measure Social Media: A Step-By-Step Guide to Developing and Assessing Social Media ROI*, Boston, Pearson Education.

Kim, W.C., Mauborgne, R. (1997) 'Value Innovation – The Strategic Logic of High Growth', *Harvard Business Review*, January/February, pp. 103–112.

Kim, W.C., Mauborgne, R. (2004) 'Blue Ocean Strategy', *Harvard Business Review*, January/February, pp. 71–79.

Kim, W.C., Mauborgne, R. (2009) 'How Strategy Shapes Structure,' *Harvard Business Review*, September, pp. 72–80

Kirton, M.J. (1976) 'Adaptors and Innovators: A Description and Measure', *Journal of Applied Psychology*, 61, pp. 622–629.

Kirton, M.J. (2003) *Adaption–Innovation: In the Context of Diversity and Change*, Routledge, New York.

Koestler, A. (1964) *The Act of Creation*, London, Hutchinson.

Kohlberg, L. (1976) *'Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Developmental Approach', Moral Development and Behavior: Theory, Research, and Social Issues*, edited by T. Lickona, New York, Holt, Rinehart and Winston, pp. 31–53.

Kohn, A. (1993) 'Why Incentive Plans Cannot Work', *Harvard Business Review*, 71: pp. 54–63.

Kohn, A. (1999) *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes*, Boston, Houghton Mifflin.

Kolb, D.A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (vol. 1), Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Kolb, D.A., Rubin, I.M., Osland, J.S. (1994) *Organizational Behavior: An Experiential Approach* (6th Ed.), London, Prentice Hall.

Koontz, H., Weihrich, H. (2009) *Essentials of Management, 8th edition: An International Perspective*, New Delhi, Tata McGraw-Hill.

Kotler, P. (1967) *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Kotter, J.P. (1990) *Force for Change: How Leadership Differs from Management*, New York, The Free Press.

Kotter, J.P. (1995) 'Leading Change: Why Transformation Efforts Fail', *Harvard Business Review*, 73(2), pp. 59–67.

Kotter, J.P. (2006) *Our Iceberg is Melting*, Boston, Harvard Business School Publishing.

Kotter, J.P. (2008) *A Sense of Urgency*, Boston, Harvard Business School Publishing.

Kotter, J.P. (2010) *The Heart of Change*, Boston, Harvard Business School Publishing.

Kotter, J.P. (2012) *Accelerate!*, Boston, Harvard Business School Publishing.

Kotter, J.P. (2012) *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press.

Kotter, J.P., Schlesinger, L.A. (2008) 'Choosing Strategies for Change', *Harvard Business Review*, July–August, pp. 130–139.

Kotter, J.P., Whitehead, L.A. (2010) *Buy-In: Saving Your Good Idea from Getting Shot Down*, Boston, Harvard Business Review Press.

Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (2012) *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.

Kraljic, P. (1983) 'Purchasing Must Become Supply Management', *Harvard Business Review*, September–October, pp. 109–117.

Kruse, D.L., Freeman, R.B., Blasi, J.R. (Eds.) (2010) *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-Based Stock Options*, Chicago, The University of Chicago Press.

Kübler-Ross, E. (2009) On death and dying: *What the dying have to teach doctors, nurses, clergy and their own families*, London, Routledge.

Kuhn, T. (1962) *The Structure of Scientific Revolution*, Chicago, The University of Chicago Press.

Kuhn, T.S. (1963) 'The structure of scientific revolutions', *American Journal of Physics*, 31, pp. 554–555.

Kumar, V., Reinartz, W. (2012) *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*, Berlin, Springer.

Lane, H.W., Maznevski, M., Dietz, J., DiStefano, J.J. (2013) *International Management Behavior: Changing for a Sustainable World*, New York, John Wiley.

Lawler, E.E. (1986) *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*, San Francisco, Jossey-Bass.

Lawler, E.E., Worley, C.G. (2011) *Management Reset: Organizing for Sustainable Effectiveness*, New York, John Wiley.

Lawrence, P.R., Lorsch, J.W., Garrison, J.S. (1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston, Harvard University Press.

Lazarus, R.S., Folkman, S. (1984) *Stress. Appraisal and Coping*, New York, Springer Publishing.

Leary, T. (1957) *Interpersonal Diagnoses of Personality*, Oxford, Ronald Press.

Leith, S. (2012) *Words Like Loaded Pistols: Rhetoric from Aristotle to Obama*, New York, Basic Books.

Lepsinger, R., Lucia, A.D. (2009) *The Art and Science of 360 Degree Feedback*, New York, John Wiley.

Levinson, H. (1970) 'Management by Whose Objectives?', *Harvard Business Review*, July–August, pp. 125–134.

Levinson, H. (2003) 'Management by Whose Objectives?' *Harvard Business Review*, 81(1): pp. 107–116.

Levitt, T. (1960) 'Marketing Myopia', *Harvard Business Review*, July–August, pp. 45–46.

Lewin, K. (1947) 'Group decision and social change', *Readings in social psychology*, 3, pp. 197–211.

Li, C., Bernoff, J. (2011) *Groundswell, Expanded and Revised Edition: Winning in a World Transformed by Social Technologies*, Boston, Harvard Business School Press.

London, T., Hart, S.L. (2011) *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Values*, Upper Saddle River, Pearson.

Lord, K.M. (2007) *The Perils and Promise of Global Transparency: Why the Information Revolution May Not Lead to Security, Democracy, or Peace*, New York, State University of New York Press.

Lowry, R.J. (Ed.) (1979) *The Journals of A.H. Maslow*, Monterey, Brooks/Cole Publishing Company.

Mahbubani, K. (2013) *The Great Convergence: Asia, the West, and the Logic of One World*, New York, Public Affairs.

Mair, J. (2002) *Schluss mit Lustig*, Frankfurt am Main, Eichborn.

Mandelbrot, B. (1983) *The Fractal Geometry of Nature*, New York, W.H. Freedman.

Mandelbrot, B. (2004) *Fractals and Chaos*, Berlin, Springer.

Manolis, C., Burns, D.J., Assudani, R., China, R. (2012) 'Assessing Experiential Learning Styles: A Methodological Reconstruction and Validation of the Kolb Learning Style Inventory', *Learning and Individual Differences*, 23:1, pp. 44–52

Marr, B. (2012) *Key Performance Indicators (KPI): The 75 Measures Every Manager Needs to Know*, Harlow, Pearson.

Maslow, A.H. (1943) 'A Theory of Human Motivation', *Psychological Review*, 50:4, pp. 370–396.

Maslow, A.H. (1954) *Motivation and Personality*, New York, Harper & Brothers Publishers.

Mathis, R.L., Jackson, J.H. (2011) *Human Resource Management* (13th Ed.), Mason, Cengage.

Maxwell, J.C. (2011) *The 360 Degree Leader: Developing Your Influence from Anywhere in the Organization*, Nashville, Thomas Nelson.

McCarthy, J. E. (1960) *Basic marketing, a managerial approach*, Homewood, Richard D. Irwin.

McDonald, M. (2010) *Improving Business Processes*, Boston, Harvard Business School Press.

McDonald, M. (2012) *Market Segmentation: How to Do It and How to Profit from It*, Chichester, John Wiley.

McDonough, W., Braungart, M. (2002) *Cradle to Cradle, Remaking the Way we Make Things*, New York, North Point Press.

McDonough, W., Braungart, M., Anastas, P.T., Zimmerman, J.B. (2003) 'Peer Reviewed: Applying the Principles of Green Engineering to Cradle-to-Cradle Design', *Environmental Science & Technology*, 37(23), 434A-441A.

McGonigal, J. (2011) *Reality is Broken: Why games make us better and how they can change the world*, New York, Penguin.

McGregor, D. M. (1967) *The Professional Manager*, New York, McGraw-Hill.

McGregor, D. M. (2005) T*he Human Side of Enterprise — annotated edition*, New York, McGraw-Hill.

Mead, R., Andrews, T. (2009) *International Management*, 4th ed., Chichester, John Wiley.

Mead, S. (1952) *How to Succeed in Business Without Really Trying*, New York, Simon & Schuster.

Miller, B.C. (2013) *Quick Brainstorming Activities for Busy Managers: 50 Exercises to Spark Your Team's Creativity and Get Results Fast*, New York, Amacom.

Miller, D., Eisenstat, R., Foote, N. (2002) 'Strategy from the Inside Out: building capability-creating organizations', *California Management Review*, 44:3, pp. 37–54.

Miller, K. (2012) *Organizational Communication: Approaches and Processes*, Boston, Wadsworth.

Minelli, M., Chambers, M., Dhiraj, A. (2013) *Big Data, Big Analytics: Emerging Business Intelligence and Analytic Trends for Today's Businesses*, Hoboken, John Wiley.

