

# STRATEGOI

ИСТОРИЯ КОРПОРАТИВНОГО ИННОВАТОРА



СЕРИК ИГБАЕВ *при участии* АРАЙ КАКЕН

**Арай Какен  
Серик Игбаев  
STRATEGOI.  
История корпоративного  
инноватора**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=67028417](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67028417)  
ISBN 9785005586469*

**Аннотация**

Эта книга для тех, кто устал от гнета корпоративного ярма и бюрократии, а также для тех, кто не просто заинтересован, а жизненно нуждается в расцвете инноваций внутри системы, кто сильно беспокоится из-за негативного влияния системы на творческий потенциал команд. В книге Автор подробно рассказывает об инструментах, применение которых позволит открыть «второе дыхание» в вашей организации так, что даже самый закостенелый бюрократ начнет действовать, чтобы стать тем человеком, который изменит все.

# Содержание

От авторов	5
Введение	11
Глава 1. Для чего нужны инновации	25
Глава 2. Инициирование перемен	40
Глава 3. Операционная скорость	54
Конец ознакомительного фрагмента.	63

# STRATEGOI.

## История корпоративного инноватора

**Серик Игбаев**  
**Арай Какен**

Мы помогаем строить организации, способные самостоятельно осуществлять запуск управленческих, стратегических, продуктовых и операционных инноваций, достигая невероятных высот вопреки всем препятствиям.

© Серик Игбаев, 2021

© Арай Какен, 2021

ISBN 978-5-0055-8646-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

**БЛАГОДАРНОСТЬ**

Хотелось бы выразить свою благодарность Евгению Шестовскому за его помощь в написании данной книги, за проведенный эффективный коучинг.

# От авторов

Всемирно известный «Патриарх качества» Уильям Эдвардс Деминг однажды сказал: «Менеджмент – это наведение порядка в процессах, а не нагоняи сотрудникам». Впрочем, на деле про его знаменитые Plan-Do-Check-Act (PDCA) знает не так уж много менеджеров (поверьте, я спрашивал об этом более 1000 руководителей). А уж про то, чтобы суметь объяснить суть управленческого цикла PDCA или успешно применять в ежедневной практике в большинстве случаев не может быть и речи.

К сожалению, для большинства управленцев менеджмент подразумевает регулярные нагоняи и жесткую критику, известные также, как «чайка-менеджмент»: менеджер прилетает, громко кричит, гадит и улетает. Правда, в цифровую эпоху истошные крики в оффлайне все чаще заменяют переписки в чатах, но, по сути, это все тот же «чайка-менеджмент».

Так замыкается порочный круг... Для наблюдающих со стороны подобный способ отладки бизнес-процессов может вызвать лишь грустную улыбку, но существующие проблемы он не только не решает, а чаще еще и усугубляет. При том, что проблем у бизнеса в наше непростое время предостаточно.

Предлагаемая вам книга «STRATEGOI: История корпо-

ративного инноватора» – результат работы двух экспертов: Арая Какен и меня, Серика Игбаева. Поэтому все, что вам предстоит узнать из книги, представляет собой плоды тесного сотрудничества не просто профессионалов, но также друзей и единомышленников.

## **Зачем говорить и писать об этом сейчас?**

Затем, что сейчас в VUCA-мире (*volatility* (нестабильность), *uncertainty* (неопределенность), *complexity* (сложность) и *ambiguity* (неоднозначность)) лидеры не побеждают в одиночку. Наступило время сильных команд. А без инноваций даже хорошо организованные команды обречены на проигрыш. Под инновациями мы подразумеваем изменение текущей модели, обеспечивающее качественный рост эффективности.

К изучению проблемы и поискам решения мы подошли обстоятельно. В тепер уже далеком 2019 году Арай Какен и я создали Ditung Group, где мы приложили все свои усилия, чтобы улучшить управление компаний с помощью лучших практик. Я привносил в проекты свою энергию, любопытство, страсть к инновациям. Арай отвечал за систематизацию, анализ и подачу данных, а также простоту подачи наших материалов. В своей работе мы взяли за основу практические инструменты мышления, которые мы описываем в этой книге. Вместе мы помогаем нашим клиентам расти

и меняться, избегая «сложных вывихов и открытых переломов» в системе менеджмента.

Наша книга «STRATEGOI» стала результатом жарких споров, дискуссий, многочасового мозгового штурма и совместной работы, имеющих различные таланты, знания, мнения, навыки и опыт. Разумеется, книга не писалась с чистого листа: в процессе работы был использован обширный перечень литературы о новых практиках менеджмента. Кроме того, я лично проводил многочасовые интервью с огромным количеством известных экспертов по менеджменту, ссылки на работы которых будут указаны в книге.

**Как читателю отнестись к прочитанному? Особенно к провокационным моментам и новым, нестандартным подходам и рекомендациям авторов?**

Как сочтете нужным. Мы не навязываем свою точку зрения... Вам не обязательно верить нам на слово. Особенно, если вы еще не приняли решение о старте управленческих, стратегических, продуктовых и операционных инноваций.

Чтобы утвердиться в истинности изложенного материала вы всегда можете провести собственное исследование. Мы точно знаем, что и вы сами, и та система, чьим представителем вы являетесь, способны на большее, но главный шаг управленческой деятельности, а именно, – принятие решения меняться и действовать, вам придется сделать самосто-

ятельно.

## **Как лучше читать книгу?**

Лучше всего – по главе за один раз, так как каждая глава достаточно объемна и несет в себе определенный управленческий слой.

Прочитав очередную главу, обязательно спросите себя: «Какое значение эта проблема и инновационный подход к решению проблемы может иметь для всей нашей компании, и для меня лично, как для ее работника и/или руководителя?».

Ответив себе на этот вопрос, задайте следующие: «Что мы должны сделать, чтобы вся наша организация и лично я справились с этой проблемой и начали использовать инновационный подход к ее решению? Какие новые возможности откроются для организации и для меня лично?»

Эта книга для тех, кому уже давно тесно и неудобно в суровых объятиях Её Величества Бюрократии, а также для тех, кто не просто заинтересован, а жизненно нуждается в расцвете инноваций внутри системы, кто сильно беспокоится из-за негативного влияния системы на творческий потенциал команд.

Поверьте, в глубине души даже самый закорюченный бюрократ втайне от всех мечтает стать тем человеком, который изменит все. Вот только решительных действий для этого

бюрократы не предпринимают, ни единого шага. Почему?

Потому что привыкли. Потому что не знают, как. Потому что не видят достойных альтернатив, но самое главное... Потому что боятся. Боятся того, что система настолько сильна, что просто их уничтожит при первой «попытке к бегству».

Поэтому, даже если вам страшно, но вы уже поняли, что рост и развитие – это про вас, и обратной дороги нет, присоединяйтесь!

## **Что означает название книги?**

STRATEGOI – переводится как «стратег». Хотя это слово было обычным термином для обозначения военных командиров в Греции, в Афинах в V веке до н.э. стратеги имели не только военное, но и политическое значение. Согласно наиболее известному свидетельству, в 501 г. до н. э. Клисфен учредил совет из десяти стратегов, которые избирались ежегодно, по одному от каждого племени. Все десять они имели равный статус. В битве при Марафоне в 490 г. до н.э. (согласно Геродоту) они большинством голосов определили стратегию.

Фемистокл, Аристид и Кимон были ранними примерами стратегов, которые были как политиками, так и полководцами.

На протяжении средневизантийского периода (VII – XII века) стратеги пользовались преимуществом над другими

и составляли одну из самых высоких должностей государства.

Итак, друзья, добро пожаловать в STRATEGOI!

*С уважением,*

*Серик Игбаев и Арай Какен.*

# Введение

«Мир меняется! Мир изменился!» Все мы все чаще слышим эти слова. И действительно, все происходящее вокруг указывает на то, что мир необратимо меняется. Причем скорость изменений растет уже ежеминутно.

Меняется абсолютно все вокруг: то, как наши дети взаимодействуют с этим миром и то, как мы реагируем на необратимые изменения. Меняются способы получения информации, ее обработки, анализа и подачи. Многие перенесли свою жизнь в смартфоны и транслируют ее через TikTok, Facebook, Twitter, Instagram.

Все, кроме корпоративного сектора. Хотя корпоративный сектор тоже гонится за изменениями. Но его иерархичность с огромной массой посредников от лидера до исполнителя и бюрократичность не дают ему возможности быстро и гибко принимать эффективные решения, не позволяют адаптироваться под текущие реалии.

