

ПРЕДИСЛОВИЕ

В моей книге не разрабатывается какая-то одна тема. Перед вами не очередная диссертация на 300 страницах, посвященная лидерству или командной работе, или мотивации. Напротив, мною написана многоаспектная программа: как создать организацию, способную преуспеть в неумолимо изменчивом мире, в условиях свирепой конкуренции и безостановочных инноваций.

В моей книге нет ни слова о том, как добиться большего. Перед вами не очередное руководство по разворачиванию бизнеса в привычных рамках и желательно на скорую руку. Напротив, я со всей страстью призываю отказаться от традиционного восприятия и искать новые подходы к искусству управления — для этого надо переосмыслить фундаментальные принципы капиталистической системы, ее институтов и своей жизни, которую мы посвящаем работе.

В моей книге не нашлось места для чествований сегодняшних победителей. Перед вами не очередной панегирик корпорациям, достигшим *в наши дни* небывалых высот. Напротив, я подготовил концептуальный проект по созданию таких компаний, которые будут подготовлены к *завтрашнему дню* и смогут отвечать общечеловеческим запросам.

Безусловно, важны многие приметы сегодняшнего времени: социальные медиа, огромные объемы информации и способы их обработки (названные даже специальным термином «большие данные»), новые рынки, виртуальное сотрудничество, управление рисками, так называемые открытые инновации, экологическая ответственность. Но в современном мире рухнувшей стабильности и потерянного доверия некоторые явления оказываются более значимыми. На пути компаний бесконечно встают сложнейшие проблемы, которым нет конца, а возможности управления весьма ограничены. Поэтому следует четко расставить приоритеты, то есть осознать, что на данном этапе для вас *по-настоящему* самое главное. Спросите себя: решение каких вопросов будет иметь для вашей компании принципиальное, даже судьбоносное значение? что определит ваше процветание на долгие годы вперед? без чего вы утонете в одночасье? По-моему, таковыми должны

считаться следующие задачи: иерархия этических ценностей, инновационный потенциал, способность адаптироваться, увлеченность делом и творческий подход, создание нового мировоззрения. При написании этой книги я, руководствуясь собственным пониманием актуальности, поставил во главу угла именно эти темы.

1. **Этические ценности.** Неумеренность желаний и стремление к наживе всегда были и будут свойственны рыночной экономике, но за последние годы банкиры и руководители корпораций, кажется, поставили перед собой цель побить все рекорды: их алчность и беспринципность достигли крайней точки эгоцентризма и безответственности. В мире, где еще сохраняются представления о справедливости, именно на них возлагают ответственность за опороченную репутацию капиталистической системы. Неудивительно, что крупные компании оказались в ряду институтов, пользующихся наименьшим кредитом общественного доверия. По мере роста подозрительного отношения к бизнесу соответственно увеличивается давление нормативов, регулирующих его деятельность. Чтобы положить конец столь нежелательным тенденциям, потребуется не что иное, как возрождение этических принципов ведения бизнеса. Не всегда интересы разных сообществ совпадают, но в решении одной проблемы все заинтересованные лица проявляют единодушие: сегодня более, чем когда-либо, важны нравственные ценности.
2. **Инновационный потенциал.** Мировая экономика в высшей степени взаимосвязана, поэтому популярные продукты и действенные стратегии быстро начинают тиражироваться, но без постоянных нововведений успех их обречен на недолговечность. Правда, на сотню компаний едва ли найдется хотя бы одна, относящаяся к новаторским решениям как к общекорпоративному ежедневному процессу. В большинстве организаций инновации все еще внедряют скорее вопреки, чем благодаря системе, что оборачивается серьезной проблемой, поскольку развитие инновационного потенциала — *единственная* жизнеспособная стратегия, позволяющая добиться долгосрочных результатов. После десяти лет *болтовни* на тему нововведений настало время перейти к делу. Для этого потребуется лишь пересмотреть приоритеты и модернизировать концепции. Никто не обещает

легкого пути, но другого выхода нет: сегодня более чем когда-либо важен инновационный потенциал.