Mintzberg, H. (1967) 'The Science of Strategy-Making', *Industrial Management Review* (Spring).

Mintzberg, H. (1978) Patterns in Strategy Formation', *Management Science*, vol. 24: 9, pp. 934–948.

Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, The Free Press.

Mintzberg, H. (2005) *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2005) *Strategy Bites Back: It Is Far More, and Less, than You Ever Imagined*, Harlow, Pearson Education.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2009) *Strategy Safari*, 2nd Edition, Harlow, Prentice Hall.

Mintzberg, H., Lampel, J. (1999) 'Reflecting on the Strategy Process', *Sloan Management Review*, 40:3, pp. 21–30.

Moffitt, M.L., Bordone, R.C. (2005) *The Handbook of Dispute Resolution*, San Francisco, Jossey-Bass.

Moore, R. (2008) *Benchmarking 100 Success Secrets – The Basics, The Guide on how to Measure, Manage and Improve Performance based on Industry Best Practices*, Newstead, Emereo Publishing.

Morgan, G. (2006) *Images of Organization*, London, Sage.

Morrison, A., Wensley, R. (1991) 'Boxing Up or Boxed In? A Short History of the Boston Consulting Group Share/Growth Matrix', *Journal of Marketing Management*, 7:2, pp. 105–129.

Mumford, M.D. (2012) *Handbook of Organizational Creativity*, San Diego, Academic Press.

Nidumolu, R., Prahalad, C.K., Rangaswami, M.R. (2009) 'Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation', *Harvard Business Review*, September, pp. 56–64.

Nielsen, J., Budiu, R. (2012) *Mobile Usability*, Berkeley, New Riders.

Northouse, P. (2013) *Leadership: Theory and Practice*, 6th ed., London, Sage.

Ohmae, K. (1982) *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*, New York, McGraw-Hill.

Ohmae, K. (2005) *The Next Global Stage: Challenges and Opportunities in Our Borderless World*, Philadelphia, Wharton Publishing.

Oliver, R.L. (1999) 'Whence Consumer Loyalty?', *Journal of Marketing*, special issue, pp. 33–44.

Orsini, J.N. (2013) *The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality*, New York, McGraw-Hill.

Osborn, A.F. (1963) *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-Solving* (3rd Ed.), New York, Charles Scribner's Sons.

Osterwalder, A. (2004) *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach*, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC).

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Hoboken, John Wiley.

Paauwe, J. (2004) *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*, Oxford, Oxford University Press.

Paharia, R. (2013) *Loyalty 3.0: How to Revolutionize Customer and Employee Engagement with Big Data and Gamification*, New York, McGraw-Hill.

Paine, K.D. (2011) *Measure What Matters: Online Tools for Understanding Customers, Social Media, Engagement, and Key Relationships*, Hoboken, John Wiley.

Pascale. R., Athos, A. (1981) *The Art of Japanese Management*, London, Penguin.

Pashler, H., McDaniel, M., Rohrer, D., Bjork, R. (2009) 'Learning Styles — Concepts and Evidence', *Psychological Science in the Public Interest*, 9:3, pp. 105–119.

Pauli, G. (2010) *Blue Economy — 10 Years, 100 Innovations, 100 Million Jobs*, Taos, Paradigm Publications.

Payne, A., Frow, P. (2013) *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*, Cambridge, Cambridge University Press.

Percy, L. (2011) *Strategic Integrated Marketing Communications*, Oxford, Elsevier.

Person, R. (2013) *Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft Excel*, 2nd edition, Indianapolis, John Wiley.

Peters, T.J., Waterman, R.H. (2004) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York, Harper Business Essentials.

Petty, R.E., Cacioppo, J.T. (1986) *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*, New York, Springer Verlag.

Pink, D.H. (2010) *Drive: The Surprising Truth about what Motivates Us*, New York, Riverhead Books.

Porter, M.E. (1979) 'How Competitive Forces Shape Strategy', *Harvard Business Review*, pp. 137–145.

Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press.

Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press.

Porter, M.E. (1990) '*How Competitive Forces Shape Strategy', Harvard Business Review*, March–April, pp. 73–91.

Porter, M.E. (1996) 'What is Strategy?,' *Harvard Business Review*, Nov/Dec, pp. 61–78.

Porter, M.E. (2008) 'The Five Competitive Forces That Shape Strategy', *Harvard Business Review*, January, pp. 79–93.

Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011) 'Creating Shared Value', *Harvard Business Review*, Jan/Feb, 89(1/2), pp. 62–77.

Prahalad, C.K. (2004) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, Philadelphia, Wharton School Publishing.

Prahalad, C.K., Hart, S.L. (2002) 'The Fortune at the Bottom of the Pyramid', *Strategy + Business*, 26: 2–14.

Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2003) 'Co-opting Customer Competence', *Harvard Business Review*, January–February 2000: pp. 100–109.

Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004) *The Future of Competition*, Boston, Harvard Business School Press.

Prell, C. (2011) *Social Network Analysis: History, Theory and Methodology*, London, Sage.

Pryce-Jones, J. (2010) *Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital for Success*, Chichester, John Wiley.

Pyzdek, T., Keller, P. (2013) *The Handbook for Quality Management, 2nd ed.: A Complete Guide to Operational Excellence*, New York, McGraw-Hill.

Quenk, N.L. (2009) *Essentials of Myers-Briggs Type Indicator Assessment*, Hoboken, John Wiley.

Quinn, R.E, Faerman, S.R, Thompson, M.P., McGrath, M., St.Clair, L.S. (2010) *Becoming a Master Manager: A Competing Values Approach*, New York, John Wiley.

Rayport, J.F., Sviokla, J.J. (1995) 'Exploiting the virtual value chain', *Harvard Business Review*, 73(6), pp. 75.

Reeves, B., Leighton Read, J. (2009) *Total Engagement: Using Games and Virtual Worlds to Change the Way People Work and Businesses Compete*, Boston, Harvard Business School Press.

Reid, R.D., Sanders, N.R. (2012) *Operations Management*, 5th ed., Chichester, John Wiley.

Reimold, D. (2013) *Journalism of Ideas: Brainstorming, Developing, and Selling Stories in the Digital Age*, New York, Routledge.

Reynolds, T.J., Gutman, J. (1988) 'Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation', *Journal of Advertising Research*, 28:1, pp. 11–31.

Reynolds, T.J., Olson, J.C. (2001) *Understanding Consumer Decision Making: The Means-End Approach to Marketing and Advertising Strategy*, Mahwah, Lawrence Erlbaum.

Richardson, J.H. (2010) 'Saving Capitalism from Itself: Inside the B Corp Revolution', www.esquire.com/blogs/politics/b-corp-082310

Ridderstråle, J., Nordström, K. (1999) *Funky Business*, London, Pearson.

Ries, A. and Trout, J. (1981) *Positioning: The Battle for your Mind*, New York, McGraw-Hill.

Ries, E. (2011) *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, New York, Crown Publishing.

Robinson, W.L. (1974) 'Conscious Competency – The Mark of a Competent Instructor', *The Personnel Journal*, 53:7, pp. 538–539.

Rodriguez, D.A., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., Gowing, M.K. (2002) 'Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices', *Human Resource Management*, 41:1, pp. 309–324.

Rogers, E. (1962) *Diffusion of Innovations*, New York, Simon and Schuster.

Rokeach, M. (1968) *Beliefs, Attitudes, and Values*, San Francisco, Jossey-Bass.

Rokeach, M. (1973) *The Nature of Human Values*, New York, The Free Press.

Roos, J., Victor, B. (1999) 'Towards a New Model of Strategy-Making as Serious Play', *European Management Journal*, 17(4), pp. 348–355.

Rubin, K.S. (2013) *Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process*, Upper Saddle River, Pearson.

Rumelt, R.P., Schendel, D.E., Teece, D.J. (1991) 'Strategic Management and Economics', *Strategic Management Journal*, 12: 5–29.

Sachs, J. (2005) *The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time*, Penguin, New York.

Sackmann, S.A. (1991) 'Uncovering Culture in Organizations', *Journal of Applied Behavioral* Science, vol. 27:3, pp. 295–317.

Santema, S. (2011) 'What is Happening in Supply Chain Management? From Push to Pull through Best Value Thinking', *Journal for the Advancement of Performance Information & Value*, 3:1, pp. 46–54.

Schein, E.H. (1999) *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change*, San Francisco, Jossey-Bass.

Schein, E.H. (2010) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.

Schneider, M (2013), *Transparenztraum — Literatur, Politik, Medien und das Unmögliche*, Berlin, Matthes & Seitz.

Schrage, M. (1999) *Serious Play: How the World's Best Companies Simulate to Innovate*, Boston, Harvard Business School Press.