По какой причине так происходит? Сложности корпоративного сектора происходят от системы управления. Во то время, когда все мировые компании уходят от классического стиля управления, корпоративное направление бизнеса со своими сотрудниками интеллектуального труда продолжают хранить верность классике и уходящему мировоззрению.

Сегодняшняя правда заключается в том, что главенствующая роль в обществе отводится крупному бизнесу, где интеллектуальный труд является основой. Нынешнее сообщество – это группа крупных организаций. Во всех таких институтах, включая армию, упор делается на сотрудников умственного труда, именно они вкладывают в работу свои мозги, а не силу или способность рук. Все больше возрастает значение сотрудников, обучавшихся использованию своих теоретических знаний и умений, а не физической силы. Продуктивность их действий оценивается размером вклада, внесенного ими в успех предприятия.

На сегодняшний день уже недопустимо воспринимать эффективность как что-то само собой разумеющееся. Мы просто не можем элементарно пренебрегать ею.

Концепция расчетов и тестирований, созданная профессиональным менеджментом для анализа результатов физического труда – от запуска производства до контроля готовой продукции, – совершенно не подходит для мониторинга умственного труда. Его нельзя анализировать с помощью показателей, выведенных для физического труда.

Это кажется само собой разумеющимся. Но по какой причине сейчас, когда фактически все направления деятельности изучаются со всех сторон во многих книгах и статьях, эффективности почти не уделяется внимание?

Первопричиной такого отношения к вопросу является то, что эффективность – это особая совокупность методов, при-

меняемая на предприятии работниками умственного труда.

Работник физического труда отвечает за результат, то есть за правильность выполнения работы, а не за организацию правильного выполнения поставленной задачи. Результат такой деятельности всегда легко просчитать по количеству и качеству произведенной продукции, так как это легко поддается учету. В течение последнего столетия мы «набили руку» в измерении продуктивности и оценке качества физического труда, благодаря чему многократно увеличилась производительность работника физического труда.

С работником умственного труда необходим кардинально новый подход, исключаящий опеку и оценку. Здесь нужна только помощь. Ключевым вопросом становится умение работника направлять свою работу в сторону результативности и вклада в успех, что и есть эффективность.

Его самая главная задача – думать. Также, ясно проявляется зависимость мотивации работника умственного труда от эффективности его работы, от способности выполнять поставленные задачи. В случае, если работник умственного труда не видит подтверждения своей эффективности, его желание работать и, естественно, его вклад в успех предприятия быстро уменьшается, и он становится обычным чиновником, «отсиживающим» в офисе положенные «с девяти до шести».

Работник умственного труда не производит ничего, что могло быть стать эффективным. Он не производит продук-

цию: одежду, продукты питания и т. п. Он производит познания, мысли, информацию. Пользы от таких «продуктов» нет. Единственное, чем они полезны, так это тем, что другой работник может взять такой «продукт» в виде источника данных и создать из него очевидный продукт, придав ему реальную форму.

Следовательно, работнику, занимающемуся интеллектуальным творчеством, необходимо делать то, что работнику физического труда делать не нужно. Притом необходимо, чтобы его работа была эффективной. И основываться на потребительскую полезность его умственного «продукта» не приходится, так как этот продукт не может стать булкой хлеба или парой обуви.

От этого страдают в первую очередь люди – сотрудники. Проживая две разные жизни: одну через смартфон с семьей и детьми, другую – в отсталом корпоративном мире, человек ощущает огромное давление. Хочется больше свободы, предпринимательского духа и новых возможностей. Чтобы, задирая головы вверх, точь-в-точь как в детстве, видеть не просто солнце, тучи или звезды, а почти фантастический, неограниченный мир больших возможностей, без усталости мечтая стать уникальным космонавтами, капитанами-мореплавателями и первооткрывателями чего-нибудь нового и неизведанного. Сегодня наше детское желание залезть на самое высокое дерево или скатиться с горки на велосипеде, закричав «Мама, смотри как я могу!», трансфор-

мировалось в ностальгию по новым возможностям. Неудивительно, что многие в душе мечтают открыть и создать собственный стартап.

А еще, пришло время признать несколько фактов. Например, многие управленцы до сих пор верят в то, что рабочее состояние стабильно, за исключением краткосрочных периодов изменений.

Руководители продолжают называть наемных работников «важными членами» своей команды, лишая их как свободы мысли, так и свободы слова. Разумеется, про свободу действий участники этих так называемых «сильных и свободных команд» просто не слышали. Как же так получилось, что девочки и мальчики, воспитанные на книгах и фильмах о свободе, закончившие высшие учебные заведения, угодили в холодные и жесткие объятия бюрократии?

Парадокс, но такая ситуация наблюдается во многих компаниях, включая те, где есть сформированные ценности, лидерские модели и поведенческий кодекс, обязывающий всех «от мала до велика» соответствовать высоким стандартам.

Обезумевшие от полученной власти руководители, компетентность которых определяется результатом, как правило, имеют в своем подразделении катастрофическую текучесть кадров, а на планерках речи таких руководителей переполнены демотивирующим команду давлением. Редкие проблески адекватности случаются все реже, и вместе с ними у персонала пропадает инициатива. Но это не самое страш-

ное. Самое страшное, что это, похоже, никого не волнует! По крайней мере до тех пор, пока прибыль растет, а доведенные до критического состояния сотрудники не подают коллективные иски.

Парадокс, но эти же самодуры-руководители громогласно призывают угнетаемый ими же персонал не бояться перемен и проявлять инициативу, генерировать приносящие прибыль инновации. «Нужно больше золота!», – именно такое требование слышат сотрудники каждый понедельник, чувствуя себя пленниками какой-то извращенной компьютерной игры. А ведь при трудоустройстве им обещали сплоченный коллектив и грамотное руководство... Просто задумайтесь о том, что призыв не бояться перемен исходит от того, кто больше всего на свете боится сплоченной активности низов.

Особо выдающиеся руководители зачастую начитаны и позволяют себе красивые высказывания и «умные» непонятные термины. Порой мы даже слышим в их речах слово «меритократия», смысл которого заключается в том, что уровень дохода руководства напрямую зависит от справедливого мнения и оценок подчиненных и коллег.

Вы можете себе представить, что сотни сотрудников, угнетаемых из месяца в месяц на планерках и в письмах по электронной почте, начисляют своим руководителям высокую зарплату с бонусами? Мы – нет.

Так что факты говорят о следующем: большинство управ-

ленцев современности свято чтут устаревшие принципы и законы, оставаясь преданными сторонниками устаревшей парадигмы.

Попробуйте ответить себе на вопрос: «Сколько денег вам дать, чтобы вы отказались от мечты и стали винтиком в системе, присягнув на верность классу бюрократов?»

Впрочем, возможно, вам нравится унижать и держать в страхе тех, кто стоит ниже по статусу. Тогда с вами, конечно, все в порядке... (это, разумеется, сарказм, – незамедлительно обратитесь к психиатру).

Не сомневаюсь, что большинство руководителей, даже самых бестолковых, находясь в условиях необходимости, освоили технологии менеджмента, доставшегося нам по наследству: планирование, организация, мотивация и контроль, а еще совещания и всевозможные системы оценки результатов.

Но это ведь далеко не все. Не знаю, как так получается, но руководители с невероятной скоростью учатся использовать свое положение, власть и мнимый профессионализм ради личного преуспеяния, возвращая сотрудников во времена самого обычного рабства.

Получается уже не искусство управления, а самый настоящий «менеджмент для шампиньонов», когда грибочков—сотрудников регулярно поливают навозом, называя это стимулирующим стрессом, заставляя работать в кромешной тьме, т.е. лишая развивающей обратной связи, подменяя

ее обычной критикой. А стоит грибочкам—сотрудникам окрепнуть и начать расти, задавая попутно неудобный вопросы, так их тут же коллективно срезают, усиливая стресс и выставляя невыполнимые задачи и цели с последующим неизбежным увольнением.

Проект успешен, значит управленец талантлив, верно? Проект провален, значит команда оказалась слабой, некомпетентной, саботировала процесс и вообще всячески мешала гениальному руководителю, обесценив все его усилия... (показательно уволим часть, чтобы остальные боялись, и все опять сойдет с рук).

Получается, что большинство управленцев, мнящих себя чуть ли не гениями уровня Питера Друкера, в каком-то смысле – обычные наркоманы. Только вместо героина, кокаина и прочих известных наркотиков, они сидят на длинной игле корпоративного финансирования, публичного одобрения и признания их сомнительных достижений. Ничего удивительного, что их трясет от страха при любых разговорах о бунте, свободомыслии, демократии и, особенно, управленческой революции.