3. **Способность адаптироваться.** В современной экономике преобразования осуществляются ускоренными темпами, поэтому необходимо постоянно обновлять стратегические подходы. Проблема состоит в том, что серьезные перемены в основном проводятся под давлением кризиса и оказываются запоздалыми, травматичными и дорогостоящими. В большинстве компаний многое делается по старинке, и слишком мало факторов стимулируют активные изменения. Как правило, «партия прошлого» влиятельнее «партии будущего», вот почему крупные компании чаще всего проигрывают стартапам, не обремененным грузом традиций. В мире, где лидеры отрасли за одну ночь могут стать аутсайдерами, единственный способ достижения устойчивого успеха — постоянный поиск новых путей. По этой причине сегодня более, чем когда-либо, важна способность адаптироваться.
4. **Увлеченность делом.** Внедрение новшеств и стремление к переменам происходят в результате творческого подхода сотрудников — тех, кто неудовлетворен существующим положением вещей и не собирается его поддерживать. Как ни печально, в большинстве компаний личные инициативы погибают, не успев расцвести. Высосанные из пальца внутренние правила, ничтожные цели, сложные иерархические структуры — все это убивает эмоциональную притягательность работы. Возможно, в инновационной экономике данное обстоятельство не столь заметно, однако в творческой индустрии* оно играет довольно существенную роль. В наше время потребители претендуют на исключительное качество продуктов и услуг, но лишь немногие организации способны оправдать эти ожидания. Причем проблема не в недостатке компетенции, а в отсутствии энтузиазма. В бизнесе, как и в жизни, чтобы преодолеть путь от серости к гениальности, требуется творческое отношение. Поскольку посредственность приносит все меньший доход, сегодня более, чем когда-либо, важна увлеченность своим делом.

* Творческая индустрия (creative industry; Гэри Хэмел употребляет термин creative economy) — понятие, введенное в широкий обиход в 1997 г. премьер-министром Великобритании Тони Блэром; включает в себя виды деятельности, в которых преобладает творческая и культурная составляющая (визуальные и исполнительские искусства, издательский бизнес, реклама, ремесла, дизайн, кино, телевидение, медиа и др.). К творческой индустрии все чаще относят и такие отрасли экономики, где присутствуют производство и эксплуатация интеллектуальной собственности. *Здесь и далее прим. ред.*

5. **Новое мировоззрение.** Почему наши организации выглядят в меньшей степени адаптивными, прогрессивными, решительными и принципиальными, чем их собственные работники? Что мешает нашим организациям не быть столь *бесчеловечными*? Ответ прост: управленческая идеология, превыше всего ставящая контроль. Вы можете доказывать сколько угодно обратное, однако регулирование и надзор представляют собой основное занятие большинства менеджеров и суть управленческих систем. Экономическая выгода обычно складывается из бюджета, запланированного качества продукции, политики хозяйственной деятельности и правил внутреннего распорядка, но в наше время эта классическая модель уже утрачивает свою значимость. Действительную ценность организации может принести продукт, неожиданно оказавшийся гениальным, или уникальная, оригинально проведенная рекламная кампания, или совершенно новаторское отношение к клиентским запросам. Однако там, где безраздельно властвует контроль, свежие идеи обычно гибнут, едва зародившись, — именно это представляет основную проблему наших организаций. Выбор очевиден: смириться с существующим положением, то есть с тем, что современные компании так и останутся негибкими, безынициативными и идейно устаревшими, или найти альтернативу административному контролю, возведенному в символ веры. Причем в данной ситуации совершенно недостаточно просто усовершенствовать коммерческую деятельность или модели ведения бизнеса — потребуются принципиально новые деловые подходы. Именно поэтому сегодня более, чем когда-либо, важно работать над новым мировоззрением.

Все поставленные мною проблемы — большие и трудные. Чтобы справиться с ними, придется выйти за рамки «традиционного менеджмента». Эти задачи имеют множество нюансов и вариаций, поэтому не будем сводить их к тривиальным эвристическим правилам, вроде «заставьте всех гребцов грести в одну сторону». Перечисленные проблемы рассматриваются с разных, но взаимосвязанных позиций. По пять аспектов на каждую из пяти тем. Если вы помните арифметику, то у нас получится двадцать пять глав. Не волнуйтесь, почти все они довольно короткие и структурированные. Необязательно продираться сквозь все 300 страниц. Можно начать читать с любого места, которое вас заинтересует. Вы приглашены не на торжественный обед, предусматривающий семь перемен блюд. Это испанский тапас-бар с его разнообразными микроскопическими закусками. Наслаждайтесь!