Schutz, W.C. (1955) 'What Makes Groups Productive?', *Human Relations*, 8(4): pp. 429–465.

Schwartz, S.H. (2006) 'Value Orientations: *Measurement, Antecedents and Consequences Across Nations', Measuring Attitudes Cross-Nationally — Lessons from the European Social Survey*, edited by R. Jowell, C. Roberts, R. Fitzgerald, Eva, G., London, Sage.

Selznick, P. (1957) *Leadership in administration: A sociological interpretation*, Evanston, Row & Peterson.

Semler, R. (1995) Maverick: *The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace*, New York, Grand Central Publishing.

Semler, R. (2004) *The Seven-Day Weekend: A Better Way to Work in the 21st Century*, Madison, Century.

Senge, P.M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Science of the Learning Organization*, New York, Currency Doubleday.

Senge, P.M., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J., Schley, S. (2008) *The Necessary Revolution*, New York, Crown Publishing.

Sheth, J.N., Sethia, N.K., Srinivas, S. (2011) 'Mindful Consumption: A Customer-Centric Approach to Sustainability', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39:1, pp. 21–39.

Siegel, A., Etzkorn, I. (2013) *Simple: Conquering the Crisis of Complexity*, New York, Twelve.

Silver, N. (2012) *The Signal and the Noise: Why So Many Predictions Fail — But Some Don't*, New York, Penguin.

Sinek, S. (2009) *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*, London, Penguin.

Sisodia, R., Sheth, J. and Wolfe, D., eds. (2007) *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*, Upper Saddle River, Wharton School Publishing.

Sloane, P. (2012) *A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing: Advice from Leading Experts*, London, Kogan Page.

Slywotzky, A.J., Wise, R. (2003) *How to Grow When Markets Don't*, New York, Warner Business Books.

Snowden, D.J., Boone, M.E. (2007) 'A Leader's Framework of Decision Making', *Harvard Business Review*, November, pp. 69–76.

Solis, B. (2011) *Engage! The Complete Guide for Brands and Businesses to Build, Cultivate, and Measure Success in the New Web*, Hoboken, John Wiley.

Solis, B. (2013) *What's the Future of Business: Changing the Way Businesses Create Experiences*, Hoboken, John Wiley.

Sollish, F., Semanik, J. (2012) *The Procurement and Supply Manager's Desk Reference*, Hoboken, John Wiley.

Søndergaard, M. (1994) 'Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications', *Organization Studies*, 15: pp. 447–456.

Spinelli, S., Neck, H.M., Timmons, J. (2006) 'The Timmons Model of the Entrepreneurial Process', *Entrepreneurship: The Engine of Growth*, edited by Habbershon, T.G., Minniti, M., Rice, M.P., Spinelli, S., Zacharakis, A., Westport, Praeger.

Stahl, G.K., Maznevski, M.L., Voigt, A., Jonsen, K. (2009) 'Unravelling the Effects of Cultural Diversity in Teams: A Meta-Analysis of Research on Multicultural Work Groups', *Journal of International Business Studies*, 41:4, pp. 690–709.

Stapenhurst, T. (2009) *The Benchmarking Book*, Oxford, Butterworth-Heinemann.

Stern, C.W., Deimler, M.S. (2006) *The Boston Consulting Group on Strategy*, 2nd ed., Hoboken, John Wiley.

Stiglitz, J. (2003) *Globalization and its Discontents*, New York, W.W. Norton & Company.

Storm, C.M. (1987) 'Competitie en competentie: van vier P's naar drie R's', *Harvard Holland Review*, 12, pp. 7–17.

Sun-Tzu (1963) *The Art of War* (translation by Griffith) Oxford, Oxford University Press.

Sutherland, J., Schwaber, K. (2012) *Software in 30 Days: How Agile Managers Beat the Odds, Delight Their Customers, And Leave Competitors In the Dust*, Hoboken, John Wiley.

Strelecky, J. (2008) *The Big Five for Life: Leadership's Greatest Secret*, New York, Macmillan.

Swensen, D.F. (2009) *Pioneering Portfolio Management: An Unconventional Approach to Institutional Investment*, New York, The Free Press.

Tague, N.R. (2005) *Quality Toolbox*, Milwaukee, Quality Press.

Tannenbaum, R., Schmidt, W.H. (1958) 'How to Choose a Leadership Pattern', *Harvard Business Review*, 36(2): pp. 95–101.

Taylor, F. W. (1914) *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper Business Essentials.

Thijssen, J., Van der Heijden, B., Rocco, T. (2008) 'Toward the Employability-Link Model: Current Employment Transitions to Future Employment Perspectives', *Human Resource Development Review*, 7:2, pp. 165–83.

Treacy, M., Wiersema F. (1993) 'Customer Intimacy and Other Value Disciplines', *Harvard Business Review*, pp. 83–93.

Treacy, M., Wiersema F. (1995) *The Discipline of Market Leaders*, New York, Perseus.

Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2004) *Managing People Across Cultures*, West Sussex, Capstone.

Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2009) *Innovating in a Global Crisis: Riding the Whirlwind of Recession*, Oxford, Infinite Ideas.

Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2010) *Riding the Waves of Innovation: Harness the Power of Global Culture to Drive Creativity and Growth*, New York, McGraw-Hill.

Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2012) *Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (3rd edition), New York, McGraw-Hill.

Trompenaars, F., Prud'homme, P. (2005) *Managing Change Across Corporate Cultures*, London, John Wiley.

Trompenaars, F., Voerman, E. (2009) *Servant Leadership Across Cultures*, Oxford, Infinite Ideas.

Trompenaars, F., Woolliams, P. (2004) *Business Across Cultures*, New York, John Wiley.

Trompenaars, F., Woolliams, P. (2009) 'Towards a Generic Framework of Competence for Today's Global Village', *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*, edited by D.K. Deardorff, Thousand Oaks, Sage.

Tuckman, B.W. (1965) 'Developmental Sequence in Small Groups', *Psychological Bulletin*, 63(6): pp. 384–399.

Tuckman, B.W., Jensen, M.C. (1977) 'Stages of Small-Group Development Revisited', *Group and Organization Studies*, 2:4, pp. 419–427.

Tupes, E.C., Christal, R.E. (1961) 'Recurrent personality factors based on trait ratings', (Technical Report No. ASD-TR-61-97), Personnel Research Lab Lackland AFB TX.

Ulrich, D. (1997) Human Resource Champions: *The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Boston, Harvard Business School Press.

Ulrich, D., Brockbank, W. (2005) *The HR Value Proposition*, Boston, Harvard Business School Press.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Ulrich, M. (2012) *HR from the Outside in: Six Competencies for the Future of Human Resources*, New York, McGraw-Hill.

Vakratsas, D., Ambler, T. (1999) 'How Advertising Works: What do we Really Know?', *The Journal of Marketing*, 63:1, pp. 26–43.

Van der Heijde, C., Van der Heijden, B. (2006) 'A Competence-Based and Multidimensional Operationalization and Measurement of Employability', *Human Resource Management*, 45:3, pp. 449–476.

Van Dierendonck, D. (2011) 'Servant Leadership: A Review and Synthesis', *Journal of Management*, 37:4, pp. 1228–1261.

Vaughn, R. (1980) 'How Advertising Works: A Planning Model', *Journal of Advertising Research*, 20:5, pp. 27–33.

von Clausewitz, C. (1991) *On War* (translated by Col. J.J. Graham), New York, Dorset Press.

Vullings, R., Spaas, G., Byttebier, I. (2009) *Creativity Today: Insight, Inspiration and Practise for Enhancement of Your Creativity*, Amsterdam, BIS Publishers.

Warfel, T.Z. (2009) *Prototyping: A Practitioner's Guide*, New York, Rosenfeld Media.

Waterman Jr., R.H., Peters, T.J., Phillips, J.R. (1980) 'Structure is not Organization', *Business Horizons*, 23(3): 14–26.

Weihrich, H. (1982) 'The TOWS Matrix – a Tool for Situational Analysis', *Long Range Planning*, 15:2, pp. 54–66.

Weisberg, R.W. (2006) *Creativity: Understanding Innovation in Problem Solving, Science, Invention, and the Arts*, Hoboken, John Wiley.

Welch, J. (2005) *Winning*, New York, HarperCollins.

Welch, M. (2011) 'The Evolution of the Employee Engagement Concept: Communication Implications', *Corporate Communications: An International Journal*, 16:4, pp. 328–346.

Welch, M., Jackson, P.R. (2007) 'Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach', *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198.

Wells, P.E. (2013) *Business Models for Sustainability*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.

White, C.M. (2012) *Social Media, Crisis Communication, and Emergency Management: Leveraging Web 2.0 Technologies*, Boca Raton, Taylor & Francis.