Однако, мы-то знаем, что главный тезис Томаса Куна бесспорен: «Мы все узники наших парадигм, поэтому реальный прогресс невозможен без революции». Управленческие революции требуют изменений. Мы должны понимать, что изменение не может быть разовым – это постоянное состояние, и что условия лучшего будущего достигаются путем регуляр-

ного исследования, постоянных экспериментов, анализа результатов и повторений.

Какой именно подход изменит поведение группы из сотен или тысяч людей, можно выяснить только экспериментально. При этом каждая отдельная организация использует разные методы, чтобы следовать по своему собственному пути.

Особенно важно то, что мы не можем изменить отдельных людей, будь то руководители, менеджеры или специалисты в команде. Люди существуют внутри системы управления, поэтому мы должны изменить систему управления, а не людей или понятие «культура».

Мы должны научиться координировать усилия тысяч людей, не прибегая к сомнительным услугам дорогостоящих консультантов, держать «в узде» затраты, не ограничивая при этом инициативу людей, строить организации, в которых дисциплина и свобода не являются взаимоисключающими понятиями.

Компания Toyota Improvement Kata всегда умело управляла, устанавливая краткосрочные цели, но, каждый раз, когда эти цели достигались, компания пересматривала долгосрочное видение, потому что оно, скорее всего, изменилось в промежуточный период.

Например, какие по-настоящему масштабные изменения в методах сплочения и реорганизации человеческих усилий и потенциала сотрудников вы можете прогнозировать в ближайшие годы? Способны ли вы прогнозировать коренные из-

менения в методах управления и последующий резонанс?

Ничего страшного в том, что вы не сможете ответить. Практика менеджмента почти не изменилась за последние несколько десятилетий, поэтому не стоит удивляться и тому, что сложно представить себе, как может измениться менеджмент в будущем.

У бизнеса много проблемных вопросов, связанных с конкурентными стратегиями, управлением, инновациями, быстрорастущим рынком новых технологий, которые также влияют на изменение мышления людей.

Действительно, это ключевые задачи сегодня. Но мы не будем детально погружаться именно в эти задачи. Вместо этого мы вместе погрузимся в проблемы, которые будут актуальными уже завтра, в VUCA—мире. В проблемы, решение которых может стать «вопросом жизни или смерти» для вашего бизнеса.

Станут ли? Несомненно, совсем скоро вы и сами убедитесь в этом. Я не собираюсь делать какие-либо прогнозы или рассуждать о будущем абстрактно.

В то время, как управленческая практика уже не эволюционирует так быстро, как раньше, среда, окружающая бизнесы в XXI веке, меняется быстрее, чем, когда бы то ни было. Не успев начаться, новое столетие произвело на свет целый букет пугающих управленческих проблем:

- Скорость изменений растет, и будущее готовит для бизнеса скорее сюрпризы, чем подарки, поэтому все больше

компаний обнаруживает себя не по ту сторону кривой изменений. К тому же сегодня будущее обрушивается лавиной изменений уже не на отдельные компании, а на целые отрасли. Сегодня то, что еще совсем недавно процветало и приносило прибыль, оказывает совершенно ненужным рынку.

- Сказывается влияние новых технологий, стимулирующих процессы дерегулирования и снижения эффективного масштаба производства. Одновременно наблюдается снижение входных барьеров в целом ряде отраслей, что неизбежно усиливает конкуренцию и создает серьезные проблемы для неприступных ранее олигополий.

- Компании продолжают терять контроль в «экосистемах» и все сильнее запутываются в «сетях создания стоимости», открывая новое пространство для создания конкуренции путем ведения переговоров.

- Возможность зарабатывать на создании и продаже интеллектуальной собственности снижается из-за тотального оцифровывания. Одновременно с этим позиция силы в переговорном процессе переходит от производителей к потребителям. Казалась бы, еще совсем недавно лояльность потребителей определялась дефицитом информации, позволяя компаниям наживаться на неосведомленности покупателей. Но Интернет все изменил, передав инициативу и власть потребителям, лишая посредственные товары и услуги «места под солнцем».

- Жизненный цикл стратегий сократился до историческо-

го минимума. А виной всему простота доступа к финансовым инструментам и избыток стартового капитала, умноженные на силу и возможности аутсорсинга. Вместе с глобальным охватом Сети Интернет время на раскрутку нового бизнеса также заметно уменьшилось, потянув за собой и ресурс клиентского обещания. Быстрый старт и раскрутка, а затем быстрый пик и стагнация ведут к тому, что парабола успеха стартапов все чаще имеет форму гвоздя.

- Пришло время сверхдешёвых конкурентов, стремящихся во что бы то ни стало свергнуть старую власть с ее наследственно высокими издержками. Уже заметно, что большинство ветеранов бизнеса просто не выдержат эту «гонку на выживание», даже если перенесут основные виды деятельности в места с низкими издержками.

Проблемы и задачи, о которых идет речь, все до единой, уже налицо и в развитых странах, и в большинстве компаний. Их можно наблюдать, обсуждать, анализировать и пытаться решать. Уже есть специалисты, вроде нас, и организации – наши партнеры, которые этим занимаются. Правда, нас все еще очень мало!

Тот, кто уже сегодня работает над проблемами завтрашнего дня и таким образом подготавливает себя и свою компанию к новым задачам, в недалеком будущем займет лидирующие позиции. Тот же, кто откладывает их решение на потом, останется позади и, возможно, никогда не сможет на-

верстать упущенное.

И дело в том, что большинство успешных компаний, Впрочем, как и те, кто только-только держится на плаву, основывают свой рост и развитие на принципах и законах известной бюрократической системы, базирующейся на оценке работников физического труда, что явно не обеспечит их решением завтрашних проблем и задач. Бюрократия, в свою очередь, стремясь к тотальному контролю над ситуацией, выводит на первое место конформизм.

Одновременно с этим бюрократическая система стимулирует образование двух основных каст: так называемых «мыслителей» и «деятелей», а проще – руководителей и сотрудников. И, казалось бы, что в этом плохого?

Нюанс скрыт в балансе. Дело в том, что идеи и предложения сотрудников в бюрократической системе если и принимаются во внимание, то происходит это крайне редко.

Современная креативная экономика нуждается в переосмыслении принципов и процессов управления. Перед ней стоит задача – создать организации, одновременно инновационные и эффективные, инициативные и прагматичные.

Реализация этой задачи требует внедрения не только новых практик, процессов или структуры, но и нового набора принципов управления. Поэтому эта книга о менеджменте. Книга касается только проблем и задач менеджмента.

Это – проблемы, которые могут понять и решить только работники умственного труда, ученые и руководители, во-

оруженные теорией менеджмента. Пройдет совсем немного времени, и эти проблемы в полную силу проявятся во внутренней политике всех развитых и развивающихся стран. И каждой компании придется решать их самостоятельно, причем решение должно будет вырабатываться и менеджментом, и каждым отдельным сотрудником.

Менеджеры должны понимать и сосредотачиваться на расширении возможностей, сотрудничестве, гибкости и потоке – это самые ключевые проблемы, с которыми сталкиваются организации, переходящие на новые методы работы.

Вот только между «должны» и «делают» лежит огромная пропасть, на самом дне которой сложены в огромную кучу упущенное время и нереализованный потенциал.

Понимая наличие этой проблемы и важность ее решения, мы делаем «STRATEGOI» особой частью трансформационного подхода.

Эта книга написана от имени Генерального директора компании STRATEGOI.

# Глава 1. Для чего нужны инновации

До STRATEGOI я работал в крупной компании, являющейся лидером в своей отрасли. Принятие решения об увольнении было нелегким для меня. Я шагал вверх по карьерной лестнице, наша команда выполняла интереснейшие задачи по разработке новых технологий. Но после 10-летних политических игр, сложностей и волокиты при принятии решений, споров вокруг планирования и бюджетирования я принял решение, что с меня достаточно.

За годы моей работы я наблюдал, как отличные идеи игнорировались начальством, имитирующем бурную деятельность, пока какой-нибудь стартап не перехватит ее и не займет лидерскую позицию.

Именно это стало основной причиной моего ухода. Я хочу работать в компании меньшего размера, но и с меньшей бюрократией, где мне всегда предоставится возможность творить и создавать новое, а не тратить время на внутрикорпоративные политические движения.

Когда я устроился на должность Генерального директора компании STRATEGOI, я был под впечатлением от открывшихся возможностей. Но передо мной предстала типичная бюрократизированная компания.

Если вы попросите представителя любой компании нарисовать организационную структуру, – вы сразу увидите знакомую до боли пирамидку из прямоугольников и стрелок. Одна из самых древних организационных структур – жесткая вертикаль управления. Она удобна, может легко быть масштабирована и, кажется, используется уже веками. И это именно то, что я встретил в STRATEGOI.

STRATEGOI – это консалтинговая компания, 2 офиса которой расположены в крупнейших городах страны, и свой штат ИТ-специалистов, занимающихся автоматизацией чужого бизнеса. Общий штат сотрудников – 70 человек.

В STRATEGOI операционные подразделения объединены по видам деятельности, для каждого подразделения определены свои цели, штатный состав и бюджет. Сотрудники четко понимают свою ответственность, рамки принятия решений и контролируемые ими ресурсы благодаря конкретному разграничению функций. Сложно представить, что организация может существовать без формальной организационной структуры, но, видимо, придется.

Проработав свой первый месяц, я четко осознал, что STRATEGOI однообразны, бездеятельны и унылы. И это, конечно, вытекает из их действий, ведь они:

- Слишком большое значение придают мнению лидера, на постоянной основе спрашивая разрешения у меня по самым мелким вопросам;
- Любое инакомыслие тут же подвергают гонениям и по-

давлениям;

- Берут долгую-долгую паузу после вопроса, чтобы по возможности избежать ответа;
- Избегают ответственности;
- Сопровождают процесс принятия решений огромным количеством служебных записок;
- Согласовывают решения долго и изматываяюще;
- Постоянно обесценивают творческий подход к делу.

Я много изучал историю общественного прогресса, и понимаю, что самый важный аргумент в пользу инноваций является мысль о том, что каждому сотруднику должно быть предоставлено право на развитие и проявление своих способностей, и вдобавок на заслуженное вознаграждение и получение дохода от своих талантов. Именно поэтому любые ущемления сотрудников крайне несправедливы. И я принял решение выступить против бюрократии и начать внедрять инновации: ведь люди заслуживают самого лучшего!

Давайте только представим себе новый STRATEGOI, где сами работники принимают решение, какой проект и как делать. Где качественное и профессиональное исполнение работ требуется не руководством, а другими сотрудниками, членами команды. Где команда, а не начальник обладает правом принятия решения о найме и увольнении сотрудников. И где каждый работник чувствует себя так, что именно он управляет бизнесом. Просто представьте себе компа-

нию, где все знают заработные платы друг друга, а оплата руководства не в три раза больше, чем оплата всего подразделения, вместе взятого. Представьте компанию, которая воспринимает себя не как организация, а как сообщество коллег, вместе меняющих мир, где миссия не менее важна, а чем прибыль. Соберите все это в одно, – и вы получите картину нового STRATEGOI, который мы строим вместе.

## **ВНЕСТИ В ПОВЕСТКУ ДНЯ**

Человека характеризует дело, которому он служит, и масштаб проблем, за решение которых он берется. Чтобы изобрести будущее, мало умом понимать ценность управленческих инноваций. Требуется страстное желание решить очень конкретную и очень благородную задачу.

Важно помнить, что любой заслуживающий внимания опыт на первых порах не приносит ожидаемого результата, а может даже и ухудшить ситуацию. Внедрение управленческих инноваций – это как раз такой случай.

Отсутствие крупных прорывов в сфере управленческих инноваций в последние годы объясняется недостатком смелости при выборе проблем решения. Спросите себя, бралась ли ваша компания, да и вы сами, за по-настоящему беспрецедентную управленческую задачу, при этом не имея возможности опереться на опыт других компаний? Уверен, что нет. А вот General Electric брались. Поймите ме-

ня правильно. Большинство управленцев исповедует принцип «Лучшее – враг хорошего», и это неопровержимая истина для подавляющего большинства «лидеров». Вот только хорошее, как оказывается, в свою очередь – враг великого. И если раньше с этим можно было просто мириться, то теперь просто хорошая стратегия – это путь деградации.

И хотя работа над решением крупных проблем не всегда приводит к серьезным достижениям, работа с проблемами мелкими – не приводит никогда. Как выразился однажды нобелевский лауреат, зоолог Питер Медавар: «Скучные и пустяковые проблемы имеют скучные и пустяковые решения».

Если вы боитесь откусить больше, чем можете проглотить, помните вот о чем:

Во-первых, решение больших проблем необязательно требует большого риска. Рисками можно и нужно управлять. Инновации – это, как правило, итерационный процесс, где решения как раз-таки возникают посредством проб и ошибок. То есть ошибаться – это нормально, хотя и не слишком для вас привычно.

Во-вторых, если проблема достаточно велика, всякий прогресс ценен, даже если вы так и не найдете то самое решение. Ведь для решения серьезных проблем важны не только находчивость и смекалка, но также известная доля упорства и отваги руководителей. Мы прекрасно знаем, что просто хорошие менеджеры на это не способны, даже при наличии высокого уровня компетенций. Тут речь идет уже не столько

о профессиональных, сколько о личностных, человеческих качествах, способных сплотить людей, заставив их глаза гореть.

Вы помните, что безукоризненная преданность Тейлора процессу повышения производительности труда основывалась на том, что нельзя терять даже час рабочего времени, если есть возможность перестроить работу в пользу роста эффективности?

Учитывая особо влиятельную роль Тейлора в истории менеджмента, нам следует присмотреться к его примеру. Чтобы повысить шансы на революционное управленческое нововведение, нужно посвятить себя значимой, вдохновляющей проблеме, решение которой будет иметь далеко идущие последствия и будет достойно награды общемирового уровня. Если пока у вас на примете нет подобного, несколько вопросов помогут вам сделать поиск более целенаправленным:

1. Какие серьезные и неразрешимые проблемы сдерживают успешное будущее вашей компании? Какие грядущие события, включая глобальные форс-мажоры, будут проверять на прочность методы и процессы управления в вашей компании? Над какой «завтрашней проблемой» вам надо начинать работать уже сегодня?

2. Подумайте, в чем вам никак не удастся добиться разумного баланса? Чему вы вечно отдаете предпочтение за счет чего-то другого? Какую ситуацию типа «или то, или другое» вы бы хотели превратить в «и то, и другое»?

3. Где наблюдается наибольшее расхождение между красивыми обещаниями, вдохновляющими речами и реальным положением дел в компании? Каким ценностям из принятых в вашей компании вам труднее всего следовать и какие тяжелее всего усвоить? Какую идею вы бы хотели превратить в укоренившуюся способность?

4. И наконец, что вас больше всего возмущает? Некомпетентность в какой области мешает вашей компании расти и процветать? Какое сегодняшнее неумение должно обязательно превратиться в умение?

Отыскав масштабную задачу, вам нужно будет разбить ее на более мелкие, лучше отслеживаемые компоненты. Это позволит сосредоточить силы на самых значимых мини—проблемах и поможет максимизировать отдачу от инновационных усилий.

Поскольку менеджмент в разных компаниях отличается несильно, вы обнаружите, что большинство слабостей, от которых вам надо избавиться, присущи не одной лишь вашей компании, а всем. Это существенно облегчает диагностику.

Но настоящая трудность – не диагностика, а терапия. Мы много знаем о том, *почему* крупные компании некомпетентны в некоторых вопросах (например, опережающее изменение стратегий или выстраивание новых бизнесов, иерархичность и чрезмерная бюрократия), однако несмотря на горы советов и предостережений, немногим удалось преодолеть

эти ограничения.

Глубокого анализа хватает везде и от всех. В действительности, недостает поистине смелых и изобретательных альтернатив нынешнему положению дел в управлении и армии новаторов, обладающих нужной выносливостью, чтобы изобрести менеджмент заново, перевернуть его с головы и поставить на ноги.

Я очерчу три наиболее важные задачи, которые я поставил перед STRATEGOI, и которые стоят сейчас перед компаниями в VUCA-мире:

1. Достичь операционной скорости.
2. Получить стратегическое преимущество.
3. Действовать рационально.

## **ПРЕОДОЛЕВАЯ НОВЫЕ ТРУДНОСТИ**

Для того, чтобы решить эти задачи обратимся к менеджменту. Если вы не новичок в менеджменте, имеете профильное образование и соответствующий опыт, то скорее всего, вы в курсе, что подавляющее большинство применяемых вами в работе инструментов и техник менеджмента были придуманы целеустремленными и весьма здравомыслящими людьми еще в XIX веке.