Williams, B., Hummelbrunner, R. (2011) *Systems Concepts in Action: A Practitioner's Toolkit, Stanford*, Stanford University Press.

Wilson, A., Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gremler, D.D. (2012) *Services Marketing* (2nd European Edition), Maidenhead, McGraw-Hill.

de Wit, B., Meyer, R. (2010) *Strategy: Process, Content: Context: An International Perspective*, Minneapolis, West Publishing Company.

Wongrassamee, S., Simmons, J.E.L., Gardiner, P.D. (2003) 'Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model', *Measuring Business Excellence*, 7:1, pp. 14–29.

Wood, J.T. (2013) *Interpersonal Communication: Everyday Encounters* (7th Ed.), Boston, Wadsworth.

Yunus, M. (2003) *Banker to the poor: the story of the Grameen bank*, London, Oram Press.

Zacharakis, A., Spinelli, S., Timmons, J.A. (2011) *Business Plans that Work: A Guide for Small Business*, New York, McGraw-Hill.

Zichermann, G., Cunningham, C. (2011) *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*, Sebastopol, O'Reilly.

Zurawicki, L. (2010) *Neuromarketing: Exploring the Brain of the Consumer*, Heidelberg, Springer.

Список литературы, использованной для визуализации моделей

Ниже представлены источники, на основе которых мы визуализировали шесть теорий и моделей, включенных в нашу комплексную модель эффективности деятельности, плюс 32, предложенные в части, посвященной реализации. Чтобы эти сложные теории стали доступнее, мы сопроводили их описание иллюстрациями. Рисунки к 55 из 100 моделей основаны на иллюстрациях авторов, хотя зачастую мы добавляли персонажей или символы, что позволяло лучше донести основную мысль. В этом случае мы сопровождаем иллюстрации ремаркой «Источник» (Taken from). Для оставшихся 45 моделей нам пришлось проявить творческий подход, чтобы выразить суть в иллюстрации: авторы моделей не представили собственные идеи графически. В этом случае мы указываем: «По материалам» (Interpretation of ideas found in).

1. Устойчивое развитие

1. Interpretation of ideas found in: Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L., de Colle, S. (2010) *Stakeholder Theory — The State of the Art*, Cambridge, Cambridge University Press.
2. Taken from: Barrett, R. (2006) *Building a Values-Driven Organization: A whole system approach to cultural transformation*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
3. Interpretation of ideas found in: Anderson, R.C., White, R. (2011) *Business Lessons from a Radical Industrialist*, Hampshire, St. Martin's Press.
4. Interpretation of ideas found in: Prahalad, C.K. (2004) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. Philadelphia, Wharton School Publishing.
5. Interpretation of ideas found in: McDonough, W., Braungart, M. (2002) *Cradle to Cradle, remaking the way we make things*, New York, North Point Press, and www.c2ccertified.org and www.cradletocradle.com.
6. Taken from: Hart, S.L., Milstein, M.B. (2003) 'Creating Sustainable Value', *Academy of Management Executive*, vol. 17, No.2, pp. 56-67.
7. Interpretation of ideas found in: Trompenaars, F., Woolliams, P. (2010) 'Re-Defining Sustainability for Long-Term Success', *Intercultural Management Quarterly*, Winter 2010, vol. 11, No. 01.

2. Инновации и предпринимательство

8. Taken from: Csikszentmihalyi, M. (1990) *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, New York, Harper & Row. (Чиксентмихайи М. Поток. Психология оптимального переживания. — М. : Альпина нон-фикшн, 2017.)
9. Interpretation of ideas found in: Kirton, M.J. (1976) 'Adaptors and innovators: A description and measure', *Journal of Applied Psychology*, 61, pp. 622–629, and www. kaicentre.com.
10. Taken from: Zacharakis, A., Spinelli, S., Timmons, J.A. (2011) *Business Plans that Work: A Guide for Small Business*, New York, McGraw-Hill.
11. Taken from: Christensen, C.M., Raynor, M. (2003) *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Boston, Harvard Business School Press. (Кристенсен К. М., Рейнор М. Е. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. — М. : Альпина Паблишер, 2014.)
12. Interpretation of ideas found in: Schrage, M. (1999) *Serious Play: How the World's Best Companies Simulate to Innovate*, Boston, Harvard Business School Press.
13. Taken from: Chesbrough, H. (2005) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, Harvard Business School Press.
14. Interpretation of ideas found in: Govindarajan, V., Trimble, C. (2012) *Reverse Innovation: Create far from home, win everywhere*, Boston, Harvard Business School Press.

3. Стратегия и позиционирование

15. Taken from: Ansoff, H.I. (1957) 'Strategies for Diversification', *Harvard Business Review*, vol. 35: 5, pp. 113–124
16. Taken from: Ohmae, K. (1982) The Mind of the Strategist: *The Art of Japanese Business*, New York, McGraw-Hill. (Омае К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.)
17. Taken from: Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, The Free Press.
18. Taken from: Porter, M.E. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy', *Harvard Business Review*, pp. 137–145.
19. Taken from: Waterman Jr. R.H., Peters, T.J., Phillips, J.R. (1980) 'Structure is not Organization', *Business Horizons*, 23(3): pp. 14–26.
20. Interpretation of ideas found i Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994) *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press. (Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. — М. : Олимп-Бизнес, 2014.)
21. Taken from: Aaker, D.A. (1991) *Managing Brand Equity*, New York, The Free Press.
22. Interpretation of ideas found in: Treacy, M., Wiersema F. (1995) *The Discipline of Market Leaders*, New York, Perseus.

23. Interpretation of ideas found in: Kim, W.C., Mauborgne, R. (2004) 'Blue Ocean Strategy', *Harvard Business Review*, January/February, pp. 71–79.

4. Разнообразие и культура

24. Taken from: Briggs Myers, I., McCaulley, M.H. (1998) *A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*, Palo Alto, Consulting Psychologists Press.
25. Taken from: Handy, C.B. (1993) *Understanding Organizations, Oxford*, Oxford University Press.
26. Interpretation of ideas found in: Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, New York, McGraw-Hill.
27. Taken from: www.belbin.com.
28. Taken from: Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2011) *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, New York, John Wiley. (Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. — СПб. : Питер, 2001.)
29. Interpretation of ideas found in: Schein, E.H. (2010) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.(Шейн Э. Г. Организационная культура и лидерство. 4-е изд. — СПб. : Питер, 2013.)
30. Taken from: Bennett, M.J. (2013) *Basic Concepts of Intercultural Communication: Paradigms, Principles, and Practices*, Nicholas Brealey Publishing, 2nd ed., London.
31. Interpretation of ideas found in: Beck, D.E., Cowan, C. (1996) *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*, Oxford, Blackwell. (Бек Д. Э., Кован К. К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. — М. : BestBusinessBooks, Открытый Мир, 2010.)
32. Interpretation of ideas found in: Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2010) *Riding the Waves of Innovation: Harness the Power of Global Culture to Drive Creativity and Growth*, New York, McGraw-Hill.
33. Interpretation of ideas found in: de Caluwé, L., Vermaak, H. (2004) 'Change Paradigms: An Overview', *Organization Development Journal*, 22:4, pp. 9–18.

5. Клиенты

34. Taken from: Visualization of values at www.valuesandframes.org, following Schwartz, S.H. (2006) 'Basic Human Values: Theory, Measurement, and Applications', *Revue française de sociologie*, 47 (4), 249–288.
35. Taken from: Howard, J.A., Sheth, J.N. (1969) *The Theory of Buyer Behaviour*, New York, John Wiley.
36. Interpretation of ideas found in: Storm, C.M. (1987) 'Competitie en competentie: van vier P's naar drie R's', *Harvard Holland Review*, 12, pp. 7–17.

37. Taken from: Kraljic, P. (1983) 'Purchasing Must Become Supply Management', *Harvard Business Review*, September–October, pp. 109–117.

38. Taken from: Grönroos, C. (2007) *Service Management and Marketing* (3d ed), Chichester, John Wiley.

39. Taken from: Berger, C., Blauth, R., Boger, D., Bolster, C., Burchill, G., DuMouchel, W., Walden, D. (1993) 'Kano's Methods for Understanding Customer-Defined Quality', *Center for Quality Management Journal*, 2(4), 3–36.

40. Interpretation of ideas found in: Petty, R.E., Cacioppo, J.T. (1986) *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*, New York, Springer Verlag.

41. Taken from: Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A. (1994) 'Putting the Service Profit Chain to Work', *Harvard Business Review*, March–April, pp. 164–174.

42. Taken from: Jones, T.O., Sasser, W.E. (1995) 'Why Satisfied Customers Defect', *Harvard Business Review*, November–December, pp. 88–99.

43. Taken from: Li, C., Solis, B. (2013) *The Seven Success Factors of Social Business Strategy*, New York, Jossey-Bass.

6. Управление человеческими ресурсами

44. Taken from: Arthur, J.B., Kim, D.O. (2005) 'Gainsharing and Knowledge Sharing: The Effects of Labour–Management Co-operation', *The International Journal of Human Resource Management*, 16:9, pp. 1564–1582.

45. Interpretation of ideas found in: Herzberg, F. (1968) 'One More Time: How do you motivate employees?' *Harvard Business Review*, January–February, pp. 53–62.

46. Interpretation of ideas found in: McGregor, D.M. (2005) *The Human Side of Enterprise* — annotated edition, New York, McGraw-Hill.

47. Taken from: Greiner, L.E. (1998) 'Evolution and Revolution as Organizations Grow', *Harvard Business Review*, May–June, pp.55–68.

48. Interpretation of ideas found in: Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. (2000) *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, New York, Cornell University Press.

49. Taken from: Ulrich, D. (1997) Human Resource Champions: *The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Boston, Harvard Business School Press.

50. Interpretation of ideas found in: Bruel, M., Colsen, C. (1998) *De geluksfabriek: over het binden en boeien van mensen in organisaties*, Schiedam, Scriptum Books.

51. Interpretation of ideas found in: Paauwe, J. (2004) *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*, Oxford, Oxford University Press.

52. Interpretation of ideas found in: Van der Heijde, C., Van der Heijden, B. (2006) 'A Competence-Based and Multidimensional Operationalization and Measurement of Employability', *Human Resource Management*, 45:3, pp. 449–476.

7. Бенчмаркинг и результаты

53. Interpretation of ideas found in: Drucker, P.F. (1976) 'What Results Should You Expect? A User's Guide to MBO', *Public Administration Review*, vol. 36:1, pp. 12–19.
54. Taken from: Stern, C.W., Deimler, M.S. (2006) *The Boston Consulting Group on Strategy*, 2nd ed., Hoboken, John Wiley.
55. Taken from: www.mckinsey.com.
56. Taken from: Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press. (Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М. : Альпина Паблишер, 2008.)
57. Taken from: Birkigt, K., Stadler, M.M., Funck, H.J. (1986) *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen, Fallspielen, Landsberg an Lech*, Verlag Moderne Industrie.
58. Interpretation of ideas found in: Hammer, M., Champy, J. (2003) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York, HarperCollins. (Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011.)
59. Taken from: Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press. (Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — М. : Олимп-Бизнес, 2006.)
60. Taken from: www.web-strategist.com

8. Лидерство и коммуникации

61. Taken from: Blake, R.R., Mouton, J.S., Barnes, L.B., Greiner, L.E. (1964) 'Breakthrough in Organization Development', *Harvard Business Review*, 42(6), 133–155.
62. Taken from: Hersey P., Blanchard, K., Johnson, D.E. (2012) *Management and Organizational Behavior*, 10th ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall.
63. Interpretation of ideas found in: Trompenaars, F., Voerman, E. (2009) *Servant Leadership Across Cultures*, Oxford, Infinite Ideas.
64. Taken from: Kotter, J.P. (2012) *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press. (Коттер Дж. П. Впереди перемен. — М. : Олимп-Бизнес, 2016.)
65. Taken from: Coombs, W.T., Holladay, S.J. (2012) T*he Handbook of Crisis Communication*, Oxford, Wiley-Blackwell.
66. Taken from: Collins, J.C. (2001) *Good to Great: Why some Companies Make the Leap… and Others Don't*, New York, HarperCollins. (Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011.)
67. Taken from: Snowden, D.J., Boone, M.E. (2007) 'A Leader's framework of decision making', *Harvard Business Review*, November, pp. 69–76.

68. Taken from: Welch, M. (2011) 'The Evolution of the Employee Engagement Concept: Communication Implications', *Corporate Communications: An International Journal*, 16:4, pp. 328–346.

9. Практическое применение

69. Interpretation of ideas found in: Aristotle, Ars Rhetorica (http://classics.mit.edu/ Aristotle/ rhetoric.1.i.html). (Аристотель. Риторика (русскоязычное издание: М., 1978).)

70. Interpretation of ideas found in: Strong, E.K. (1925) 'Theories of Selling', *Journal of Applied Psychology*, vol. 9, pp. 75–86.

71. Taken from: Brigham, E.F., Ehrhardt, M.C. (2013) *Financial Management: Theory & Practice*, 14th ed., Mason, South-Western / Cengage. (Бригхем Ю. Ф., Эрхардт М. С. Финансовый менеджмент. — СПб. : Питер, 2007.)

72. Interpretation of ideas found in: Jorsini, J.N. (2013) *The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality*, New York, McGraw-Hill.

73. Interpretation of ideas found in: Osborn, A.F. (1963) *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving* (3rd Ed.), New York, Charles Scribner's Sons.

74. Interpretation of ideas found in: Leary, T. (1957) *Interpersonal Diagnoses of Personality*, Oxford, Ronald Press.

75. Interpretation of ideas found in: Koestler, A. (1964) *The Act of Creation*, London, Hutchinson.

76. Interpretation of ideas found in: Tuckman, B.W. (1965) 'Developmental Sequence in Small Groups', *Psychological Bulletin*, 63:6, pp. 384–399.

77. Interpretation of ideas found in: Bracken, D.W., Timmreck, C.W., Church, A.H. (2001) *The Handbook of Multisource Feedback*, San Francisco, Jossey-Bass.

78. Interpretation of ideas found in: de Bono, E. (1967) *The Use of Lateral Thinking*, London, Jonathan Cape; and de Bono, E. (1999) *Six Thinking Hats*, London, Little, Brown and Company. (де Боно Э. Латеральное мышление. — Минск: Попурри, 2005; де Боно Э. Шесть шляп мышления. — Минск : Попурри, 2006.)

79. Interpretation of ideas found in: Robinson, W.L. (1974) 'Conscious Competency — The Mark of a Competent Instructor', *The Personnel Journal*, 53:7, pp. 538–539.

80. Taken from: Vaughn, R. (1980) 'How Advertising Works: A Planning Model', *Journal of Advertising Research*, 20:5, pp27–33.

81. Taken from: Weihrich, H. (1982) 'The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis', *Long Range Planning*, 15:2, pp. 54–66.

82. Interpretation of ideas found in: Gutman, J. (1982) 'A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes', *The Journal of Marketing*, 46:2, pp. 60–72.

83. Interpretation of ideas found in: Kolb, D.A. (1983) Experiential Learning: *Experience as the Source of Learning and Development*, New Jersey, Pearson Education.

84. Interpretation of ideas found in: Cialdini, R.B. (2009) *Influence: Science and Practice* (5th Ed.), New York, Pearson Education.

85. Interpretation of ideas found in: Rubin, K.S. (2013) *Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process*, Upper Saddle River, Pearson.

86. Interpretation of ideas found in: Covey, S.R. (1989) *The Seven Habits of Highly Effective People*, New York, The Free Press. (Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. — М. : Альпина Паблишер, 2017.)

87. Interpretation of ideas found in: Camp, R.C. (1989) *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, Milwaukee, ASQC Quality Press.

88. Taken from: www.efqm.org.

89. Taken from: www.berenschot.com.

90. Taken from: Evers, G.H.M. Verhoeven, C.J. (1999) *Human Resources Planning: een integrale benadering van personeelsplanning*, Deventer, Kluwer.

91. Interpretation of ideas found in: DiStefano, J.J., Maznevski, M.L. (2000) 'Creating Value with Diverse Teams in Global Management', *Organizational Dynamics*, 29:1, pp. 45–63.

92. Taken from: www.cocd.org and www.yellowideas.com.

93. Taken from: Garrett, J.J. (2002) *The Elements of User Experience: User-Centered Design for the Web and Beyond*, Berkeley, New Riders. (Гарретт Дж. Веб-дизайн. Элементы опыта взаимодействия. — М. : Символ-Плюс, 2008.)

94. Taken from: Hunicke, R., LeBlanc, M., Zubek, R. (2004) 'MDA: A Formal Approach to Game Design and Game Research', *Proceedings of the AAAI Workshop on Challenges in Game AI*, pp. 04–04.

95. Taken from: Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation — A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Hoboken, John Wiley. (Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. — М. : Альпина Паблишер, 2016.)

96. Taken from: Nidumolu, R., Prahalad, C.K., Rangaswami, M.R. (2009) 'Why Sustainability is Now the Key Driver of Innovation', *Harvard Business Review*, September, pp. 56–64.

97. Taken from: Coebergh, P.H., Cohen. E. (2009) *Grenzen aan transparantie*, Amsterdam, Business Contact.

98. Taken from: Ansems, P., Moen, J. (2009) *Kleur bekennen, kleedkamergesprekken over leiderschap*, Assen, Van Gorcum.

99. *Interpretation of ideas found in: Pauli, G. (2010) Blue Economy —10 Years, 100 Innovations, 100 Million Jobs*, Taos, Paradigm Publications.