Интересующиеся историей хорошо осведомлены о том, какое великое множество новаторов и первопроходцев появилось в управленческой сфере с момента окончания Граж-

данской войны в США.

Они-то и придумали все эти стандарты, методы и многочисленные инструкции, производными от которых многие пользуются и по сей день.

Ровно в то же время изобретались всевозможные протоколы, механизмы учета затрат и анализа прибыльности. Талантливые управленцы тех времен, держа руку на пульсе потребностей бизнеса, не только придумали отчетность на основе отклонений от нормы, но и успешно наладили подробный финансовый контроль. Тогда же были созданы отделы кадров и разработаны схемы материального стимулирования, ошибочно называемые нынешними управленцами, не понимающими разницы между мотивом и стимулом, как «мотивация».

Новаторы управления тех времен создали и внедрили по-настоящему эффективные инструменты бюджетирования вложенного капитала, а в конце 20-х годов XIX века заложили основы мультидивизионной организации, а также сформулировали принципы управления брендами.

Теперь давайте вернемся на 20—30 лет назад. Можете ли вы назвать десяток нововведений, что составляют основу современного управления, сопоставимых по масштабу с новациями XIX века?

Я, например, несмотря на все свое образование и страсть к познаниям в теме управления, не могу. Не могут этого сделать также ни мои партнеры, ни наставники, ни коллеги.

Конечно же, вы сразу спросите меня, а зачем? И нуждаемся ли мы в новой модели управления? И даже если нуждаемся, то где она? Где ее можно увидеть? И если она существует, тогда стоит отпраздновать окончание эры текущего менеджмента и переходить на новый?

Но прежде, чем откупоривать шампанское для празднования, зададимся вопросом: так ли уж нас устраивает сегодняшняя ситуация с управлением? Настолько ли удовлетворяет нас наша рабочая жизнь, и так ли велики возможности наших организаций, что нет смысла стремиться к лучшему? Сможем ли мы решить поставленные три задачи с текущим управлением? Не думаю!

Если же заглянуть в будущее, мы неизбежно получаем множество новых затруднений и неразрешимых дилемм, обнажающих границы возможностей наших издававших виды систем и процессов управления.

Современный менеджмент много дал, но много и взял взамен, и продолжает брать. Возможно, настал момент пересмотреть условия сделки. Но какие условия сделки должны быть?

*«XXI век – это другая игра с другими правилами... Стремление к эффективности когда-то было похвальной целью, но эффективность в современном мире – это не столько вопрос оптимизации известного (и относительно стабильного) набора переменных, сколько способность реагировать*

*на постоянно меняющиеся переменные и меняющуюся среду. Адаптивность, а не эффективность, должна стать нашей центральной компетенцией»,* – генерал Стэнли МакКристал.

Нам нравится эта цитата – она четко и ясно отображает то, в какую сторону меняется мир, бизнес, правительства и общества.

Ключом к успеху изменения системы управления организации является понимание того, как создать продвижение изменений, и в частности, осознание того факта, что в центре внимания продвижения должен быть *уровень управления*, а не работа. Это первое понимание, и это – суть изменения системы управления: осознание того, что наиболее важным аспектом новых способов работы является не целевое состояние или какое-то шаблонное решение, или даже не выделение набора принципов, а адаптивность менеджмента.

Может ли практика управления в ближайшие 10 лет измениться столь же радикально, как в первые годы XX века?

Может, и я этом не сомневаюсь. Ведь, если группа новаторов однажды сумела придумать современную промышленную организацию, отвечающую всем условиям рынка, значит сумеет сделать это снова.

Скорее даже это не вопрос, а факт, что без изменений просто не обойтись. Это значит, что истинных лидеров XXI века ждут испытания (вроде COVID-19), стимулирующие изменение сложившегося порядка вещей. Да, разумеется, мы

знаем, что установки прошлого сковывают мир старого менеджмента по рукам и ногам, однако не менеджеры, а лидеры будут принимать решения об изменениях.

А мы-то знаем, что среди менеджеров много трусов и приспособленцев, оттачивающих десятилетиями, навык выживания «при любой власти» (ведь новая метла всегда метет по-новому), тогда как лидеров среди них практически нет.

Новая реальность требует новых управленческих способностей. Чтобы выжить в этом беспорядочном мире, компаниям придется стать столь же стратегически адаптивными, как и операционно-эффективными.

Чтобы спасти норму прибыли, им нужно будет превратиться в фонтаны революционных инноваций – для этого они должны стать быстрыми, как сами изменения. А если они хотят превзойти в изобретательности и сообразительности растущую толпу молодых и амбиционных, но перспективных стартапов—выскочек, они должны научиться вдохновлять своих сотрудников на то, чтобы те каждый день отдавали им лучшее, на что способны. Для этого **инновации должны стать делом каждого сотрудника**, ведь именно в этой среде каждый способен на большее и ежедневно отдает работе лучшее, что у него есть.

Вот что нужно решать управленческим новаторам. Чего греха таить, в учебном плане типичной программы MBA или программы развития лидерских качеств или на страницах делового журнала и издания мало что говорится о радикаль-

ных альтернативах нынешним методам планирования, организации, мотивации, управления и лидерства. Но настоящие лидеры не довольствуются тем, что уже есть. Они мечтают о том, чего еще нет, но что может, и непременно должно быть.

Как компаниям легко преодолеть все эти трудности? Рассмотрим кратко три уровня, из которых состоит любая организация: **операционный, стратегический** и, разумеется, **управленческий**.

Каждый уровень вносит свой вклад в успех, но, если расположить их иерархически, по возрастанию объема создаваемой ценности и неустойчивости, управленческий слой окажется выше всех. Понимание того, почему это так, важно для становления вашей компании на путь управленческих инноваций, поэтому давайте вместе пройдемся снизу-вверх по иерархии и посмотрим, что к чему.

В основании лежит **операционный уровень**. И мы прекрасно понимаем, что операционное совершенство, дающее преимущество в мире гиперконкуренции, неспособно обеспечить длительное преимущество в отсутствии управленческих инноваций.

Причин несколько:

*Во-первых*, операционное совершенство часто сильно завязано на IT-инфраструктуру. Увы, новинки аппаратного и программного обеспечения распространяются быстро, что делает защиту превосходства на базе IT непростой задачей.

*Во-вторых*, многие компании сегодня отдают целый ряд видов деятельности на откуп подрядчикам, которые часто обслуживают несколько компаний одной отрасли и не слишком заинтересованы в том, чтобы помогать какому-то одному клиенту. Аутсорсинг и оффшоринг помогают компании не отстать от конкурентов, но большое патентованное преимущество приносят редко.

Наконец, растущий рой консультантов дни напролет переносит лучшие практики от выдающихся компаний к посредственным, что также приводит к выравниванию операционных способностей.

Выше операционного располагается **стратегический уровень**. Это новые смелые бизнес-модели, которые, как и в случае с операционным слоем, вынуждают старожилов защищаться.

Среди выдающихся примеров: Ryanair, ведущий европейский лоукостер, музыкальный магазин iTunes от Apple и многие другие. Мощная, крутая бизнес-модель может принести создателю миллиарды долларов рыночной стоимости, так как обычно характерная бизнес-модель копируется и нейтрализуется проще, чем еретическая система управления.

Самый верхний уровень – это **управленческий**. Однако стоит помнить, что не все управленческие инновации порождают конкурентное преимущество. Одни мелковаты, другие – ошибочны. Многие никогда не окупаются, но это

редко признается публично. Конечно, то же самое можно сказать и о других видах инноваций.

Управленческая инновация подтверждает известную аксиому: на каждую действительно радикальную идею, навсегда меняющую практику менеджмента, приходится десятки менее ценных и влиятельных. Но это не может служить оправданием бездействия.

Инновации – это всегда лотерея: чем больше билетов купишь, тем выше шансы сорвать куш.

## Глава 2. Инициирование перемен

Прежде чем переходить к преодолению трудностей и внедрять инновации во всех уровнях компании для выполнения трех поставленных важных задач, стоящих перед компаниями в VUCA-мире, важно понимать из чего они сформировались, и откуда возникли новые социальные, демографические и экономические реалии.

Они возникли от нас самих. В эпоху обширного выбора, который стремительно ворвался в нашу жизнь, сети Интернет, социальные сети и технологии изменили нашу модель поведения, зародив новое поколение людей уже неспособных жить по-другому. И сегодня все уже смирились с неизбежностью таких изменений.