100. Taken from: Boonstra, J.J. (2013) *Cultural Change and Leadership in Organizations: A Practical Guide to Successful Organizational Change*, Chichester, John Wiley.

Именной указатель

Аакер, Дэвид 150, 169, 205
Айзенштат, Расселл 198
Аллен, Билл 475
Амблер, Тим 536
Андерсон, Рэй 45, 52, 53, 73, 87, 89, 91
Ансемс, Пол 511, 575
Ансофф, Игорь 149, 152, 178, 204
Аргирис, Крис 159, 381, 383, 388
Аристотель 502, 512, 513, 536, 623
Архимед 116, 117, 129
Баден-Фуллер, Чарльз 196
Бакингем, Маркус 469
Барнард, Честер 446
Барретт, Ричард 45, 49, 50, 71, 72, 73, 90
Барт, Виктор 109
Бартлетт, Кристофер 184, 186
Бейли, Томас 335, 347
Бек, Дон 232
Белбин, Рэймонд Мередит 208, 220, 222, 263, 264
Беллегем, Стивен ван 305
Бенедикт, Рут 502, 503, 507
Беннетт, Милтон 210, 229
Берк, Джим 475
Берк, Джозеф 526
Бернофф, Джош 305, 306, 326, 327, 332
Бёрч, Ноэль 533
Бион, Уилфред 375
Биркигт, Клаус 402
Бланшар, Кен 447, 480, 481, 507
Блейк, Роберт 449, 472
Богост, Ян 567
Бонебрайт, Дениз 528
Боно, Эдвард де 120, 121, 130, 134, 137, 144, 510, 531, 532, 575, 576, 623
Борден, Нейл 310
Бор, Нильс 122, 144
Боуер, Джозеф 196
Боумен, Клифф 172
Браунгарт, Майкл 45, 57, 58, 59, 79, 91
Браун, Фрэнк 511
Бриггс, Кэтрин Кук 208, 212, 213, 214, 221, 269, 273, 274, 276
Брэнсон, Ричард 26
Брюэль, Мориц 335, 353, 364, 387
Бун, Мэри 447, 466, 484, 507
Бунстра, Джаап 511, 580, 581
Бэккер, Арнольд 368, 370, 387
Ваан, Мэтью де 555
Вайрих, Хайнц 537
Вайсберг, Роберт 532
Вакратсас, Деметриос 536
Веджвуд, Джозайя 189, 190
Вермак, Ханс 210, 238
Верховен, Корнелис 557
Вирсема, Фред 149, 168, 171, 172, 173
Вит, Боб де 195, 198, 205
Воллиамс, Петер 46, 62, 63
Вон, Ричард 510, 535
Выготский, Лев 534
Ганди, Махатма 479
Гарретт, Джесси Джеймс 510, 564, 565, 624
Гаррисон, Роджер 254, 274
Гатмен, Джонатан 540
Гейтс, Билл 26
Герстнер, Луис 581
Гетцелс, Джейкоб 134, 137
Гилберт, Джей 438, 439, 444
Гилберт, Фрэнк и Лилиан 390
Гиллиган, Кэрол 495
Гладуэлл, Малкольм 545
Говард, Джон 276, 282
Говиндараджан, Виджей 96, 112, 113, 114
Гольдштейн, Ной 545

Гошал, Сумантра 184, 467
Грейвз, Клер Уильям 234
Грейнер, Ларри 335, 345
Грёнрос, Кристиан 290, 322, 323
Гринлиф, Роберт 447, 455, 477, 506
Грэвенхорст, Беннеброк 581
Грэм, Кэтрин 475
Гуггенхайм, Мейер 21
Дарвин, Чарлз 129
Даулинг, Грэм 404
Деминг, Эдвардс 496, 497, 507, 511, 518
Деси, Эдвард 341
Джексон, Филип 134, 137
Джеллисон, Джералд 459
Джобс, Стив 26, 262
Ди Стефано, Джозеф 267, 274, 510, 559, 560
Доран, Джордж 394
Друкер, Питер 94, 334, 390, 393, 394, 417, 418, 443, 575
Дуглас, Сьюзен 196
Дьюи, Джон 542
Дэвенпорт, Томас 391
Зубек, Роберт 511, 566
Имаи, Масааки 196
Иммельт, Джефф 113
Инхам, Харрингтон 403
Калюве, Леон де 210, 238, 567
Камерон, Ким 210, 223, 256, 274
Кано, Нориаки 278, 292, 293, 294, 320, 332
Кан, Роберт 469
Кант, Иммануил 536
Каплан, Роберт 391, 407, 427
Карнеги, Эндрю 21
Карсон, Рейчел 44
Кац, Дэниел 469
Качиоппо, Джон 9, 278, 295
Кашиваги, Дин 288, 289
Кепнер, Чарльз 467
Кёстлер, Артур 525, 526
Ким, Чан 150, 174, 200
Кинг, Мартин Лютер 246, 479, 480, 491, 494, 576
Киркпатрик, Дональд 534
Киртон, Майкл 94, 100, 101
Клакстон, Гай 118, 119, 144
Клаузевиц, Карл фон 148
Кови, Стивен 480, 511, 549, 571
Колб, Дэвид 159, 499, 500, 501, 507, 510, 542, 575
Коллинз, Джим 394, 447, 463, 475, 486, 506
Колли, Рассел 514
Колсон, Клеменс 335, 353, 364, 387
Кольберг, Лоуренс 490
Кон, Алфи 432, 433, 444
Котлер, Филип 278, 313
Коттер, Джон 446, 447, 457, 485, 486, 507
Коуон, Крис 232
Коффин, Чарльз 475
Коффман, Курт 469
Коэн, Эди 511, 573
Кралич, Питер 277, 287, 288, 316
Кредж, Себастиан 21
Кристал, Раймонд 214
Кристенсен, Клейтон М. 95, 96, 105, 106, 107, 141, 196, 619
Кристенсен, Роланд 196
Куберг, Пит 511, 573, 574, 593
Куинн, Джеймс 196
Куинн, Роберт 210, 223, 224, 256, 274
Кумбс, Тимоти 447, 460
Кун, Томас 120
Куросава, Акира 503
Кэмп, Роберт 511, 551
Кэссои, Эндрю 438, 439, 444
Кюблер-Росс, Элизабет 459
Лазарус, Ричард 459
Лебланш, Марк 511, 566
Левин, Курт 13, 16, 459
Левинсон, Гарри 432, 433, 434, 444
Левитт, Теодор 196, 310
Ликерт, Ренсис 449
Лири, Тимоти 511, 523
Лифт, Джозеф 403, 534
Ли, Чарлин 278, 304, 305, 306, 326, 329, 332
Лоранж, Питер 196
Лорд, Кристин 574
Лоренцони, Джианни 196
Лорш, Джей 378
Лоулер, Эдвард 510, 529, 530
Лоуренс, Пол 378
Льюис, Элиас Сент-Эльмо 510, 514
Лютер, Мартин 271, 272