Сейчас много говорят об инновациях. Но повышение уровня восприимчивости компаний к нововведениям, даже при наличии соответствующих изменений в организационной структуре, еще не означает превращение ее в лидера перемен. Наоборот, это может только отвлечь внимание. Ибо подлинного лидера перемен отличают не только желание и способность создавать нечто абсолютно новое, но и желание и способность смело ломать сложившийся порядок вещей.

Для того, чтобы стать лидером перемен, необходимо выработать политику, которая заставляет настоящее работать

во имя будущего.

**Первый принцип** такой политики, являющийся фундаментом для остальных, можно сформулировать следующим образом: надо перестать жить вчерашним днем. Задача №1 – высвобождение ресурсов, расходуемых на поддержание направлений деятельности, уже не способствующих повышению производительности и эффективности. Сохранение того, что уходит безвозвратно, требует огромного расхода сил и времени.

Организации тратят свои самые редкие и ценные ресурсы, и в первую очередь, силы и время наиболее опытных и высококвалифицированных сотрудников на поддержание технологий и производств вчерашнего дня, причем всегда безрезультатно. Так как любое новое начинание, не говоря уже о начинании абсолютно уникальным, всегда сопряжено с непредвиденными трудностями и должно проводиться под руководством лучших специалистов. Но специалисты, которые заняты борьбой за сохранение вчерашнего дня, не могут создавать день завтрашний.

Поэтому **второй принцип**, на котором должна строиться политика перемен, касается инновационной деятельности и формулируется так: политика лидера должна быть направлена на инициирование перемен.

Но чтобы преуспевать в качестве лидера перемен, компания должна выработать политику *систематизированной инновационной деятельности*. Эта политика заставляет каж-

дого сотрудника компании видеть в изменениях новые возможности. Речь идет об изучении изменений, которые могут обернуться новыми возможностями в областях, называемых «окнами возможностей». Вот эти окна:

- Изменения в процессах потребления или в поведении потребителей.
- Нужды производственного процесса.
- Изменения в структуре отрасли и рынка.
- Демографические изменения.
- Изменения в смысле и восприятии.
- Новые области знаний.

Изменения в каждой из этих областей ставит перед компанией новые вопросы. Позволяет ли данное изменение внедрить какие-либо инновации, то есть разработать новый товар, услугу или процесс? Связано ли оно с возможностью получить новые рынки и/или потребителей, новые или усовершенствованные технологии, новые или усовершенствованные каналы распространения? Инновационная деятельность всегда сопряжена с риском. Но если она строится не на предположениях, а на том, что уже произошло или происходит – в самой компании, на ее рынках, в ее исследованиях, в обществе, в демографии и т. д. – риск далеко не так велик, каким он бывает, если инновационная деятельность оторвана от действительности.

Новые идеи сегодня перестали быть «озарениями гения».

Инновационная деятельность – это трудная и упорная работа. И эта работа должна являться одной из функциональных обязанностей каждого работника предприятия. Рассмотрим пример «окна возможности», который происходит прямо сейчас.

## **НОВЫЕ СПОСОБЫ МЫШЛЕНИЯ**

Мы наблюдаем прогресс в социальном мышлении, который начался после Второй мировой войны и все еще продолжается. Это мышление меняет ИТ, работу, менеджмент, предприятия, правительство и общество. Его влияние достаточно масштабно, чтобы говорить о нем как о возрождении мышления, обновлении или поэтапном изменении, которое происходит только один или два раза в столетие. И это не преувеличение.

Мы видим новое мышление повсюду, это подтверждается несколькими известными нам моделями, указывающими на этот ренессанс, переворот, ступенчатое изменение, новую эру.

Социальное мышление преодолевает государственные границы и, что стоит отметить, глядя на мировую политику, происходит это как раз вовремя. *Феминизм, разнообразие, равноправие, социализм, расширение прав и возможностей, цифровой и виртуальный мир, сложные сети.*

Двадцатый век стал свидетелем роста общественного бла-

госостояния, глобального сотрудничества, всеобщего здравоохранения, иностранной помощи, пацифизма и контроля над вооружениями, плана Маршалла и Корпуса мира, прав человека, движения хиппи, феминизма, прав геев, защиты окружающей среды, корпоративной социальной ответственности (КСО), капитализма заинтересованных сторон, экологического, социального и корпоративного управление (ESG) и многих других разработок. Все это находится на одной траектории более высокого общественного сознания.

От организаций ожидалось, что они будут непрерывно развиваться, чтобы ни при каких условиях не отставать от прогресса. Вот только какова цена всего вышеперечисленного?

В конце XX века корпорации – это маски, которые говорят одно, а делают другое. В конце концов, важны только акционеры, а всех остальных нужно отвлекать сладкими словами и речами.

Раньше мы смеялись над этим, как и над обвинениями мужчин в сексизме. Но теперь уже не смеемся. Сегодня организациям любого типа необходимо согласовывать слова с действиями. Им нужно отстаивать что-то реальное и демонстрировать это. В тот момент, когда они притворяются, их в этом быстро уличают, и уважение, приобретаемое долгими десятилетиями, теряется почти мгновенно.

Это напрямую влияет на работу и управление. Менеджеры во всем мире должны четко понять: теперь миром дви-

жут ценности, а не деньги. Чтобы продукты соответствовали ценностям всех наших заинтересованных сторон, вы должны следовать этим ценностям. Вы не можете это подделать. А когнитивный диссонанс нанесет вред вашей организации. Чтобы победить в этой игре, мы должны стать лучшей организацией, принявшей ценности нашего сообщества.

Наступил тот самый момент, когда пора принять решение о создании основы, построенной на ценностях. Разумеется, общество, более века существовавшее в другой парадигме, совершенно к этому не готово, но при этом нуждается в этой самой ценности больше всего.

И одной из причин запроса на ценности является резкое снижение рождаемости в развитых странах мира. Показатели уже упали ниже допустимых пределов во многих странах, а в большинстве других они стабильно продолжают снижаться.

Впрочем, тут важно быть предельно точными и последовательными. Ведь важна не столько численность населения, сколько соотношение в популяции людей разных возрастов. Результаты проведенных исследований утверждают, что к 2080 году количество молодежи в возрасте до 15 лет будет низким, тогда как количество тех, кому за 70 станет заметно преобладать. В чем тут проблема?

В прогнозах двух последних десятилетий. Ведь все они строились под заказ коммерческих учреждений и основывались на том, что численность населения в развитых стра-

нах стабильно растет вместе с необходимой платежеспособностью этого же населения. Вот только теперь мы знаем, что, напротив, численность молодого населения в развитых странах стабильно снижается.

И пусть в растущих темпах старения населения в развитых странах нет ничего нового, ровно как нет ничего нового в росте населения в странах третьего мира.

Вот только среди уменьшающегося количества молодежи растет тенденция пассивного стиля жизни без стресса и карьеризма. Тем самым, современная молодежь спасается от давления общества, которое беспощадно толкает молодых людей искать работу, непременно вкалывать и обязательно строить карьеру, трудясь во внеурочное время, чтобы получить повышение. Тем самым, молодое поколение сокращает рынок рабочей силы.

Это значит, что если сейчас у нас ощущается нехватка лидеров, то совсем скоро их может не стать совсем. При этом важно учесть, что нам нужны не просто талантливые и свободно мыслящие лидеры. Миру бизнеса нужны одновременно сильные менеджеры и лидеры, способные достигать сверхрезультатов вместе с командой, используя техники коучинга.

Также важно учесть, что Интернет, появившийся благодаря развитию IT-технологий, обеспечил пусть и виртуальную, но весьма плодородную «почву» для «произрастания и расцвета» всевозможных форумов и социальных сетей. Те,

в свою очередь, сформировали в новом пространстве коммуникаций принципиально новое мировоззрение – так называемый «mindset поколения социальных сетей».

И вот этот «mindset поколения социальных сетей» исключает сам факт стремления к «тяжелой работе ради денег» и раскрывается, подобно сильному и стойкому аромату в новом тезисе нового поколения: «работа должна быть веселой, интересной и нести огромную ценность, а не вот это вот все».

Ничего удивительного, что управленцы по всему миру столкнулись с глобальной проблемой. Как управлять, нанимать, обучать и удерживать на местах долгое время работников из поколения социальных сетей, если их mindset не воспринимает всерьез старые механизмы управления?

Дилемма в том, что чем квалифицированнее и способнее нужны люди, тем ярче проявляется особенность поколения социальных сетей, вводя управленцев в состояние ступора.

Практика последних лет демонстрирует неоспоримый факт: решить вопрос традиционными способами, такими как «красивые» должности, обещания перспектив карьерного роста и даже сравнительно высокими зарплатами, попросту не получается.

Я не хочу сказать, что это хорошо или плохо. Точно этого никто не знает! Но все это заставляет задуматься о том, что пришло время радикальных изменений, необходимых миру, чтобы выжить. Это «окно возможностей» для вас и вашей компании – перестройка под ценности сообщества, в кото-

ром вы и ваша компания работают.

## **КАКОЙ ВКЛАД Я МОГУ ВНЕСТИ В УСПЕХ МОЕЙ КОМПАНИИ**

Моя задача – стать для STRATEGOI эффективным руководителем. Именно поэтому мне нужно сфокусироваться на то, чтобы принести максимальную пользу компании. Мой вклад не должен ограничиваться рамками должностных обязанностей, чтобы достичь поставленной себе задачи.

Я с сожалением замечаю, что для активности большей части руководства, к сожалению, характерна нисходящая направленность. Результаты для них менее важны, чем сегодняшняя усердная работа. В первую очередь для них важно то, что компания и руководство «должны» им обеспечить и выделить для них. Но прежде всего, их волнует власть и полномочия. Именно поэтому их труд малоэффективен.

Если работник сконцентрирован только на своих сегодняшних усилиях и регулярно акцентирует внимание руководства только на своих полномочиях и власти, – это подчиненный, хоть и имеющий высокую позицию и статус в штатном расписании. Если же концентрация сотрудника сосредоточена на его максимальном вкладе в успех компании, и он готов брать ответственность за итоги на себя, даже занимая невысокую должность, он представляет высший управленческий аппарат, так как эффективность компании находится

под его ответственностью.

По этой причине я сфокусировался на своем вкладе в общий успех компании, отойдя от функционала Генерального директора, сконцентрировавшись на общей эффективности. А результаты ее ясно видны только во внешней среде.

*Около 50 лет назад одно крупное научное государственное агентство США убедилось на этом на собственном примере. Отработавший всю жизнь до пенсии директор издательского отдела ушел на пенсию. Он не был ни дипломированным журналистом, ни профессором. Он часто подвергался критике за свой невысокую профессиональную компетентность. И вот на его место пришел журналист, автор целого ряда научных работ, и сразу профессиональный уровень публикаций этого отдела повысился. Но научное общество, раньше с интересом читавшее работы издательского отдела, перестало их читать. Один профессор университета, очень уважаемый учений, сотрудничавший с агентством, сказал директору издательства: «Старый директор работал для нас, а новый – в расчете на нас».*

*Старый директор постоянно думал о том, каков его вклад в успех его издательского отдела. И решил для себя: «Моя задача – вызвать интерес у молодых ученых и привлечь их к работе с нами». Поэтому он делал акцент в своей работе на самых существенных вопросах, достижениях и даже на внутренних проблемах своей организации.*

*Это нередко приводило к прямым столкновениям с руководством издательства, но директор стоял на своем. «Самое существенное в наших публикациях – это не то, как они нравятся нам; самое важное – сколько молодых ученых захотят работать с нами, прочитав их, и какого профессионального уровня они будут», – говорил он.*

Каково мое участие в успехе моей компании? Ответ на этот вопрос дает возможность выявить неиспользованную трудовую возможность. Очень часто бывает, что великолепные достижения на рабочих местах являются лишь малой частью вклада работника, который полностью реализовал свой творческий рабочий потенциал.

В том случае, когда руководитель не задает себе вопрос, какое его личный вклад в общий успех компании, то создается четкое понимание, что он не ставит перед собой больших целей, а направляет свои силы на решение «мелких» вопросов. И это, конечно же, уменьшает в разы его вклад в общий результат компании.

Любой компании, в том числе и STRATEGOI, необходим успех в трех ключевых областях: ей нужны непосредственные результаты, выработанные и подтвержденные ценности и обучение сотрудников для работы в дальнейшем.

Акцентирование руководителя на своей лепте в общий успех компании – это важнейший стимул воспитания человека. Сотрудникам остается просто приспособливаться

к требованиям руководителя. А он, направленный на конкретный вклад, увлекает за собой всех работающих под его началом.

Поэтому для меня стало критически важным также повысить эффективность всех других сотрудников STRATEGOI. Для них, как для работников умственного труда, возможность сконцентрироваться на собственном вкладе, крайне существенно. Одно только это само по себе дает ему шанс вообще внести свою лепту в общий успех организации.

Работники умственного труда не создают материальных ценностей. Они создают мысли, информацию, концепции. Кроме того, обычно они специализируются на какой-либо области. И конечно, сотрудник эффективен только тогда, когда он умеет делать что-то на высоком профессиональном уровне, то есть в случае, когда он успешно специализируется на чем-то одном, хотя сама по себе узкая специализация отрывочна и не имеет смысла. Результаты работы профессионала должны соединяться и дополняться результатами работы других профессионалов – именно в этом случае и будет получена настоящая польза.

То, что нам в STRATEGOI важно уяснить, что нам нужно не «выращивать» универсалов, работающих во многих направлениях. Мы должны предоставить профессионалу возможность работать эффективно в узкой области, для чего ему необходимо четкое понимание, кто будет пользоваться результатами его работы, и что ему нужно знать, чтобы по-

высвить продуктивность своей доли результата.

## **ПРИСТУПАЯ К РАБОТЕ**

Возможно у вас уже есть кое-какие идеи, но прежде чем вы приступите к их реализации, давай сделаем одно упражнение.

Соберите 20-30-40 коллег, сколько сможете и поделите их на 3-4-5 команд. Пусть каждая из команд возьмет себе какой-нибудь текущий процесс из вашей деятельности (планирование, бюджетирование, наем персонала и др.). Теперь попросите команду разобрать главные характеристики своих процессов, ответив на следующие вопросы:

- Кто владелец процесса? Кто может его поменять?
- Для чего нужен этот процесс? Какой вклад этот процесс вносит в общий результат?
- Кто задействован в процессе? К чьим голосам прислушиваются?
- Какое главное «сырье» процесса? Какие данные используются в расчете?
- Чьи мнения весомее других? Кто принимает окончательное решение?
- Какие инструменты применяются для принятия решений?
- Проводите ли вы какой-либо анализ?
- Какой основной перечень критериев для принятия ре-

шения?

- Какими события или вехами размечен процесс?
- Кто является потребителем процесса? На чью работу этот процесс влияет?

Цель данного упражнения – составить относительно подробное описание того, «как есть на самом деле» в предложенном каждой из групп процессе. Когда каждая команда нарисует карту своего процесса, попросите людей предложить, как можно было бы перестроить эти процессы.

Дайте группам время подумать над этим вопросом несколько часов. Попросите их принести подробный перечень изменений, которые они считают необходимым внести.

Я проводил это упражнение с самыми разнообразными управленческими командами, и всегда был неизменно удивлен тому, с какой охотой люди подвергали сомнению мышление, лежащее в основе ритуалов, перед которыми они постоянно преклонялись. Не менее обнадеживающим был тот факт, что многие из предлагавшихся решений были вполне инновационными.

## Глава 3. Операционная скорость

Можно со стопроцентной уверенностью сказать, что в ближайшие пять лет неизбежно наступит момент, когда ваша компания столкнется с необходимостью беспрецедентных изменений.

И тут она приспособится или сконфузится, изобретет сама себя заново или увязнет в болезненных реструктуризациях и постепенно умрет.

Учитывая последние данные о деятельности отраслевых старожилов по всему миру, второе вероятнее первого.

Разумеется, многие компании способны на большее, но это в теории. А в реальности совсем немногие компании могут идти впереди кривой изменений. Вместо того, чтобы меняться и создавать новое, они стремятся омолодить серьезно устаревшие бизнес-модели. И, конечно, это приведет к какому-то результату, но за это время будут потеряны миллионы, а может и миллиарды долларов в отраслях. И да, это цена плохой приспособляемости, накрывшая мир подобно пандемии старения.

Хотелось бы разобраться в причинах этой всеобъемлющей пандемии старения. Существует ли вероятность того, что ее причинами стало резкое снижение IQ у руководителей по всему миру? Пожалуй, это просто невозможно.

Так что же случилось? Бизнес-модели, которые ранее счи-

тались безупречными, вдруг перестали быть таковыми? Скорее, проблема не в самих моделях, а глобальных изменениях, что важнее, качестве изменений. Ведь вместе с миром изменились и сами изменения.