Мазневски 267, 274
Майер, Джудит 343
Майерс, Изабель Бриггс 208, 212, 213, 214, 221, 269, 273, 274, 276
Макгонигал, Джейн 84, 91
Макгрегор, Дуглас 334, 342, 343
Макдонах, Уильям 57, 58, 59, 79, 91
Маккарти, Джером 277, 317
Макки, Джон 77, 78, 91
Мандела, Нельсон 479, 480, 576
Мандельброт, Бенуа 124, 125
Маргулис, Линн 579
Марстон, Уильям 214
Мартин, Стив 545
Маслоу, Абрахам 30, 50, 51, 71, 72, 73, 90, 99, 208, 343, 364, 369, 502, 503, 504, 507, 583
Мать Тереза 576
Махбубани, Кишор 208
Мейер, Рон 195, 205
Мендельсон, Мозес 536
Мерк, Джордж 475
Миллер, Дэнни 198
Мильштейн, Марк 59, 60
Минцберг, Генри 148, 149, 158, 159, 161, 190, 191, 192, 193, 196, 205, 485, 507, 556, 575
Моборн, Рене 150, 173, 174, 175, 200, 206
Моен, Ян 511, 575
Морган, Дж. П. 21
Морито, Акио 497
Мор, Томас 479
Мутон, Джейн 338, 447, 449, 472, 506
Мэйо, Элтон 22, 334, 335
Мэнниг, Брэдли 489
Нидумолу, Рэм 570
Нонака, Икуджиро 159, 511, 546, 547
Нордстрем, Кьелл 176
Норманн, Ричард 401
Нортон, Дэвид 391, 407, 427
Омае, Кеничи 150, 155, 156, 157, 196, 197, 205, 569, 619
Орр, Джон 538
Осборн, Александр (Алекс) 510, 521, 522
Остервальдер, Александр 568, 570, 624
Оучи, Уильям 343
Оуянг, Джеремайя 391, 410
Паов, Яаап 335, 355
Паскаль, Ричард 150
Пастер, Луи 128
Паули, Гюнтер 510, 578
Перси, Лэрри 535
Петти, Ричард 278, 295
Пиаже, Жан 491, 542
Пинк, Дэниел 343
Питерс, Том 23, 150, 164
Платон 536
Поппер, Карл 583
Поррас, Джерри 394
Портер, Майкл 149, 153, 160, 179, 182, 196, 198, 204, 391, 400, 423, 446
Прахалад, Коимбатур 45, 54, 55, 85, 91, 96, 150, 166, 167, 168, 196, 330, 332, 570, 572, 619
Райс, Эл 278
Райхельд, Фредерика 311
Рамасвами, Венкат 330, 332
Рамирес, Рафаэль 401
Рангасвами, Мадхаван 570
Раппапорт, Альфред 196
Раффлз, Стэмфорд 242
Рейган, Рональд 23
Рейнольдс, Томас 281, 540, 541
Рейпорт, Джеффри 401
Рейсон, Марк 562
Риддерстрале, Йонас 176
Рид, Дэвид 196
Робинсон, Льюис 510, 533
Роджерс, Эверетт 94
Рокич, Милтон 276, 280, 315
Рокфеллер, Джон Дэвидсон 21
Рорбоу, Джон 223
Рос, Йохан 109
Росситер, Джон 535
Рулер, Беттек ван 548
Сазерленд, Джефф 547, 548
Сакс, Джеффри 148
Сантема, Сикко 289
Свиокла, Джон 401
Семлер, Рикардо 343
Сенге, Питер 60, 67, 90, 159, 480
Сильвер, Нейт 585
Синек, Саймон 513

Сисодиа, Радж 77, 78, 91
Скиннер, Беррес 432
Скэнлон, Джозеф 334, 337, 338
Сливотски, Адриан 139, 140, 144
Слоун, Альфред 21
Слоун, Пол 110
Смит, Джордж 538
Сноуден, Дэвид 447, 466, 467, 484, 507
Сноуден, Эдвард 489
Солис, Брайан 278, 304
Спирс, Ларри 455
Сталк, Джордж 196
Стейси, Ральф 196
Стиглиц, Джозеф 208
Сторм, Корстиан Маринус 277, 285, 317, 318, 332
Стрелецки, Джон 576
Сунь-цзы 148, 551
Такеучи, Хиротака 159, 511, 546, 547
Такман, Брюс 374, 375, 388, 510, 527, 528
Таненбаум, Роберт 376
Тейлор, Фредерик Уинслоу 22, 334, 415, 443
Тетенс, Иоганн 536
Тиммонс, Джеффри 95, 102, 103
Траут, Джек 278
Трего, Бенджамин 467
Трейси, Майкл 149, 171
Тромпенаарс, Фонс 5, 6, 17, 46, 62, 63, 210, 235, 236, 237, 247, 248, 252, 259, 261, 477, 478, 506, 594
Тупс, Эрнест 214
Туту, Десмонд 479
Тэтчер, Маргарет 24, 426
Уинд, Йорам 196
Уитли, Маргарет 480
Ульрих, Дэвид 335, 350, 352, 384, 388
Уолтон, Сэм 475
Уотерман, Роберт 150, 153, 163, 164, 165
Урвик, Линдалл 538
Уэлч, Джек 20, 446, 447, 576
Уэлч, Мэри 447, 468, 469, 487-490, 507
Файоль, Анри 158
Филипс, Жюльен 163
Филлипс, Джеффри 110
Фишбейн, Мартин 284
Флорида, Ричард 526
Фолкман, Сьюзен 459
Фолкнер, Дэвид 172
Форд, Генри 21, 334
Фридман, Милтон 44
Фридман, Томас 208
Фриман, Р. Эдвард 44, 47, 74, 75, 196
Фукуяма, Фрэнсис 208
Фуллер, Ричард 502, 507
Фут, Натаниэль 198
Хаммер, Майкл 196, 391, 405, 425
Хаммонд, Аллен 55
Хампден-Тернер, Чарльз 210, 235, 236, 247, 248
Хамфри, Альберт 538
Хантингтон, Самюэль 208
Харт, Стюарт 45, 59, 60
Хейв, Вутер тен 555
Хейв, Стивен тен 555
Хейде, Клаудия ван дер 9, 336, 358, 371, 387
Хейден, Беатрис ван дер 336, 358, 371, 387
Хёйзинга, Йохан 567
Хендерсон, Брюс 390, 395, 396, 419
Херси, Пол 447, 452, 481, 507
Херцберг, Фредерик 334, 339, 340, 341, 363, 388
Хескетт, Джеймс 298, 318, 319, 332
Хиз, Чип и Дэн 576
Хирохито 497
Хокен, Пол 52
Хоулан, Барт 438
Хофстеде, Герт 210, 217, 218, 219, 245, 246, 247, 252, 273
Хуник, Робин 511, 566
Хэдли, Барри 196
Хэмел, Гэри 150, 166, 167, 168, 196, 556
Хэнди, Чарльз 209, 215, 254, 274, 403
Цезарь, Юлий 21
Чакраварти, Баладжи 196
Чалдини, Роберт 510, 544, 584
Чампи, Джеймс 425
Чейкен, Шелли 297
Чендлер, Альфред 467
Чесбро, Генри 95, 110, 136, 137, 144
Чиксентмихайи, Михай 94, 97, 98, 99, 130, 144, 369, 370, 619
Швабер, Кен 547, 548
Шейн, Эдгар 209, 226, 227, 252, 274

Шет, Ягдиш 276, 282
Шмидт, Уоррен 376
Шнайдер, Манфред 574
Шон, Дональд 381, 388
Шраге, Майкл 95, 107, 108, 109, 131, 132, 144
Штадлер, Маринус 402
Шульман, Лоуренс 196
Шумпетер, Джозеф 526
Шуровьески, Джеймс 545
Шутц, Уильям 375
Шухарт, Уолтер 519
Эванс, Филип 196
Эверс, Джерард 557
Эйджен, Айзек 284
Элкингтон, Джон 434, 444
Энгельфрид, Юстус 58
Эндрюс, Кеннет 196, 197
Эпплбаум, Айлин 347
Эразм Роттердамский 479
Эриксон, Эрик 534
Этос, Тони 150
Юнг, Карл 208, 212, 213, 269, 270
Юнус, Мухаммад 56, 86, 479
3M 262
Amazon.com 330
Aon Hewitt 469
Apple 95, 262
AT&T 447, 455
BBDO 521
BCG 390, 395, 396, 397, 419, 420, 444
Belbin Associates 221, 593
Belbin Expert Centre 593
Berenschot 511, 555, 556
Blessing White 469
BMW 180
Boeing 108, 475
Center for Leadership Studies 453
Chanel 180, 188
Circuit City 465
Cirque du Soleil 175, 201, 202, 203
Citibank 198
CNN 403
COCD 562
CostCo 72
Dell 260
DuPont 516
easyJet 95
EFQM 510, 553, 554, 602, 603, 617
Experience Based Learning Systems 500
Fannie Mae 465
Foote, Cone and Belding 535
Ford 105, 308, 309
Fortune 45, 56, 403, 425, 483, 606, 612, 618
Gallup 469, 598
General Electric 113, 390, 398
General Motors 23, 516
Gordon Training International 533
Grameen National Bank 86
Greenleaf Center for Servant Leadership 455
Hay Group 469
Henley Management College 263
Hewlett Packard 384
Honda 192
IBM 210, 218, 245, 273, 581
IMD 560
Interbrand 170
Intercultural Development Research Institute 229
Interface 45, 52, 54, 72, 87, 88, 595
International Accounting Standards Board 517
International Correspondence Schools 533
Intuit 325
Jaguar 188
Johnnie Walker 188
Johnson & Johnson 183, 475, 494
Josiah Wedgewood and Sons 189
Ken Blanchard Companies 453
Kenexa 469
Kotter International 459
Lego 109
Linux 111, 331
Matsushita 185
McDonald's 362
McKinsey 150, 163, 390, 398, 399, 420, 421, 444
Mercer 139, 469
Microsoft 109, 139, 140, 141, 409, 611
Montgomery Improvement Association 246
NAACP 246
NBC 497
Nederlandse Organisatie voor Toegepast 558

Nestle 183
NetJets 203
Nielsen Norman Group 565
Philip Morris 476
Philips 185
Pret A Manger 203
Procter & Gamble 136, 185
Quicken 325
Reed Corporation 198
Reputation Institute 286, 404
Ryanair 95
Shana Corporation 198
Shell 185, 434
Singapore Airlines 167
Sony 497
Southwest Airlines 95
Starbucks 188, 190
Strategic Academy 195
Strategy Works 195
Swatch 95
Tell-Sell 312
Tesla Motors 310
Threadless 331
TNS Infoplan 302
Toshiba 185
Towers Watson 469
Toyota 178, 310
Trompenaars Hampden-Turner 592, 593, 594
Unilever 56, 185
UPS 72
Virgin 72
Vlerick 305
Walmart 362, 475
Wendy's 325
Western Electric 22
Whole Foods Market 77
Wikipedia 111, 331
Women's Political Council 246
Yellowtail 203
Young & Rubicam 170, 281
YouTube 331
Zappos Shoes 167
Zara 166
Zero Emissions Research and Initiatives 579

Указатель моделей

3С (3К: компания, клиенты, конкуренция) 155
360 градусов 529
Анализ «пяти сил» 160
Анализ «цели—средства» 540
Баланс информационной открытости 573
Бисоциация 525
Восемь путей изменения корпоративной культуры 580
Восемь этапов изменений 457
Гейм-дизайн MDA 566
Двухфакторная теория мотивации 339
Деловое совершенство EFQM 553
Дорожная карта устойчивого развития 570
«Дюпон» 516
«Желтая коробка» 562
Идентичность и имидж компании 402
Капитал бренда 169
Ключевые компетенции 166
Командная динамика 527
Командные роли 220
Коммуникация и вовлеченность сотрудников 468
Компетентностный подход в трудоустройстве 358
Конкурирующие ценности 223
Контекстуальная теория управления человеческими ресурсами 355
Корпоративная культура 215
Культурные параметры Хофстеде 217
Латеральное мышление 531
Лидерство как служение 455
Лидерство пятого уровня 465
Лояльность потребителей 301
Матрица BCG 395
Матрица FCB 535
Матрица GE—McKinsey 398
Матрица позиционирования товара на рынке 152
Менеджерская решетка 449
Мозговой штурм 521
Непрерывное улучшение 518
Обратные инновации 112
Общее воспринимаемое качество 290
Организационное развитие компании 344
Основание пирамиды 54
Осознанная компетентность 533
От колыбели до колыбели 57
Открытые инновации 110
Пирамида ROI в социальных сетях 410
Поведение потребителей 282
Подрывные инновации 105
Поток 97
Принципы создания ценности при устойчивом развитии 59
Процесс предпринимательства 102
Размышления об устойчивом развитии 65
«Роза Лири» (диагностика межличностных отношений) 523
Семь навыков высокоэффективных людей 549
Семь параметров культуры 235
Семь склонов «горы устойчивого развития» 50
Семь уровней устойчивого развития 49
Серьезная игра 107
«Синяя экономика» 578
Система сбалансированных показателей 407
Ситуационное лидерство 452
Создание стратегии 158
Социальные роли в управлении человеческими ресурсами 350
Спиральная динамика 232
Сравнительный анализ (бенчмаркинг) 551
Стили обучения 542
Стратегический диалог 555
Стратегическое кадровое планирование 555
Стратегия голубого океана 174

Стратегия закупок 287
Теория адаптации—инновации 100
Теория заинтересованных лиц 47
Теория ситуационной кризисной коммуникации 458
Теория X и теория Y 343
Три уровня организационной культуры 226
Удовлетворенность потребителей 292
Управление бизнес-процессами 405
Управление по целям 393
Устойчивое развитие при множестве заинтересованных лиц 62
Участие работников в прибыли 337
Фабрика счастья 353
«Холст» бизнес-модели 568
Цветовая модель лидерства 575
Цветовая теория изменений 238
Ценностные дисциплины 171
Цепочка «услуги — прибыль» 298
Цепочка создания ценности 400
Шесть принципов убеждения 544
Шесть этапов социальной трансформации бизнеса 304
Элементы разработки сайтов 564
Этос, пафос, логос: Аристотель (350 год до н. э.) 512
3R (retail, reputation, relationship) — розничные продажи, репутация, отношения 285
7S (7C) 163
AIDA 514
AMO (способности, мотивация, возможности) 347
Cynefin 466
DMIS (развитие межкультурной чувствительности) 229
ELM (вероятность сознательной обработки информации) 295
MBI (Mapping, Bridging, Integrating) 559
MBTI (опросник Майерс–Бриггс) 212
RVS (методика изучения ценностных ориентаций) 280
Scrum 546
SWOT-анализ 537

Где купить наши книги

Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам:
+7 (495) 792-43-72, b2b@mann-ivanov-ferber.ru

Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.
142701, Московская обл., г. Видное, Белокаменное ш., д. 1;
+7 (495) 411-50-74; reception@eksmo-sale.ru

Адрес издательства «Эксмо»
125252, Москва, ул. Зорге, д. 1;
+7 (495) 411-68-86;
info@eksmo.ru / www.eksmo.ru

Санкт-Петербург
СЗКО Санкт-Петербург,
192029, г. Санкт-Петербург,
пр-т Обуховской Обороны, д. 84е;
+7 (812) 365-46-03 / 04;
server@szko.ru

Нижний Новгород
Филиал «Эксмо» в Нижнем Новгороде,
603094, г. Нижний Новгород,
ул. Карпинского, д. 29;
+7 (831) 216-15-91, 216-15-92, 216-15-93, 216-15-94;
reception@eksmonn.ru

Ростов-на-Дону
Филиал «Эксмо» в Ростове-на-Дону,
344023, г. Ростов-на-Дону,
ул. Страны Советов, 44а;
+7 (863) 303-62-10;
info@rnd.eksmo.ru

Самара
Филиал «Эксмо» в Самаре,
443052, г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»;
+7 (846) 269-66-70 (71…73);
RDC-samara@mail.ru

Екатеринбург
Филиал «Эксмо» в Екатеринбурге,
620024, г. Екатеринбург,
ул. Новинская, д. 2щ;
+7 (343) 272-72-01 (02...08)

Новосибирск
Филиал «Эксмо» в Новосибирске,
630015, г. Новосибирск,
Комбинатский пер., д. 3;
+7 (383) 289-91-42;
eksmo-nsk@yandex.ru

Хабаровск
Филиал «Эксмо Новосибирск» в Хабаровске,
680000, г. Хабаровск,
пер. Дзержинского, д. 24, лит. «Б», оф. 1;
+7 (4212) 910-120;
eksmo-khv@mail.ru

Казахстан
«РДЦ Алматы»,
050039, г. Алматы,
ул. Домбровского, д. 3а;
+7 (727) 251-59-89 (90, 91, 92);
RDC-almaty@eksmo.kz

Украина
«Эксмо-Украина», Киев, ООО «Форс Украина»,
04073, г. Киев, Московский пр-т, д. 9;
+38 (044) 290-99-44;
sales@forsukraine.com



Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

РИСОВАНИЕ И ХЭНДМЕЙД

ИСКУССТВО

КИНО И ФОТО

КРЕАТИВ

ДИЗАЙН И РЕКЛАМА

ВДОХНОВЕНИЕ

МИФ Творчество

Все творческие книги на одной странице:
mif.to/creative

Подписывайтесь на полезную рассылку: книги, скидки и подарки
mif.to/cr-letter

#miftvorchestvo

Фонс **Тромпенаарс**
Пит Хейн **Куберг**

100 ключевых моделей и концепций управления

Руководитель направления *Ренат Шагабутдинов*
Ответственный редактор *Юлия Потемкина*
Литературные редакторы *Ольга Свитова, Дарья Сальникова*
Арт-директор *Алексей Богомолов*
Дизайн обложки *Наталия Майкова*
Верстка *Вячеслав Лукьяненко*
Корректоры *Лев Зелексон, Елена Бреге*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»
www.mann-ivanov-ferber.ru
www.facebook.com/mifbooks
www.vk.com/mifbooks

Эта краткая иллюстрированная энциклопедия создана для тех, кому нужно разобраться в теориях и истории менеджмента: лаконичные обзоры 100 главных моделей управления собраны в девять направлений, и развитие каждого направления можно проследить хронологически.

Но книга полезна не только для общего развития. Как говорится, «нет ничего практичнее хорошей теории» — рекомендации по применению каждой модели помогут вам в реальном бизнесе: вы начнете со знанием дела мотивировать сотрудников, строить стратегии, налаживать коммуникации. И, возможно, со временем создадите свой подход, который будет включен в подобную книгу.

ISBN 978-5-00100-648-0

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Максимально полезные книги
на сайте **mann-ivanov-ferber.ru**

Like facebook.com/**mifbooks**
vk.com/**mifbooks**
instagram.com/**mifbooks**