В ближайшие годы каждое общество, организацию и индивидуума ждет неслыханная проверка на приспособляемость. Пандемия COVID-19 всего лишь первоначальная тренировка. К счастью, пертурбации приносят не только проблемы, но и возможности. Стало быть, важнейший вопрос для каждой компании: меняемся ли мы так быстро, как мир вокруг нас? И как все мы уже знаем, для многих компаний ответ – нет.

Дело в том, что управление процессами изменений в большинстве компаний происходит с использованием привычного и очень логичного образа мышления. И найти стоящее решение, способное обеспечить перспективы на десятилетия вперед, становится с каждым годом не просто сложнее, а практически невозможно.

Кстати, обзор обширной библиотеки по управлению изменениями открывает неприятный факт. Почти все истории глубоких перемен, затрагивающих бизнес-модель и миссию компании – это истории переворотов, как правило, с новым руководителем в роли героя. Похоже, глубокие изменения почти всегда вызваны кризисом, они эпизодичны, запрограммированы и совершаются посредством каскада спущенных сверху подробно расписанных инструкций, целей, дей-

ствий и событий.

Многие факторы вносят вклад в стратегическую инерцию, но некоторые представляют особенно серьезную угрозу своевременному обновлению:

**Первый** – склонность руководства отрицать или игнорировать необходимость стратегической перезагрузки.

**Второй** – нехватка притягательных альтернатив нынешнему положению дел, что часто приводит к стратегическому параличу.

**Третий** – отсутствие гибкости в распределении задач и ресурсов, что затрудняет переориентацию людей и средств на новые проекты.

Эти три барьера стоят на пути нетравматичных изменений и, стало быть, должны быть объектами управленческих инноваций.

Беглое изучение барьеров на пути стратегической приспособляемости высвечивает несколько критических управленческих задач:

1. Как сделать так, чтобы по мере продвижения вверх неприятную информацию не игнорировали или попросту не забалтывали?

2. Как выстроить процесс управления, который непрерывно генерировал бы сотни новых стратегических опций?

3. Как ускорить перемещение ресурсов от унаследованных от прошлого программ к инициативам, ориентирован-

ным на будущее?

Согласитесь, вопросы интересные и большинство руководителей и собственников готовы платить восьмизначные суммы за персональное для их бизнеса решение. Вот только вместо диалогов о цене мы с вами продолжим диалог о ценностях. Впоследствии мы вместе расширим этот перечень, но уже после того, как разберемся с управленческими проблемами будущего.

Для того, чтобы построить компанию быструю, как сами изменения, надо перестать жить вчерашним днем. Для этого нужно расчистить поле для инноваций, избавившись от стандартной рутины операционного уровня.

Менеджмент – это не просто набор полезных инструментов и приемов, это – парадигма. А парадигма – это больше, чем образ мысли, это – мировоззрение, совокупность широких и глубоких верований в то, какие проблемы стоит решать, какие вообще можно решить.

Не думаю, что из нескольких предложений, прочитанных выше, вы узнали что-то такое, о чем ранее не слышали. Вот только знать и применять на практике это, как говорят в Одессе, «две большие разницы».

Итак, для запуска и внедрения инноваций необходимо прежде всего освободить менеджмент от рутинной операционной деятельности. Решается эта задача передачей операционной деятельности в руки сотрудников организации.

А чтобы увидеть какие сложности она вызывает, давайте рассмотрим ее на примере одной реально существующей компании.

### *Бизнес-кейс №1:*

*Компания X производит и дистрибутирует продукты питания и напитки (чай, молоко, газированные напитки, вода, соки и нектары). История компании насчитывает более 25 лет. В компании работает более 2500 человек. Годовой оборот составляет 175 млн долларов в год.*

*Компания управляется Правлением, руководство 10 департаментов (продаж, маркетинга, операционного, производственного, информационных технологий, финансового, внутреннего контроля, человеческих ресурсов, юридического, экономической безопасности) находится в головном офисе и управляет 18 филиалами по стране.*

*Компания провозглашает, что стремится к лидерству посредством 5 ключевых стратегий в области ассортимента портфеля, понимания клиентов и потребителей, улучшения операционной деятельности, коллектива и финансовой дисциплины.*

*Ежегодный рост оборота составляет от 2% до 5%.*

*И вот теперь – ключевой вопрос, что ожидает эту компанию в перспективе последующих 5 – 15 лет в свете всего сказанного выше? Как ей перестать жить вчерашним днем? Как начать строить будущее прямо сейчас, а не расписы-*

*вать эту задачу в планах на стратегическое развитие?*

Так вот, прежде всего руководству нужно ответить себе на вопросы:

1. Как сохранить дисциплину сотрудников без прямого ручного управления ими?
2. Как вырастить корпоративный дух единения и сотрудничества в компании?
3. Как объединить сотрудников на единое исполнение всех задач для достижения большой цели?

И как обстоят дела на практике? Все мы – пленники парадигм. Так уж вышло, что зачастую, играя роль менеджеров, мы обнаруживаем себя пленниками парадигм, уже давно ставящих рост производительности выше всех прочих целей. Впрочем, удивляться тут нечему. Ведь менеджмент, каким мы его знаем, задумывался для решения задач, связанных со снижением эффективности или отсутствием ее роста.

И важно добавить, что рост производительности не является тайной за семью печатями. Рост производительности обусловлен ясными и понятными целями. Если ты менеджер и хочешь, чтобы твоя команда делала свою работу точно и в срок, на тебе изначально лежит ответственность за то, что люди решат поставленные задачи, причем наилучшим и самым экономным для бизнеса образом.

Остается лишь поставить цель, а затем взять и сделать.

Казалось бы, все просто, верно? Но есть ряд вопросов.

*Компания X регулярно проводит маркетинговые исследования, фокусирующиеся на понимании поведения, желаний и предпочтений потребителей, конкурентов и рынков в диктующей рынком экономике. Но эти исследования продолжают проводиться в тех же рамках, в тех же пределах вопросов, которые задавались вот уже более 20 лет подряд. Компания меняет упаковки, разрабатывает новые продукты, но у всех потребителей она продолжает ассоциироваться со старой, почти «советской» организацией.*

*Если посмотреть изнутри, то высокая текучка кадров, нарастание внутренних конфликтов и полная централизация уже явно демонстрируют признаки старения компании. Перекос внутренней и внешней информации приводит к непониманию трендов, что в свою очередь ведет к неэффективности стратегии и тактики. Но почему внутренние проблемы мешают компании быть инновационной? Вот вопрос!*

Какие факторы могут повлиять на принятие решения о том, что люди могут делать? Какая информация необходима для выполнения стоящих перед людьми задач? Это обычные задачи операционного управления. Но для успеха бизнеса требуется нечто совершенно другое, а именно – *создание потребительской ценности.*

Первое простое определение потребителя предложил Пи-

тер Друкер в 1954 году: «**Есть лишь одно действительно верное определение цели бизнеса — создавать потребителя**».

Друкер писал: «Именно потребитель определяет суть бизнеса. Именно его готовность платить за товар или услугу превращает экономические ресурсы в богатство, а вещи — в товары. Характер деятельности фирмы не имеет первостепенного значения. Важным будет то, что покупает потребитель, что имеет для него ценность. Именно эти факторы определяют, какой продукт производит компания, и будет ли она процветать».

Идея Друкера полностью противоречила здравому смыслу того времени. Все знали, что бизнес должен приносить прибыль. Так было всегда. Любой бизнесмен или экономист подтвердил бы эту точку зрения. Фактически поддержка мышления, согласно которому получение прибыли является единственной целью бизнеса, только усилилась во второй половине XX века, несмотря на идеи Друкера.

В 1970-1980-х годах это мировоззрение переросло в формальную доктрину: цель фирмы — максимизация акционерной стоимости, выраженной текущим курсом акций.

В 1990-х годах оно было закреплено понятием оплаты труда высшего руководства в виде опционов на акции. Как мы узнаем чуть позже, несмотря на губительную недальновидность, которую спровоцировала эта доктрина, она стала главной «мантрой» многих компаний на последующие

несколько десятилетий.

Перемены, которые начались на рынке в 1954 году, подвдрили население к появлению Закона потребителя, что в целом уже доказывает правоту Друкера. На рынке переизбыток предложений, выбор есть всегда, на каждую позицию есть конкуренция в глобальном смысле. Работники умственного труда формируют инновационную экономику, нацеленную на привлечение и удержание потребителей. Глобальная сеть Интернет и социальные сети стали мощным инструментом в руках потребителей, которые с легкостью могут уничтожить репутацию любого бизнеса, продукта, а то и сам бизнес.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.